

Nancy Loth

Erfolgreiches Gesundheitsmanagement für Führungskräfte

Eine gesundheitsfördernde Führung als Fundament für gesunde Mitarbeiter

Loth, Nancy: Erfolgreiches Gesundheitsmanagement für Führungskräfte. Eine gesundheitsfördernde Führung als Fundament für gesunde Mitarbeiter, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2016

Buch-ISBN: 978-3-95934-939-0

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95934-439-5

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2016
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG	7
1.1	Problemstellung.....	7
1.2	Begriffsdefinitionen und Begriffsabgrenzungen.....	8
1.2.1	Begriffsdefinition Führung.....	8
1.2.2	Begriffsdefinition Führungskräfte.....	8
1.2.3	Begriffsdefinition Gesundheit.....	10
2	ZIELSETZUNG	11
2.1	Vorgehensweise.....	11
3	GESUNDHEIT VON PERSONEN MIT UNTERSCHIEDLICHER HIERARCHISCHEN STELLUNG	13
3.1	Krankenstand und daraus resultierende wirtschaftliche Konsequenzen in deutschen Unternehmen.....	13
3.1.1	Ermittlung des Krankenstandes in Deutschland.....	13
3.1.2	Deutsche Unternehmen und ihre Krankenstände.....	14
3.1.3	Wirtschaftliche Konsequenzen.....	17
3.2	Gesundheitliche Einflussfaktoren.....	18
3.2.1	Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell.....	18
3.2.2	Einflüsse der Führungskraft auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeiter.....	24
3.3	Fundamente gesunder Führung.....	26
3.3.1	Veränderung der Menschenbilder.....	26
3.3.2	Anpassung gesunder Führung.....	27
3.4	Führung.....	28
3.4.1	Eigenschaftstheorien.....	28
3.4.2	Verhaltenstheorien.....	30
3.4.3	Situationstheorien.....	33
3.4.4	Interaktionstheorien.....	34
3.5	Kommunikation.....	38
3.5.1	Theoretische Grundlagen der Kommunikation.....	38
3.5.2	Einflussnahme der Kommunikation für gesunde Führung.....	42

3.6	Motivation	42
3.6.1	Theoretische Grundlagen der Motivation.....	42
3.6.2	Motive gesunder Führung und dessen Bedeutung für die Führungskräfte.....	46
3.7	Werte und Wertewandel	49
3.7.1	Veränderung der Werte	49
3.7.2	Wertewandel und gesunde Führung	50
3.8	Stufen gesunder Führung.....	51
4	TÄTIGKEITSFELDER IM BEREICH GESUNDER FÜHRUNG.....	53
4.1	Die Rolle der Führungskraft in Bezug auf gesunder Führung.....	53
4.2	Position der Personalentwicklung im Raum gesunder Führung.....	54
4.2.1	Prioritäten der Personalentwicklung.....	54
4.2.2	Werkzeuge zur Festsetzung gesunder Führung.....	55
5	MAßNAHMEN ZUM FUNDAMENT EINES GESUNDHEITSORIENTIERTEN FÜHRUNGSSTILS	59
5.1	Seminarentwicklung	59
5.2	Coaching für Führungskräfte mit Schwerpunkt „Gesundheit“	62
5.3	Stress-, und Konfliktbewältigung.....	63
5.4	Unterstützungsmodell für Führungskräfte.....	65
6	DISKUSSION	68
7	ZUSAMMENFASSUNG.....	69
8	LITERATURVERZEICHNIS	71
9	ABBILDUNGS-, TABELLENVERZEICHNIS.....	79
9.1	Abbildungsverzeichnis	79
9.2	Tabellenverzeichnis	79

1 Einleitung und Problemstellung

1.1 Problemstellung

Die heutige Gesellschaft zeichnet sich durch Globalisierung und einen von wirtschafts- und sozialpolitischen Bevölkerungsbewegungen aus. Rohstoffe sind knapp und Unternehmen stehen unter ständigem Konkurrenzdruck. In Unternehmen wie einer Dienstleistungsgesellschaft sind die Mitarbeiter¹ der wichtigste Bestand für den Erfolg des Unternehmens.

Eine gesundheitsfördernde Führung als Fundament für gesunde Mitarbeiter ist daher zwingend erforderlich.

Entscheidende Faktoren sind die Unternehmenskultur und das Verhalten des direkten Vorgesetzten. Beides hat Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Auch Führungskräfte sind Stress und Beanspruchungen ausgesetzt. Eine fehlende *Work-Life-Balance*², zu hohe Anforderungen und daraus entstandene Überforderung führen zu einem Führungsstil der die Mitarbeiter belastet. Die Verantwortung jedoch liegt bei den Vorgesetzten die für die Gesunderhaltung und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter verantwortlich sind.

Viele Führungskräfte sehen die Verantwortlichkeit, den Erhalt der Gesundheit von Mitarbeitern, nicht in ihrer Führungsaufgabe (Rudow, 2011, S.208).

Das Thema dieser Arbeit liegt deshalb auf der gesundheitsfördernden Führung und dem daraus resultierenden Beitrag für ein gesundes Unternehmen.

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit eine männliche Schreibweise bevorzugt. Die ausschließliche Verwendung der männlichen Form soll aber als geschlechtsunabhängig verstanden werden.

² Der Begriff *Work-Life-Balance* steht für einen Zustand, in dem Arbeit- und Privatleben miteinander zu gleichen Teilen in Einklang stehen.

1.2 Begriffsdefinitionen und Begriffsabgrenzungen

Zur besseren Verständlichkeit werden wichtige Begriffe kurz definiert und abgegrenzt.

1.2.1 Begriffsdefinition Führung

Führung ist das verantwortliche Leiten von Personen, Personengruppen und Institutionen. Dieses beinhaltet das Gestalten, Lenken und Entwickeln.

Die drei Funktionen ermöglichen dass ein Unternehmen in einer komplexen Umwelt überlebt und seine kollektiven Ziele erreicht. Führung beinhaltet alle Interaktionsprozesse, in denen eine gezielte soziale Beeinflussung von Menschen zur Erfüllung bestimmter Aufgaben im Rahmen einer strukturierten Arbeitssituation stattfindet (Kauffeld/Ianiro et al. 2011, S. 68). Diese Prozesse der Interaktionen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Reichweite in Unternehmens- und Personalführung (Urban, 2008, S. 667). Unternehmensführung umfasst alle Prozesse, die zur Beschaffung, Verteilung, Nutzung, Kontrolle und Entwicklung der Ressourcen einer Organisation dienen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen (Kauffeld/Ianiro et al., 2011, S. 68). Personalführung bezieht sich auf alle unmittelbaren, wechselseitigen Interaktionsprozesse, die zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter stattfinden und eine Verhaltenslösung sowie eine Verhaltenssteuerung bewirken (Jung, 2011, S. 410, Zimmer 2006, S.6). Die Führungskraft hat dadurch direkten Einfluss auf gesundheitsfördernde oder schädigende Verhaltensmuster ihrer Mitarbeiter. In dieser Arbeit soll verdeutlicht und bewusst gemacht werden wie wichtig eine direkte Mitarbeiterführung ist.

1.2.2 Begriffsdefinition Führungskräfte

Führungskräfte sind Personen mit Personal- und Sachverantwortung. Sie haben auf Grund ihrer hierarchischen Stellung Einfluss auf das gesamte Unternehmen und seinen wichtigsten Teilbereichen (Bartscher). Führungskräfte verarbeiten von außen kommende Faktoren um daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Sie sind verantwortlich für die Funktionsfähigkeit ihres Zuständigkeitsbereichs (Team, Gruppe, Abteilungen) und für einen effizienten Ablauf von Prozessen (Kübel, 1994, S. 32f, Urban, 2008, S.79). Die Kommunikation und Vernetzung mit den angrenzenden Teilsystemen ist von hoher Bedeutung. Als Verdeutlichung erfolgt in einer Abbildung ein Mindmap.

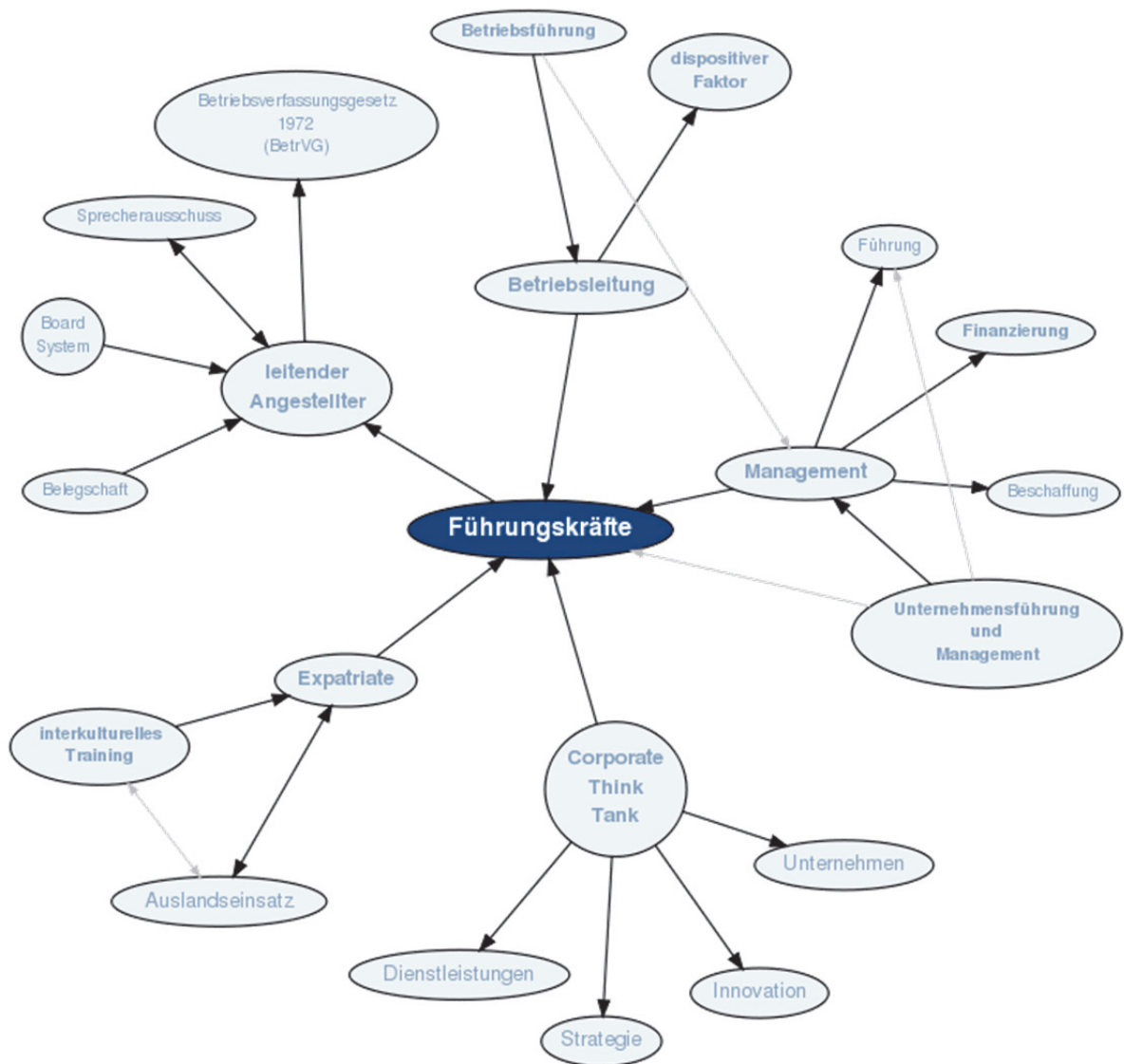


Abbildung 1: Mindmap Führungskräfte, (Bartscher)

In der Abbildung 1 ist zu erkennen dass sich die Definition „Führungskraft“ auf alle Positionen im Unternehmen stützt. Auch das Management und Führungskräfte der mittleren und unteren Ebenen haben durch direkte Interaktion mit Mitarbeitern einen entscheidenden Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit.

Eine Studie von der Bertelsmann-Stiftung und von moulane management consultants in Frankfurt kann auf Basis der vorliegenden Daten folgende Kernaussage treffen:

„Es konnte in dieser Studie erneut ein starker Hinweis darauf gefunden werden, dass Führungskräfte mit ihrem Führungsverhalten einen bedeutenden Einfluss auf die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter haben. Es konnte außerdem zum ersten Mal gezeigt werden, dass dies in hohem Maße für ein Führungsverhalten zutrifft, welches auf die psychologischen Grundbedürfnisse eines Menschen nach Orientierung & Kontrolle, nach Sinn & Stimmigkeit (Kohärenz), nach Lustgewinn & Unlustvermeidung, nach Selbstwerterhöhung & Selbstwertschutz und nach Bindung abzielt. Der größte Zusammenhang bestand hier zu dem Faktor Kohärenz, also dem Bedürfnis nach „Sinn & Stimmigkeit“ eines Menschen. Dies gibt wiederum einen starken Hinweis darauf, dass Führungskräfte vor allem durch ein authentisches, vorbildliches und sinnvermittelndes Führungsverhalten einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nehmen können „(Mourlane).

Dies zeigt die an hohe Bedeutung einer vom obersten Management getragenen gesundheitsorientierten Führungskultur, da sich eine solche Führung direkt und indirekt auf die unteren Hierarchieebenen auswirkt. Doch auch da sollten die unteren Führungsebenen den Blick im Bereich gesunder Führung nicht verlieren.

1.2.3 Begriffsdefinition Gesundheit

Nach der Definition der Weltgesundheitsorganisation WHO ist Gesundheit ein Zustand eines vollkommenen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefinden und nicht allein das Fehlen von Krankheit (vgl. Badura/Steinke, 2011, S. 15, Joiko/Schmauder et al., 2010, S. 41, Kauffeld/Hoppe, 2011, S. 225). Antonovsky beschreibt Gesundheit als keinen Normalzustand, sondern Gesundheit ist das Ergebnis verschiedener Prozesse, die dazu führen, dass ein Mensch sich auf einen Kontinuum zwischen den Polen Gesundheit und Krankheit befindet (vgl. Antonovsky,1997). Außerdem entwickelte Antonovsky die Theorie der Salutogenese deren Fokus auf die gesundheitserhaltende und sich nicht auf die krankmachenden Faktoren fokussiert. Mit der Salutogenese beschreibt er wie Menschen mit Belastung erfolgreich umgehen und damit ihre eigene Gesundheit fördern.

Eines der enormsten Gesundheitsrisiken des 21. Jahrhundert stuft die WHO chronischen Stress ein (vgl. Buchenau/Hofman 2012, S.52, Fischer, 2009, S. 57).

Unter Stress wir ein kurzzeitiger oder langzeitiger (chronischer Stress) Zustand beschrieben der durch erhöhte Aktivität verstanden wird. Dieses wird verursacht durch das Erleben von Bedrohung oder Gefährdung. Dabei entstehen negative Gefühle wie Angst, Ärger, Wut und Aggressivität (vgl. Rudow 2011).

Im heutigen Arbeitsalltag dauern Stresssituationen deutlich länger an und werden ungemerkt zu Dauerstress. Der Körper reagiert darauf mit verschiedenen Reaktionen wie beispielsweise Herz-Kreislaufferkrankungen oder Migräne.