



**Demografieberatung Digi+**  
Beschäftigte + Betriebe

# Belastung in der Führungsarbeit

Information für Führungskräfte

 Bundesministerium  
Arbeit, Soziales, Gesundheit,  
Pflege und Konsumentenschutz



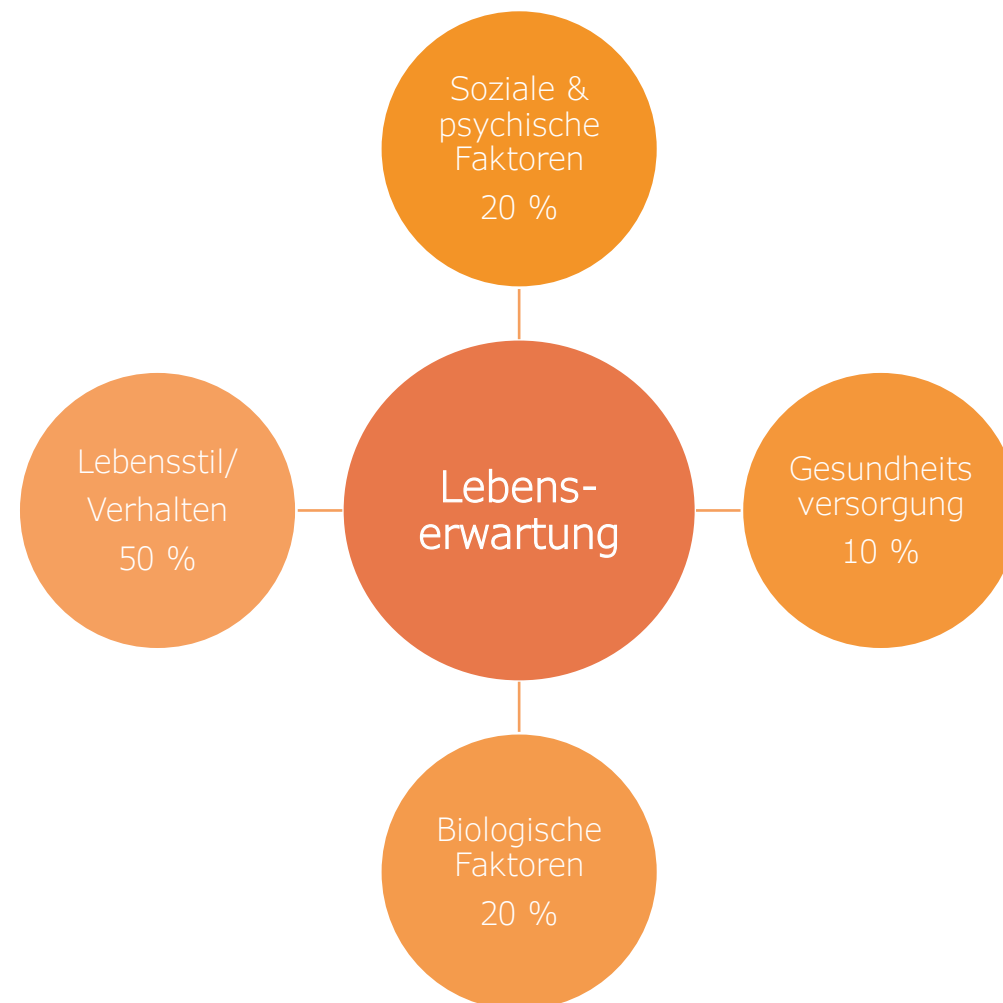
Kofinanziert von der  
Europäischen Union

 **ösb**  
Consulting

**Deloitte.**



# Was hat welchen Einfluss auf mein Wohlergehen?





# Abbau von Belastungsfaktoren im Betrieb

- Stärkere Bindung an das Unternehmen durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen und durch Stärkung gemeinsamer Werte
- Erhöhung der Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter\*innen
- Höhere Motivation der Mitarbeiter\*innen
- Vermeidung von Produktivitätsverlusten
- Vermeidung von Absenzen durch Arbeitsunfälle, Krankheit und Arbeitsunfähigkeit

# Dimensionen gesunder Führung

Soziale Unterstützung  
/Belastungsabbau/  
Ressourcenaufbau

Anerkennung /  
Lob /  
Wertschätzung

Stimmung /  
Atmosphäre /  
Betriebsklima

Interesse /  
Aufmerksamkeit /  
Kontakt

Transparenz /  
Offenheit /  
Durchschaubarkeit

Gesprächsführung /  
Einbeziehen /  
Kommunikation





# Mitarbeiter\*innen Führung – ältere Beschäftigte

## Generationenthema:

Respekt, Wertschätzung & Sinn in der Arbeit

- Individuelle Pausengestaltung
- Eigenständige Arbeitsgestaltung
- Weiterbildungsmöglichkeiten auch für ältere Mitarbeiter\*innen

Hinterfragen des eigenen Bild des Älterwerdens

## Längsschnittstudie:

Illmarinen: Arbeitsfähigkeit von Menschen zwischen 51 und 62 Jahren lässt sich durch wertschätzendes Verhalten des direkten Vorgesetzten signifikant erhöhen



# Führungskräfte & Gesundheit

Warum sind Führungskräfte betroffen?

## Führungskraft als Teil des Unternehmens

- Schlüsselpersonen im Unternehmen: sollten gesund bleiben, um im Unternehmen gehalten werden zu können
- Gesunde Führungskräfte sind motivierter und leistungsfähiger
- besondere Stellung im Unternehmen beinhaltet sowohl besondere Ressource (Handlungsspielraum) als auch besondere Belastungen (Sandwichposition)



## Führungskraft als Verantwortungsträger\*in

- Großer Einfluss der Führung auf die Mitarbeiter\*innengesundheit
- Führungskraft ist Multiplikator\*in betrieblicher Werte
- Vorbildfunktion



# Warum sind Führungskräfte gesundheitlich gefährdet?

- Führungskraft sitzen „zwischen den Stühlen“: Führungskräfte sollen sich einerseits für die Interessen ihrer Abteilung und ihrer Mitarbeiter\*innen einsetzen, andererseits die Ziele und Werte den Unternehmens vertreten, auch wenn diese den Abteilungszielen widersprechen.
- Führungskräfte müssen oft auch Werte, Ziele und Strategien vertreten und an ihre Mitarbeiter\*innen verkaufen, hinter denen sie schwer stehen können.
- Führungskräfte sind nicht Teil ihres Teams.

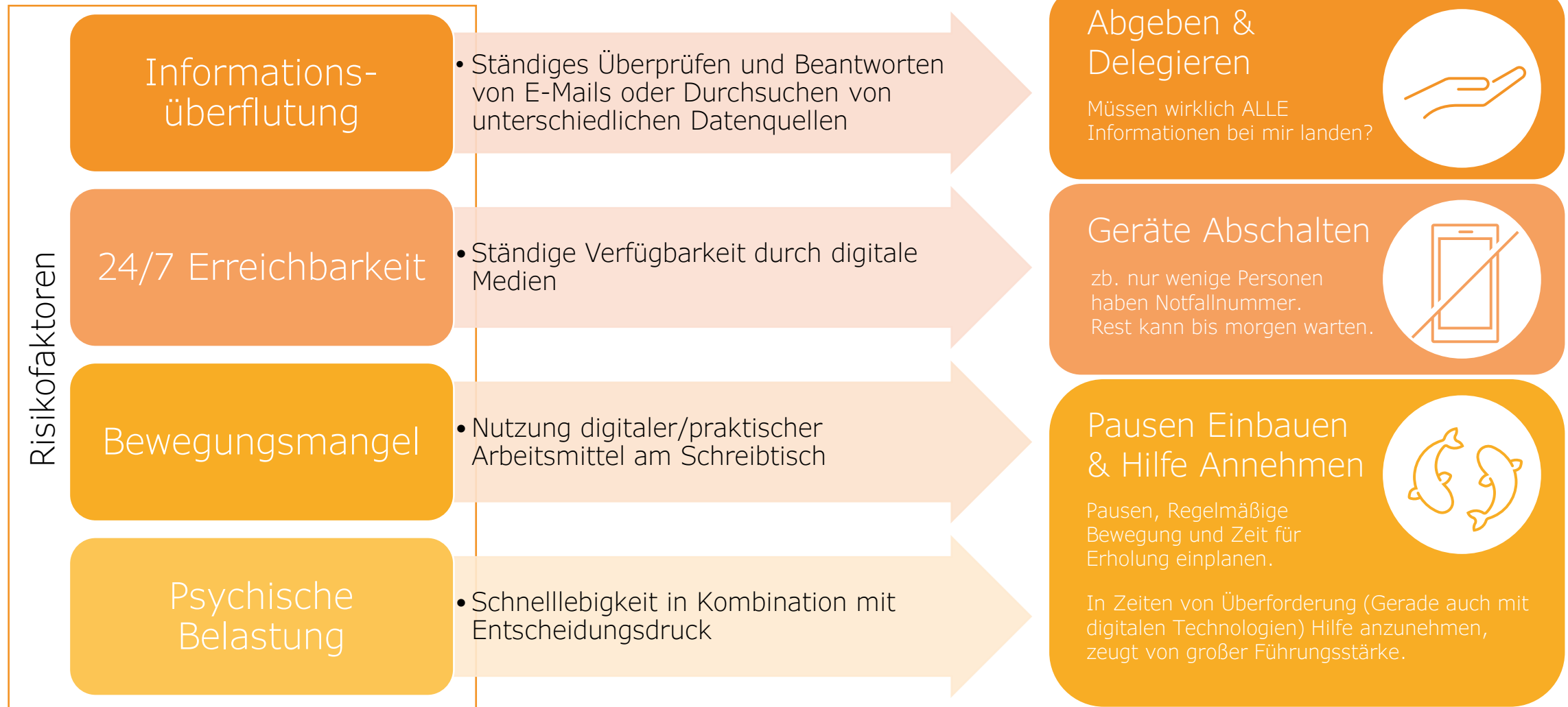


# Warum sind Führungskräfte gesundheitlich gefährdet?

- Schwächen, Fehler und Unsicherheiten zuzugeben ist für Führungskräfte aus ihrem Rollenverhalten heraus oft schwierig.
- Führungskräfte bekommen oft zu wenig offenes Feedback.
- Alles, was die Führungskräfte tun, wird von den Mitarbeiter\*innen gesehen und bewertet.
- Entscheidungen zu treffen ist oft schwierig, weil Kompetenzen nicht ausreichend geklärt sind oder weil die Bedingungen unklar sind.



# Gesundheit und digital Riskmanagement





# Aufgaben Führungskraft

Was können Führungskräfte tun?



# Gesundheitsförderlicher Führungsstil

| Aufgaben-Orientierung                    | Mitarbeiter*innen-Orientierung | Mitwirkungs-Orientierung                              |
|------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Betriebliche Zielerreichung              | Gutes Arbeitsklima             | Selbstbestimmung                                      |
| 100% Verantwortung bei der Führung       | Mittragen von Verantwortung    | Verstärktes Mittragen von Verantwortung               |
| Enge Handlungsspielräume                 | Erweiterte Handlungsspielräume | Weite Handlungsspielräume                             |
| Aufgabenerteilung von Vorgesetzten       | Entwicklung einer Person       | Gemeinsame Entwicklung von Aufgaben                   |
| Aufgabenkontrolle                        | Empathie und Vertrauen         | Übertragung von Verantwortung bis zu Kontrollaufgaben |
| Kommunikation einseitig und hierarchisch | Kommunikation kooperativ       | Kommunikation kollegial                               |

# Gesundheitsförderlicher Führungsstil: Abwägung

## Aufgabenorientierung

- Erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit (z.B. Krisensituationen)
- Eignet sich für sehr einfache Aufgaben und eher niedrigqualifizierte Mitarbeiter\*innen

## Mitarbeiter\*innenorientierter Führungsstil:

- erhöht die Arbeitszufriedenheit, senkt Fehlzeiten und Fluktuation; steigert Flexibilität und Verantwortungsgefühl von Mitarbeiter\*innen
- Erhöht die Akzeptanz auch für unpopuläre Entscheidungen
- Setzt voraus: Entwicklung und Lernprozess bei Führungskräften, Unterstützungsmaßnahmen und Handlungsanleitung; Vorbildfunktion der übergeordneten Führungsebene

## Mitwirkungsorientierter Führungsstil:

- Fördert unternehmerisches, verantwortungsvolles Denken und Handeln; zielt auf hohe Einsatzbereitschaft ab; langfristige Bindung verbessert sich
- Setzt höhere Qualifikation der Mitarbeiter\*innen voraus; kann zu Überforderung führen



# Gesundheitsförderlicher Führungsstil: Salutogenese

- Habe ich dafür gesorgt, dass sich meine Mitarbeiter\*innen erklären können was hier passiert?
  - Habe ich dafür gesorgt, dass sie über die notwendigen Ressourcen verfügen oder sich verschaffen können, um die Herausforderungen zu bewältigen?
  - Habe ich dafür gesorgt dass sie wissen können und davon überzeugt sind, dass sich ihr Engagement lohnt und was der Sinn der Herausforderung ist?
  - Sorge ich für ausreichend Klarheit bezüglich geltender Regeln?
  - Halte ich die Balance von Förderung und Forderung?
  - Prinzipien der Salutogenese:
    - Verständlichkeit
    - Handhabbarkeit
    - Sinnhaftigkeit
- 
- Ergänzung - **Fairness**: Sorge ich für Fairness zwischen den Mitarbeiter\*innen?



# Führung die krank macht

- Nichtbeachten der Mitarbeiter\*innen
- Ignorieren sicherheitswidriger Zustände
- Bevorzugte Behandlung einzelner Mitarbeiter\*innen
- Erniedrigung von Mitarbeiter\*innen vor den Anderen
- Mit Killerphrasen gespickte Kritik oder Abwertung einer Person
- Augenmerk ausschließlich auf Fehler und Pannen richten
- Erhöhung des Zeitdrucks und Ignorieren von Stress-Symptomen
- Darauf drängen, dass in den Pausen durchgearbeitet wird



# Führung die krank macht

- Führen mit Druck und Kontrolle
- Unbeherrschte Anfälle
- Kein Feedback an die Mitarbeiter\*innen (Im Unklaren lassen über deren Leistungsniveau)
- Nicht-Kommunikation von Arbeitszielen und Arbeitsergebnissen
- Zurückhalten von Informationen
- Führen ausschließlich durch Anweisungen
- Entzug von Kompetenzen



# Statistiken zur Arbeitsfähigkeit

---

Die Chance, dass sich die Arbeitsfähigkeit erhöht, ist bei

- verstärkten körperlichen Freizeitaktivitäten: 1,8-fach
- verringerten monotonen Tätigkeiten: 2,1-fach
- erhöhter Anerkennung durch Vorgesetzte: 3,6-fach

*Ergebnisse von finnischen Längsschnittstudien 1981-1992,  
nach: Ilmarinen und Tempel, 2002: 249*



# Häufige Defizite

- Ungerechte Arbeitsverteilung und fehlende Gleichbehandlung der Mitarbeiter\*innen
- Zu ausgeprägte Kontrolle und Aufsicht
- Unklare und ständig wechselnde Führungsrichtlinien
- Zu geringe Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen oder in neue Aufgaben
- Nichteinhalten von Versprechungen
- Schlechte Vorbildwirkung- messen mit zweierlei Maßstäben
- Leistungsziele werden nicht realistisch gesetzt und verursachen Zeitdruck
- Mangelnde Berücksichtigung der persönlichen Berufsziele der Mitarbeiter\*innen

