



*Gesundheitsförderung als integrative  
Führungsaufgabe zur Gestaltung der Arbeit in NRW*

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

## Gesunde Führung

**Forum im Rahmen der Call- und Service-Center  
am 14. Oktober 2004**

**Andrea Henne**

**Technologieberatungsstelle beim DBG NRW  
Regionalstelle Mönchengladbach**



Staatliche Ämter  
für Arbeitsschutz  
Köln und Aachen





# Gesunde Führung

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

## Gesunde Führung - Was wir darunter verstehen?

### 1. Gesundheit

- Was kennzeichnet gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Betrieb?
- Welchen Nutzen bringen gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
- Gesundheit - ein wichtiges Kriterium von Arbeitsfähigkeit!

### 2. Führung

- Was heißt Führen und was sind allgemeine Aufgaben von Führung?
- Worauf hat Führung Einfluß?
- Mögliche Führungsaufgaben im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Merkmale gesunder Arbeit
- Welches sind Partner der Führungskraft?

### 3. Instrumente von „gesunder“ Führung

- Typische Managementinstrumente für Führungskräfte
- Beispiel „strukturiertes Mitarbeitergespräch-Personalentwicklung plus Gesundheit / Arbeitsfähigkeit (SMAG PE plus): Ziele, Inhalte, Kernfragen
- Hinweise zur Einführung und betrieblicher Klärungsbedarf

### 4. Beratungsbedarf und Aufgaben von Interessenvertretungen



## Gesunde Führung - Was kennzeichnet Gesundheit / gesunde Mitarbeiter/innen?

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

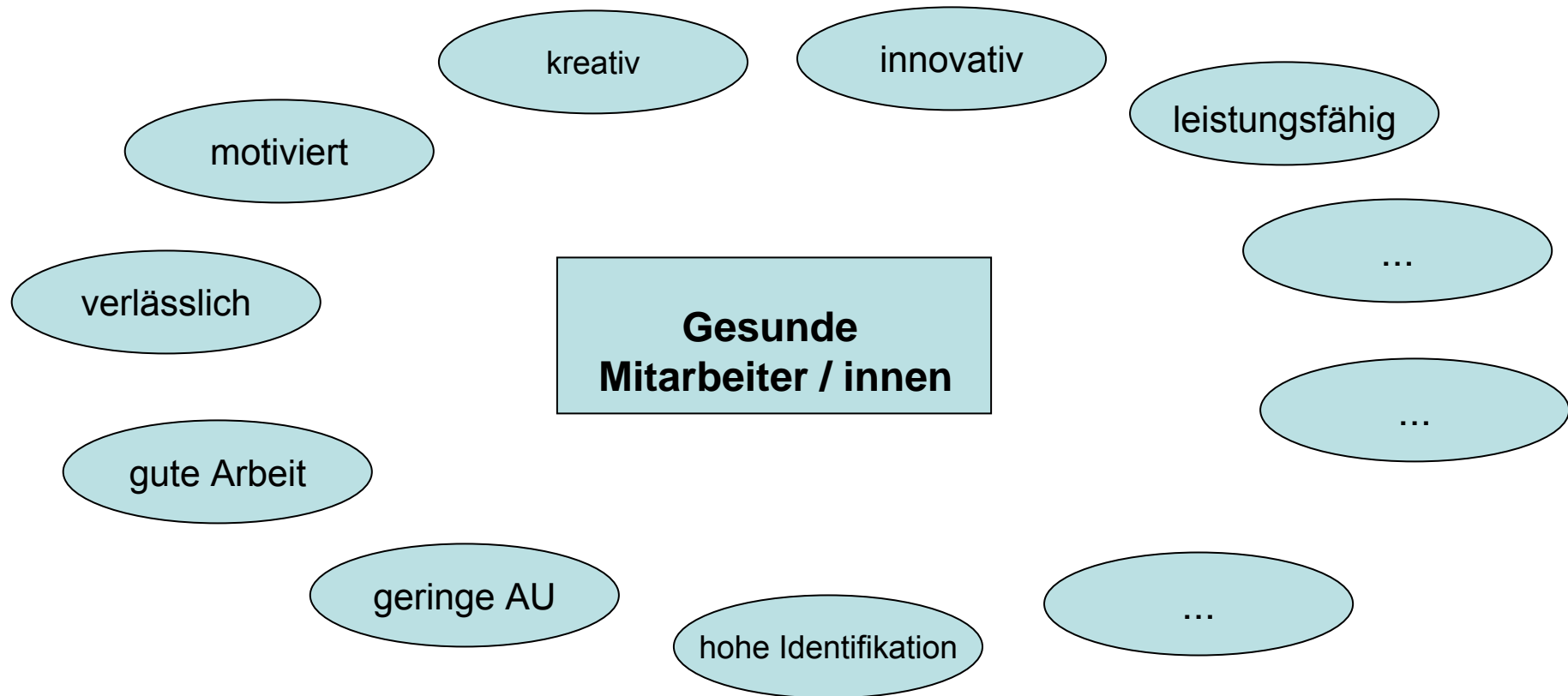
- **Alltagsdefinition von „Gesundheit“ (nach einer Befragung von Facharbeitern in einem Unternehmen („ Was bedeutet Ihnen persönlich Gesundheit“)):**
  - „Gesund bin ich , wenn ich möglichst viel eigene Verantwortung, Entscheidungsbefugnisse und Entfaltungsmöglichkeiten habe“
  - „Jegliche Arbeit, die Spaß macht, die interessant, abwechslungsreich und fordernd ist, fördert meine Gesundheit.“
  - „keine Überforderung, keine Unterforderung, sondern eine Herausforderung tut gut“
  
- **Psychosoziale Definition der WHO von 1986 (Ottawa Charta):**
  - „Gesundheit ist ein Zustand des vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“
  - betont die Bedeutung von Ressourcen im Hinblick auf die Organisation, das Individuum und den sozialen Hintergrund
  - Aber: Gesundheit ist ein lebenslanger Prozess und kein statischer Zustand
  
- **Modell der Salutogenese (nach ANTONOVSKY):**
  - **gesundheitsförderliche Faktoren / Ressourcen:** „Wie können Menschen Belastungen erfolgreich bewältigen und ihre Gesundheit fördern?“

(Quelle: Rudow: Das gesunde Unternehmen. R. Oldenbourg Verlag 2004)



## Gesunde Führung - Welchen Nutzen bringen gesunde Mitarbeiter/innen im Betrieb?

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)



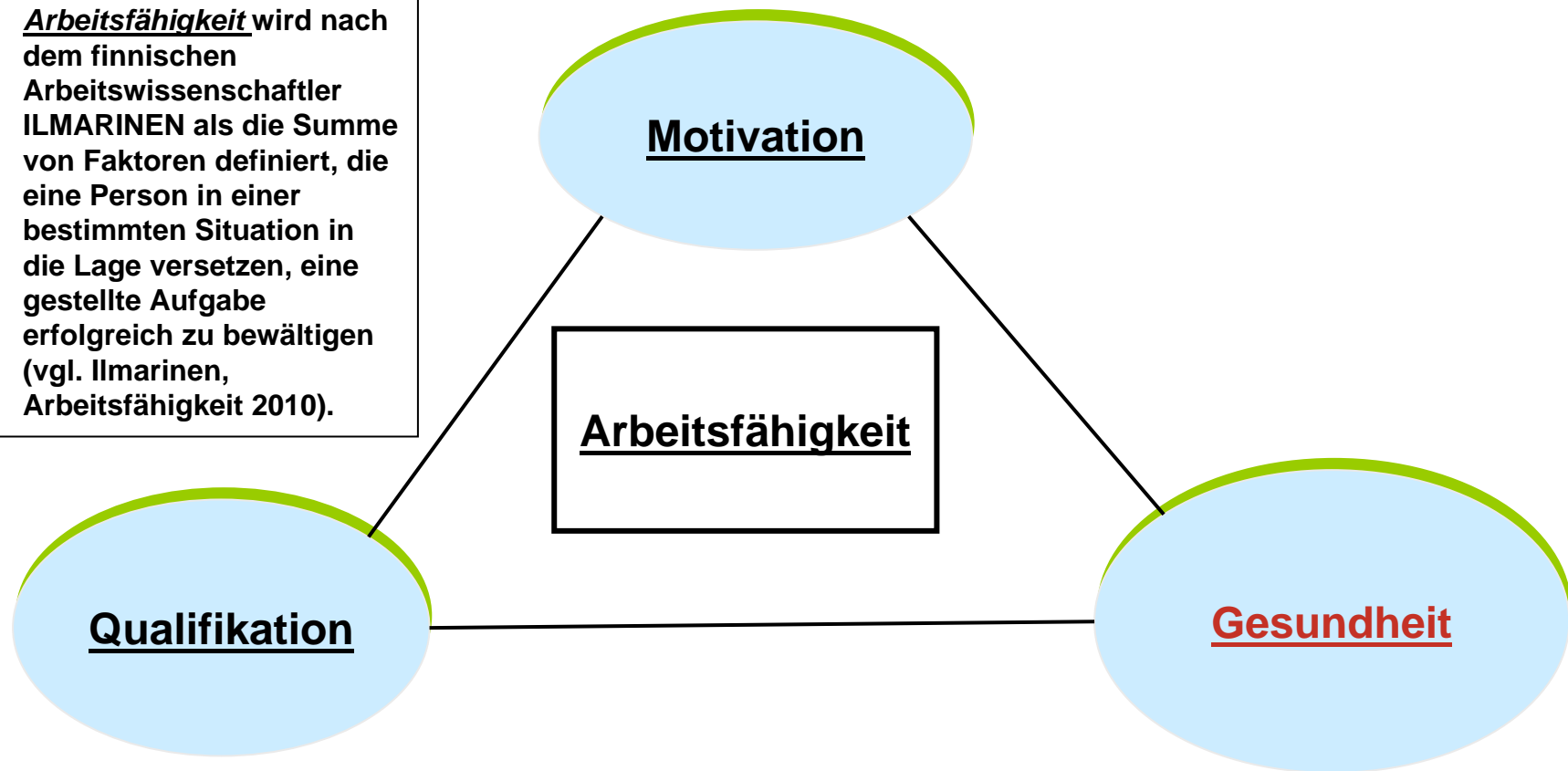
**These: Gesunde Mitarbeiter/innen = Gesundes Unternehmen!**



## Gesunde Führung Gesundheit - ein Kriterium von Arbeitsfähigkeit

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

Arbeitsfähigkeit wird nach dem finnischen Arbeitswissenschaftler ILMARINEN als die Summe von Faktoren definiert, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen (vgl. Ilmarinen, Arbeitsfähigkeit 2010).





## **Gesunde Führung - Was heißt Führen in einem Unternehmen?**

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

### **Führen heißt:**

- 1. Andere Menschen zielgerichtet,**
- 2. in einer formalen Organisation,**
- 3. unter konkreten Umweltbedingungen  
dazu bewegen**
- 4. Ausgaben zu übernehmen und erfolgreich auszuführen,**
- 5. wobei humane Ansprüche gewahrt werden.**

(Quelle: Meyer et al., Seminar „Konfliktregelung in Organisationen, Prof. Grunwald, Universität Hannover)

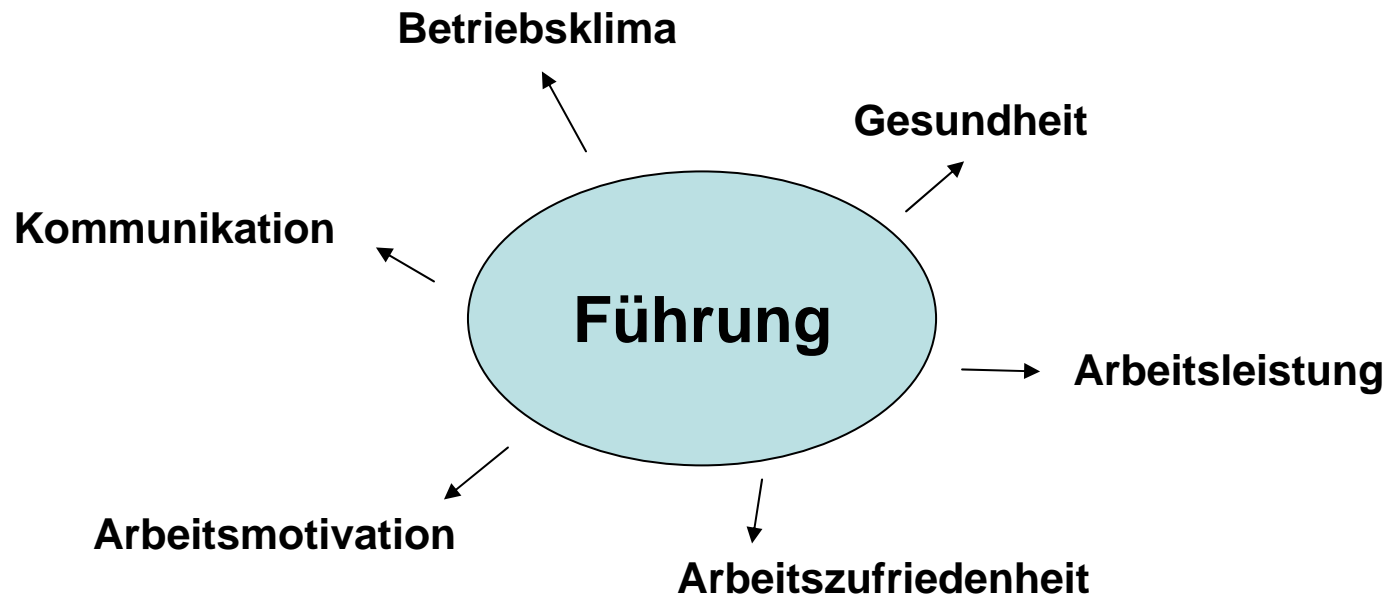


## **Gesunde Führung - Was sind allgemeine Aufgaben von Führung?**

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

- **Ziele definieren**
- **Organisieren**
- **Entscheiden**
- **Kontrollieren**
  
- **Beschäftigte entwickeln und fördern**
  - **Aufgaben der MA erweitern**
  - **Stärken der MA entwickeln und Motivation fördern**
  - **Effektive Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche führen**
  - **am richtigen Platz einsetzen**
  - **an Entscheidungen beteiligen**
  - **Auf Beschwerden der MA angemessen reagieren**
  
  - **Führungskräfte sollten Vorbild sein**
  - **...**

## Gesunde Führung - Einfluss des Führungsverhaltens





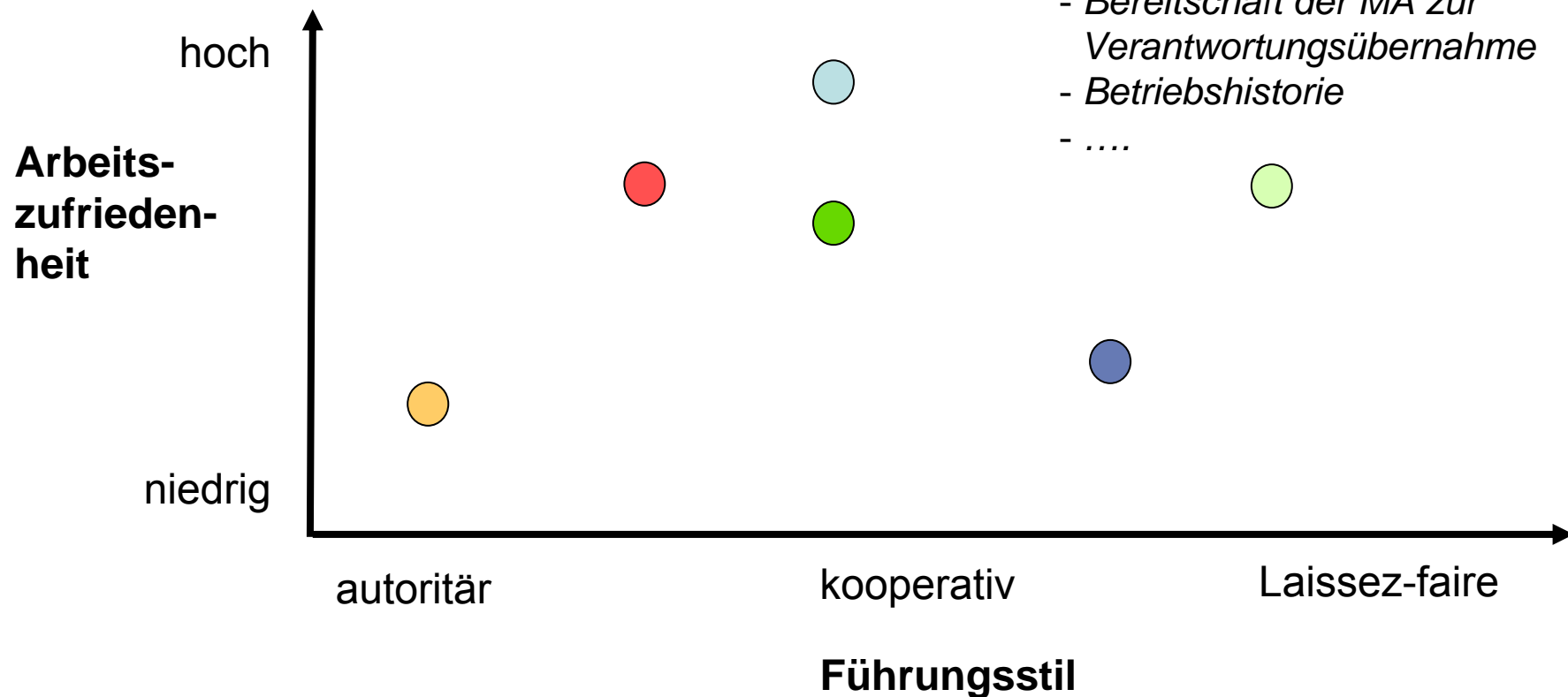


## Gesunde Führung- Führungskultur und Arbeitszufriedenheit

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

### Weitere Einflußfaktoren z.B.

- Qualifikation der MA
- Produkt
- Bereitschaft der MA zur Verantwortungsübernahme
- Betriebshistorie
- ....

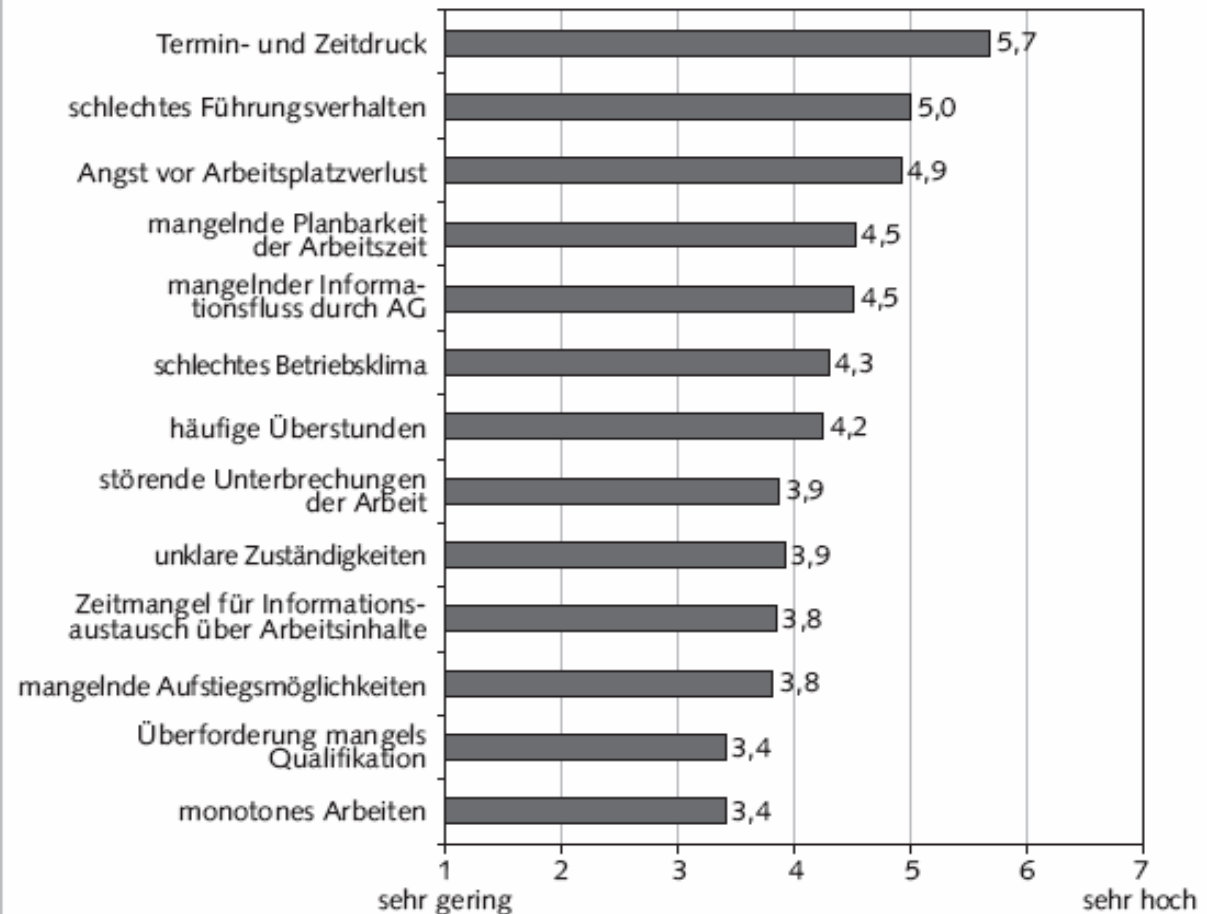


## Betriebliche Belastungen nach Einschätzung von Betriebsräten:

**Schlechtes Führungsverhalten an 2. Stelle!**

(Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung von 2004)

**Abb. 1: Durchschnittliche Ausprägung einzelner Arbeitsbelastungen in den Betrieben** - Einschätzungen der Betriebsräte (1 = sehr gering bis 7= sehr hoch) -



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2004 zu Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz.



## **Gesunde Führung - Mögliche Führungsaufgaben im Bereich Gesundheitsförderung**

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

- **Vermittlung von Wissen zu Gesundheit und Sicherheit**
- **Entwicklung von Einstellungen zu Gesundheit und Sicherheit**
- **Entwicklung eines „guten“ Gesundheitsverhaltens**
- **Gesundheits- und sicherheitsgerechte Gestaltung von Arbeit und Organisation**
- **Schaffung sozialer Bedingungen**

## Gesunde Führung

### Was sollte eine gute Führungskraft berücksichtigen?

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

- Achtet die Mitarbeiter/innen und gibt Rückmeldung und Anerkennung, fördert sie in ihrer beruflichen Entwicklung
- Kritisiert Verhalten oder Ergebnisse, nicht Personen; stellt Leistung, nicht Defizite in den Mittelpunkt
- Unterstützt Prozesse mit Informationen, organisiert den Austausch untereinander
- setzt Anforderungen, Regeln und Grenzen, gibt Spielräume, räumt Hindernisse aus dem Weg

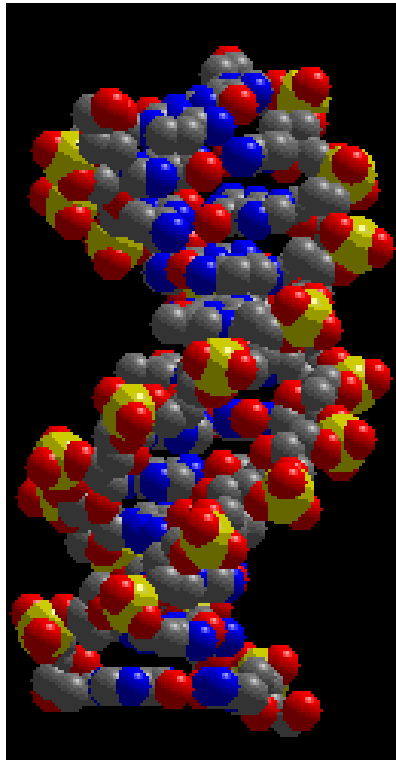
(vgl. Dr. Karin Scherrer, Gesamthochschule Wuppertal)



## Gesunde Führung- Was sind Merkmale gesunder Arbeit?

www.gefuege-nrw.de

### Arbeitswissenschaftliche Merkmale gesunder Arbeit



#### Vollständige und anspruchsvolle Arbeitsaufgaben

- Ermöglichen den Erhalt und Ausbau von Fähigkeiten und Wissen, fördern funktionale und leistungssteigernde Beanspruchung
- Steigern Motivation und Leistungsbereitschaft

#### Tätigkeitsspielraum

- Fördert Bereitschaft zur eigenständigen Aufgabebearbeitung
- Steigert Selbstsicherheit und Selbstwertgefühl
- Fördert kreative Problemlösestrategien

#### Vermeidung von Regulationsbehinderungen

- Verringert zusätzliche Belastungen (Ärger, Gereiztheit) durch Arbeitsunterbrechungen/-behinderungen
- Ermöglicht reibungslose Aufgabenerledigung
- Reduziert unnötige Wartezeiten

#### Leistungs- und Zeitvorgaben/Rückmeldung und Anerkennung

- Fördern bei angemessener Dosierung klare Zielsetzungen und die Zielerreichung, liefern Anreize zur Einhaltung von Leistungszielen

#### Möglichkeit zur Kommunikation und Kooperation

- Fördert die Bereitschaft zu fachlicher und sozialer Unterstützung
- Reduziert Konflikte und kommunikationsbedingte Arbeitsstörungen

(vgl. Dr. Karin Scherrer, Gesamthochschule Wuppertal)



## **Gesunde Führung** **Partner der Führungskraft im Unternehmen**

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

### ■ **Innerbetriebliche Partner**

- Betriebsrat / Personalrat; Schwerbehindertenvertretung
- Betriebsärztliche Dienst / Betriebsarzt/ärztin
- Sicherheitsfachkraft und Sicherheitsbeauftragte
- Sozialwesen
- Betriebsbeauftragte
- Betriebsleitung und Personalwesen
- Betriebskrankenkasse

### ■ **Außerbetriebliche Partner**

- Krankenkasse
- Berufsgenossenschaft
- staatliche Ämter für Arbeitsschutz / Gewerbeaufsicht
- Gewerkschaften
- Experten



## Gesunde Führung Managementinstrumente von Führungskräften

www.gefuege-nrw.de

### Vorgehen und Erkenntnisse aus dem Projekt „GeFüGe“

1. Strategie	2. Teamentwicklung	3. Individuelle Personalentwicklung	4. Innovationsmanagement	5. Ressourcenmanagement	6. Selbstreflexion
<p>Leitbild Balanced Score Card (BSC)</p> <p>Zielvereinbarungen</p> <p>Betriebsvereinbarung</p>	<p>Gruppenarbeit, Leistungsentgelt</p> <p>Beteiligungsqualifizierung (BQ)</p> <p>Gruppendisussion (GG)</p> <p>Jour Fix Teamsitzung</p>	<p>strukturierte Mitarbeitergespräche (sMAG)</p> <p>Qualifizierungsmatrix,</p>	<p>Prozessorganisation</p> <p>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)</p> <p>Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)</p>	<p>Prozessorganisation</p> <p>Kennzahlen</p>	<p>Führungskräfte-Coaching</p> <p>Selbstcheck</p> <p>360-Grad-Feedback</p>



## Gesunde Führung

### Beispiel sMAG - Personalentwicklung plus

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

- **Definition strukturierte Mitarbeitergespräche (sMAG)**
  - Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in
  - einheitlich im Hinblick auf Rahmen, Zielsetzung, Ablauf im Betrieb
  - in Organisations- u. Personalentwicklung des Unternehmens eingebunden
  - keine Disziplinalgespräche
  - Instrument zur Dialogsteuerung MitarbeiterInnen - Vorgesetzten
  
- **Ziele der sMAG PE**
  - Hinweise über Potenziale, Leistungsverhalten / Leistung der MA
  - zeigen möglichen Veränderungsbedarf im Unternehmen auf
  - Hinweise über Qualifizierungsbedarfe und Anforderungen an das Unternehmen
  - Beitrag zur Stärkung der zielorientierten und vertrauensvollen Zusammenarbeit





## Gesunde Führung Beispiel sMAG - Personalentwicklung plus

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

- **Ziele sMAG PE plus Gesundheit / Arbeitsfähigkeit**
  - geben Hinweise über psychische und physische Belastungen der MitarbeiterInnen sowie über die Zufriedenheit der MA im Hinblick auf Arbeit und Arbeitsbedingungen (zurückblickend, aktuell und perspektivisch)
  - kein Ziel:
    - „ausfragen“ nach Krankheiten und Beschwerden, die mit der Arbeit nichts zutun haben
- **Einsatzbereiche für sMAG PE plus Gesundheit / Arbeitsfähigkeit**
  - in allen Betrieben und auf allen Ebenen
  - Anlass: regelmäßiger, festgelegter Rhythmus oder bestimmtes Ereignis (z.B. Rückkehr an den Arbeitsplatz, neue Funktion, neuer Arbeitsplatz, Probezeit, Langzeiterkrankung)



## Gesunde Führung

### Beispiel sMAG - Personalentwicklung plus

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

#### ● Inhalte

- PE / Fördergespräch:
  - Rückblick und gegenwärtige Arbeitssituation
  - Entwicklungsmöglichkeiten (eigene Wünsche, Einschätzung des Vorgesetzten)
  - Vereinbarungen (Was, wer, wann)
  - Verbesserungen / Merkposten für Führungskraft („Welche Konsequenzen haben die Ergebnisse des Gespräches für mich; welche Aufgaben resultieren daraus?“)
  
- plus Arbeitsfähigkeit (Gesundheit, Motivation und Qualifikation)
  - Zufriedenheit mit
    - Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsplatz, Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation Arbeitszeit)
    - Arbeitsklima (Zusammenarbeit mit KollegInnen und Vorgesetzten)
    - Qualifikation zur Erledigung der Arbeitsanforderungen
  - Zusammenhang zwischen möglichen Beschwerden / Krankheiten und den Arbeitsbedingungen
  - Vereinbarungen (Hilfestellungen, Veränderungen, Angebote) und Verbesserungsvorschläge (Was, wer, wann)



## Gesunde Führung

### Beispiel sMAG - Personalentwicklung plus

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

#### Kernfragen für ein sMAG PE plus Arbeitsfähigkeit

- Verhältnisprävention und Verhaltensprävention:
  - a. „Kommen Sie klar mit / Sind Sie zufrieden mit Arbeitszeit, Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, Arbeitsklima (Vorgesetzte und KollegInnen)“
    - b. „Was kann ich als AG/Führungskraft tun, um Ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten und/oder zu fördern?“
    - c. „Wie schätzen Sie ihr eigenes arbeitsbezogenes Gesundheitsverhalten ein?“
- Rückmeldung an die direkten Vorgesetzten erfragen: „Kann ich etwas hinsichtlich meines Führungsverhaltens verbessern (z.B. Kommunikation, Beteiligung, Rückmeldung, Fürsorge, Förderung).“
- „Benötigen Sie Unterstützungsbedarf zur Verbesserung von bestimmten betrieblichen Gegebenheiten und / oder zur Abklärung von Beschwerden, Belastungen am Arbeitsplatz?“
- „Haben Sie Verbesserungsvorschläge, die die Arbeit oder das Klima aus Ihrer Sicht verbessern / erleichtern würden? Wer könnte dabei unterstützen (extern / intern)?“
- Verständigung über das Protokoll zwischen den Beteiligten



## **Gesunde Führung**

### **Beispiel sMAG - Personalentwicklung plus**

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

#### **• Hinweise zur Einführung**

- Einführung unter Beteiligung der Interessenvertretung und anderer Beauftragte / Fachkräfte über einen Einführungsprozesses**
- Erstellung von Formblättern und Gesprächsleitfaden / Handbuch zur Durchführung von sMAG (z.B. Vorbereitung für FK und MA; Möglichkeiten und Grenzen von Fragen / Antworten)**
- Qualifizierungskonzept für Führungskräfte; Grundqualifikation Gesundheitsförderung für FK und MitarbeiterInnen**
- Abschluss einer Einzel- BV / DV zu sMAG PE plus Arbeitsfähigkeit**



## **Gesunde Führung**

### **Beispiel sMAG - Personalentwicklung plus**

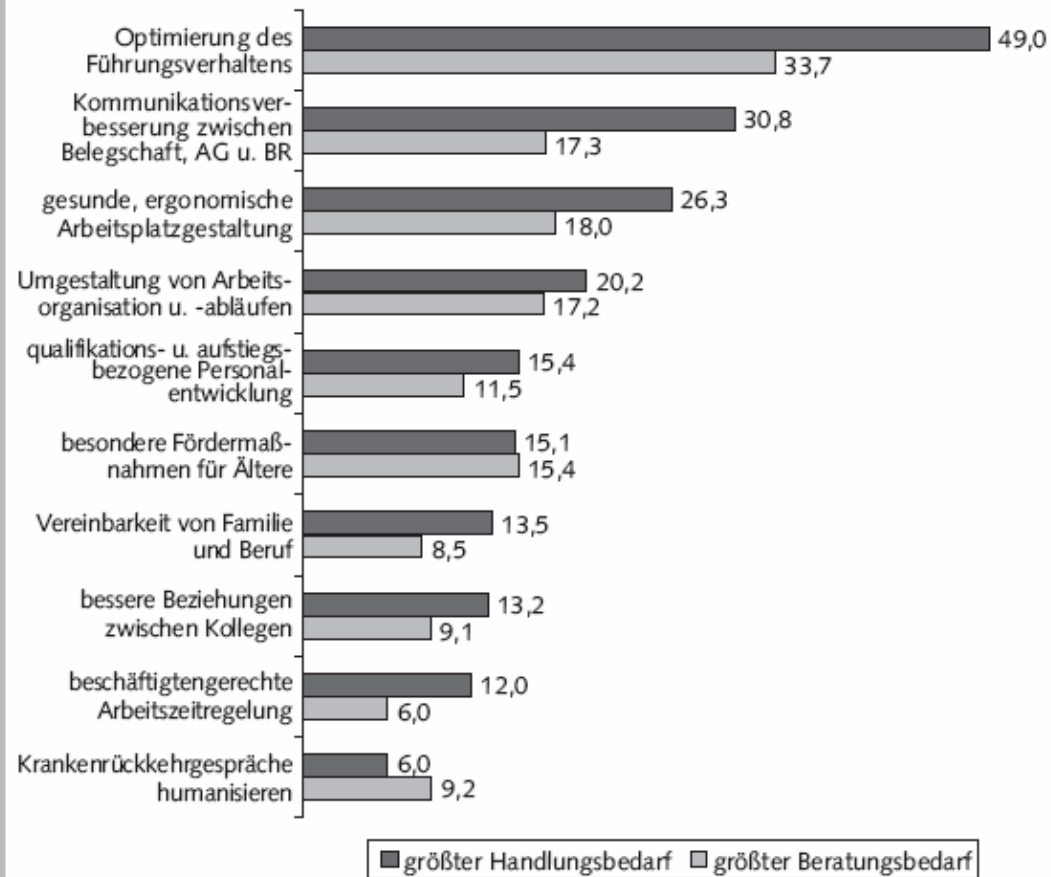
#### **Betrieblicher Klärungsbedarf**

- **Abgrenzung, Einordnung und Notwendigkeit von weiteren Gesundheitsgesprächen**
- **Grenzen des Gesundheitsgespräches (dienstliche – private Hintergründe; Blick auf die Arbeitskraft)**
- **Rhythmus, zeitlicher Anlass von Gesundheitsgesprächen**
- **Qualifizierung der Akteure für das Gespräch**
- **Sensibilisierung zum Thema der betrieblichen Akteure (Grundqualifikation Gesundheit)**
- **Beteiligung der Interessenvertretung im gesamten Prozess**
- **Einführungsprojekt „sMAG PE plus“ / Handbuch / Gesprächsleitfäden**
- **Dokumentation**
- **Umgang mit Ergebnissen und Maßnahmen**

## Gesunde Führung – Handlungs- und Beratungsbedarf der Betriebsräte

www.gefuege-nrw.de

**Abb. 5: Handlungs- und Beratungsbedarf der Betriebsräte zum Arbeits- und Gesundheitsschutz** - Angaben der Betriebsräte in % -



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2004 zu Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz.

WSI Hans Böckler Stiftung



## **Gesunde Führung – Aufgaben der Interessenvertretung**

[www.gefuege-nrw.de](http://www.gefuege-nrw.de)

- ⇒ **Prozesse anschieben und gestalten**
  
- ⇒ **Anwendung von Initiativ- und Mitbestimmungsrechten**
  
- ⇒ **Beteiligung der Beschäftigten (Mitarbeiter/innen und Führungskräfte)**
  
- ⇒ **Sicherstellung und Gestaltung der Information, Kommunikation und Qualifizierung**