

# Führung und Gesundheit: Selbst gesund bleiben – Mitarbeiter gesund halten

## Mitarbeitergesundheit als Wirtschaftsfaktor

**Warum ist das Thema Mitarbeitergesundheit in Zeiten stagnierender oder sinkender Krankheitsstände in deutschen Unternehmen populärer denn je? Die Zahl der Fehltage im Job nimmt in der Tat seit Jahren kontinuierlich ab. Physische Gefahrenquellen sind reduziert, bessere Arbeitsschutzmaßnahmen, regelmäßige arbeitsmedizinische Untersuchungen und auch die steigende Angst der Mitarbeiter, ihren Job zu verlieren, leisten ihren Beitrag zum sinkenden Krankenstand. Doch ein Teil der Erkrankungen stemmt sich diesem Trend massiv entgegen: Die psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz, genauer gesagt, die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage, die auf psychische Erkrankungen zurückgehen, steigt seit Jahren dramatisch an.**

Andere gehen krank zur Arbeit und lassen sich dies möglichst nicht anmerken, damit der Arbeitsgeber keine Schwäche erkennen kann und man womöglich bei der nächsten Kündigungswelle ‚dran‘ ist. Präsentismus – die reine Präsenz am Arbeitsplatz ohne Identifikation mit der und Engagement für die Tätigkeit – ist die Form der inneren Kündigung, die sich nicht einmal, wie die psychischen Erkrankungen, in Arbeitsunfähigkeitstagen (AU-Tagen) in der Statistik niederschlägt.

Unternehmen geht auf diese Weise wertvolle Produktivität verloren. Führungskräfte stehen ratlos vor ausgebrannten Leistungsträgern. Modernes betriebliches Gesundheitsmanagement untersucht und verändert Verhältnisse und Verhaltensmuster, die zur Erkrankung von Mitarbeitern führen. Mehr und mehr stehen dabei die Führungskräfte im Fokus der Bemühungen, auf die Gesundheit der Mitarbeiter positiv einzuwirken.

In Zukunft wird es wichtig sein, verbleibende Mitarbeiter bei schrumpfender Mitarbeiterzahl gesund zu erhalten – „Entlassungspro-

duktivität“ (Unwort des Jahres 2006) hält meist nicht lange an.

Doch wie beeinflusse ich als Führungskraft die Gesundheit meiner Mitarbeiter? Wie kann ich einwirken? Ist Gesundheit nicht Sache des Arztes oder Therapeuten? Auf was kommt es bei gesundheitsfördernder Führung an?

### Einschätzung von Unternehmen

In der Einschätzung von Unternehmen steht beim Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ die Maßnahme „Führungsstil verbessern“ lediglich an Platz 4 von 6 (Quelle: Techniker Krankenkasse). Experten schätzen den Einfluss des Führungsverhaltens jedoch deutlich stärker ein. Die gelungene Einbindung der Führungskräfte gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor für Gesundheitsmanagement im Betrieb. Unternehmen und öffentliche Verwaltungen haben in den letzten Jahren eine Zahl von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeiter erarbeitet.

Doch wie erleben Führungskräfte selbst das Thema? Gesundheitsgerechte Führung wird zunächst

als zusätzliche Anforderung erlebt. Oft haben Führungskräfte hohe Erwartungen und häufig auch überzogene Vorstellungen über schnell sichtbare Erfolge. Zudem glauben Führungskräfte nicht an Unterstützung für diese Aufgabe – fordern sie allerdings auch selten ein. Vor allem eigener (negativer) Stress und Überforderung werden nur zögerlich angesprochen – Rückzug ist das Ergebnis.

### Elemente gesunder Führung

In unseren Seminaren mit Führungskräften haben wir in Zusammenarbeit mit Unternehmen verschiedener Branchen Maßnahmen entwickelt, die Führungskräften helfen, mehr über sich und ihr eigenes Gesundheitsverhalten und über den Einfluss ihrer Führungsarbeit auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu erlernen. Wesentliche Elemente gesunder Führung stellen dabei die achtsame, geschulte Selbst- und Fremdwahrnehmung dar, sowie die Verarbeitung von eigenen Erfahrungen im Arbeitsalltag mit Motivation, Demotivation, Wohl- und Unwohlsein. Wertschätzung, Anerkennung und ein gelebter Wertekatalog können daraus erwachsen und Mitarbeiter länger gesund, motiviert und engagiert halten.

**Die Grundprinzipien** gesundheitsförderlicher Führung sind:

1. Gesundheit der Führungskraft: Erhalt der eigenen Arbeitsfähigkeit und -qualität sowie der Vorbildfunktion für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

2. Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung: Führungsverhalten, das die Gesundheit von Mitarbeitern/innen unmittelbar und mittelbar fördert.

Nicht umsonst steht die Gesundheit der Führungskraft an erster Stelle. Sie ist die Basis für gesundheitsförderliche Führung. Denn ohne eigene Gesundheit können wir weder gut führen noch ein Vorbild sein, was gesundheitsgerechtes Arbeiten angeht.

**Gesundheit von Führungskräften: Die Mär vom Herzinfarkt?**

Auf der Basis von 15.000 Prevent-Check-ups bei Managern innerhalb der Jahre 1990 bis 1999 zeigte sich, dass Manager im Vergleich zu anderen Berufsgruppen eher niedrigere kardiovaskuläre Risiken (Herzgefäße) aufweisen. Knapp 70 % der untersuchten Manager klagten dagegen über diverse unspezifische psychovegetative Beschwerden, wie Magen-Darm-Beschwerden und muskuläre Verspannungen. Eine große internationale Befragung zur Work-Life-Balance von Führungskräften zeigte, dass nur ein Drittel der Führungskräfte während der Arbeitszeit eine Pause macht. Es besteht eine enorme Fragmentierung des Arbeitsalltags in bis zu 200 Einzelepisoden, mit stetem Wechsel zwischen trivialen und folgenschweren Entscheidungen. Mehr als 50 % der Führungskräfte legen weniger als 1000 Meter am Tag außerhalb des Büros zu Fuß zurück und verbringen weniger als 30 Minuten im Freien. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte klagt regelmäßig über Befindlichkeitsstörungen z.B. Rücken-/Gelenkschmerzen, Schlafstörungen, „Herzstolpern“. Betroffenen von Beeinträchtigungen sind insbesondere jüngere Führungskräfte. Gesundheitliche Störungen stehen dabei im engen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit.

**Gesundheit von Mitarbeitern**

Die Krankheitstage sinken – außer bei psychischen Erkrankungen. Psychische Erkrankungen werden zunehmend zum größten Gesund-



Nur wenn alle Mechanismen ineinander greifen, funktioniert auch das Räderwerk in der Arbeitswelt. Foto: Karin Jung/pixelio.de

heitsrisiko - sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter. Seit 1997 gilt in den Ländern der Europäischen Union das europäische Arbeitsschutzgesetz, das insbesondere auch psychischen Krankheiten vorbeugen soll. Trotzdem steigt die Zahl der psychischen Erkrankungen infolge von Arbeitsstress unverändert stark an. 2006 ließen sich nach einer Erhebung der Techniker Krankenkasse 33000 ihrer 2,5 Millionen Mitglieder krankschreiben, weil sie sich überfordert, unwohl oder müde fühlten. Auf Deutschland hochgerechnet sind dies acht Millionen Krankheitstage wegen psychischer Beschwerden - rund 10 % mehr als im Vorjahr. Auch der Barmer Gesundheitsreport 2008 und der AOK-Report 2009 zeigten wiederum eine Steigerung der AU-Tage durch psychische Erkrankungen. Auch die Anzahl der Berufsunfähigkeitsfälle wegen psychischer Beschwerden ist von 1997 bis 2004 um fast 70 % gestiegen. Die WHO und die Weltbank sehen die Depression im Jahre 2030 an zweiter Stelle – direkt hinter Aids – der Erkrankungen, die, gemessen

am Grad der Behinderung und dem Verlust von Lebensqualität, die Menschheit am stärksten belasten.

**Krankheitshäufigkeit und Gesundheit von Mitarbeitern: Wovon hängt sie ab?**

Die Gesundheit oder Krankheit von Mitarbeitern lässt sich bislang verlässlich fast nur über die Krankheitshäufigkeit messen. Diese variiert deutlich nach Art der Tätigkeit des Mitarbeiters. So ist ein Mitarbeiter, der weitgehend autonom, verantwortlich und abwechslungsreich arbeiten kann, weniger als halb so oft krank wie sein Kollege, der kaum Verantwortung trägt und eine eintönige Tätigkeit hat (s.a. Tabelle 1).

Die Krankheitshäufigkeit ist noch entscheidender abhängig von der Arbeitszufriedenheit. So fällt ein Kollege, der sehr unzufrieden ist, mehr als dreimal so häufig aus wie ein sehr zufriedener Kollege (s.a. Tabelle 2).

Arbeitszufriedenheit korreliert dabei am negativsten mit Konflikten mit dem Vorgesetzten. Im Umkehrschluss führen wenig Konflikte

**Tabelle 1:**  
Krankheitshäufigkeit und Tätigkeitsart (Häufigkeit 1,0 = mittlere Krankheitshäufigkeit);  
Kriterien: Autonomie, Verantwortung,

Abwechslung		Krankheitshäufigkeit	
weitgehend/ völlig		0,82	
teilweise	1,17		
überhaupt nicht/ kaum		1,78	nach: Buttler/ Burkert 1998

Tabelle 2:

Zufriedenheit	durchschn. Krankheitshäufigkeit	
sehr zufrieden	0,73	
ziemlich zufrieden	0,83	
teilweise zufrieden	1,04	Dreimal häufiger!
ziemlich unzufrieden	1,91	
sehr unzufrieden	2,23	nach: Buttler/ Burkert, Noll / Weick

mit dem Vorgesetzten zu mehr Zufriedenheit und damit zu mehr gesunden Anwesenheitstagen im Job.

### Mitarbeitergesundheit und Führung: Problembereiche

Die wesentlichen Probleme gesundheitsgerechter Führung sind

- Vorgesetzte nehmen ihren Krankenstand mit,
- eigene Erfahrungen werden unbewusst übernommen,
- die meisten Fehlzeiten entstehen durch mangelhafte Kommunikation (AOK-Studie)

Das Verhalten der Vorgesetzten hat großen Einfluss auf die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeiter. So zeigt eine Studie von Volkswagen, dass Vorgesetzte „ihren“ Krankenstand mitnehmen: Beim Abteilungswechsel eines Vorgesetzten nähert sich innerhalb kurzer Zeit der Krankenstand des neuen Teams dem an, den das Team in der ehemaligen Abteilung hatte. Insbesondere in Abteilungen, in denen besonders hohe Krankenstände zu verzeichnen sind, lohnt daher ein Blick auf Führungsstrukturen. So zeigte ein Direktorat eines städtischen Verwaltungsbetriebs eines

unserer Kunden bei einer Mitarbeitergruppe einen Krankenstand von über 50 %. Bei genauerer Analyse dieser Gruppe stellte sich heraus, dass diese Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an zwei verschiedene Führungskräfte berichten mussten, die noch dazu aus völlig unterschiedlichen Organisationseinheiten stammten. Durch die Änderung dieser Struktur konnte der Krankenstand innerhalb eines Jahres um mehr als die Hälfte gesenkt werden.

### Gesundheitsfördernde Führung

Wie schon erwähnt sind ausreichende eigene Gesunderhaltung, Selbstpflege und Selbstwertschätzung die unabdingbare Basis für gesundheitsförderlicher Führung. Ohne sich selbst zu pflegen und gesund zu erhalten, ist gesundheitsorientierte Führung nicht möglich. In Follow-up-Seminaren zum Thema „Gesundheit und Führung“ fällt uns immer wieder auf, wie schnell dieser Punkt in Vergessenheit gerät – und wie er doch von teilnehmenden Führungskräften für wichtig angesehen wird. So hatte eine Teilnehmerin fast alle Themen memoriert und größtenteils für ihre Mitarbeiter

umgesetzt – die eigene Gesundheitspflege aber nicht mit auf die Agenda gebracht. Sie holte dies anschließend nach. Sorgen Sie umfassend für sich – so gut es geht. Ein erster Schritt zum Abbau von Stressoren ist das Erlernen eines Entspannungsverfahrens, das nach Möglichkeit in den Arbeitsalltag integriert werden soll. Durch regelmäßige Kurzpausen (s.a. Beispielübung in Kasten) wird ein ungesunder Anstieg von Anspannung im Laufe eines Arbeitstages vermieden.

### Kurzpause Atmen

Setzen Sie sich entspannt auf Ihren Stuhl. Lockern Sie Ihre Schultern, indem Sie Arme und Kopf ein wenig baumeln lassen. Atmen Sie nun sehr LANGSAM durch Ihre Nase ein. Füllen Sie Stück für Stück Ihre Lunge. Die Lunge füllt Ihren gesamten Oberkörper aus, die obersten Lungenflügel sind direkt unter Ihren Schlüsselbeinen, die untersten bei tiefer Einatmung bis oberhalb Ihres Gesäßes. Atmen Sie tief ein, indem Sie den Bauch nach außen ziehen. Füllen Sie dann den rückwärtigen Bereich Ihrer Lunge, anschließend die obersten Spitzen und schließlich noch den Bereich am unteren Rückenende, fast schon am Steißbein. Halten Sie nun vier Sekunden lang die Luft an. Atmen Sie anschließend durch die Nase wieder tief aus. Achten Sie darauf, dass sie so langsam ein- und ausatmen, dass der Luftstrom nicht zu hören ist.



Die Gesundheit der eigenen Mitarbeiter ist keine Glückssache, sondern Ergebnis richtiger Führung durch Vorgesetzte.

Foto: Angelina Ströbel/pixelio.de

In der Regel nutzen wir bei normaler Atmung nur einen kleinen Teil – etwa 15 % – unserer Lungenvolumen, also dem Lungenvolumen, das wir maximal ein- und ausatmen können. Zudem atmen wir nicht selten schneller als notwendig. Durch die konzentrierte, langsame und vollständigere Atmung gewinnen Sie Ruhe und ein entspanntes Gefühl. Sie kommen so am Ende des Tages statt mit „180“ vielleicht



Der Schlüssel zum gesunden Mitarbeiter liegt oft näher, als es Führungskräfte in der Regel denken.

Foto: Johanna Kaltenecker/pixelio.de

mit „120“ nach Hause – ein Gewinn, der sich, vor allem summiert über alle Arbeitstage, in weniger Stresserkrankungen niederschlägt. Sorgen Sie für gesundes und regelmäßiges Essen und für Bewegung. Und sei es nur, dass Sie sich angewöhnen, im Stehen zu telefonieren oder zweimal am Tag das Fenster zu öffnen und kurz durchzulüften.

Sich aufzurichten erhöht ganz nebenbei unsere Wachheit: In den Fußsohlen befinden sich Rezeptoren, die direkt zum Wachheitszentrum des Gehirns führen und dieses aktivieren. Im Umgang mit Ihren Mitarbeitern haben Sie nun bessere Voraussetzungen, um gesundheitsgerecht führen zu können.

### Höfliches Miteinander: wichtiger als Lob

- Jeden Tag eine „gute Tat“ (z.B. Tür aufhalten)
- Sich kümmern (z.B. Handwerker holen, wenn die Heizung kaputt ist)
- Danke und Bitte
- Fragen, persönlich bleiben
- Details sehen und benennen
- Pünktlichkeit
- Handschlag
- Zu Festtagen gratulieren
- Namen benutzen
- Das halb-volle Glas sehen und benennen
- Alle einbeziehen

Höflichkeit, Pünktlichkeit, Freundlichkeit (s. a. Beispiele im Info-Kasten links unten) gehören dabei zu den wichtigsten Grundbausteinen. Studien zeigen, dass regelmäßige Freundlichkeit sich effizienter auf Mitarbeitergesundheit und -motivation auswirkt als Lob. Zeigen Sie, dass Ihnen etwas am Kontakt zum einzelnen Mitarbeiter liegt.

Zeigen Sie Interesse und Wertschätzung durch Fragen und Zuhören. Ein verlässlich-freundlicher, morgendlicher Gruß, Geburtstagsglückwünsche, Fragen, die ihr Interesse zeigen, sowie Bemerkungen und Erwähnen von Details in der täglichen Arbeit stellen für Mitarbeiter einen hohen Motivationspool dar. Halten Sie in Gesprächen Blickkontakt, erinnern Sie an (gemeinsame) Erfolge.

Eigene Erfahrungen mit Führung spielen eine wesentliche Rolle für unseren Führungsstil. Insbesondere die bewusste Reflexion von selbst erlebter Kränkung wirkt sich positiv auf den eigenen Führungsstil und der Gesunderhaltung von Mitarbeitern aus.

Ein weiteres Gesundheitsinstrument ist das regelmäßige Einbeziehen in Entscheidungen. Für die Gesunderhaltung der Mitarbeiter spielt die Transparenz im Umgang mit Informationen eine große Rolle. Sorgen Sie für schnelle Weitergabe der Neuigkeiten, indem Sie ein Informationssystem herstellen, dass dies ermöglicht.

### Ein Blick in die Zukunft:

Viele Experten erwarten, dass in naher Zukunft vermehrt Kennzahlen für betriebliches Gesundheitsmanagement entwickelt werden. Diese sollen zunehmend verpflichtend in Betriebsvereinbarungen und Führungsentwicklung integriert werden. So wird die Basis geschaffen und die Gesunderhaltung der

### Gesunde Organisation: Merkmale nach Badura und Hehlmann

- Flache Hierarchien
- Viele gemeinsame Überzeugungen, Werte
- Vertrauen und gegenseitige Unterstützung
- Transparenz von Entscheidungen
- Partizipationsmöglichkeiten und Handlungsspielräume
- Qualitativ hochwertige Weiterbildung
- Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum festen Bestandteil der Unternehmensphilosophie gemacht. Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle, können Wegweiser und Wegbereiter für gesünderes, motivierteres Arbeiten sein.



**Dr. med. Dagmar Ruhwandl**,  
Lehrbeauftragte der TU München,  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,  
Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie  
[www.burnoutpraevention.de](http://www.burnoutpraevention.de)