

Gesundheitsförderliche Führung

Die Gesundheit der Mitarbeiter und die eigene Gesundheit im Blick

Prof. Dr. Jörg Felfe

Standards guter Arbeit, 30. Januar 2019, UHH

Einführung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Helmut-Schmidt-Universität

- Gründung: 1973, UniBw
in Hamburg and München
- Studienbetrieb: Intensivstudium, Trimester
ca. 2200 Studierende
und 90 Professoren
- Auftrag:
- Akademische Ausbildung
 - Zivile Karriere
 - Leitbild: Staatsbürger in Uniform
- Fakultäten: Maschinenbau, Elektrotechnik
Wirtschafts- & Sozialwissenschaften
Geistes- & Sozialwissenschaften
seit 2012 Psychologie



AOW - Forschungsschwerpunkte

Leadership - Mitarbeiterführung - Bindung

1. Transformationale Führung
2. Commitment
3. Gesundheitsförderliche Führung
4. Abusive Leadership



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg



AOW - Forschungsschwerpunkte

Organisations- & Managementdiagnostik

1. Führungs- und Entscheidungsstile
2. Führungsmotivation
3. Commitment
4. Health oriented Leadership



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg



Chart 4

AOW - Forschungsschwerpunkte

Betriebliches Gesundheitsmanagement

1. Auswirkungen auf Commitment, Attraktivität und Gesundheit
2. Non Responder: Wer wird erreicht und wer nicht?
 - rich get richer ?
 - Rolle Führung
3. Nur Sport und Ernährung?
Entwicklung und Evaluation eines Stärken- & Ressourcentrainings
 - Persönlichkeit
 - Compliance
 - HR, HRV



Chart 5

Führung und Erfolg

Sieben Prinzipien erfolgreicher Mitarbeiterführung

-) **Bindung & Vertrauen** durch Glaubwürdigkeit, Vorbildfunktion und Wertschätzung
-) **Motivation, Engagement & Begeisterung** durch Sinn und attraktive Ziele
-) **Mitarbeiter- & Teamförderung** durch Delegation, Partizipation und Coaching
-) **Leistungsförderung** durch Zielvereinbarung, Feedback und faire Entlohnung
-) **Orientierung** durch offene Kommunikation, Steuerung und klare Entscheidungen
-) **Effizienz** durch systematische Nutzung von Führungsinstrumenten
-) **Nachhaltigkeit** durch Entwicklung und eigene Reflexion

Psychische Gesundheit

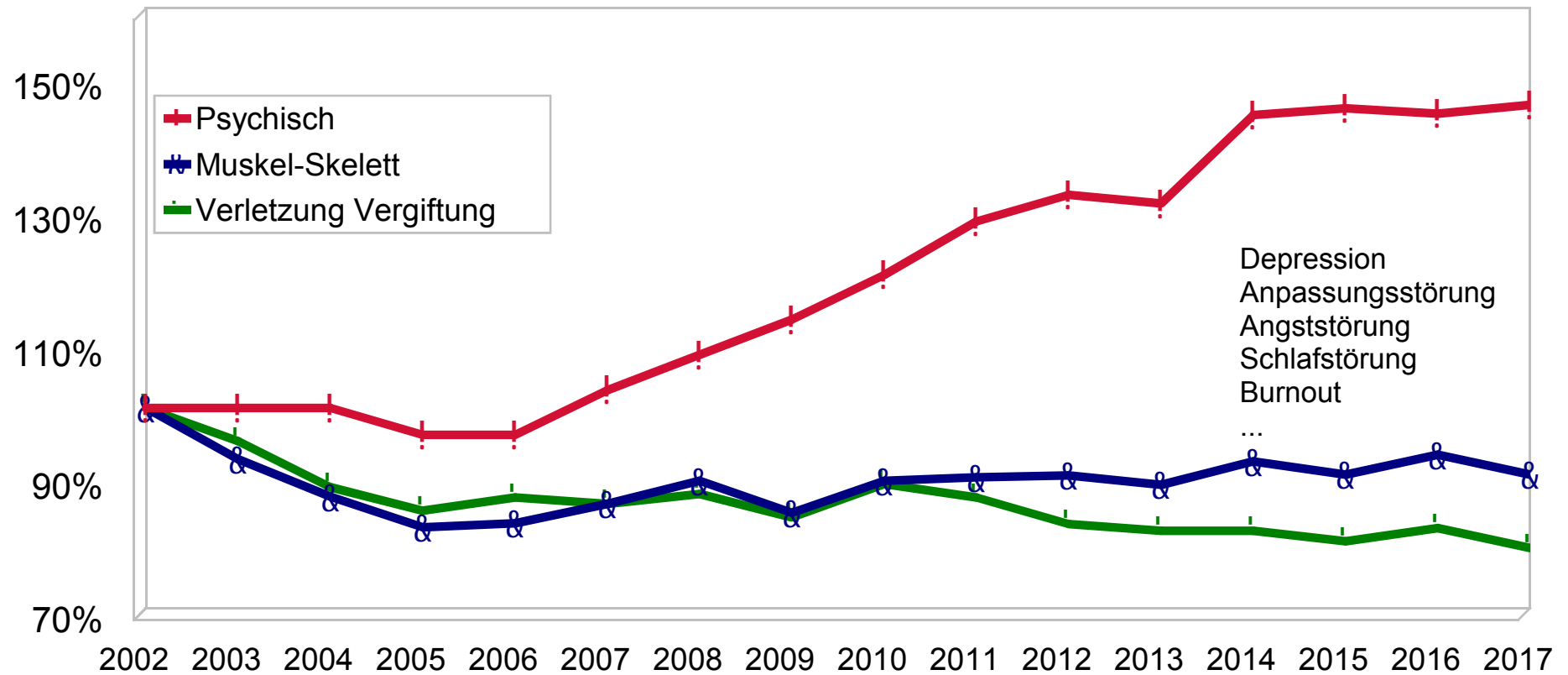


HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Belastungsverschiebung

Relative Veränderungen der Fehlzeiten (AU Fälle) (2002 = 100%)



Depression
Anpassungsstörung
Angststörung
Schlafstörung
Burnout
...

s.a. Atemwege, Verdauung, Herz-Kreislauf

Fehlzeiten-Report (2018), S. 358

Chart 7



Arbeit und Gesundheit

Psychische Gesundheit



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Ursachen

Beschleunigungsfälle (Bruch & Vogel, 2011)

Überbelastung (zu wenig Ressourcen)

Mehrfachbelastung (zu viele Aufgaben gleichzeitig)

Dauerbelastung (keine Erholung)

Indirekte Steuerung (Peters, 2011)

Zielvereinbarungen: es zählt nicht der Einsatz, sondern das Ergebnis
abhängig Beschäftigte denken und handeln wie "Selbstständige"

Interessierte Selbstgefährdung (Krause et al., 2012)

hohe Identifikation mit der Arbeit, eigener hoher Leistungsanspruch
sich überfordern, um Erfolg sicherzustellen

Sisyphos Syndrom

Sinnlosigkeit, Ohnmacht, Kontrollverlust: gegen "Windmühlen" kämpfen
Gratifikationskrise (Siegrist et al., 2004)

Neue Medien, Digitalisierung

Entgrenzung, Dauerverfügbarkeit, Informationsflut

Psychische Gesundheit

Zielspirale und Selbstgefährdung

Mit steigendem Ziel- und Ergebnisdruck wächst bei vielen Menschen das Risiko der Selbstgefährdung.

42% ".. ständig steigende Leistungs-/Ertragsziele .." (Zielspirale)

16% "Jetzige Erfolge bei nächster Bewertung nur Standard oder gar Misserfolg"

31% ".. kann auf die Festlegung der Arbeitsziele selbst Einfluss nehmen"

21% ".. habe Einfluss auf die Menge der Arbeit, die mir übertragen wird"

Wie häufig ... in den vergangenen drei Monaten

22 % .. in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, das Sie langfristig nicht durchhalten?"

22 % .. Pausen durchgearbeitet haben?"

18 % .. bis an die Grenzen Ihrer Leistungsfähigkeit gearbeitet haben?"

33% "Man fragt sich, wie man die ständig steigenden Anforderungen bewältigen soll"

Psychische Gesundheit



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Reaktion auf hohe Belastung

-) mehr Einsatz trotz Erschöpfung
-) Verzicht auf Erholung und Ausgleich, Präsentismus
-) Reduziertes Engagement im Privaten (geistig und sozial)
-) Negative Emotionen und Leistungseinbußen
(Lustlosigkeit, Gereiztheit, Zynismus, Resignation, Schuldgefühle, Schuldzuweisung, Aggressivität, Depressivität); (Konzentration, Gedächtnis ... Fehler)
-) Psychosomatische Reaktionen
(Schlafprobleme, Infektionsrisiko, Verspannungen ..)
-) Ignorieren von Warnsignalen, Verlust der Achtsamkeit

Gesundheit

und selbst ?

Was tun Sie für Ihre Gesundheit?
Wo verhalten Sie sich gesundheitsbewußt?

Wodurch gefährden Sie Ihre Gesundheit?
Wo verhalten Sie sich nicht gesundheitsbewußt?

Was tut Ihr Chef für seine Gesundheit?
Wo verhält er/sie sich gesundheitsbewußt?

Wodurch gefährdet Ihr Chef seine Gesundheit?
Wo verhält er/sie sich nicht gesundheitsbewußt?

Welche Bedeutung/Konsequenzen hat das für Sie?

Anregung

Ermutigung

Bestätigung

Warnung, Abgrenzung

oder

Druck, Schuld

Kompensieren, Helfen

Ansteckung, Anpassung



Führung und Gesundheit

Bedeutung von Führung

für die Gesundheit: vier Felder

wird häufig unterschätzt !

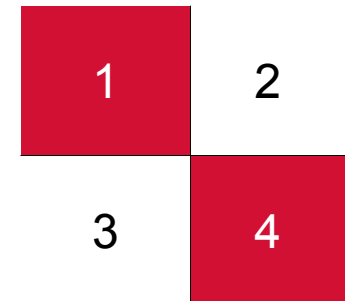


Chart 14

Bedeutung von Führung

Vier Felder

Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt
selbst betroffen und Übertragungsrisiko

Führung wirkt im Kontakt (direkter Einfluss oder als Puffer)
Ressource (Unterstützung, Wertschätzung, Sinnvermittlung)
Stressor (Abwertung, Distanz, Bevormundung, Mißachtung)

Führung beeinflusst Arbeitsbedingungen (indirekten Einfluss)
Ressourcen (Handlungsspielraum, Kompetenz)
Stressoren (Zeitdruck, Überforderung, Hindernisse)

Führung wirkt als **Vorbild**
Glaubwürdigkeit
Umgang mit eigener Gesundheit

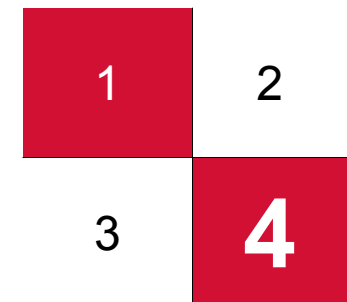


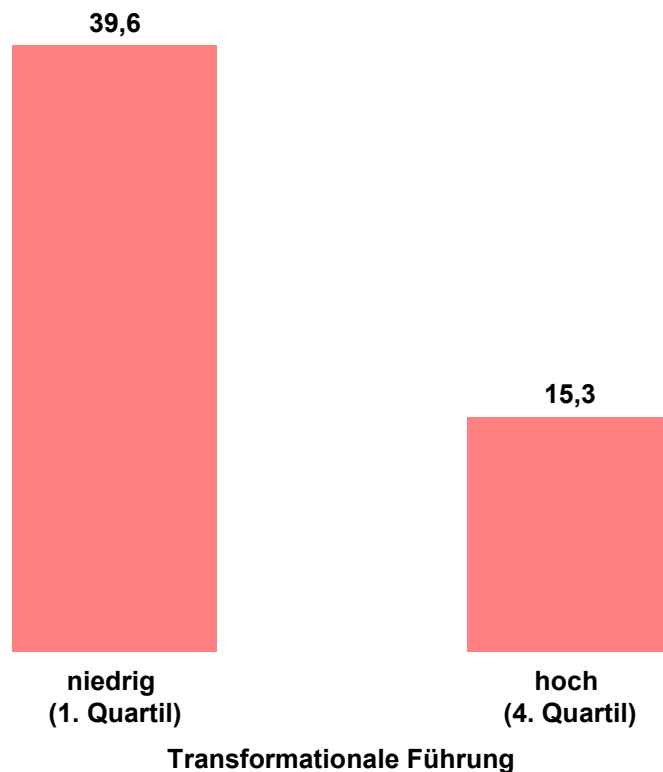
Chart 15

Bedeutung von Führung

Ressourcenorientierte Führung

Transformationale Führung und Stresserleben
 $r = -.27$, (N = 2800)

■ % mit hohem Stresserleben



Felfe (2006)

Transformationale Führung führt zu

- .11 weniger Fehlzeiten (Felfe, 2006)
- .31 weniger Gereiztheit (Franke & Felfe, 2011)
- .27 mehr Well-being (Montano et al., 2016)
- .31 mehr physical health (Zwingmann et al., 2014)

Passive Führung / Laissez-faire führt zu

- .27 mehr Gereiztheit (Felfe, 2006)
- .34 weniger Well-being (Zwingmann et al., 2014)
- .25 weniger physical health (Zwingmann et al., 2014)

Abusive Leadership

- .31 Stress (Schyns & Schilling, 2013)
- .32 Erschöpfung (Mackey, Frieder et al., 2017)

Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Direkte und indirekte Effekte der Mitarbeiterführung

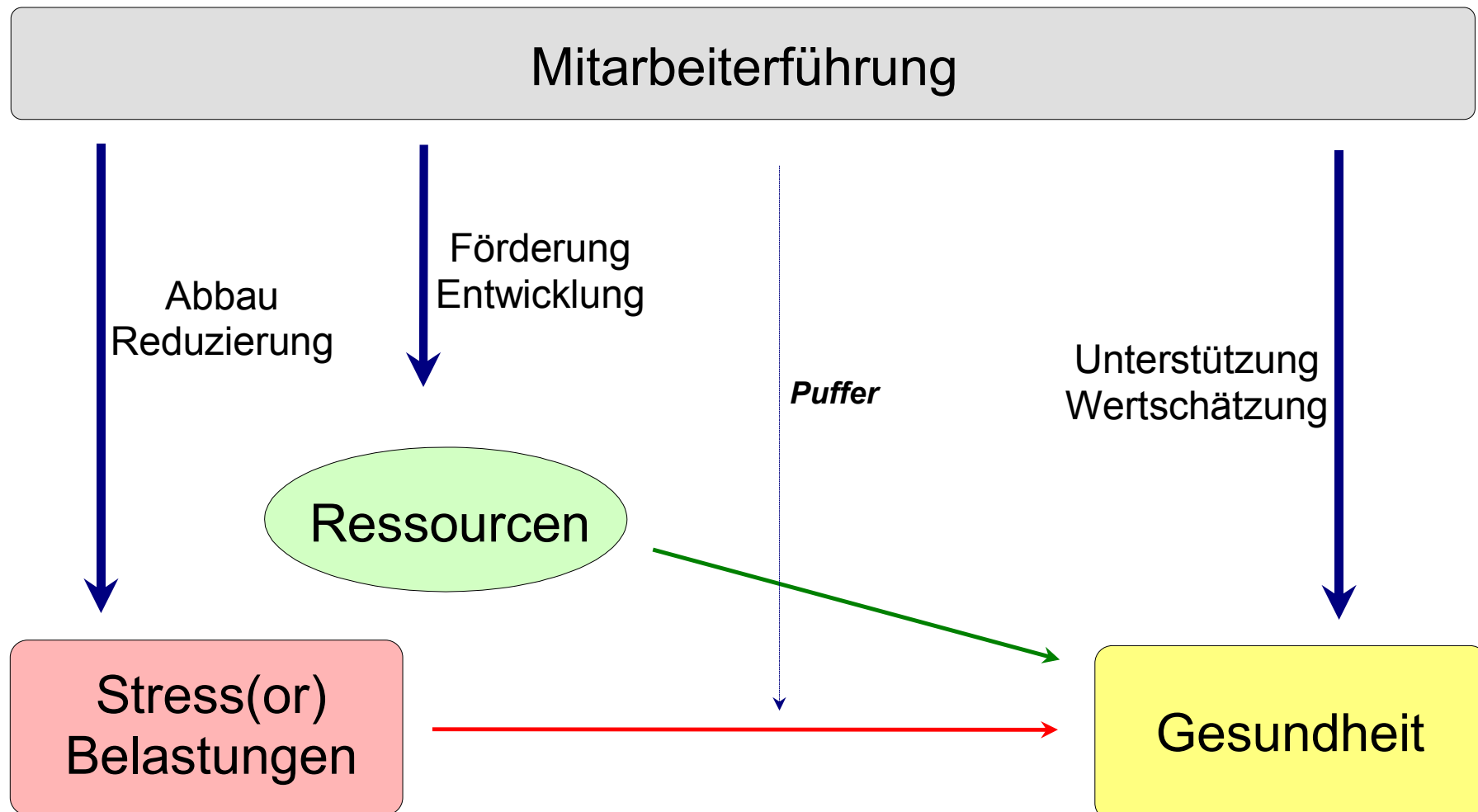


Chart 17

Bedeutung von Führung

Umgang mit der eigenen Gesundheit - Vorbild

-) wer andere (gesundheitsförderlich) führen will, muss sich selbst führen können
-) sich selbst und den eigenen Leistungsgrenzen gegenüber achtsam zu sein (Arbeitsstil, Bewegung, Ernährung, Entspannung)
-) Wer sich selbst ständig überfordert, kann ein "nein" der MA kaum ertragen
-) wer nicht vorlebt, was er fordert, ist wenig glaubwürdig

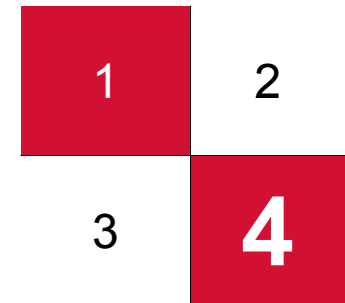


Chart 18

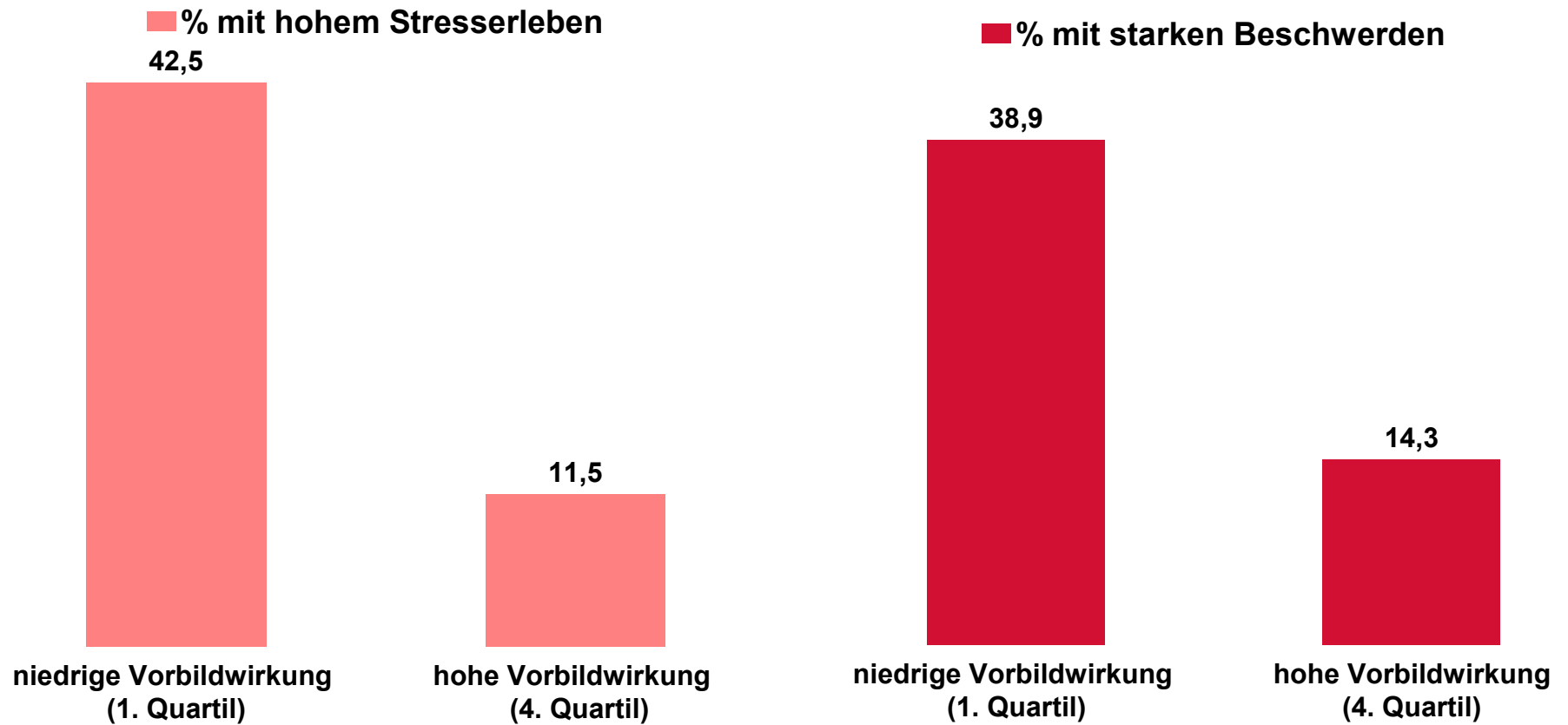
Bedeutung von Führung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Umgang mit der eigenen Gesundheit - Vorbild



Felfe

2019

Franke & Felfe (2011), Fehlzeitenreport

Chart 19

Gesundheitsförderliche Führung

Konzept - HoL

Health oriented Leadership

Gesundheitsförderliche Führung

Konzept

Wo setzt gesundheitsförderliche Führung an ?

-) Spezifisch: StaffCare (gesundheitsf. Mitarbeiterführung)
-) Ganzheitlich: Wichtigkeit, Achtsamkeit und Verhalten
-) Vorbildwirkung: SelfCare der Führungskraft (Selbstführung)
-) Eigenverantwortung: SelfCare der Mitarbeiter (Selbstführung)

Gesundheitsförderliche Führung

Konzept - spezifisch

ressourcenorientierte Führung (Wertschätzung, Spielräume),
aber nicht nur sondern auch ..

-) Gesundheit als Führungsaufgabe
-) Gesundheit zum Thema machen
-) Warnsignale erkennen (Rückzug, Arbeitswut, Erschöpfung)
-) Mitarbeiter direkt ansprechen
-) für Pausen und Erholung sorgen
-) Risiken erkennen und reduzieren
-) Ressourcen stärken, BGM Nutzung unterstützen
-) jeweilige Verantwortung annehmen und einfordern
-) ...

Gesundheitsförderliche Führung

Konzept - ganzheitlich

-) **Wichtigkeit** von Gesundheit
Welchen Stellenwert hat die Gesundheit?

-) **Achtsamkeit, Gesundheitsbewußtsein**
achten auf physische und psychische Warnsignale?
Emotionen wahrnehmen, Selbst-Mitgefühl entwickeln

-) **Verhalten, Maßnahmen**
Was tue ich konkret für die Gesundheit?

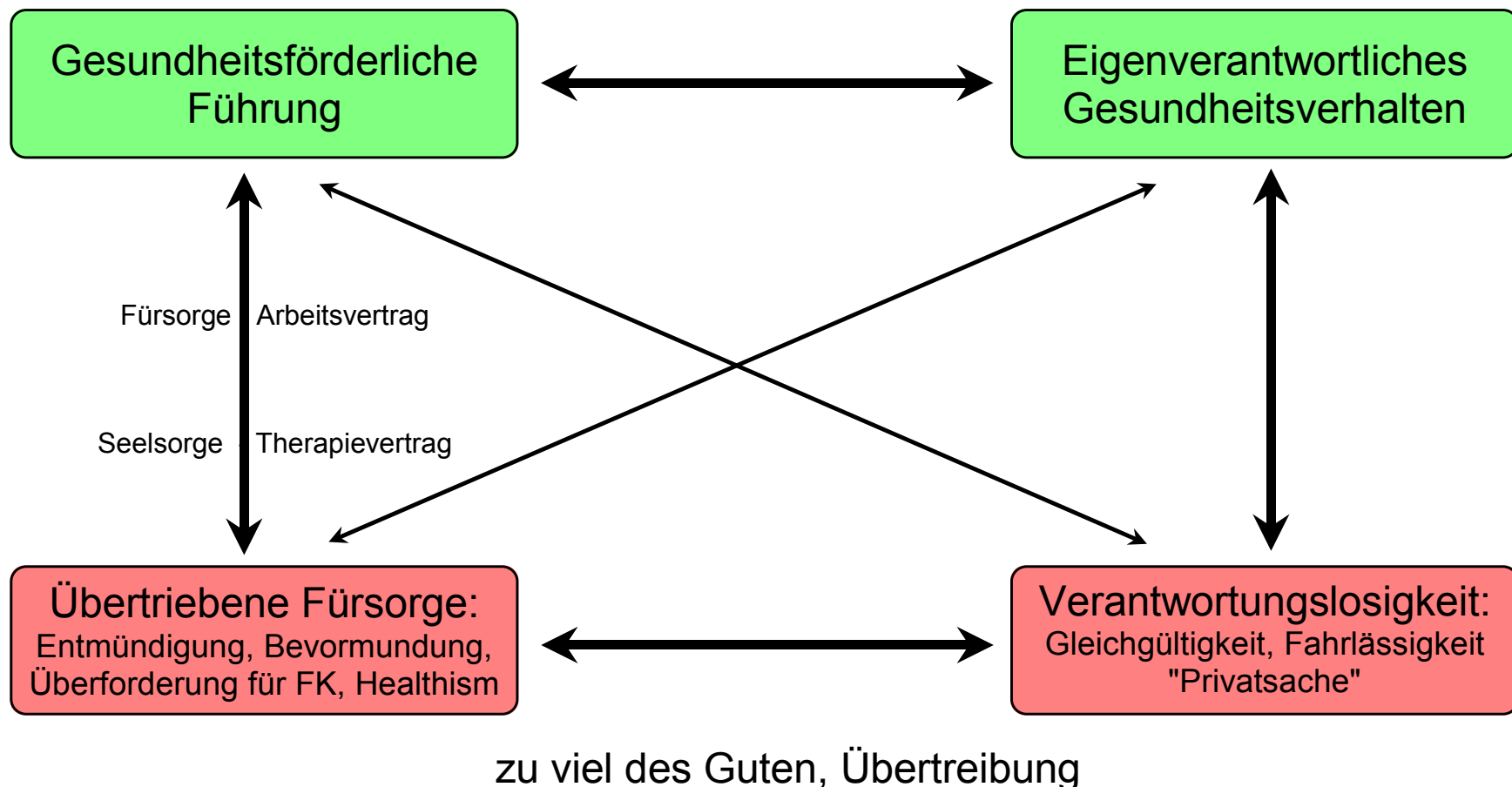
Gesundheitsförderliche Führung

Konzept - Eigenverantwortung



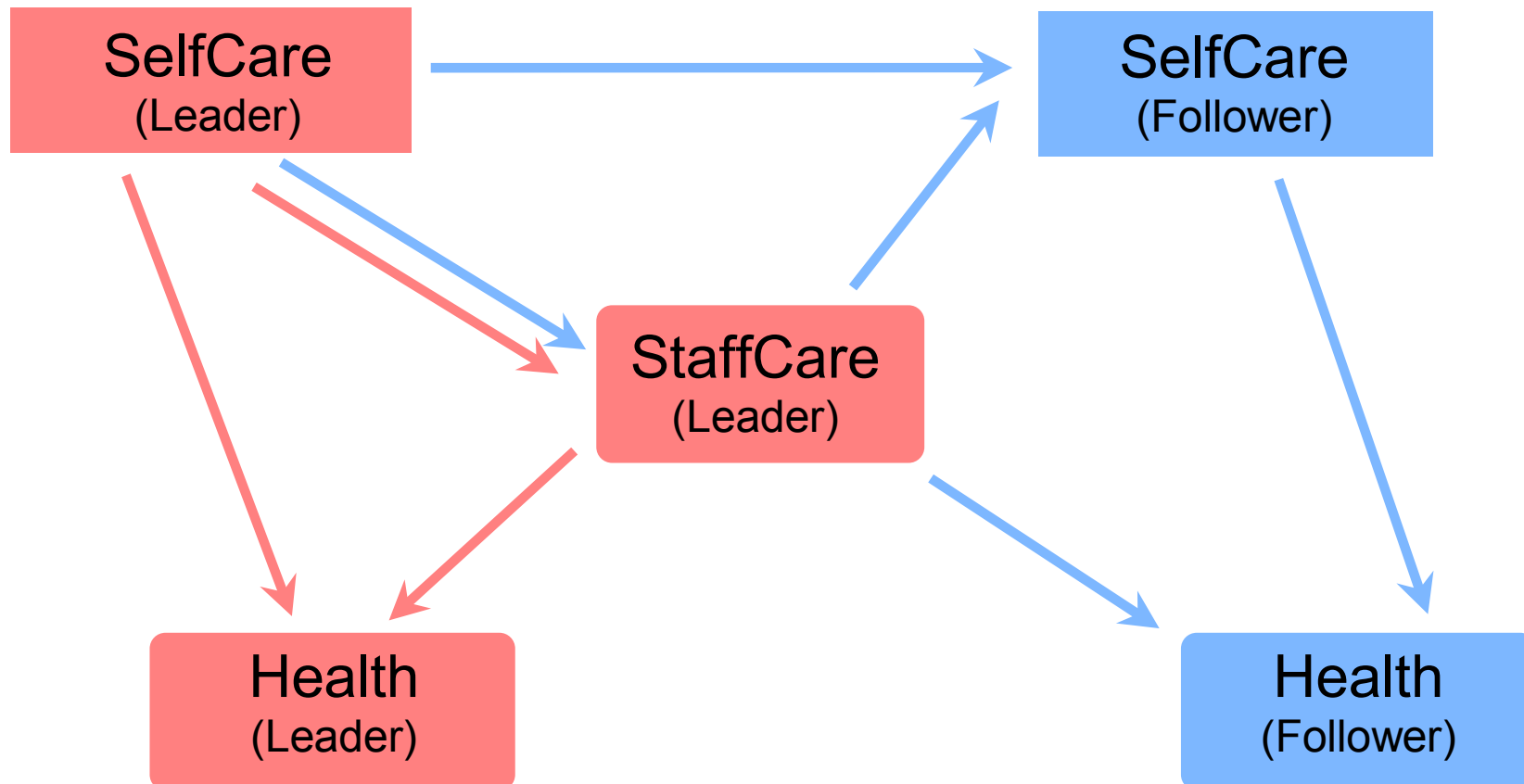
HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg



Gesundheitsförderliche Führung

Konzept - Wirkmodell



Gesundheitsförderliche Führung

Fördern und entwickeln

-) Wie erkennt eine Führungskraft, ob und in welchem Maße sie gesund führt?
-) Durch Selbstreflektion und Feedback ihrer Mitarbeiter/-innen!
-) Mit HoL-Instrument: systematische Selbst- und Fremdeinschätzung relevanter Merkmale gesundheitsförderlicher Führung.
-) Im HoL-Prozess: Entwicklung von Maßnahmen und Handlungsempfehlungen im Team



Gesundheitsförderliche Führung

HoL-Prozess: Vorgehen

1. Kick-off

- Info zu Hintergrund, Ziel, Vorgehen
- Klärung offener Fragen, Motivation

2. Online Befragung

- Mitarbeiter: Selbst- und Fremdeinschätzung
- Führungskraft: Selbsteinschätzung
- Reporterstellung

3. Individuelles Coaching mit FK

4. Auswertungsworkshop

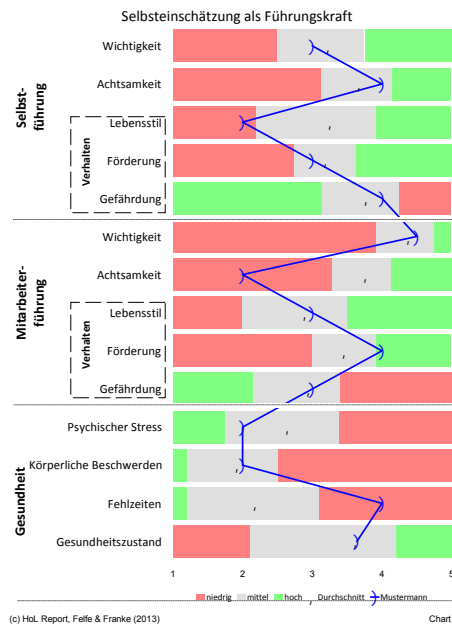
5. Follow-up

Gesundheitsförderliche Führung

Prozess: Ergebnisreport

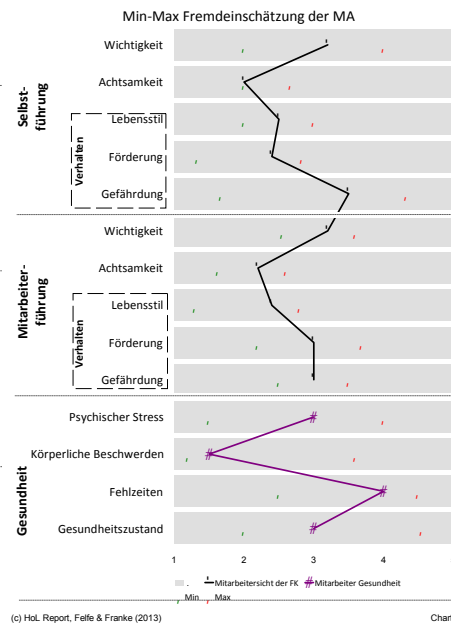
Gesundheitsförderliche Führung

Thomas Mustermann



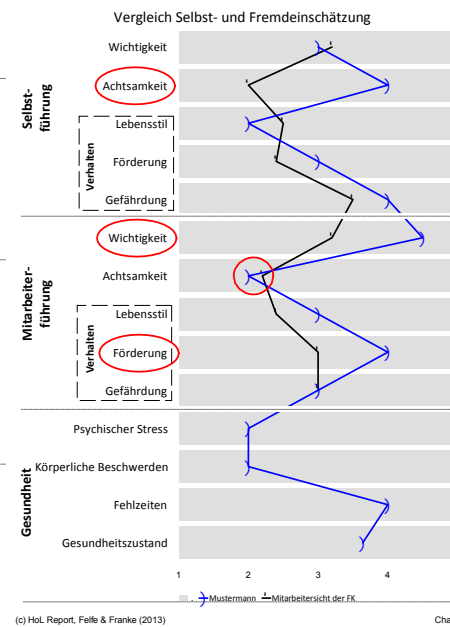
Gesundheitsförderliche Führung

Thomas Mustermann



Gesundheitsförderliche Führung

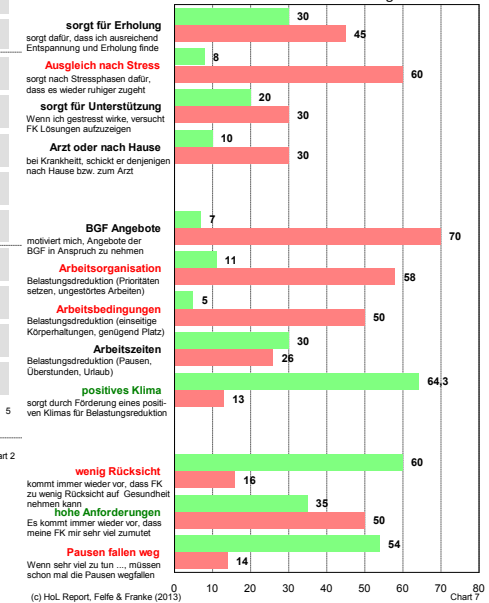
Thomas Mustermann



Gesundheitsförderliche Führung

Thomas Mustermann

Staff Care - Verhalten - Fremdeinschätzung



Gesundheitsförderliche Führung

Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit

Literatur

- Pundt, F. & Felfe, J. (2017). HoL - Health oriented Leadership. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J., Pundt, F. & Krick, A. (2017). Gesundheitsförderliche Führung = Ressource für Mitarbeiter/-innen - Belastung für Führungskräfte? In C. Busch, et al. (Hrsg.). Der Wert der Arbeit, (S. 241-256). Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Franke, F, Ducki, A. und Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.), Trends in der psychologischen Führungsforschung, (S. 253-264). Göttingen: Hogrefe.
- Elprana, G. Felfe, J. & Franke, F. (2016). Gesundheitsförderliche Führung diagnostizieren und umsetzen. In J. Felfe, & R. Van Dick (Hrsg.). Handbuch Mitarbeiterführung (S. 143- 156). Berlin: Springer.
- Felfe, J., Ducki, A. & Franke, F. (2014). Führungskompetenzen der Zukunft. In B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2014 (S. 139 - 148). Berlin: Springer Verlag.
- Ducki, A. & Felfe, J. (2011). Führung und Gesundheit: Überblick (S. VII - XII). *Fehlzeitenreport 2011*.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung - Das Instrument "Health oriented Leadership" (S. 3 - 13). *Fehlzeitenreport 2011*.