

## Wo können Führungskräfte ansetzen, um gesundheitsförderlich zu wirken?

### 1) Lernen am Modell:

Das Verhalten der Führungskraft ist Vorbild für das Verhalten der Mitarbeiter. Wenn eine Führungskraft gesundheitsförderlich führen möchte, sollte sie mit gutem Beispiel vorangehen: „Sind zehn Überstunde in der Woche wirklich nötig? Soll ich die Mail an den Mitarbeiter um 20.30 Uhr noch verschicken?“.

### 2) Personenfokussiert:

Periodisch stattfindende Mitarbeitergespräche sind eine gute Möglichkeit für Führungskräfte und Mitarbeiter, um gemeinsam über arbeitsbezogene und personenbezogene Befindlichkeiten zu sprechen. Gesundheitsförderliche Führung meint allerdings mehr: Aufmerksamkeit für gebrachte Leistung oder gelebte Wertschätzung auch unterm Jahr haben positive Auswirkungen auf das psychische Wohlbefinden und die Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen.

Merke: Ein demotivierendes (entmutigendes) Erlebnis braucht vier motivierende (ermutigende) Erlebnisse, um wieder ausgeglichen zu werden.

### 3) Schutz:

Führungskräfte müssen 1.) erkennen, wann Mitarbeiter „Schutz“ benötigen (vor welchen Belastungen auch immer) und 2.) willens sowie 3.) kompetent sein, dem oder den problemverursachenden Faktor(en) entgegenzuwirken.

### 4) System:

Eine Führungskraft sollte den Blick auch auf die Rahmenbedingungen ausweiten, unter welchen die Arbeitstätigkeit stattfindet. Diese sind so zu gestalten, dass sie den Mitarbeitern und deren Leistungsfähigkeit (das richtige „Werkzeug“) möglichst zuträglich sind. Wer beispielsweise den Mitarbeitern Kontrolle über Arbeitsinhalte und

Arbeitsablauf zugesteht, stärkt – genügend Kompetenzen vorausgesetzt – die personalen Ressourcen der Mitarbeiter.

Merke: Belastungen benötigen Ressourcen! Wer gut ausgestattet (mit Werkzeugen, Kompetenzen und Selbstwirksamkeitserleben) an eine Aufgabe herangeht, schafft vieles lockerer.

## 5) Teamorientierung:

Die Führungskraft sollte nicht nur auf einzelne Personen achten, sondern Arbeitsteams als Ganze im Blick haben. Erwünschte Formen von Interaktion können durch gezielte Maßnahmen gefördert und erleichtert werden. Diese Maßnahmen sind erlernbar, Führungsstilseminare leisten hier gute Dienste.

## Welche Ressourcen soll die Führungskraft gezielt stärken?

Ein gesundheitsfördernder Führungsstil wirkt sich nachgewiesenermaßen positiv auf die biopsychosoziale Gesundheit aus. Mitarbeiter, welche mit einem prall gefüllten „personalen Ressourcenpolster“ ausgestattet sind, gehen mit Belastungen anders und besser um als Mitarbeiter ohne diesen Polster. Erreicht wird dies durch die damit einhergehende Stärkung wichtiger Ressourcen der Mitarbeiter:

### 1) Soziale Ressourcen:

Die Mitarbeiter sollen im Betrieb soziale Unterstützung, Rückhalt von Seiten des Vorgesetzten, Partnerschaft und Solidarität im Team erleben. Fühlt sich der Mitarbeiter aufgehoben und unterstützt, trägt dies zur Stärkung der personalen Ressourcen bei.

### 2) Organisationale Ressourcen:

Den Handlungs- und Kontrollspielraum auszubauen bedeutet, dass der Mitarbeiter den Inhalt der Arbeit und die Umstände, unter denen er die Arbeit verrichtet, in einem

auszuhandelnden Ausmaß selbst bestimmen kann. Diese Art der Partizipation, der Miteinbeziehung, trägt gleichfalls zur Stärkung der personalen Ressourcen bei.

### 3) Personale Ressourcen:

Die Zuversicht des Mitarbeiters steigt, wenn er merkt, dass er die an ihn gestellten Aufgaben mithilfe der ihm eigenen Kompetenzen gut bearbeiten kann (Kohärenzgefühl). Wenn der Mitarbeiter nun wiederholt die Erfahrung macht, dass er die an ihn gestellten Arbeitsaufgaben gut bewältigt, hat dies positiven Einfluss auf das Selbstwirksamkeitserleben („Ich kann das!“) und somit auf sein psychisches Wohlbefinden. Die Widerstandsfähigkeit gegen arbeitsbedingte Belastungen nimmt zu, der Mitarbeiter kann mit arbeitsbedingten Belastungen besser umgehen und vermeidet Fehlbeanspruchungen eher als Mitarbeiter ohne ein gut ausgestattetes personales Ressourcenpolster.

## Die wichtigsten Schlüsselbegriffe des gesunden Führens

Anerkennung und Wertschätzung zeigen

Handlungsspielraum und Kontrollspielraum gewähren

Belastungen benötigen Ressourcen: Kompetenzen, Werkzeuge und Selbstwirksamkeit entwickeln



Inhaltliche Gerechtigkeit (z.B. gerechte Zuteilung von Aufgaben und Vergütungen) sowie prozedurale Gerechtigkeit (gerechtes Zustandekommen) stärken

Teilhabe und Mitbestimmung zulassen

Gesundheitsbewusstsein schärfen und danach handeln