



UNTERNEHMERVERBÄNDE  
NIEDERSACHSEN E.V.

## Regionaltagung Fachkräftesicherung in der Pflege



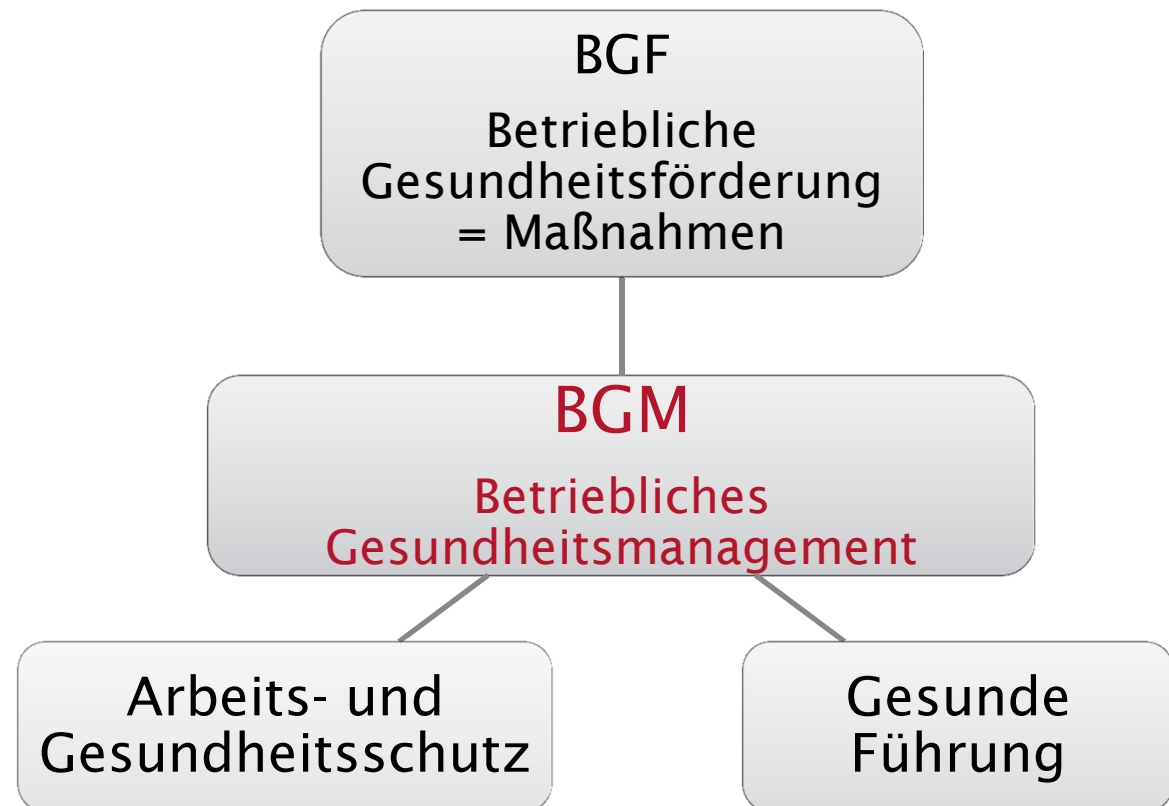
### Gesundheitsorientierte Führung

Wiebke Krohn, Arbeitgeberberaterin für  
Personalentwicklung und soziale Innovation

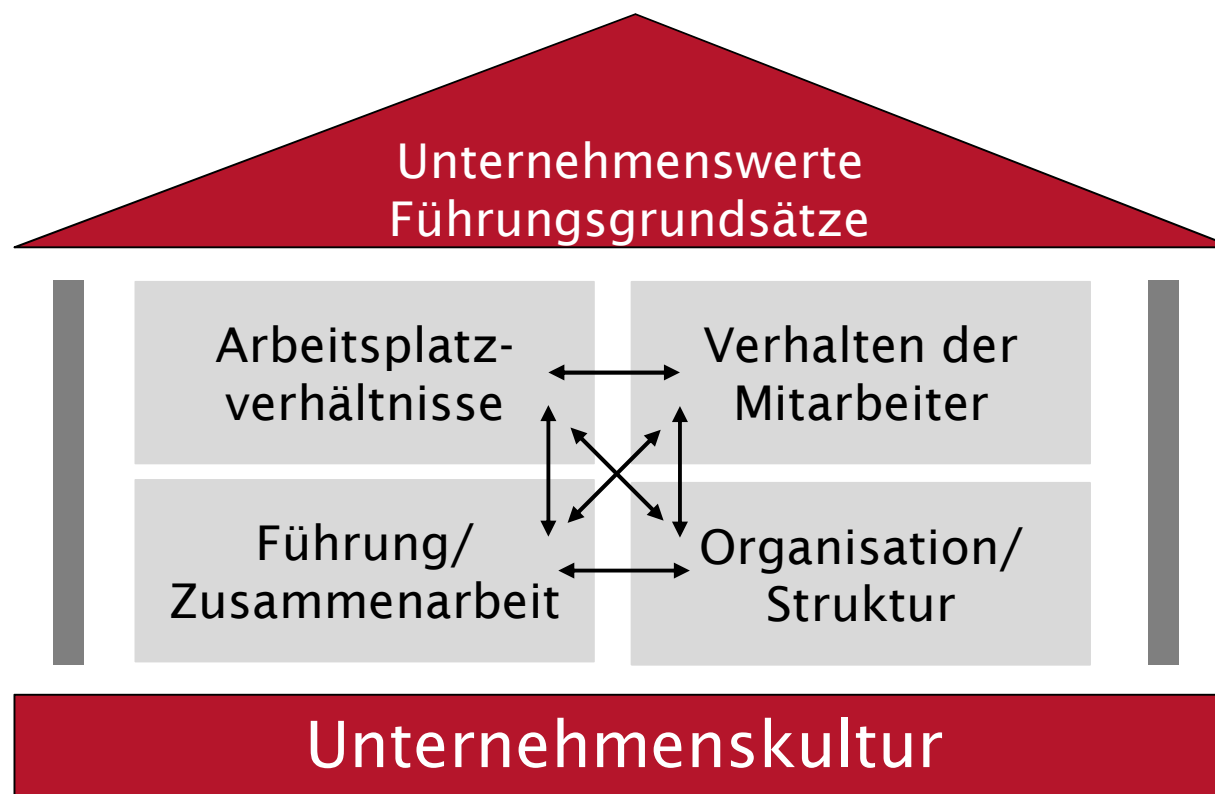


## Abgrenzung

**Betriebliche Gesundheitsförderung** ist eine moderne Unternehmensstrategie, die Erkrankungen am Arbeitsplatz vorbeugt, Gesundheitspotenziale stärkt und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessert. (Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union)



## Handlungsfelder zur Betrieblichen Gesundheitsförderung



## Eisbergmodell



## Studien

- VW-Studie (VW Sachsen; in Nieder et al., 2001):  
Ein Vorgesetzter nimmt seinen Krankenstand mit.
- INQA-Studie „Was ist gute Arbeit?“:  
Anerkennung der Arbeit + Wertschätzung der Person
- 2.500 Deutsche (Prof. Fischer, ETH Zürich, CASH vom 10.02.2005):  
2 Fehltage weniger, wenn der Chef lobt, sich Zeit nimmt, eigene Fehler zugibt, auf Ideen eingeht. Wenn nicht: 2x so viele Erschöpfungsausfälle, 4x so viele Depressionen
- Bertelsmann-Stiftung (Mai 2010):  
Vorgesetzte können Burnout-Häufigkeit reduzieren durch soziale Unterstützung (ansprechbar sein, Rücken stärken, Fehler erlauben, Zuspruch)

## Führungsverhalten und Gesundheit

- Gute Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen, sondern ihren direkten Vorgesetzten.
- Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr.
- Unbefriedigende Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz erhöht Risiko der Arbeitsfähigkeitsverschlechterung auf das 2,4-fache, in Gegenrichtung 3,6-fach erhöhte Chance zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit.
- „Weiche“ Faktoren wirken gesundheitsentscheidend.
- Je stärker der eigene Freiraum kontrolliert werden kann, desto weniger Angst und Stress werden wahrgenommen.

Quelle: Motio Hannover

## ungesunde versus gesunde Personalführung

- Unpassende Arbeitsanforderungen, kurzfristige Änderungen der Aufgaben, entziehen von Kompetenzen
  - Unklare Rollen, Rollenkonflikte
  - Mangelnde Vermittlung des Arbeitssinns, unrealistische Leistungsziele
  - Verantwortung ohne Handlungsspielraum
  - Unsicherheit, Informationsmangel
- Mangelndes Interesse /keine Aufmerksamkeit
  - Abwertende Kritik und Kritik vor versammelter Mannschaft
  - Nur auf Fehler achten
  - Fehlendes Feedback, mangelnde Transparenz
  - Führung mit Druck und Kontrolle
  - Anweisungen ohne Mitsprache
  - Vorschläge ignorieren

## ungesunde versus gesunde Personalführung

1. Wertschätzung, Anerkennung und Lob
2. Transparenz und Klarheit – informieren
3. Kommunikation und Einbeziehen
4. Belastungsabbau und Unterstützung
5. Interesse zeigen - MA als Mensch
6. Betriebsklima gestalten
7. Soziale Unterstützung geben / Belastungen puffern – Fürsorgegespräche

Der Vorgesetzte ist eine Arbeitsbedingung: Führungskräfte können krank machen.

Der Vorgesetzte kann Gesundheit stärken; „zwischenmenschliche Gesundheitsförderung“ ist möglich und Vorgesetzte gestalten Ressourcen.



## Gesundheit im Unternehmen – zentrale Führungsaufgaben

Geschäftsführung und  
oberes Management

Gesundheit und Sicherheit  
zum Ziel machen

Mittleres  
Management

betriebliche Präventionsmaßnahmen  
umsetzen ↓  
Arbeit gesundheitsfördernd  
gestalten ↓

Unteres  
Management

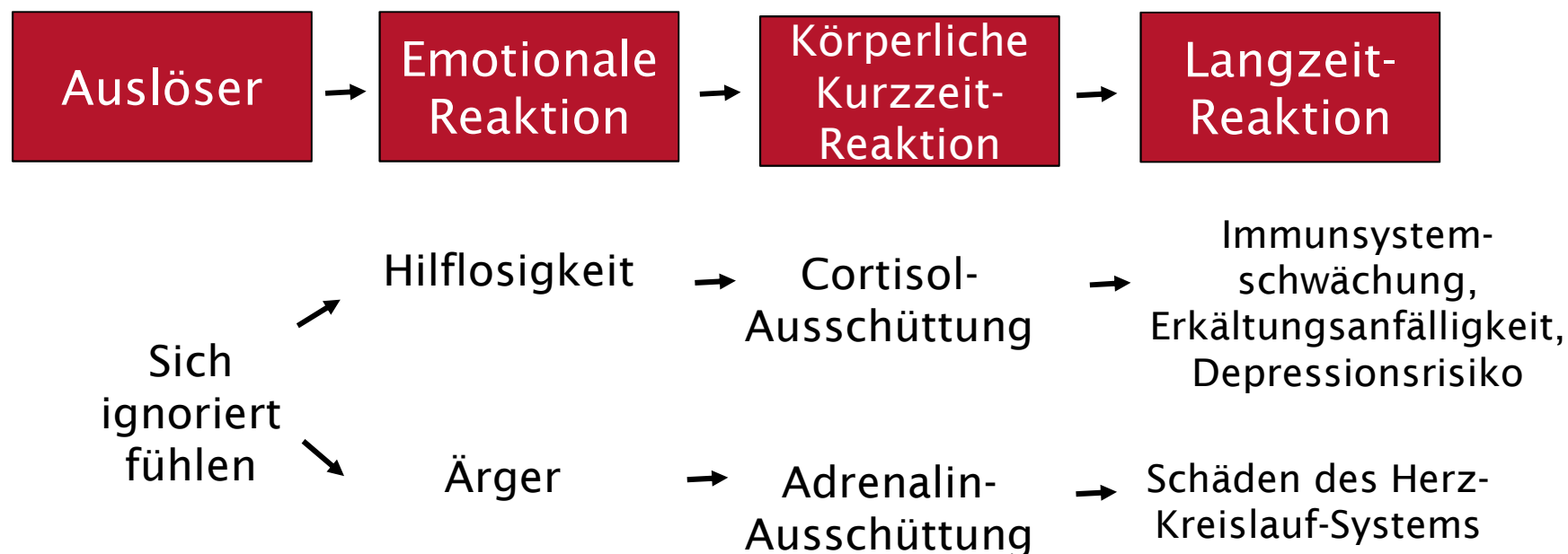
Mitarbeiter/innen  
motivierend und  
partizipativ führen ↓

Quelle: nach DGUV (2014): Fachkonzept „Führung und psychische Gesundheit“, Seite 9

## Direktes und indirektes Feedback

- Direktes Feedback: Informationen, die sich spezifisch auf eine Handlung, ein Produkt, eine Leistung oder auf eine Person beziehen.
- Indirektes Feedback: umfasst Informationen und Verhaltensweisen, die keine spezifische Bewertung eines Produktes, einer Arbeitsleistung oder einer Person beinhalten aber von Mitarbeitenden als Feedback verstanden werden.
  - Vorgesetzte grüßen/gratulieren nicht
  - Vorgesetzte haben eine Abteilung länger nicht mehr besucht, Meetings finden nicht statt
  - Kontrolle wird als angemessen/nicht angemessen empfunden
  - Übertragung anspruchsvoller Aufgaben/entziehen von Aufgaben
  - Positives/negatives Feedback vor anderen Personen

## Körperliche Folgen



Fazit:

Wertschätzungsmangel schadet der Gesundheit des Einzelnen.

## Checkliste Anerkennung

### Grundsätzliches:

- Kenne ich die größte Stärke jedes Mitarbeiters?
- Halte ich mich an die Anerkennungsregel (Verhältnis Lob : Kritik = mindestens 3:1)?
- Achte ich ganz bewusst auf positive Leistungen?
- Verteile ich meine Anerkennung gerecht, ohne Lieblinge zu haben?

### Anerkennung geben:

- Habe ich während der letzten fünf Werktage jemanden (im Beruf) gelobt?
- Habe ich in den letzten drei Wochen auch für Kollegen ein anerkennendes Wort gefunden?
- Habe ich in den letzten vier Wochen einmal bewusst etwas „Selbstverständliches“ anerkannt?
- Habe ich in den letzten drei Monaten einmal meinen eigenen Vorgesetzten gelobt?

## Feedbackformel: Lob und Kritik

1. Thema: Worum geht es?
2. Verhalten: Auf welche Handlungen beziehe ich mich?  
Welches (Fehl-)Verhalten habe ich beobachtet?
3. Folgen / Auswirkungen: Was hat das Verhalten ausgelöst?  
Welche Folgen sind eingetreten?
4. Gefühl/Bewertung: Was hat das bei mir ausgelöst?  
Wie bewerte ich das Verhalten?
5. Wunsch/Erwartung: Was erwarte ich vom/von der  
Mitarbeiter/in? Was wünsche ich mir für die Zukunft?
  - Alternativ offene Frage: Was ist passiert? Was meinen Sie dazu?

## Mitarbeitergespräche



## Gesprächsarten

- Fürsorgegespräch
- Rückkehrgespräch
- Fehlzeitengespräch
- Gespräch im Rahmen von BEM nach § 84 Abs. 2 SGB IX



## Was leisten Krankenrückkehr- und BEM-Gespräche?

- Das Rückkehrgespräch senkt die Abwesenheitsquote
- Das Rückkehrgespräch versagt als Maßnahme gegen einzelne Mitarbeiter
- Es ist ein Instrument, das im Querschnitt seinen Erfolg zeigt
- Erfahrungsgemäß sinkt die Krankenquote, Einzelfälle gleichen sich im Querschnitt aus
- Wirkungsfaktoren:
  - Wertschätzung (Willkommen) und Wiedereingliederung
  - Reduzierung krankmachender Faktoren am Arbeitsplatz
  - Gelbe-Karte-Effekt



## Voraussetzungen & Wirkungsmechanismen

- Zeitnahe Durchführung
  - Verbindlichkeit (Durchführungsverantwortung)
  - Einleitung von Veränderungen durch Führungskräfte
  - Bereitstellung von Unterstützungsmaßnahmen
  - Schaffung eines dialogischen Klimas
- Stärkung von Mitarbeiterbeteiligung und Eigenverantwortlichkeit
  - Intensivierung von Führung
  - Korrektur krankmachender Arbeitsbedingungen
  - Etablierung und Stärkung von Bewältigungspotentialen
  - Soziale Verbindlichkeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

## Zusammenfassung

