



VBG-Fachwissen

Gesund und erfolgreich führen

Informationen für Führungskräfte

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Von A wie Architekturbüro bis Z wie Zeitarbeitsunternehmen – über 1,7 Millionen Unternehmen aus mehr als 100 Branchen sind Mitglied der gesetzlichen Unfallversicherung VBG. VBG ist die Kurzbezeichnung für die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Sie ist eine der neun auf Branchen ausgerichteten gewerblichen Berufsgenossenschaften in Deutschland. Die VBG steht ihren Mitgliedern in zwei wesentlichen Bereichen zur Seite: bei der Prävention von Arbeitsunfällen, Wegeunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie bei der Unterstützung im Schadensfall. Im Jahr 2023 wurden knapp 401.000 Unfälle und Berufskrankheiten registriert. Die VBG kümmert sich darum, dass Versicherte bestmöglich wieder zurück in den Beruf und ihr soziales Leben finden. Knapp 2.400 Beschäftigte an elf Standorten arbeiten an dieser Aufgabe mit. Darüber hinaus finden in den sechs Akademien die VBG-Seminare für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit statt. Neben Präsenz-Seminaren bietet die VBG auch verstärkt Online-Seminare für eine ortsunabhängige Weiterbildung an.

Weitere Informationen: www.vbg.de



Gesund und erfolgreich führen

Informationen für Führungskräfte

Inhalt

Einleitung: Warum Sie diese Broschüre lesen sollten **4**

Führungskräftealltag: Der ganz normale Wahnsinn	5
Gesund führen: Der Stellenwert steigt	5
Die Doppelrolle als Führungskraft: Eine Herausforderung	6

Gesunde Selbstführung: Was Sie für sich selbst tun können **8**

Handeln, bevor es zu spät ist	9
Drei Ansatzpunkte für gesunde Selbstführung	
1. Achten Sie auf Ihre Gesundheit	10
2. Nehmen Sie Ihre Gesundheit wichtig	12
<i>Interview: Interessierte Selbstgefährdung</i>	14
3. Lernen Sie Möglichkeiten kennen und handeln Sie	15
<i>Interview: Führungskräfte im Stress</i>	17
<i>Interview: Coaching</i>	19

Gesunde Mitarbeiterführung: Was Sie für Ihre Beschäftigten tun können **22**

Gesund führen lohnt sich	23
Arbeitsbedingungen gestalten	24
Ihre Vorbildfunktion	25
Ihr Führungsverhalten	27

Gesunde Rahmenbedingungen: Welche Voraussetzungen Sie unterstützen **32**

Auf die Bedingungen kommt es an	33
Gesunde Unternehmenskultur	33
Inner- und außerbetriebliche Unterstützung	33
Gesundheit fördern und managen	33



Einleitung: Warum Sie diese Broschüre lesen sollten

Gesundheit ist nicht nur ein hoher individueller Wert, sondern auch von erheblicher Bedeutung für ein „gesundes“ Unternehmen.

In dieser Broschüre stellen wir Ihnen drei Aspekte vor, die Sie nutzen können, um Ihre und die Gesundheit Ihrer Beschäftigten zu fördern:

- **Zum einen können Sie Einfluss nehmen durch Ihre Vorbildfunktion. Das heißt: Beginnen Sie bei sich selbst.**
- **Zum anderen hat Ihr Führungsverhalten großen Einfluss auf die Gesundheit Ihrer Beschäftigten.**
- **Abschließend erfahren Sie, welche organisationalen Rahmenbedingungen Ihre gesunde Führung unterstützen.**

Gerade auch bei der Führung hybrid arbeitender Teams (Definition „hybride Arbeit“: siehe Seite 7) kommt Ihrer Vorbildfunktion, der Gestaltung der Rahmen-, Team- und Arbeitsbedingungen für Ihre Beschäftigten sowie Ihrem Führungsverhalten eine wichtige Bedeutung zu.

Führungskräftealltag: Der ganz normale Wahnsinn

Bei der Arbeit jagt ein Termin den nächsten. In der Zwischenzeit stapeln sich die Aufgaben und die To-do-Liste wird immer länger. Die permanente Verfügbarkeit durch E-Mail und Handy setzt einen unter Zugzwang. Gleichzeitig führen Informationsüberflutung und ungenaue Anweisungen zu Unsicherheit und der Angst, falsche Entscheidungen zu treffen.

Als Führungskraft sollen Sie Ihre Beschäftigten zu Hochleistungen motivieren und gleichzeitig darauf achten, dass sie nicht über die Grenzen ihrer Belastbarkeit gehen. Sie sollen Vorbild sein und stehen dabei selbst enorm unter Druck. Für die Gesundheit bleibt im hektischen Arbeitsalltag häufig wenig Zeit.

Kommt Ihnen einiges davon bekannt vor? Dann lesen Sie bitte weiter.

Gesund führen: Der Stellenwert steigt

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels erhält das Thema „Arbeit und Gesundheit“ besondere Brisanz. Firmen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, die Arbeitskraft gut ausgebildeter und effizient arbeitender Beschäftigter langfristig zu erhalten, sodass diese dem Unternehmen möglichst lange zur

Verfügung stehen. Die Statistiken zeigen jedoch, dass Beeinträchtigungen der psychischen Gesundheit eine der Hauptursachen für Frühberentungen¹⁾ darstellen.

Hinzu kommt die Sorge, dass die Häufigkeit psychischer Erkrankungen in den kommenden Jahren weiter steigt. Denn in Deutschland gibt es seit Jahren einen starken Zuwachs bei psychischen Erkrankungen als Ursache für Arbeitsunfähigkeit. Aktuell liegen sie bereits auf dem zweiten Platz beim Fehlzeiten-geschehen²⁾. So ist die Anzahl an Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Erkrankungen in den Jahren zwischen 2014 und 2023 um 56,5 Prozent gestiegen³⁾. Dieser Trend ist sowohl für Beschäftigte als auch für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber besorgniserregend.

Laut Techniker Krankenkasse kam es 2023 zu „359 AU-Tagen je 100 Versicherungsjahre“ aufgrund von psychischen Erkrankungen. Im Vergleich mit anderen Erkrankungen verursachen psychische Erkrankungen zudem die längste Arbeitsunfähigkeitsdauer, mit – je nach Quelle – durchschnittlich 30 bis 40 Arbeitsunfähigkeitstagen je Fall^{4/5)}. Auf diese Diagnosegruppe sind somit „18,5 Prozent aller Fehltag“ zurückzuführen⁶⁾.

Woran liegt das?

Die Gründe für diese Entwicklungen sind vielfältig. Einerseits hat die zunehmende Entstigmatisierung psychischer Erkrankungen dazu beigetragen, dass Betroffene eher bereit sind, von ihren Symptomen zu erzählen. Gleichzeitig sind auch Ärztinnen und Ärzte stärker für diese Fälle sensibilisiert⁷⁾. Andererseits gibt es einige Einflussfaktoren aus einer sich verändernden Arbeitswelt, wie Globalisierung, zunehmende Komplexität von Organisationsstrukturen, Technologisierung und Flexibilisierung – zum Beispiel erhöhte Anforderungen an Erreichbarkeit und Mobilität. Permanente Veränderungen von Strukturen und Prozessen erfordern von den einzelnen Betroffenen eine hohe Anpassungsleistung und können dadurch Stress verursachen. Laut Umfragen der European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) im Jahr 2022 litten 27 Prozent der befragten Beschäftigten unter Stress, Angst oder Depressionen. Zu den psychosozialen Risiken zählen eine inadäquate Gestaltung der Arbeitsbedingungen inklusive der Arbeitsorganisation sowie unangemessene soziale Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen und zu Führungskräften⁸⁾.

Hinzu kommt, dass immer mehr Menschen im Dienstleistungsbereich arbeiten und weniger in der Produktion⁹⁾, wodurch sich die Belastungen verschieben. In vielen Jobs sind heute die psychischen Belastungen hoher einzustufen als die körperlichen. Hier haben Führungskräfte entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung des Arbeitsumfelds – und somit auf die Risikofaktoren. Deshalb konzentrieren wir uns in dieser Broschüre auf das Zusammenspiel zwischen Führungsverhalten und den psychosozialen sowie den organisatorischen Arbeitsbedingungen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Thema Stress bei der Arbeit und Erhaltung der psychischen Gesundheit der Führungskräfte sowie der Beschäftigten.



¹⁾ Deutsche Rentenversicherung, 2023

²⁾ Techniker Krankenkasse, 2024

³⁾ Schenkel, Krist, Meyer, Baumgardt, 2024

⁴⁾ Techniker Krankenkasse, 2024, S. 21

⁵⁾ Statista/Radtke, 2024

⁶⁾ Techniker Krankenkasse, 2024

⁷⁾ Schenkel, Krist, Meyer & Baumgardt, 2024

⁸⁾ EU-OSHA, 2022–2025

⁹⁾ Statista, 2025

Gesunde Führung wirkt sich natürlich auch auf viele weitere (körperliche) gesundheitliche Aspekte aus, die ebenso wichtig sind.

Die Doppelrolle als Führungskraft: Eine Herausforderung

Als Führungskraft sind Sie hohen Belastungen ausgesetzt. Dazu gehören typischerweise:

- Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit
- Starker Termin- und Leistungsdruck
- Gleichzeitige Betreuung verschiedenartiger Aufgaben

Je größer die Führungsspanne ist, desto häufiger wurden diese Anforderungen in der „BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung“ vom Bundesinstitut für Berufsbildung und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin genannt.¹⁰⁾

Die hohe Belastung in der Führungsebene zeigt sich auch in einer Befragung von 330 Managerinnen und Managern:

- 70 Prozent der Befragten arbeiten mehr als 50 Stunden pro Woche, ihr durchschnittlicher Arbeitstag hat 10 Stunden.

- Ein Drittel der Führungskräfte macht während der Arbeitszeit keine Pause.
- Mehr als 80 Prozent der deutschen Führungskräfte arbeiten regelmäßig an den Wochenenden.
- 65 Prozent der Managerinnen und Manager wünschen sich mehr Zeit für ihre Familie oder ihren Partner.
- Weniger als ein Drittel der Führungskräfte ist mit dem eigenen Zeitmanagement zufrieden.¹¹⁾

Durch hybride Zusammenarbeit (Definition „hybride Arbeit“: siehe Seite 7) kommt die Anforderung hinzu, Teams oder Abteilungen zu führen und zu koordinieren, deren Mitglieder zu unterschiedlichen Zeiten an verschiedenen Orten zusammenarbeiten. Während Beschäftigte hybrides Arbeiten überwiegend positiv einschätzen, berichten Führungskräfte von erheblichen Mehraufwänden in Bezug auf Koordination und Konfliktmanagement.¹²⁾ Führungskräfte haben bei der Bewältigung der neuen Herausforderungen eine Schlüsselfunktion. Über den direkten Kontakt mit ihren Beschäftigten¹³⁾, die eigene Vorbildfunktion¹⁴⁾ und die Gestaltung der Arbeit¹⁵⁾ beeinflussen sie den Erfolg hybrider Teams.

Der Druck, unter dem auch Sie stehen können und welche Folgen dieser für Sie haben kann, wird im Fallbeispiel auf dieser Seite deutlich (siehe Kasten unten).

Auch wenn es nicht immer ein so schlimmes Ende nehmen muss wie in dem Fallbeispiel von Herrn Schmidt, befinden Sie sich als Führungskraft oft in einem Spannungsfeld. Sie kennen das bestimmt auch: Auf der einen Seite tragen Sie die Verantwortung dafür, dass Aufgaben erfüllt, Deadlines eingehalten und Ziele erreicht werden. Auf der anderen Seite wird Ihnen auch eine (Mit-)Verantwortung für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit Ihrer Beschäftigten zugesprochen.

Den Anforderungen von „oben“ und den Bedürfnissen von „unten“ gerecht zu werden, ist kein leichtes Unterfangen.

¹⁰⁾ Lohmann-Haislah, 2013

¹¹⁾ Hunziger & Kesting, 2004; Steinmetz, 2011

¹²⁾ Hofman et al., 2021; Krick et al., 2022

¹³⁾ z. B. Arnold, 2017

¹⁴⁾ Kranabetter & Niessen, 2017

¹⁵⁾ Vincent-Höper & Stein, 2019

Eine Fallgeschichte



Herr Schmidt (53 Jahre) ist Controller und seit 20 Jahren in einem Transport- und Logistikunternehmen tätig. Er hat ein Team von 18 Beschäftigten unter sich. Die Unternehmensleitung hat vor fünf Monaten beschlossen, mit einem anderen Transportunternehmen zu fusionieren. Der Prozess ist in vollem Gange.

Neben dem Jahresabschluss muss Herr Schmidt auch noch Analysen für die Investitionsplanung durchführen, die die Grundlage für wichtige Unternehmensentscheidungen beim Fusionsprozess bilden. Damit die Zahlen rechtzeitig vorliegen, setzt er nicht

nur sich, sondern auch seine Beschäftigten enorm unter Druck.

Sein wichtigster Beschäftigter, der die Plausibilitätschecks macht, kam vor Kurzem deutlich angeschlagen zur Arbeit. Seine Augen waren gerötet, seine Nase lief und seine Stimme klang nasal. Da Herr Schmidt auf seine Zuarbeit angewiesen war, ignorierte er das. Wenige Tage später hatte es auch ihn erwischt – Kopfschmerzen, Gliederschmerzen und Reizhusten. Auch er schleppte sich zur Arbeit. „Ich darf jetzt nicht schlappmachen, die Zahlen müssen ja rechtzeitig fertig werden!“, dachte er. Mit Mühe und Not schaffte er es, die Tabellen kurz vor der Deadline fertigzustellen und erlitt in dieser „heißen Phase“ einen Hörsturz.

Sieben Monate später fand ein externes Audit statt. Die Auditoren stellten fest, dass die Zahlen fehlerhaft waren und dass aufgrund dessen bereits schwerwiegende Fehlentscheidungen im Fusionsprozess getroffen wurden. Herr Schmidt musste die Konsequenzen ziehen und das Unternehmen verlassen. Den Tinnitus, als Folge des Hörsturzes, ist er bis heute nicht losgeworden.

Hybride Arbeit

Hybrides Arbeiten umfasst sowohl die Arbeit an unterschiedlichen Orten (zum Beispiel im Büro am Unternehmensstandort, im Homeoffice, im Coworking-Space, auf Dienstreise) als auch unter unterschiedlichen vertragsrechtlichen Bedingungen. Für die Zusammenarbeit in Teams oder Abteilungen bedeutet hybrides Arbeiten die Integration verschiedener Orte und Prozesse. So werden etwa bei einem Meeting vor Ort im Betrieb weitere Teilnehmende online eingebunden, die beispielsweise zu Hause oder im Hotel über Chat und andere digitale Medien mit Kolleginnen und Kollegen im Austausch sind. Sofern es die Bearbeitung der Aufgaben zulässt, kann die Arbeit meistens auch flexibel zu verschiedenen Zeiten erfolgen.

Es handelt sich hierbei um zwei Seiten einer Medaille, die für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg unverzichtbar sind. In diesem Spannungsverhältnis lastet ein erheblicher Druck auf Ihnen. In einer solchen „Sandwichposition“ sind Sie mit vielfältigen Anforderungen konfrontiert (siehe Abbildung oben). Es besteht die Gefahr, sich daran aufzureiben. Darunter leidet Ihre eigene Gesundheit. Deshalb ist es wichtig, bei sich selbst anzusetzen.

Vielfältige Anforderungen an Führungskräfte

Vorgesetzter: →

**„Erfolg hat oberste
Priorität!“**

Sie sind verantwortlich dafür, dass die Ziele erreicht werden und dass Ihre Beschäftigten Hochleistung bringen.“

Beschäftigte: →

**„Wir können so nicht
arbeiten!“**

Sie sind verantwortlich dafür, dass wir unsere Aufgaben gut erledigen können und dass wir die nötige Förderung und Unterstützung erhalten, wenn wir sie brauchen. Sorgen Sie dafür!“



← Kunde:

„Der Kunde ist König!“

Sie tragen die Verantwortung dafür, dass bei Ihren Beschäftigten Kundenorientierung groß geschrieben wird.“

← Personal- abteilung:

**„Die Beschäftigten
sind unsere wichtigste
Ressource!“**

Sie sind verantwortlich dafür, dass es den Beschäftigten gut geht und dass sie nicht krank werden.“



Gesunde Selbstführung: Was Sie für sich selbst tun können

Denken Sie an Ihre Gesundheit und handeln Sie, bevor es zu spät ist. In diesem Kapitel erfahren Sie, was gesunde Selbstführung ist und wo Sie ansetzen können, um sich selbst gesund zu „führen“.

Wir helfen Ihnen, Gesundheitskompetenz aufzubauen und Ihren Beschäftigten in Sachen Gesundheit als Vorbild voranzugehen.

Sie bekommen Hinweise, warum Coaching eine Hilfe sein kann. Außerdem erhalten Sie viele Informationen und Tipps, wie Sie dem Stress Paroli bieten können.

Handeln, bevor es zu spät ist

Stresssymptome wie Nervosität, Angst und das Gefühl der Überforderung hat jeder schon einmal erlebt.

Wenn Stress jedoch

- Ihr ständiger Begleiter ist und
- Sie bereits körperliche oder psychische Krankheitssymptome an sich feststellen oder
- eine stressassoziierte Erkrankung bei Ihnen diagnostiziert wurde, ist das Leid bereits groß.

Der Weg, aus dem tiefen Tal wieder herauszukommen, ist sehr mühevoll. Eine schwerwiegende, immer häufiger auftretende Folge von chronischem Stress ist Burnout.

Burnout-Broschüre

In der Burnout-Broschüre der VBG erfahren Sie mehr über Erkennungsmerkmale und die Entwicklung von Burnout sowie den Umgang damit. Download oder Bestellung der Burnout-Broschüre unter: www.vbg.de

Eines steht fest: Stressassoziierte Erkrankungen brechen nicht von einem Tag auf den anderen aus. Oft werden Frühwarnsignale nicht beachtet. Dabei ist es wichtig, möglichst frühzeitig aktiv zu werden.

Wir möchten Sie dabei unterstützen, Ihre gesunde Selbstführung zu verbessern, damit Sie rechtzeitig eingreifen können und gesund und leistungsfähig bleiben.

Stellen Sie sich einmal folgende Fragen:

Fragen an sich selbst

- Wie aufmerksam bin ich gegenüber Veränderungen meines Befindens?
- Wie wichtig ist mir meine Gesundheit?
- Weiß ich, welche Maßnahmen ich ergreifen kann, um meine Gesundheit zu fördern?
- Welche dieser Maßnahmen wende ich bereits an?
- Falls ich meine Gesundheit nicht fördere, woran liegt das?

Drei Ansatzpunkte für gesunde Selbstführung¹⁶⁾

1: Achten Sie auf Ihre Gesundheit

Nur wenn Sie wissen, dass Sie Ihre Gesundheit schädigen, können Sie damit aufhören. Seien Sie sich Ihres eigenen Gesundheitszustandes bewusst, kennen Sie Ihren persönlichen Beanspruchungsgrad und nehmen Sie gesundheitliche Warnsignale wahr.

2: Nehmen Sie Ihre Gesundheit wichtig

Welchen Stellenwert hat Ihre Gesundheit für Sie im Vergleich zu anderen Werten – zum Beispiel Berufserfolg? Nur wenn Sie Ihre Gesundheit wichtig nehmen, sind Sie motiviert, Ihr Verhalten in gesundheitsförderlicher Weise zu verändern.

3: Lernen Sie Ihre Möglichkeiten kennen und handeln Sie

Informieren Sie sich über gesundheitsförderliche Verhaltensweisen und Maßnahmen und trauen Sie sich zu, diese umzusetzen. Setzen Sie konkrete Maßnahmen um und verhalten Sie sich so, dass es Ihrer Gesundheit zuträglich ist.

Wo können Sie ansetzen?

Die folgenden Aussagen helfen Ihnen, sich selbst besser einschätzen zu können. Wenn Sie einzelnen Aussagen nur zögerlich oder eingeschränkt zustimmen, dann sollten Sie dort ansetzen, um Ihre gesunde Selbstführung zu verbessern.

Quick-Check: Bitte kreuzen Sie an, was auf Sie zutrifft¹⁶⁾

1. Auf die Gesundheit achten

- Ich merke sofort, wenn mit mir etwas nicht stimmt.
- Ich achte bewusst auf gesundheitliche Warnsignale.

2. Gesundheit wichtig nehmen

- Es ist mir wichtig, die gesundheitlichen Belastungen an meinem Arbeitsplatz zu mindern und Risiken abzubauen.
- Ich bin nicht bereit, wegen der Arbeit meine Gesundheit zu riskieren.

3. Möglichkeiten kennen und handeln

- Ich weiß, wie ich übermäßiger Belastung vorbeugen kann.
- Wenn ich Stress bei der Arbeit habe, weiß ich, was ich dagegen tun kann.
- Ich versuche, meine Belastungen zu reduzieren, indem ich die eigene Arbeitsweise optimiere – zum Beispiel Prioritäten setze, für ungestörtes Arbeiten Sorge, einen Tagesplan erstelle – oder auch mal Aufträge/Projekte ablehne, wenn meine Grenzen erreicht sind.
- Ich informiere mich regelmäßig über Sicherheitsvorschriften und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und halte diese beziehungsweise nehme daran teil.

¹⁶⁾ in Anlehnung an Franke & Felfe, 2011

1: Achten Sie auf Ihre Gesundheit

Der Anteil psychischer Erkrankungen an den Arbeitsunfähigkeitstagen ist heute mehr als sechsmal so hoch wie noch vor 30 Jahren. Das zeigt, dass die Psyche von Beschäftigten immer häufiger erkrankt und dass bereits viele Personen betroffen sind.

Jeder kennt das Gefühl, gestresst zu sein. Wenn Sie beruflich erfolgreich sein wollen, dann ist das mit Aufwand verbunden. Jede Herausforderung birgt die Chance zur Weiterentwicklung. Stresssituationen können kurzfristig aktivierend wirken, Stress als Dauerzustand kostet jedoch Energie und Leistungsfähigkeit und belastet Ihre Gesundheit. Doch wann erleben Sie eine Situation als Herausforderung und wann als Überforderung? Woran merken Sie, dass der Zustand „kippt“?

Um die eigenen Warnsignale möglichst frühzeitig erkennen und richtig deuten zu können, ist es wichtig, dass Sie mehr über das Phänomen Stress wissen.

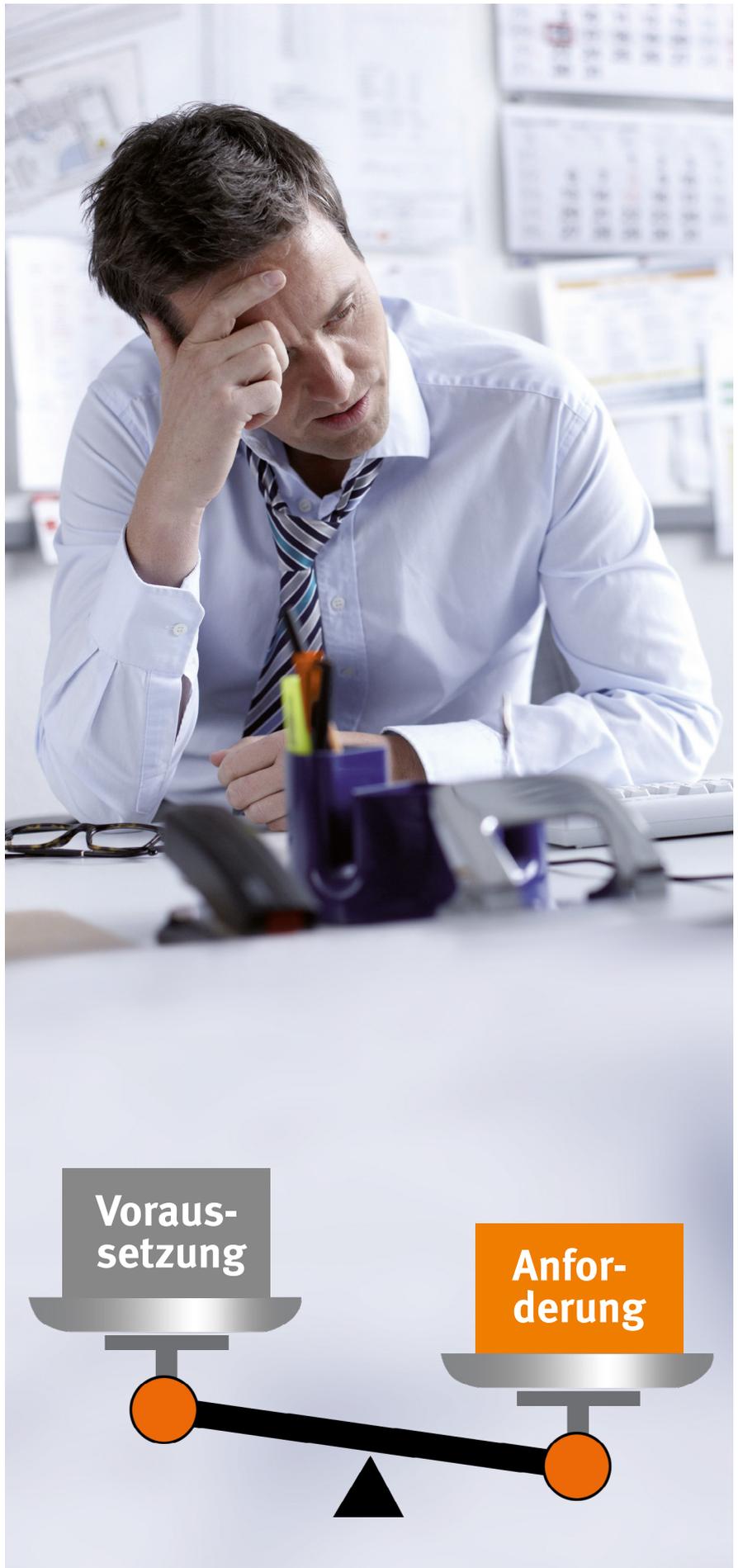
Jeder Mensch hat eine individuelle Toleranzschwelle für Anforderungen. Die negative Wirkung von Stress ist zudem abhängig von Dauer, Intensität und Kontrollierbarkeit der erlebten Stresssituation. Unabhängig davon, wie andere die Situation erleben würden, ist für Ihre Gesundheit immer entscheidend, wie Sie – als betroffene Person – die Situation erleben.

Was ist Stress?

Stress wird definiert als **Ungleichgewichtszustand** zwischen den **Anforderungen der Umwelt** und den allgemeinen **Leistungsvoraussetzungen** oder Handlungsmöglichkeiten der **Person**.

Eine Bedingung dafür, dass Stress entsteht, ist, dass dieses **Ungleichgewicht** als **persönlich bedeutsam** wahrgenommen und als **unangenehm** erlebt wird.¹⁷⁾

Oft fällt es schwer, sich selbst einzugestehen, dass man überfordert ist und noch schwerer, dies auch offen zu kommunizieren. Das Zugeben einer Überforderung wird als Schwäche erlebt. Es passt nicht zum Selbstbild einer leistungsstarken und belastbaren Persönlichkeit.



¹⁷⁾ Dunckel & Zapf, 1986

Allerdings wäre es fatal, wenn Stress als persönlicher Makel stigmatisiert würde. Die Anforderungen können zum Teil so hoch sein, dass jeder in der Situation Stress erleben würde.

Woran erkennen Sie, dass Ihre Gesundheit gefährdet ist?

Die Folgen von Stress können sich in drei unterschiedlichen Bereichen bemerkbar machen:

- Verhaltensveränderungen
- Gedanken und Gefühle
- Körperliche Symptome

Außerdem lassen sie sich in **kurzfristige** und **mittel- bis langfristige** Folgen unterteilen.

Als ersten Schritt zu einer gesünderen Selbstführung schärfen Sie Ihre Aufmerksamkeit für Stresssymptome bei sich.

Im hybriden Arbeitskontext kann es sein, dass Sie Ihre Teammitglieder weniger in Präsenz sehen und diese Sie weniger auf Frühwarnsymptome aufmerksam machen. Daher sollten Sie selbst besonders auf erste Warnsignale für gesundheitliche

Einschränkungen achten. Halten Sie dafür Kontakt zu Ihren Beschäftigten und führen Sie regelmäßig Besprechungen in Präsenz durch.

In der Abbildung unten sind Beispiele typischer Stresssignale aufgelistet. Welche Stressfolgen nehmen Sie bei sich selbst wahr oder wurden Ihnen von Ihrem sozialen Umfeld (Familie, Freunde, Kollegen) als Beobachtung zurückgemeldet? Kreuzen Sie die entsprechenden Folgen auf den drei Ebenen an.

Alarmzeichen erkennen		
	Kurzfristige Folgen	Mittel- und langfristige Folgen
Verhaltensveränderungen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Leistungsschwankungen ○ Konzentrationsprobleme ○ Gedächtnisprobleme ○ Fehler ○ Konflikte (mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beeinträchtigt Arbeitsverhalten – zum Beispiel geringeres Engagement, weniger Kundenorientierung ○ Beeinträchtigt Gesundheitsverhalten – zum Beispiel ungesunde Ernährung, wenig Bewegung, vermehrter Suchtmittelkonsum ○ Beeinträchtigt Sozialverhalten – zum Beispiel sozialer Rückzug, Aggression, keine Ausübung von Hobbys ○ Vermehrte Fehlzeiten
Gedanken und Gefühle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Anspannung, innere Unruhe, Nervosität (auch nach Feierabend) ○ In der Freizeit oder im Urlaub Grübeln über Probleme bei der Arbeit ○ Frustration, Ärger, Gereiztheit ○ Ermüdungs-, Monotonie- und Sättigungsgefühle 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ängste ○ Niedergeschlagenheit ○ Gefühl der Sinnlosigkeit, Hoffnungslosigkeit ○ Antriebslosigkeit ○ Geringes Selbstwertgefühl, Minderwertigkeitsgefühle ○ Verringerte Motivation, innere Kündigung ○ Dauerhafte Erschöpfung und Energielosigkeit ○ Zynismus
Körperliche Symptome	<ul style="list-style-type: none"> ○ Herzklopfen ○ Schwitzen ○ Muskelverspannung ○ Schlafstörungen ○ Erhöhtes Erregungsniveau ○ Nicht zur Ruhe kommen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Häufige Kopfschmerzen ○ Herz-Kreislauf-Beschwerden ○ Schwindelgefühle ○ Tinnitus, Hörsturz ○ Magen-Darm-Beschwerden ○ Häufige Infekte, geschwächtes Immunsystem ○ Rückenschmerzen ○ Hautprobleme, Allergien ○ Libidoverlust ○ Bluthochdruck



Woran erkennen Sie, dass Sie gesund sind?

Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Es ist deshalb wichtig, dass Sie nicht nur merken, wann es Ihnen **nicht gut** geht, sondern auch, wann es Ihnen **gut** geht. Denn der Zustand der Gesundheit und des Wohlbefindens sollte Ihr Ziel sein.

Definition Gesundheit

Gesundheit wird durch die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert als „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur als die Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen.“

Die Bedeutung des Wohlbefindens wird in dieser Definition hervorgehoben. Denken Sie einmal darüber nach: Wann fühlen Sie sich besonders wohl bei der Arbeit?

Die folgende Liste kann Ihnen helfen, arbeitsbezogenes Wohlbefinden zu erkennen. Überlegen Sie, welche der folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

Arbeitsbezogenes Wohlbefinden

- Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.
- Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.
- Ich erledige meine täglichen Aufgaben mit Freude.
- Ich fühle mich den meisten beruflichen Anforderungen gewachsen.
- Ich erreiche die beruflichen Ziele, die ich mir setze.
- Wenn ich bei der Arbeit mit einem Problem konfrontiert werde, habe ich meist mehrere Ideen, wie ich damit fertig werde.

Gibt es Situationen bei der Arbeit, in denen Sie sich so richtig gut fühlen oder auf die Sie besonders stolz sind? Welche sind das? Überlegen Sie, wie Sie diese Situationen häufiger herbeiführen können. Helfen kann Ihnen dabei folgende Reflexionsübung. Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit und machen Sie sich gedanklich oder schriftlich Notizen zu den drei Fragen:

- **Wann hat Ihre Arbeit Ihnen das letzte Mal so richtig Spaß gemacht?**
- **Was war ausschlaggebend dafür?**
- **Wie waren die Bedingungen?**

2: Nehmen Sie Ihre Gesundheit wichtig

In den letzten Jahren hat in der Diskussion um Arbeit und Gesundheit das Thema Work-Life-Balance zunehmend an Aufmerksamkeit gewonnen. Im Zuge der rasanten Technologisierung und Flexibilisierung und damit einhergehenden Veränderungen – zum Beispiel permanente Erreichbarkeit, Mobilitätsanforderungen – wird die Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben oft zu einem sehr schwierigen Balanceakt, wie in unserem folgenden Fallbeispiel (siehe Seite 13) deutlich wird.

Eine Fallgeschichte

Herr Kern (42 Jahre) ist IT-Führungskraft in einem internationalen Konzern. Er hat ein Team von 21 Beschäftigten unter sich. Die Umsätze waren im letzten Jahr rückläufig und auch die letzten Quartalszahlen im IT-Bereich blieben weit hinter den Zielvorgaben zurück. Im Unternehmen wurde kräftig umstrukturiert und Herr Kern bekam einen neuen Vorgesetzten. Dieser hat nur seine eigenen Ziele vor Augen, legt unrealistische Deadlines fest und tritt sehr autoritär auf.

Die Anspannung bei Herrn Kern ist groß. Er zieht sich immer mehr zurück, um alles zu schaffen. Aus Angst vor Fehlern vermeidet er Entscheidungen und delegiert immer weniger. Für die Beschäftigten hat er kaum noch Zeit. Sie fangen an, sich von ihm zu distanzieren und verlieren das Vertrauen.

Sein neuer Chef schickt ihm häufig nachts und auch am Wochenende E-Mails. Um den Erwartungen seines Chefs gerecht zu werden, ist er ständig verfügbar und schaut auch zu Hause regelmäßig auf sein Firmen-Smartphone. Zudem arbeitet er häufig nach Feierabend von zu Hause aus weiter und auch zunehmend am Wochenende. Ihm bleibt dadurch immer weniger Zeit für die Familie, die sich vernachlässigt fühlt. Eine Nacht durchgeschlafen hat er schon lange nicht mehr. Er muss ständig an Probleme bei der Arbeit denken. Häufig wacht er nachts auf und hat schnelles Herzklopfen. Er ignoriert diese Warnsignale und sein Gesundheitszustand verschlechtert sich – er leidet unter Magenschmerzen und ist permanent erkältet. Aber er sieht keinen Ausweg.



Fest steht: Die Wichtigkeit, die ich meiner Gesundheit beimesse, beeinflusst meine Motivation, mehr für sie zu tun. Wenn Gesundheit eine so große Rolle spielt, wie kommt es dann, dass ich trotzdem zulasse, dass meine Gesund-

heit durch die Arbeit beeinträchtigt wird? Wieso greife ich nicht vorher ein? Im nachfolgenden Interview (siehe Seite 11) wird ein neueres Phänomen beschrieben, das solch ein Verhalten hervorrufen kann. Denken Sie einmal darüber nach,

welchen Stellenwert Ihre Gesundheit in Ihrem Leben momentan im Verhältnis zu Ihren anderen Zielen wie vielleicht beruflicher Erfolg, Familie, Selbstverwirklichung oder Geld hat und ob sich dies in Ihrem Verhalten widerspiegelt.



Interview

Wieso setze ich die eigene Gesundheit aufs Spiel?

INTERESSIERTE SELBSTGEFÄHRDUNG – Interview mit PROF. DR. ANDREAS KRAUSE
Professor für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten am Institut Mensch in komplexen Systemen

VBG: *Sie gehen davon aus, dass interessierte Selbstgefährdung ein zunehmendes Phänomen ist. Was genau meinen Sie mit diesem Begriff?*

Prof. Krause: Viele Führungskräfte und auch viele Beschäftigte ohne Führungsfunktion berichten davon, dass sie für ihre Arbeit von sich aus Dinge tun, die sich auf Dauer negativ auf die eigene Gesundheit auswirken können. Dazu gehört: Länger als zwölf Stunden pro Tag arbeiten, auch am späten Abend, am Wochenende oder im Urlaub erreichbar sein, trotz Krankheit oder Beschwerden arbeiten – oder auch Freizeitaktivitäten wie Sport und Treffen mit Freunden reduzieren, weil Zeit und Energie fehlen.

Wir sprechen hier von interessierter Selbstgefährdung: Um den eigenen Erfolg oder den Erfolg des Teams zu sichern, gehen Berufstätige phasenweise über ihre Leistungsgrenzen hinaus und riskieren auch mal die eigene Gesundheit.

VBG: *Was ist die Ursache für diese Entwicklung?*

Prof. Krause: Die Ursache sehen wir in neuen Managementkonzepten, die grundsätzlich positiv zu sehen sind. Allerdings bergen sie auch Risiken wie interessierte Selbstgefährdung und können diese als ungewollte Nebenwirkung mit sich bringen.

Die Grundidee der ergebnis- und erfolgsorientierten („indirekten“) Managementkonzepte besteht darin, das Engagement und die Energie von selbstständigen Unternehmern in abhängige Beschäftigungsverhältnisse zu übertragen. Abhängig Beschäftigte sollen wie Selbstständige denken und agieren, ihre ganze Kreativität und ihr Leistungsvermögen einbringen und von sich aus Vorschläge zur Rationalisierung und Produktivitätssteigerung einbringen. Sie sollen die Ziele und auch Probleme der Organisation zu ihren eigenen Zielen und Problemen machen.

Besonders Führungskräfte, aber zunehmend auch alle anderen Beschäftigten, haben eine Doppelrolle: Nach wie vor muss fachlich qualitativ hochwertig gearbeitet werden. Aber jetzt muss der Beschäftigte gleichzeitig darauf achten, dass sich die eigene Beschäftigung für das Unternehmen rentiert. Er wird verstärkt am Ergebnis gemessen. Und dann geht man eher über die eigenen Leistungsgrenzen.

VBG: *Sind die neuen Managementtechniken also abzulehnen?*

Prof. Krause: Nein, die Förderung der Eigeninitiative und Kreativität der Beschäftigten ist ein Fortschritt. Und die Verbesserung der Produktivität ist ein selbstverständliches Anliegen für alle Führungskräfte. Nur müssen die ungewollten Nebenwirkungen thematisiert und verstanden werden, um gegenzusteuern, bevor Leistungsträger erschöpft ausfallen oder das Unternehmen verlassen.

In erfolgsorientierten Betrieben ist es ein ungeschriebenes Gesetz, dass persönliche Schwächen nicht angesprochen werden – und dazu gehören auch Symptome der Überforderung und Erschöpfung. Wenn

Schwierigkeiten auftauchen, wird viel zu selten darüber gesprochen – zum Beispiel weil der Einzelne befürchtet, als weniger leistungsfähig eingeordnet zu werden.

Die einzelnen Führungskräfte und Beschäftigten entwickeln zunehmend ein ausgeprägtes unternehmerisches Interesse, Erfolge zu erreichen und sich positiv vor anderen darzustellen, auch wenn unrealistische Fristen bestehen oder überaus schwierige Hindernisse zu überwinden sind. Dann täuscht man Gesundheit vor, durchaus auch sich selbst gegenüber – und meint unverletzlich zu sein. Aber wie lange geht das gut?

Führungskräfte sollten sich im kollegialen Miteinander mit den Veränderungen in der Leistungssteuerung, ihren Chancen und ungewollten Nebenwirkungen auseinandersetzen, um letzteren entgegenzusteuern.

VBG: *Die Mechanismen der indirekten Steuerung sind auch besonders im Homeoffice und beim hybriden Arbeiten relevant. Wie können Führungskräfte darauf achten, dass sich Mitarbeitende im Homeoffice nicht entgrenzen (zum Beispiel Arbeiten am Wochenende, in den späten Abendstunden etc.)?*

Prof. Krause: Hybrides Arbeiten erfordert eine erhöhte Selbstregulation, insbesondere in Bezug auf die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben. Führungskräfte spielen dabei eine wichtige Rolle, indem sie ihre Mitarbeitenden aktiv ermutigen, offen über ihre individuellen Herausforderungen und Strategien zur Selbstregulation zu sprechen.

Es ist besonders wertvoll, dass das Team gegenseitig die Arbeitspräferenzen kennt. Manche halten sich streng an feste Arbeitszeiten, während andere es vorziehen, ihre Arbeitszeiten flexibler über den Tag zu verteilen, um zum Beispiel Arbeit und Familie besser miteinander vereinbaren zu können. Wenn diese Präferenzen transparent kommuniziert werden, entsteht mehr Verständnis im Team, und das Wohlbefinden steigt. Sollte jedoch jemand auffallen, der offensichtlich stark entgrenzt arbeitet, ist es entscheidend, dass die Führungskraft das Thema offen anspricht. Dabei kommt es darauf an, genau zuzuhören: Gibt es möglicherweise unrealistische Ziele, widersprüchliche Erwartungen oder eine zu hohe Arbeitslast? In solchen Fällen müssen die Arbeitsbedingungen angepasst werden. Gleichzeitig ist es wichtig, die betroffene Person dabei zu unterstützen, persönliche Strategien zur Grenzziehung zu entwickeln.

Wir haben gesehen, dass regelmäßige Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, bei denen die persönliche Auslastung thematisiert wird, zu einer deutlichen Reduktion von Selbstgefährdung und Erschöpfung und einer besseren Bewertung der eigenen Arbeitssituation führen. Dies konnten wir zuletzt in Schweizer Banken nachweisen.

Tipp: Lesen Sie hierzu auch das VBG-Fachwissen *Führen durch Ziele.*

3: Lernen Sie Ihre Möglichkeiten kennen und handeln Sie

Nachdem Sie Ihre Aufmerksamkeit für Ihre Gesundheit geschärft haben und beschlossen haben, etwas zu ändern, weil Ihnen Ihre Gesundheit wichtig ist, gilt es nun im nächsten Schritt der gesunden Selbstführung, Möglichkeiten zur eigenen Gesundheitsförderung kennenzulernen und das konkrete Gesundheitsverhalten im Arbeitsalltag umzusetzen. Hier spielen vor allem das (Er-)Kennen von Stressauslösern und die Entwicklung von Strategien, wie Sie damit in Zukunft besser umgehen können, eine wichtige Rolle. Abschließend finden Sie viele hilfreiche Tipps, wie Sie sich gut erholen können.

Dem Stress die Stirn bieten

Viele Menschen fühlen sich der stressigen Situation ausgeliefert und sind der Meinung „Ich kann ja eh nichts ändern“. Um diesem Gefühl des „Ausgeliefertseins“ und damit der Opferhaltung zu entkommen, stellen wir Ihnen hier einige Möglichkeiten vor, wie man Stress besser bewältigen kann.

Anti-Stress-Strategien

Sie haben die Möglichkeit, an zwei Faktoren anzusetzen: an den Stressoren und/oder den Ressourcen.

Sie können Stress vermeiden, indem Sie das Übel an der Wurzel packen und **Stressoren** (zum Beispiel Zeitdruck, Konflikte) ausschalten. Da Stressoren in der Regel nicht gänzlich zu vermeiden sind, können Sie die **Ressourcen** (zum Beispiel soziale Unterstützung durch Kollegen und/oder Vorgesetzte) und damit Ihre Belastbarkeit erhöhen und so den Stress besser bewältigen. Im Kasten auf Seite 16 lernen Sie zwei Arten der Bewältigung kennen. Diese sollen Ihnen helfen, mit dem Stress besser umzugehen.

Wo Sie nun mit dem problemorientierten Bewältigungsverhalten ansetzen, hängt von dem „Ort“ des Problems ab. Liegt das Problem hauptsächlich in den Arbeitsbedingungen (zum Beispiel Zeitdruck) oder in Ihrer Person (zum Beispiel schlechtes Zeitmanagement)? Überlegen Sie, welche Möglichkeiten Sie haben oder entwickeln können, um dem Stress in Zukunft vorzubeugen.

Einige Beispiele für **problembezogenes** Bewältigungsverhalten:

An den Arbeitsbedingungen ansetzen

Sie könnten beispielsweise strukturelle Veränderungen innerhalb Ihres Arbeitsbereiches einführen, um arbeitsbezogene Stressoren zu verringern – zum Beispiel durch:

- realistische Begrenzung des Aufgabenpensums
- „Auffangen“ von hohen Stressphasen durch anschließende kurze ruhigere Arbeitsphasen
- Verbesserung der Arbeitsgestaltung und Aufgabenverteilung (angemessene Delegation von Aufgaben, Partizipation, Handlungsspielraum)
- Verbesserung organisationaler Prozesse und Stärkung der Ressourcen – zum Beispiel Arbeitsunterbrechungen reduzieren, Meetings effektiver gestalten, das heißt eine klare Agenda, Zeitbegrenzung und ein Ergebnisprotokoll (wer macht was bis wann?), transparenter Informationsfluss, Zielklarheit, klare Zuständigkeiten und Rollen, eine bessere soziale Unterstützung im Team.



An der Person ansetzen

Des Weiteren könnten Sie an sich selbst ansetzen – zum Beispiel durch:

- **Zeitmanagementkompetenzen:** Bewusstsein für die verstreichende Zeit entwickeln, „Zeitfresser“ identifizieren, Prioritäten setzen, realistische Zeitpläne erstellen, zielgerichtet arbeiten, am Ende des Arbeitstages einen Arbeitsplan für den nächsten Tag schreiben, Zeitfenster für die Beantwortung von E-Mails festlegen
- **Training fachlicher und sozialer Kompetenzen** (zum Beispiel Fortbildungen, Nein sagen lernen).

Aus wissenschaftlichen Studien geht hervor, dass der gesundheitsförderliche Effekt am höchsten ist, wenn man gleichzeitig sowohl an den **Bedingungen** als auch an der **Person** ansetzt.

Stressbewältigung

- In einer stressigen Situation (zum Beispiel Konflikt mit einem Kunden oder Kollegen, Zeitdruck, unklare Vorgaben) entscheiden Sie, welche Bewältigungsfähigkeiten und -möglichkeiten Ihnen zur Verfügung stehen, und legen eine Bewältigungsstrategie fest, aus der Ihr Bewältigungsverhalten folgt. Dies geschieht in der Regel unbewusst. Es ist jedoch hilfreich, dass Sie sich diesen Prozess einmal bewusst machen.
- Grundsätzlich unterscheidet man zwischen **problemorientiertem** und **emotionsorientiertem** Bewältigungsverhalten. Beim problemorientierten Bewältigungsverhalten wird versucht, die Ursache für den Stress zu identifizieren, sie aktiv anzugehen und aus der Welt zu schaffen – zum Beispiel durch Informationssuche oder Problemlösestrategien. Beim emotionsorientierten Bewältigungsverhalten wird versucht, sich emotional von der Stresssituation zu lösen und auf andere Gedanken zu kommen, um die negative Anspannung abzuschütteln – zum Beispiel durch Entspannung, Ablenkung oder Abschalten.
- Im Allgemeinen ist problembezogenes Bewältigungsverhalten zu bevorzugen, da Sie damit die Ursache für den Stress angehen und diese Ihnen nicht bei nächster Gelegenheit erneut Stress verursacht. Liegt die Ursache jedoch gänzlich außerhalb Ihrer Einflussmöglichkeiten, dann kann Ihnen emotionsbezogenes Bewältigungsverhalten helfen, den Stress zu vergessen und so die negativen Folgen von Stress zu reduzieren.



Liegt das Problem einmal außerhalb Ihrer Einflussmöglichkeiten oder ist nur sehr langfristig zu beheben, können Ihnen **emotionsbezogene** Verhaltensweisen helfen, dem Stress wieder Herr zu werden beziehungsweise seine negativen Folgen abzumildern. Versuchen Sie beispielsweise:

- Auf die eigenen Gedanken und Gefühle achten (mit Wut und Ärger umgehen, Gedanken stoppen, Perspektive wechseln)
- Entspannungsmethoden – zum Beispiel progressive Muskelrelaxation, Autogenes Training, Meditation
- Sportliche und andere Freizeitaktivitäten, bei denen Sie gut abschalten und auftanken können



Interview

FÜHRUNGSKRÄFTE IM STRESS – Interview mit PROF. DR. SIEGFRIED GREIF

Arbeitspsychologe und Geschäftsführer Change Management und Coaching am Institut für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung

VBG: Stress ist heute allgegenwärtig. Was ist das Besondere an der Situation von Führungskräften?

Prof. Greif: Führungskräfte müssen heute sehr viele Veränderungen managen und unterliegen dabei einem hohen Tempo. Oft werden die verschiedenen Veränderungen nicht perfekt koordiniert und manche sind fragwürdig. Besonders belastend ist es, wenn von der Führungskraft erwartet wird, dass sie vorbehaltlos hinter allen Veränderungen steht, auch wenn sie selbst am Sinn einzelner Maßnahmen zweifelt. Wenn dann noch die wirtschaftliche Situation des Unternehmens kritisch ist, resultiert daraus eine komplexe, kaum noch zu verkraftende Stresssituation.

VBG: Führungskräfte haben häufig mehr Handlungsspielräume und Freiheiten als ihre Angestellten und erhalten mehr Belohnungen in Form von Aufstiegsmöglichkeiten und Gehalt. Wieso sind sie trotzdem belastet?

Prof. Greif: Handlungsspielraum kann die negativen Wirkungen von Stress verringern, wenn er als Stresspuffer genutzt werden kann – zum Beispiel für kurze Pausen oder für zeitweilig ruhigeres Arbeiten nach hektischen Phasen. Aber wenn der Zeitdruck so hoch wird und die Arbeit sich so verdichtet, dass kein Spielraum für Stressabbau übrig bleibt, nützt es der Führungskraft wenig, dass sie im Prinzip mehr Freiheiten hat als ihre Beschäftigten.

Aufstieg und Gehalt sind Belohnungen, die oft auf einem langen und anstrengenden Weg erreicht werden. Geld allein macht definitiv nicht glücklich und verringert nicht direkt den täglichen Arbeitsstress. Allerdings kann es Möglichkeiten bieten, den Stress etwas im Zaum zu halten –

zum Beispiel wenn man sich privat einen Coach oder Fortbildungen leistet oder sich im Haushalt durch bezahlte Hilfe entlastet.

VBG: Aus unseren Mitgliedsbetrieben bekommen wir häufig zu hören, dass man als Führungskraft einfach keine Zeit hat, sich um seine Gesundheit zu kümmern.

Wie gehen Sie im Coaching mit dieser Problematik um?

Prof. Greif: Es ist nicht nur der Zeitmangel, der hier eine Rolle spielt, sondern die fehlende Energie, sich nach dem langen Tag noch einmal aufzuraffen und sportliche Bewegungen oder Entspannungsübungen durchzuführen. Im Grunde handelt es sich hier um eine gefährlich immer schneller ins Risiko drehende Spirale: Je größer der Stress, desto mehr nimmt die Motivation ab, etwas zur Kompensation des Stresses zu tun. Am Ende macht der Körper plötzlich einfach nicht mehr mit.

Die beschriebenen Risiken sind Führungskräften durchaus bewusst. Aber sie wissen nicht, wie sie es schaffen könnten, etwas dagegen zu tun und nehmen sie deshalb schicksalhaft hin. Es gibt aber durchaus Möglichkeiten: gesunder Urlaub, Personal Trainer und Stressmanagementcoaching. Beim Stressmanagementcoaching geht es nicht nur darum, den Klienten zu helfen, Stresssituationen individuell etwa durch Selbstberuhigungsübungen besser zu verarbeiten. An erster Stelle stehen eine Analyse der Stresssituation und die Klärung der Frage, ob der Stress verringert oder zumindest stabilisiert werden kann. Erfahrene Coaches finden gemeinsam mit ihren Klienten konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen.



Wissen Sie, was Ihre persönlichen Stressauslöser sind und wie Sie sie entschärfen können? Einzelcoachings können einen geschützten Raum bieten, in dem Sie über Belastungen und persönliche Beanspruchungen reflektieren können.

Coaching

Coaching ist vergleichbar mit einem Training bei Leistungssportlern. Talent allein reicht nicht aus. Nur durch Training kann

man Hochleistungen erzielen. Exzellente Führungskräfte sind nicht nur fachlich kompetent, sondern auch sehr gut im Umgang mit psychischer Belastung. Dafür ist es wichtig, die Führungs- und Gesundheitskompetenz stetig auszubauen.

Was ist Gesundheits- und Stressmanagementcoaching?¹⁸⁾

- **Gesundheitscoaching** hat das Ziel, das Wohlbefinden einzelner Personen zu

verbessern und sie beim Erreichen ihrer gesundheitsbezogenen Ziele zu unterstützen.

- Das **Stressmanagementcoaching** im betrieblichen Zusammenhang ist eine spezielle Form des Gesundheitscoachings. Es zielt darauf ab, Stressoren zu reduzieren und die Stressbewältigung bei der Arbeit zu verbessern.

¹⁸⁾ Greif, 2011





Interview

COACHING – Interview mit PROF. DR. SIEGFRIED GREIF

Arbeitspsychologe und Geschäftsführer Change Management und Coaching am Institut für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung

VBG: Was ist Coaching? Können Sie die Methode des Coachings näher erläutern?

Prof. Greif: In der Fachliteratur wird Coaching in vielen Definitionen als personenorientierte Beratung, also als eine Sonderform der Beratung beschrieben. Diese ist besonders auf die Förderung des Lernens und der Entwicklung einer einzelnen Person mit ihren Wünschen, Zielen und Potenzialen ausgerichtet und basiert auf Vertraulichkeit.

Besonders wichtig ist beim Coaching eine geschützte Vertraulichkeit der Gesprächsinhalte. Die Verschwiegenheit des Coachs ermöglicht eine große Offenheit bei der Problemanalyse und Reflexion über persönliche Ziele und Stärken oder auch offene Gespräche über emotionale Probleme und Schwierigkeiten. Darin und in der hohen Methodenkompetenz der Coachs, diese Problemanalysen und Selbstreflexionen ergebnisorientiert durchzuführen, unterscheidet sich Coaching von anderen Beratungsformen.¹⁹⁾

Coaching ist heute ein beliebter Modebegriff. Weil er nicht geschützt ist, kann er von allen verwendet werden, die damit für sich werben wollen. Seriöse Coaching-Verbände und professionelle Coachs fordern daher eine wissenschaftliche Fundierung und Überprüfung der Wirksamkeit des Coachings und von ihren Mitgliedern eine qualifizierte, zertifizierte Ausbildung, ständige Fortbildung sowie Reflexion und Evaluation der eigenen Arbeit.

VBG: Welche Vorteile bietet Coaching zum Beispiel gegenüber Training?

Prof. Greif: Coaching hat den Vorteil, dass es individuell maßgeschneidert an die Person mit ihren Wünschen, Zielen und Potenzialen, an ihre Situation und die jeweilige Position in der Organisation angepasst werden kann. Dabei sollten immer auch die Erwartungen des Umfelds an die Person berücksichtigt werden, beim Coaching einer Führungskraft zum Beispiel die speziellen Vorgaben und Ziele des Unternehmens sowie die Erwartungen der Beschäftigten des Arbeitsbereiches. Trainings, die in Gruppen durchgeführt werden oder Weiterbildungsseminare lassen sich dagegen nur begrenzt an die einzelnen Teilnehmenden anpassen. Selbst wenn sie optimal gestaltet werden, passen die Übungen oder das Programm deshalb nicht genau zu den Voraussetzungen und Zielen aller Gruppenmitglieder.

VBG: Was sind typische Anlässe für ein Coaching?

Prof. Greif: Nach einer Befragung von 578 Coachs sind die Hauptanlässe 1. Aufgaben und Führungsrolle, 2. Beziehungs- und Konfliktfragen, 3. Karriere und Zukunftsfragen, 4. Stress, Work-Life-Balance und Burnout, 5. Teamkonflikte und Teamentwicklung, 6. Alltägliche Probleme und Entscheidungen und 7. Selbstreflexion und persönliche Entwicklung.²⁰⁾

Es ist bemerkenswert, dass Stress, Work-Life-Balance und Burnout als Themen bereits an vierter Stelle genannt werden. Stress ist bei hohen Leistungsanforderungen immer die Kehrseite der Medaille. Wer hohe Leistungen bringen muss, profitiert deshalb von Stressmanagementcoaching.

VBG: Wer ein Coaching bei Ihnen macht, hat also ein Problem?

Prof. Greif: Ja, das könnte man sagen. Mir ist aber bewusst, dass das Wort „Problem“ in manchen Unternehmen und auch bei vielen Coachs negativ besetzt und fast ein Unwort ist. Ihre Frage spiegelt genau diese negative Einstellung zum Coaching, wonach nur der zum Coaching kommt, der „Probleme hat“ und „Coaching braucht“. Es ist sehr wichtig hervorzuheben, dass Coaching von den Besten nachgefragt wird, die ihre Spitzenleistungen noch weiter steigern wollen, beispielsweise von Hochleistungssportlern, aber auch von erfolgreichen Top-Managern.

VBG: Welche positiven Effekte erleben Führungskräfte in Ihrem Coaching?

Prof. Greif: Intensive Selbstreflexionen und Rollenspielen führen häufig zu einem Aha-Effekt. Beispielsweise erkennt der Klient plötzlich in der Rolle seines Gegenübers, dass das aggressive Verhalten des Gegenübers nicht durch dessen Aggressivität, sondern durch sein eigenes vorheriges Verhalten provoziert wurde. Zum Beispiel erlebte ein Geschäftsführer, der sich der Wirkung seiner lauten Sprache und attackierenden Formulierungen nicht bewusst war, zu seiner Überraschung nach der Reflexion und Übung im Coaching, dass seine „persönliche Feindin“ im Betriebsrat nicht mehr wie bisher aggressiv reagierte. Sie verhielt sich tatsächlich freundlicher und versuchte nicht mehr, alle seine Anregungen zu blockieren, nachdem er vorher ihre Argumente wertschätzend aufgegriffen hatte und zu berücksichtigen versuchte.

¹⁹⁾ Greif, 2008

²⁰⁾ Middendorff, 2010

Im stressigen Arbeitsalltag gilt es oft, Hindernisse bei der Umsetzung Ihrer guten Vorsätze zu überwinden. Auch dabei kann ein Coaching helfen. Die Unterstützungsunterstützung spielt im Coaching eine wichtige Rolle. Es ist wichtig, dass Sie sich nicht zu viel auf einmal vornehmen, sonst sind Sie schnell frustriert, wenn es mit der Umsetzung der Ziele nicht funktioniert. Fangen Sie mit kleinen Schritten an, so gewinnen Sie Vertrauen in sich selbst und können das, was Sie sich vorgenommen haben, auch einhalten.

Abschalten und Auftanken

„Wer nicht jeden Tag etwas Zeit für seine Gesundheit aufbringt, muss eines Tages sehr viel Zeit für die Krankheit opfern.“ (Sebastian Kneipp, 1821–1897)
Kennen Sie das auch? Als Sie neulich nach der Arbeit zum Sport gegangen sind, haben Sie sich danach so richtig gut gefühlt. Meistens fühlen Sie sich jedoch zu erschöpft und können sich nicht mehr aufraffen, joggen zu gehen oder etwas Aktives zu unternehmen.

Denken Sie daran: Wenn Sie eine erfüllende Freizeitaktivität wegen zu viel Stress einstellen, berauben Sie sich einer wichtigen Ressource, die Ihnen dabei hilft, aufzutanken und zukünftigen Stress besser bewältigen zu können. Gerade in stressigen Zeiten ist es also wichtig, den „inneren Schweinehund“ zu überwinden. Hilfreich können hierbei konkrete Handlungsvorsätze sein. Handlungsvorsätze beschreiben eine Strategie zur Selbstregulation, die in Form eines Wenn-dann-Plans erfolgen („Wenn Situation X auftritt, werde ich das Verhalten Y zeigen“ – „Wenn ich von der Arbeit nach Hause komme, ziehe ich meine Sportkleidung an und laufe los“), und die zu einer besseren Zielerreichung führen kann. Wenn-dann-Pläne helfen Ihnen, Ihre Ziele in Angriff zu nehmen und tragen dazu bei, dass sich der Prozess im Laufe der Zeit automatisiert.²¹⁾

Fest steht: Wer viel und lange arbeitet, kann besonders schlecht abschalten. Freizeit und Erholung sind wichtig, um den stressigen Arbeitsalltag besser bewältigen zu können. Es ist daher von

Freizeitaktivitäten²²⁾

Kontakt und Geselligkeit

Besuch von Freunden, Verwandten, gemeinsame Unternehmungen/Ausflüge mit dem Partner, der Familie oder mit Freunden, Gesellschaftsspiele, Vereinsaktivitäten, Ausgehen

Hobbys

Musikinstrument spielen, Singen, Malen, Fotografieren, Gartenarbeit, Haustiere, Basteln, Handarbeiten, etwas Besonderes kochen, Heimwerken, Rätsel lösen, technische Spiele (Eisenbahn, Computer, ...)

Sport und Bewegung

Spaziergänge/Wanderungen, Jogging, Schwimmen, Ballsport, Reiten, Tanzen, Gymnastik, Yoga, Krafttraining, Rad fahren, Segeln, Rudern, Paddeln, Ski fahren

Kultur und Bildung

Besuch des Theaters, ins Konzert gehen, Kinobesuch, Vorträge anhören, ein gutes Buch lesen, Besuch von Ausstellungen/Museen, eine Fremdsprache lernen

„Die Seele baumeln lassen“

Im Gras liegen, in der Sonne sitzen, Sonnenaufgang, -untergang, Sterne, Wolken beobachten, Musik hören, ein Bad nehmen, in die Sauna gehen, Wellness, sich massieren lassen

besonderer Bedeutung, sich bewusste Auszeiten zu gönnen, um langfristig körperlich und geistig gesund und leistungsfähig zu bleiben. Dies gilt vor allem auch im Kontext von hybrider Arbeit. Hier ist es besonders wichtig für Sie als Führungskraft, darauf zu achten, Erholungspausen einzuhalten und die Arbeitszeit nicht zu entgrenzen. Nur so sind Sie den beruflichen Anforderungen und dem Stress auf Dauer gewachsen.

Bei Ihren Freizeitaktivitäten kommt es vor allem darauf an, dass Sie diese positiv erleben und die Arbeit dabei vergessen können. Doch wie schaffen Sie es, nach Feierabend auf andere Gedanken zu kommen? Überlegen Sie einmal, bei welcher Aktivität Sie am besten abschalten können, das heißt auf andere Gedanken kommen und nicht an die Arbeit denken.

Im Kasten oben finden Sie ein paar Anregungen für Freizeitaktivitäten, die von vielen Menschen als angenehm und erholsam erlebt werden.

In der modernen Erholungsforschung wird der Frage nachgegangen: Wann

erholen Sie sich am besten? Dabei wurden vier wichtige Erholungsfaktoren identifiziert:²³⁾

- **Abschalten** von der Arbeit (nicht an die Arbeit denken, sich mental von seiner Arbeit distanzieren)
- **Entspannung** (die Seele baumeln lassen, Dinge unternehmen, bei denen man sich entspannt)
- **Kontrolle** (selbst bestimmen, wie die Freizeit verbracht wird und Dinge erledigt werden)
- **Erfolgsenerlebnisse** (nach neuen Herausforderungen suchen und diese erfolgreich bewältigen, Neues dazulernen, den Horizont erweitern)

Sich passiv zurücklehnen reicht zum Abschalten oft nicht aus. Abschalten gelingt meist am besten bei einer aktivierenden Tätigkeit, bei der mehrere Sinne gleichzeitig angesprochen werden und bei der Fähigkeiten, die bei der Arbeit nicht gefordert sind, eingesetzt werden können.

Für die Erholung ist es gut, wenn Sie sich in der Freizeit nicht in gleicher

²¹⁾ Gollwitzer & Brandstätter, 1997

²²⁾ Kaluza, 2011

²³⁾ Sonntag, 2010



Weise fordern wie bei der Arbeit, das heißt, wenn nicht die gleichen Sinne und Fähigkeiten angesprochen werden. Bei der „richtigen“ Erholung ist entscheidend, dass ein Anforderungswechsel stattfindet, damit sich die bei der Arbeit hauptsächlich belasteten Systeme erholen können und Ihnen am

nächsten Tag wieder zur Verfügung stehen. Beispielsweise bietet es sich an, Freizeit- und Erholungsaktivitäten nachzugehen, die eine thematische Ablenkung zur Arbeitstätigkeit bieten. Bei der Arbeit von zu Hause aus kommt hinzu, dass auch ein räumlicher Wechsel stattfinden sollte.

Übrigens: Befunde der Erholungsforschung weisen darauf hin, dass es übers Jahr gesehen erholsamer ist, mehrere kürzere Urlaube zu machen statt eines langen Urlaubs. Beide sind in gleicher Form erholsam und auch der Erholungseffekt hält bei beiden nur ein bis zwei Wochen an.



Gesunde Mitarbeiterführung: Was Sie für Ihre Beschäftigten tun können

Welche Möglichkeiten haben Sie als Führungskraft, die Gesundheit Ihrer Beschäftigten zu fördern?

Im folgenden Kapitel erfahren Sie, warum es sich lohnt, sich für die Gesundheit der Beschäftigten zu engagieren, wie Sie die Arbeit gesundheitsförderlich gestalten und was Sie in Ihrer Vorbildfunktion und mit Ihrem Verhalten als Führungskraft bewirken können. Zusätzlich erhalten Sie Informationen darüber, wie Sie das Wohlergehen Ihrer Beschäftigten im hybriden Arbeitskontext im Blick behalten und unterstützen können.

Gesund führen lohnt sich

Warum ist es wichtig, dass Sie sich als Führungskraft um die Gesundheit Ihrer Beschäftigten kümmern? Was bringt Ihnen das? Sehr viel! Es zahlt sich aus. Ein gesundes Führungsverhalten fördert Loyalität und Vertrauen Ihnen gegenüber. Es ist darüber hinaus belegt, dass gesunde Beschäftigte leistungsfähiger sind. Eine Mitarbeiterbefragung der Bertelsmann AG ergab, dass ein Führungsstil, der als gesundheitsförderlich empfunden wird, sich positiv auf die Leistung der Beschäftigten und die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens auswirkt.²⁴⁾

Gesundheitsorientiertes Führungsverhalten führt also zu einer Win-win-Situation – alle haben etwas davon.

In hybriden Teams bekommt zudem die Beziehung zu den Beschäftigten eine neue Qualität, da sich die direkten Kontakte am Arbeitsplatz reduzieren²⁵⁾. Eine klare Kommunikation und eine aktive Beziehungsgestaltung bekommen ein noch größeres Gewicht²⁶⁾.

Im vorherigen Kapitel haben Sie gelernt, wie Sie besser auf Ihre Gesundheit achten können, dass Gesundheit einen hohen Stellenwert haben sollte, was Sie tun können, um Stress zu vermeiden und zu bekämpfen und was eine gute Erholung unterstützt. Es hilft Ihnen, gesund und erfolgreich zu führen, wenn Sie Stresssymptome bei Ihren Beschäftigten erkennen und die Gesundheit Ihrer Teammitglieder wichtig nehmen. Unterstützen Sie Ihre Beschäftigten, (die vorgestellten) Stressbewältigungsmöglichkeiten und Erholungsstrategien anzuwenden, um gesünder durch den Arbeitsalltag zu kommen. Dabei hilft es, sich die folgenden Fragen zu stellen: Wie Sorge ich für die Gesundheit meiner Beschäftigten und für meine eigene? Welche Signale könnten ein Hinweis auf gesundheitliche Probleme sein? Welche Ressourcen (zeitliche Freiräume, Entscheidungs- und Handlungsspielräume) stehen mir als Führungskraft zur Verfügung, um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen in meinem Verantwortungsbereich zu schaffen?²⁷⁾

Gesundheitszustand der Beschäftigten wird zum Maßstab für Führungsqualität

Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel verschärfen die Notwendigkeit, die Beschäftigten langfristig gesund zu erhalten. Dies hat zur Folge, dass Sie nicht nur an Ihrer Leistung, sondern zu-

nehmend auch am Gesundheitszustand Ihrer Beschäftigten gemessen werden. Neben Leistungszielen werden nun auch Ziele vereinbart, die sich auf Ihr Führungsverhalten und auf die Gesundheit Ihrer Beschäftigten beziehen, wie folgendes Fallbeispiel verdeutlicht.



Eine Fallgeschichte

Frau Jakobs (32 Jahre) arbeitet in der Marketingabteilung eines Handelsunternehmens. Sie hat das Traineeprogramm des Unternehmens absolviert und leitet seit einiger Zeit ein Team von 13 Beschäftigten. Sie ist sehr ehrgeizig und möchte schnell Karriere machen.

Sie wird als „High-Potential“ gehandelt. Die Erwartungen an sie sind entsprechend hoch. Sie ist bekannt dafür, dass sie als Erste im Büro ist und abends immer sehr lange am Schreibtisch sitzt. Für Gespräche mit ihren Beschäftigten nimmt sie sich kaum Zeit. Sie hat sehr hohe Anforderungen an sich und ihre Beschäftigten. Es hat sich eingebürgert, dass ihre Beschäftigten selten Feierabend

machen, bevor sie selbst den Stift fallen lässt.

Demnächst wird die Position der Abteilungsleitung frei, auf die sie schon lange hinarbeitet. Eine unternehmensweite Befragung zum Thema psychische Gesundheit hat jedoch ergeben, dass ihr Team im unternehmensweiten Vergleich eine sehr hohe psychische Beanspruchung aufweist. Ihr Vorgesetzter konfrontiert sie mit den Ergebnissen. Er teilt ihr mit, dass er sie nicht befördern kann, wenn die Ergebnisse in der Folgebefragung nicht deutlich besser geworden sind. Frau Jakobs ist ratlos, zumal sie meint, es sei eben viel zu tun und sie bewältige ihr Arbeitspensum ja auch ohne Schaden.

²⁴⁾ Netta, 2011

²⁵⁾ Bansmann, 2021.

²⁶⁾ Antoni & Syrek, 2017

²⁷⁾ Stempel, Veröffentlichung i. V.



und Coachings unterstützt und regen Sie entsprechende Angebote an.

Überlegen Sie einmal, wie folgende Aspekte der Arbeit in Ihrem Verantwortungsbereich gestaltet sind und was Sie noch verbessern könnten. Fragen Sie bei Gelegenheit auch mal Ihre Beschäftigten, wie sie diese Aspekte empfinden:

Die Arbeitsaufgabe: zum Beispiel Entscheidungskompetenzen und Verantwortungsinhalte, Tätigkeitsspielräume, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Aufgabenvielfalt und Aufgabenwechsel, Rückmeldung zur Tätigkeitsausführung und den Arbeitsergebnissen, Leistungs- und Zeitvorgaben

Die Arbeitsorganisation: zum Beispiel Bereichsstruktur und Projektorganisation, Verantwortungsstruktur und Kompetenzen, Arbeitsprozesse, Arbeitsverteilung, Informationsmanagement, soziale und finanzielle Gratifikation, Entwicklungs- und Lernchancen bei der Arbeit, Pausenregelung

Die Arbeitsumgebung: zum Beispiel Lärm, Klima, Beleuchtung

Arbeitsbedingungen gestalten

Sie haben als Führungskraft eine zentrale Position und großen Einfluss darauf, wie in Ihrer Abteilung gearbeitet wird. Führung beinhaltet schließlich neben personenbezogenen Aufgaben, wie die Entwicklung und Unterstützung der Beschäftigten, vor allem Aufgaben wie Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle. Führung bedeutet im Wesentlichen, die Bedingungen von Arbeit und die Unternehmenskultur mitzugestalten und die arbeitenden Personen bei der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben zu unterstützen.

erreichbar und Aufgaben zumutbar sein und das soziale Klima nicht von Konkurrenz, Missgunst, Misstrauen oder gar verdeckter Aggression geprägt sein.²⁹⁾ Die Arbeit mit hybriden Teams erfordert zudem Kompetenzen im Führen auf Distanz.³⁰⁾ Hierfür ist es wichtig, die neuen Herausforderungen mit Ihrer persönlichen Entwicklung abzugleichen. Überlegen Sie, welche Führungsfähigkeiten in Ihrem Job in Zukunft benötigt werden und wie Sie sich diese aneignen können³¹⁾. Bringen Sie in Erfahrung, ob Ihr Unternehmen Sie hierbei aktiv mit passenden Weiterbildungen, Trainings

²⁸⁾ Stempel, Veröffentlichung i. V.

²⁹⁾ Ducki, 2009

³⁰⁾ Cortelazzo et al., 2019, Schwarzmüller et al., 2018

³¹⁾ Roman et al., 2018

Als Führungskraft beeinflussen Sie die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, indem Sie Ziele vorgeben und ihre Erreichung überprüfen. Legen Sie dafür klare und realistische Kriterien an, damit es nicht zur Überforderung kommt. Überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten, wie sich Organisationsziele konkret im Team umsetzen lassen. Schaffen Sie Bedingungen, unter denen Teams beziehungsweise Beschäftigte ihre Ziele erreichen können. Geben Sie Rückmeldung zur Qualität ihrer Arbeit und seien Sie sich Ihrer Vorbildfunktion bewusst. Auf diese Weise können Sie die Stimmung in den Teams entscheidend mitbeeinflussen.²⁸⁾ Daher haben Sie die besondere Verantwortung dafür, dass die Kontextbedingungen so gestaltet sind, dass Arbeitsaufträge auch umgesetzt werden können. Beispielsweise sollte störungs- und behinderungsfrei gearbeitet werden können und es sollten keine widersprüchlichen Anforderungen bestehen. Ziele sollten



Die **Arbeitsmittel**: zum Beispiel Arbeitstisch, Büroarbeitsstuhl, Computerhardware, Software

Die **Arbeitszeit**: zum Beispiel klare Grenzen zwischen Arbeits- und Erholungszeiten, hinreichende Pausenzeiten, Pausen ohne Störung, Wahren der Ruhezeiten, Mitsprachemöglichkeiten für Beschäftigte, Vorhersehbarkeit der Arbeitszeit, gut gestaltete Schichtarbeit, Vermeidung zu langer Arbeitstage, Klärung von Erreichbarkeit, Planbarkeit der Arbeitszeit

Die **sozialen Faktoren**: zum Beispiel Kommunikation, Abteilungs- und Betriebsklima, Kunden, Umgang mit Konflikten³²⁾

Die Umsetzung des betrieblichen Arbeitsschutzes.

Bei der **Arbeitsorganisation in hybriden Teams** ist zu beachten, dass bei diesen neuen Arbeitsformen sowohl Arbeitsbelastung als auch Leistung weniger sichtbar sein können. Deshalb ist eine gerechte Arbeitsverteilung hier von besonderer Bedeutung. Damit leistungsstarke und häufig verfügbare Beschäftigte nicht automatisch immer mehr Aufgaben bekommen, ist Transparenz hinsichtlich des Arbeitsaufwands erforderlich. Menge und Qualität der Aufgaben sollten dabei der individuellen Situation und dem Qualifikationsstand der Beschäftigten entsprechen³³⁾. Sie können Beschäftigte auch dazu ermuntern, die Freiräume im Homeoffice zu nutzen, um ihre Arbeit aktiv mitzugestalten.

Wichtig ist zudem, dass den Teammitgliedern die benötigten **Informationen, Arbeitsmittel und weitere Ressourcen** zur Erfüllung ihrer Aufgaben vorliegen. Es empfiehlt sich, dies in bilateralen Gesprächen oder in Teamsitzungen zu besprechen. Folgende Fragen können für Sie und Ihr Team relevant sein, insbesondere wenn Sie hybrid arbeiten:

- Wie können wir Arbeitsprozesse im Team transparent machen (zum Beispiels Kalendernutzung, Urlaubsvertretungen)?
- Nach welchen Regeln organisieren wir Ablagen, Übergaben, Projektstand und gemeinsame Dokumente?
- Wer arbeitet wann, wo und ist wie erreichbar?
- Was wird bezüglich der Arbeitszeiten und Erreichbarkeiten erwartet und was nicht?

- Wie gestalten und kommunizieren wir Pausen, „Stillarbeit“ und Teamarbeitszeiten?³⁴⁾

In hybrid arbeitenden Teams kann es zudem sinnvoll sein, gemeinsame **Vereinbarungen der Zusammenarbeit**, des sozialen Miteinanders und Kommunikationsregeln zu entwickeln. Wie kommunizieren wir miteinander? Welche Kanäle eignen sich für welche Kommunikation? Welche Regeln gelten für Sprache, Umgangsformen und Feedback, damit sich alle wohlfühlen und aktiv teilnehmen (zum Beispiel Kamera-Handhabung in Videokonferenzen)?³⁵⁾

TIPP: Lesen Sie hierzu auch das VBG-Fachwissen *Erweiterte Erreichbarkeit – Gut gestaltet im Betrieb*.

Informationen darüber, wie Sie die Arbeitsbedingungen Ihrer Beschäftigten in einer **Gefährdungsbeurteilung** prüfen und durch Arbeitsgestaltungsmaßnahmen adäquat anpassen können, finden Sie unter www.vbg.de/gefaehrungsbeurteilung

Mehr zum Thema Arbeitsgestaltung finden Sie in dem Leitfaden für die Gestaltung von Bildschirm- und Büroarbeitsplätzen (DGUV Information 215-410, Kapitel 4 und 5) unter www.vbg.de.

Ihre Vorbildfunktion

Als Führungskraft haben Sie eine besondere Vorbildfunktion. Das gilt sowohl für den Umgang mit Problemen bei der Arbeit als auch für den Umgang mit der eigenen Gesundheit und den eigenen Belastungen. Beschäftigte, die in ihrer Führungskraft kein Vorbild für Gesundheit sehen, leiden einer Studie zufolge doppelt so häufig unter psychosomatischen Beschwerden – zum Beispiel Kopf- oder Magenschmerzen – verglichen mit Beschäftigten, die sich in puncto Gesundheit an ihrer Führungskraft orientieren können.³⁶⁾

Als Führungskraft können Sie Zeichen setzen. Nehmen Sie eine Vorreiterrolle für den Umgang mit der Gesundheit ein. Informieren Sie sich über die Angebote Ihres Unternehmens zur Gesundheitsförderung und bewerben Sie diese aktiv. Unterstützen Sie gesundheitsförderliches Verhalten Ihrer Beschäftigten, indem Sie

- eine angemessene Pausenkultur pflegen,
- Wert auf eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben legen,
- Angebote der Gesundheitsförderung wahrnehmen und auch Ihre Beschäftigten zur Teilnahme ermutigen.

Schlechte Vorbilder wirken in zweifacher Hinsicht negativ: Es leidet sowohl die eigene Gesundheit als auch die Gesundheit der Beschäftigten. Wenn Sie sich als Vorgesetzter krank zur Arbeit schleppen, krank im Homeoffice arbeiten oder ignorieren, wenn Ihre Beschäftigten mit leichten Erkrankungen arbeiten, hat das eine **Signalwirkung**: Die anderen Beschäftigten bilden die Erwartung aus, dass auch sie sich im Krankheitsfall so verhalten sollten. Das kann dazu beitragen, dass diese Personen notwendige Genesungszeiten nicht ausreichend einhalten, wodurch sich Ausfallzeiten unter Umständen sogar noch verlängern können.³⁷⁾

Das Präsentismusphänomen

Ein Fall von Präsentismus wird auch in unserem ersten Fallbeispiel des Controllers Herrn Schmidt deutlich (siehe Seite 6). Sowohl Herr Schmidt als auch sein Beschäftigter haben in diesem Fallbeispiel ein Verhalten gezeigt, das dem Phänomen des „Präsentismus“ zuzurechnen ist: Sie sind zur Arbeit gekommen, obwohl sie krank waren. Ihnen unterliefen Fehler bei der Arbeit und schließlich hat Herr Schmidt dafür mit langfristigen gesundheitlichen Folgen bezahlt.

Die Risiken von Präsentismus

- Die Arbeitsleistung ist beeinträchtigt
- Fehler passieren
- Kollegen stecken sich an (und fallen in der Folge aus)
- Eine Krankheit wird verschleppt und chronifiziert

Studien haben ergeben, dass die durch Präsentismus verursachten Kosten für Produktionsausfälle um ein Mehrfaches über denen liegen, die durch krankheitsbedingte Abwesenheiten entstehen.³⁸⁾

³²⁾ GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022

³³⁾ Antoni & Syrek, 2017, Ellwart et al., 2015

³⁴⁾ Stempel (i.V.)

³⁵⁾ Stempel (i.V.)

³⁶⁾ Franke & Felfe, 2011

³⁷⁾ Hägerbäumer, M., 2011.

³⁸⁾ Steinke und Badura, 2011



Kennen Sie das Problem?

Wie oft ist es bei Ihnen in den letzten zwölf Monaten vorgekommen, dass Sie

- zur Arbeit gegangen sind, obwohl Sie sich richtig krank gefühlt haben?
- mit der Genesung bis zum Wochenende gewartet haben?
- gegen den Rat des Arztes Ihrer Arbeit nachgegangen sind?
- zur Genesung Urlaubstage genommen haben?
- sich vom Arzt ein Medikament verschreiben ließen, um fit für die Arbeit zu sein?

Wie sieht es bei Ihren Beschäftigten aus?

Absentismus beziehungsweise krankheitsbedingte Fehlzeiten sind seit Jahren rückläufig. Das bedeutet jedoch keineswegs, dass sich die Gesundheit der

Beschäftigten in den Betrieben verbessert hat. Die Anwesenheit am Arbeitsplatz oder das Arbeiten im Homeoffice trotz Krankheit kommt immer häufiger vor und hat negativen Einfluss auf die Produktivität der Unternehmen.

Umfassende Befragungen unterstreichen die zunehmende Relevanz des **Präsentismusproblems**. Bezogen auf einen Zeitraum von zwölf Monaten sind in Deutschland:

- 70 Prozent der Beschäftigten mindestens einmal krank zur Arbeit gegangen
- 30 Prozent gegen den Rat des Arztes zur Arbeit gegangen
- 21 Prozent bei Krankheit immer arbeiten gegangen, während nur 16 Prozent bei Krankheit immer zu Hause blieben
- Beschäftigte 3,7-mal krank zur Arbeit gegangen und waren 11,5 Arbeitstage krank am Arbeitsplatz³⁹⁾

Die Hauptbeweggründe für Präsentismus

- Großes Arbeitsvolumen
- Rücksicht auf Kollegen
- Pflichtgefühl, Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber
- Angst vor beruflichen Nachteilen
- Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes
- Bewertung der Krankheit als Bagatellerkrankung
- Keine Stellvertreterregelung, das heißt: keiner, der im Bedarfsfall die Aufgaben übernehmen kann

³⁹⁾ Schmidt und Schröder, 2010; Lohmann-Haislah, 2013



Nicht nur bei dem Phänomen des Präsentismus stellt Ihr Verhalten als Führungskraft eine wichtige Orientierung für Ihre Beschäftigten dar. Dies betrifft beim mobilen Arbeiten auch besonders die Arbeitszeiten, die Erreichbarkeit sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.⁴⁰⁾ Wer seine Arbeitszeiten entgrenzt und beispielsweise auch am Wochenende arbeitet, kann damit falsche Erwartungen vermitteln. Nötig ist zunächst ein allgemeines Bewusstsein dafür, dass sich entgrenzte Arbeitszeiten negativ auf die Gesundheit auswirken können. Darauf basierend, sollten eindeutige Absprachen bezüglich der Erreichbarkeit für alle Ebenen im Unternehmen getroffen und diese klar kommuniziert werden.

Ihr Führungsverhalten

Ihre Gesundheit und die Gesundheit Ihrer Beschäftigten sind nicht losgelöst voneinander. Wenn Sie stark gestresst sind, wird es Ihnen schwerfallen gesundheitsgerecht zu führen. Es ist wahrscheinlich, dass Sie weniger empfänglich für die Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten sind oder nicht in der

Lage sind, diesen ausreichend gerecht zu werden.

Wenn Sie sich selbst dauerhaft zu stark fordern und einen extrem hohen Anspruch an sich selbst haben, passiert es schnell, dass Sie diese Erwartungshaltung – bewusst oder unbewusst – auf Ihre Beschäftigten übertragen. Solange für Sie „gestresst sein“ eine individuelle Schwäche oder den Normalzustand darstellt, werden Sie wenig Verständnis für die Belastung Ihrer Beschäftigten aufbringen und auch wenig Bereitschaft zeigen, den Stress Ihrer Beschäftigten zu reduzieren. Geben Sie Ihrer und der Gesundheit Ihrer Beschäftigten einen hohen Stellenwert und gehen Sie entsprechend sorgsam mit ihr um. Etablieren Sie eine Kultur in Ihrer Abteilung/Ihrem Team, in der Gesundheit ernst genommen wird und Krankheiten auskuriert werden. Senden Sie durch Ihr Verhalten die richtigen Signale.

Um den Stress und die Belastung Ihrer Beschäftigten angemessen wahrnehmen

und beurteilen zu können, ist es erforderlich, dass Sie sich mit der Beanspruchung und der Gesundheit Ihrer Beschäftigten auseinandersetzen. Als Führungskraft haben Sie durch Ihr tägliches Verhalten einen Einfluss auf die Gesundheit Ihrer Beschäftigten. Viele Führungskräfte wissen jedoch nicht, was genau sich positiv oder negativ auf die Gesundheit auswirkt und wo sie ansetzen können.

Die eigenen Ansprüche reflektieren

Im Folgenden wollen wir Ihnen dabei helfen, sich Ihre eigenen Motive und Verhaltensweisen bei der Arbeit bewusst zu machen und diese zu reflektieren, um dann zu überlegen, was einen positiven und was einen negativen Effekt auf Ihre eigene Gesundheit und die Gesundheit Ihrer Beschäftigten haben könnte. Nehmen Sie sich also kurz Zeit und machen Sie sich gedanklich oder schriftlich Notizen zu den folgenden Fragen:

⁴⁰⁾ Stempel et al., 2022

Fragen an sich selbst

- Wie werde ich selbst geführt? Was ist positiv und was ist negativ am Verhalten meiner direkten Führungskraft? Was löst dieses Verhalten bei mir aus?
- Wie würde ich mir wünschen, geführt zu werden?
- Wie führe ich meine Beschäftigten?
- Inwiefern könnte dieses Führungsverhalten einen Einfluss auf die Gesundheit meiner Beschäftigten haben?

Wertschätzung als Gesundheitsressource

Es gibt viele wissenschaftliche Belege, dass wertschätzendes und unterstützendes Führungsverhalten großen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten hat.

⁴¹⁾ Ilmarinen & Tempel, 2002

⁴²⁾ Rixgens, Badura & Behr, 2008

⁴³⁾ Lohmann-Haislah, 2013

⁴⁴⁾ Ilmarinen & Tempel, 2002

⁴⁵⁾ Elovainio et al., 2006

⁴⁶⁾ Nyberg, 2009

Positive Auswirkungen von Wertschätzung

- Wertschätzendes Führungsverhalten wirkt sich positiv auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten aus.⁴¹⁾
- Beschäftigte, die sich von ihren Führungskräften akzeptiert, fair behandelt und wertgeschätzt fühlen, haben weniger körperliche Beschwerden, weniger depressive Verstimmungen und ein besseres Wohlbefinden als Beschäftigte, die sich nur gering akzeptiert und wertgeschätzt fühlen.⁴²⁾
- Beschäftigte, die sich von ihren Führungskräften sozial unterstützt fühlen (das heißt durch konkrete Hilfestellung oder ein offenes Ohr bei Problemen), berichten weniger über gesundheitliche Beschwerden als Beschäftigte ohne oder mit nur geringer sozialer Unterstützung von ihren Führungskräften.⁴³⁾

Negative Auswirkungen von mangelnder Wertschätzung

- In einer finnischen Längsschnittstudie über einen Zeitraum von elf Jahren konnte gezeigt werden, dass „unbefriedigende Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz“ das Risiko einer Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit mehr als verdoppelt.⁴⁴⁾
- Zudem konnte in einer anderen Studie nachgewiesen werden, dass das Risiko, an einem Herzinfarkt zu sterben, durch eine unfaire und ungerechte Behandlung bei der Arbeit langfristig erheblich steigt.⁴⁵⁾
- In einer schwedischen Längsschnittstudie zeigte sich, dass Defizite im Führungsverhalten bedeutsam mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen zusammenhängen. Wurde zum Beispiel gute Arbeit nicht gelobt, wurden Arbeitsziele nicht geklärt oder benötigte Informationen nicht bereitgestellt, war das Risiko, einen Herzinfarkt zu erleiden, erhöht.⁴⁶⁾



Welches Führungsverhalten ist gesundheitsförderlich?

Wie können die Belastungen der Beschäftigten reduziert werden und wie können sie dabei unterstützt werden, trotz Belastungen gesund zu bleiben?

Ein Modell* zur gesundheits- und entwicklungsförderlichen Führung umfasst drei unterschiedliche Führungsdimensionen, die schematisch in der dreidimensionalen Würfel-Grafik rechts dargestellt sind:

- Überfordernde Führung (sollte möglichst **niedrig** ausgeprägt sein = möglichst weit unten in der Grafik)
- Entwicklungsorientierte Führung (sollte möglichst **hoch** ausgeprägt sein = möglichst weit hinten in der Grafik)
- Unterstützungsorientierte Führung (sollte möglichst **hoch** ausgeprägt sein = möglichst weit rechts in der Grafik)

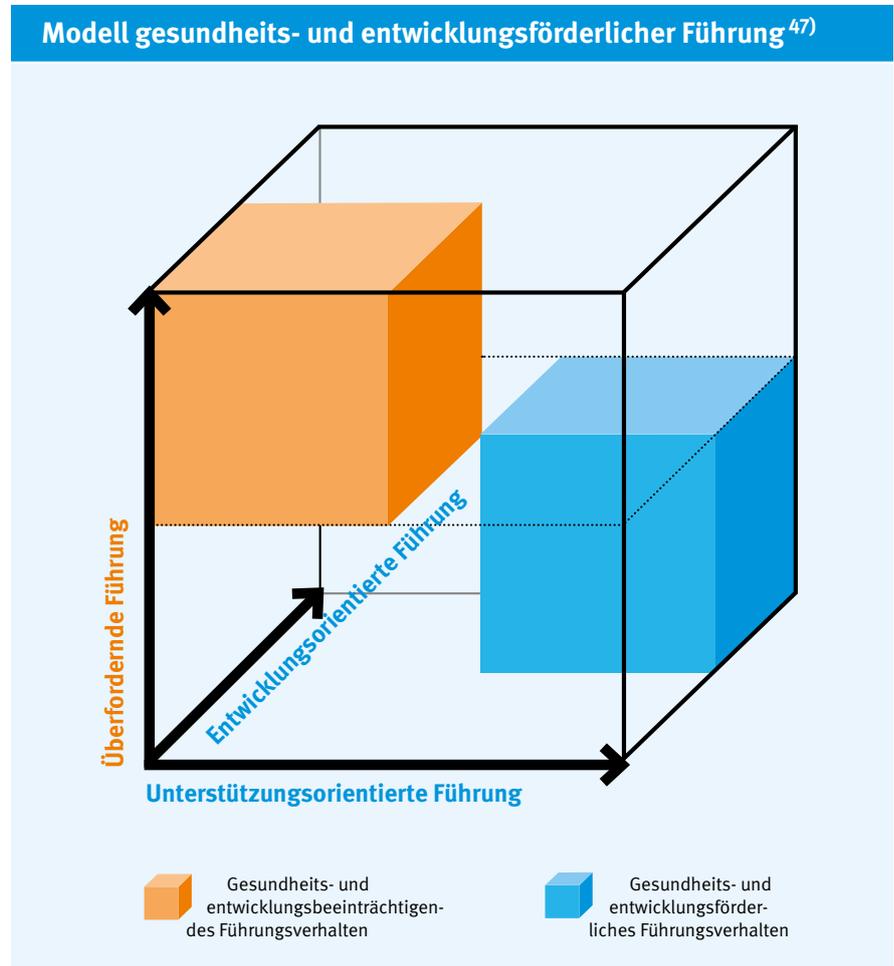
Aus einer Befragung von über 3.000 Beschäftigten geht hervor, dass diejenigen, deren Führungskräfte ein geringes Maß an überforderndem Führungsverhalten und ein hohes Maß an entwicklungs- und unterstützungsorientiertem Führungsverhalten zeigten, das beste Befinden aufwiesen (Grafik rechts: blauer Würfel). Analog zeigten die Befragten, deren Führungskräfte sie stark überforderten, wenig unterstützten und kaum entwicklungsorientiert führten, die stärksten Befindensbeeinträchtigungen, wie zum Beispiel Burnout (Grafik rechts: orangefarbener Würfel).⁴⁷⁾ Mit diesem Modell kann das in der betrieblichen Praxis weitverbreitete Credo „Fordern und Fördern, ohne zu überfordern!“ messbar gemacht und differenzierte Handlungsempfehlungen für Führungskräfte können abgeleitet werden.

Was bedeutet das konkret?

In der folgenden Tabelle (Seite 30) sind die Führungsdimensionen mit konkreten Verhaltensweisen aufgeführt, die sich in umfassenden Befragungen als besonders gesundheitsrelevant herausgestellt haben

und deutliche Zusammenhänge mit dem psychischen Befinden der Beschäftigten zeigen.

Gesund führen heißt: Stressoren reduzieren und Ressourcen stärken!



* Zur Messung gesundheitsrelevanter Führungsverhaltensweisen wurde in einem Forschungsprojekt der Universität Hamburg die „Gesundheits- und Entwicklungsförderliche Führungsverhaltens-Analyse“ (GEFA) entwickelt. Aus den Ergebnissen wurde das hier beschriebene Modell gesundheits- und entwicklungsförderlicher Führung abgeleitet.

⁴⁷⁾ Vincent, 2011

Praxis-Tipps: Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten ⁴⁸⁾

Überfordernde Führung:		Machen Sie es richtig:
<ul style="list-style-type: none"> • Quantitative Überforderung 	Übertragen Sie Ihren Beschäftigten nicht zu viele Aufgaben, setzen Sie sie nicht ständig unter Zeitdruck und erwarten Sie von ihnen nicht dauerhaft ein zu hohes Arbeitstempo. Bei hybrider Arbeit ist die quantitative Überforderung weniger sichtbar, daher ist eine gerechte Arbeitsverteilung essenziell.	
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Überforderung 	Übertragen Sie Ihren Beschäftigten keine Aufgaben, die zu schwierig sind und sie inhaltlich überfordern.	
Entwicklungsorientierte Führung:		Machen Sie es richtig:
<ul style="list-style-type: none"> • Komplexität/Variabilität 	Übertragen Sie Ihren Beschäftigten Aufgaben, die den Einsatz von vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern und durch die sich Ihre Beschäftigten weiterentwickeln können. Nützliche Reflexionsfragen können sein: Wie verteile ich Aufgaben und halte Ergebnisse nach? Woran mache ich gute Leistung fest? Wem übertrage ich welche Aufgaben und wem nicht?	
<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsspielraum 	Erweitern Sie die Handlungsspielräume Ihrer Beschäftigten. Lassen Sie die Beschäftigten selbst entscheiden, wie sie ihre Aufgaben bearbeiten, und übertragen Sie ihnen weitgehend die Planung, Ausführung und Kontrolle ihrer Arbeit. Sie können Ihre hybrid arbeitenden Beschäftigten auch dazu ermuntern, die Freiräume im Homeoffice zu nutzen, um ihre Arbeit aktiv mitzugestalten.	
<ul style="list-style-type: none"> • Partizipation 	Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten an der Gestaltung von Veränderungen sowie an Entscheidungen, die ihre Arbeit oder Arbeitsplatzumgebung betreffen, und greifen Sie die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten auf. Ein gutes Instrument, um Partizipationsmöglichkeiten für Beschäftigte zu schaffen, sind gut gestaltete Teamsitzungen. Hier sollte den Teilnehmenden Raum gegeben werden, eigene Ideen einzubringen. Gerade im hybriden Team kann auf diesem Weg ein gelungener Austausch und Partizipation sichergestellt werden. Damit erweiterte Erreichbarkeit nicht zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führt, sollten gewisse Gestaltungsregeln beachtet werden. Tipps finden Sie in der VBG-Fachinformation <i>Erweiterte Erreichbarkeit gestalten – Flexibel und gesund arbeiten</i> .	
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in die Fähigkeiten der Beschäftigten 	Zeigen Sie Vertrauen in die Fähigkeiten und Handlungen Ihrer Beschäftigten und trauen Sie ihnen zu, dass sie eigenverantwortlich und selbstständig gute Leistung bringen. Das gilt auch besonders in hybriden Kontexten.	
Unterstützungsorientierte Führung:		Machen Sie es richtig:
<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentelle Unterstützung/Information 	Seien Sie ansprechbar, wenn Probleme bei der Arbeit auftreten, und unterstützen Sie Ihre Beschäftigten im Arbeitsprozess, wenn sie Schwierigkeiten haben. Informieren Sie ausreichend und stellen Sie alle zur Aufgabenerfüllung relevanten Informationen zur Verfügung.	
<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit/Transparenz 	Erläutern Sie Hintergründe von Entscheidungen und verdeutlichen Sie den Sinn bestimmter Aufgaben. Sorgen Sie für eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, stellen Sie sicher, dass Ihre Beschäftigten ihre Aufgaben verstanden haben. Formulieren Sie Aufgabenanforderungen und Erwartungen an Ihre Beschäftigten klar und deutlich.	
<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung/Feedback 	Würdigen Sie die Arbeit und das Engagement Ihrer Beschäftigten durch Lob und Anerkennung. Geben Sie regelmäßig Rückmeldung und lassen Sie Ihre Beschäftigten wissen, wie gut sie ihre Arbeit machen. Feedback ist beim Führen auf Distanz für hybrid arbeitende Teammitglieder relevant. Die geringere „Sichtbarkeit“ erfordert es, den aktuellen Stand der Beschäftigten aktiv zu erfragen. ⁴⁹⁾	
<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktmanagement 	Sprechen Sie Konflikte an, suchen Sie mit den Beteiligten nach Lösungen und führen Sie bei Konflikten Lösungen herbei, die die verschiedenen Interessen berücksichtigen. Bei mobiler Arbeit sollten Sie sich als Führungskraft mit der Frage auseinandersetzen, wie Sie Konflikte oder schlechte Stimmung in hybriden Teams erkennen und wie Sie damit umgehen möchten.	
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation 	Ermutigen Sie die Beschäftigten, sich gegenseitig zu unterstützen, Probleme gemeinsam zu lösen und ihr Wissen untereinander auszutauschen.	
<ul style="list-style-type: none"> • Karriereunterstützung 	Fördern Sie das berufliche Vorankommen Ihrer Beschäftigten und beraten Sie, wie sie ihre beruflichen Ziele erreichen können.	
<ul style="list-style-type: none"> • Integrität/Fairness 	Gehen Sie offen und ehrlich mit Ihren Beschäftigten um und halten Sie sich an Absprachen und Vereinbarungen. Achten Sie darauf, dass die Aufgaben der Beschäftigten gerecht verteilt sind, und achten Sie auf Gleichbehandlung der Beschäftigten.	
<ul style="list-style-type: none"> • Fürsorge 	Erkundigen Sie sich nach dem Wohlergehen Ihrer Beschäftigten und ermutigen Sie sie, eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden. Sprechen Sie einzelne Beschäftigte an, wenn Sie den Eindruck haben, dass sie überlastet sind, und achten Sie darauf, dass Beschäftigte zu Hause bleiben, wenn sie krank sind.	

⁴⁸⁾ Vincent, 2011

⁴⁹⁾ Antoni & Syrek, 2017

**Entwicklungsorientierte Führung:
Herausfordern ohne zu überfordern**

Im Berufsalltag wirkt sich besonders das Delegieren von Aufgaben auf die Gesundheit und das Engagement der Beschäftigten aus. Ein angemessenes Delegieren von Aufgaben ist kein leichtes Unterfangen. Für den einen Beschäftigten kann eine Aufgabe eine interessante Herausforderung darstellen, für den anderen eine Überforderung. Um einen „gesunden“ Mittelweg zu finden, mit dem Sie gleichzeitig die Gesundheit und die Motivation Ihrer Beschäftigten fördern, ist es hilfreich, folgende Anregungen zu berücksichtigen:

Angemessen delegieren

- Sprechen Sie mit Ihren Beschäftigten darüber, was sie sich zutrauen und welche Aufgaben sie gerne übernehmen möchten.
- Lernen Sie die Stärken und Entwicklungspotenziale Ihrer Beschäftigten kennen, damit Sie die Aufgaben passgenau übertragen können.
- Fragen Sie Ihre Beschäftigten, wie es ihnen mit ihren Aufgaben geht, wo sie gegebenenfalls Unterstützung benötigen.
- Klären Sie mit Ihren Beschäftigten, was sie als ihre nächsten Entwicklungsschritte ansehen.
- Überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten, wer von welcher Aufgabe profitiert und sich wodurch weiterentwickeln kann.

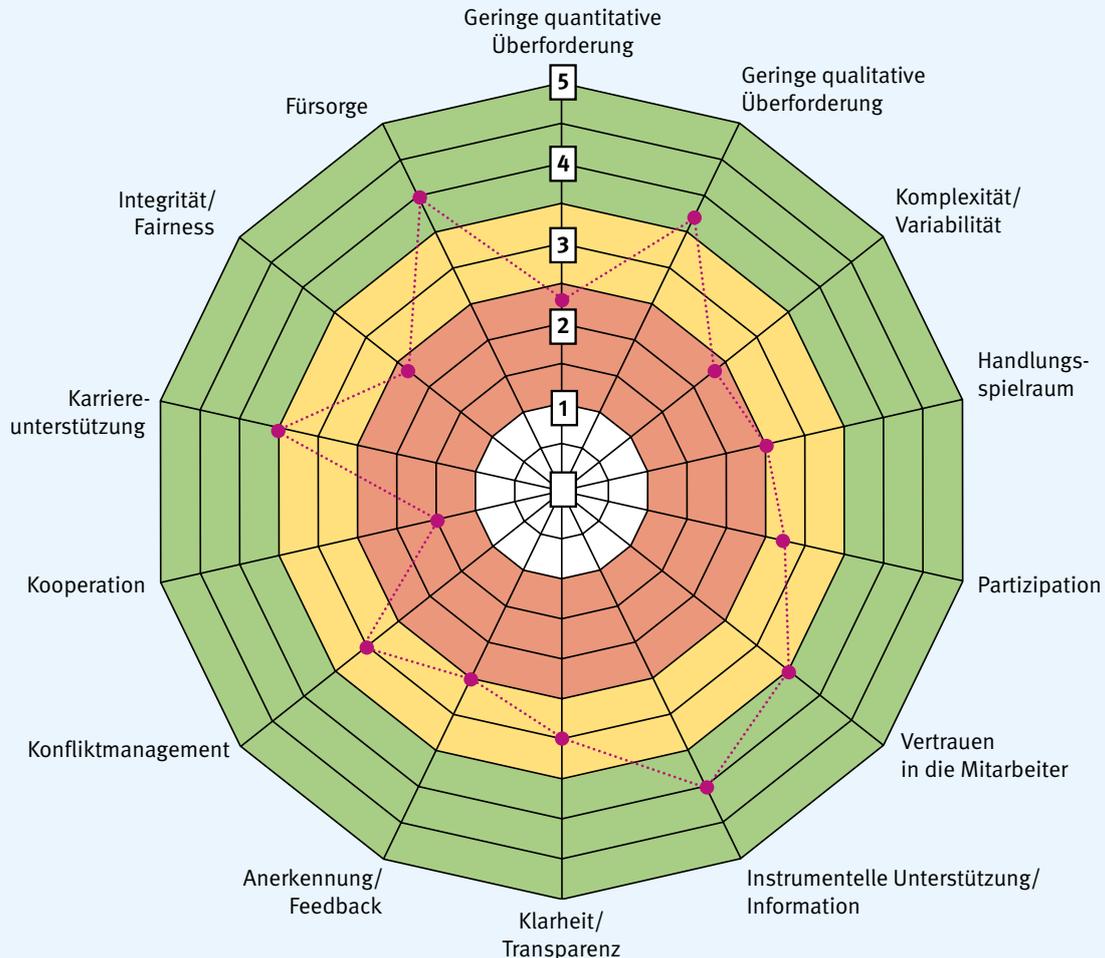
Aktiv werden und verändern

Sie wollen Ihre eigene Führungspraxis verbessern? Dann lohnt es sich, Ihr Führungsverhalten zu analysieren. Dieses Wissen kann Sie darin unterstützen, die Ressourcen Ihrer Beschäftigten zu aktivieren und Sie befähigen, Ihre Beschäftigten gesund zu führen.

Besuchen Sie doch einmal unsere Internetseite www.vbg.de → Arbeitsschutz → Körperliche und psychische Gesundheit

Um Ansatzpunkte für gesundheitsförderliches Führungsverhalten zu bekommen, machen Sie den Selbsttest der VBG, *Gesundheits- und Entwicklungsförderliche Führungsverhaltens-Analyse (GEFA)*, und überprüfen Sie, wie die Arbeit Ihrer Beschäftigten gestaltet ist.

Individuelles Profil des Führungsverhaltens (Beispiel)





Gesunde Rahmenbedingungen: Welche Voraussetzungen Sie unterstützen

Als Führungskraft agieren Sie nicht in einem luftleeren Raum, sondern befinden sich in einem komplexen System. Die Rahmenbedingungen können je nach Unternehmen sehr unterschiedlich sein.

In diesem Kapitel erfahren Sie etwas über die gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen im Unternehmen, die Sie in Ihrem gesunden Führungsverhalten unterstützen.

Auf die Bedingungen kommt es an

Die Möglichkeiten gesunder Führung sind vom Führungsverständnis des Unternehmens und der Unternehmenskultur abhängig. Folgende Bedingungen bestimmen Ihr Gesundheitshandeln als Führungskraft mit:

Schlüsselfunktion. Ihr Mut sollte gestärkt werden, den Wert „Gesundheit“ in Ihrer Abteilung zu leben und die Chance zu ergreifen, durch Ihr Vorbildverhalten und einen gesundheitsförderlichen Umgang mit sich selbst und Ihren Beschäftigten ein Zeichen zu setzen. Gleichzeitig sollten

Warten Sie nicht zu lange – es ist professionelles Führungsverhalten, wenn man Unterstützungsangebote in Anspruch nimmt.

Gesundheit fördern und managen

Betriebliche Gesundheitsförderung zahlt sich aus. Zu diesem Ergebnis kommt eine umfassende Überblicksstudie der Initiative Gesundheit und Arbeit.⁵¹⁾

Durch betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention können Sie nicht nur die Gesundheit der Beschäftigten verbessern, sondern auch Kosten reduzieren. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis (Return on Investment) liegt zwischen 1:2,3 und 1:5,9 Euro.

Die VBG berät Sie gerne beim Auf- und Ausbau eines systematischen Gesundheitsmanagements mit dem Beratungsangebot „Gesundheit mit System“ (GMS) unter www.vbg.de/gms.

Fazit: Wenn Sie als Führungskraft sich entschließen, gesund und erfolgreich zu führen und somit sich selbst, Ihren Beschäftigten und dem Unternehmen etwas Gutes zu tun, haben Sie viele Möglichkeiten, um anzusetzen. Man kann nicht alles von heute auf morgen ändern. Fangen Sie bei Ihrer eigenen Gesundheit an und suchen Sie sich einige wichtige Aspekte heraus, um zu beginnen. Übernehmen Sie sich am Anfang nicht und geben Sie nicht zu schnell auf. Denn gesunde Führung lohnt sich für alle Beteiligten. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Optimale Rahmenbedingungen gesunder Führung

- Die Gesundheit der Beschäftigten hat einen hohen Stellenwert im Unternehmen und ist beispielsweise in den Unternehmenswerten oder im Unternehmensleitbild verankert.
- Die Unternehmensleitung/der Vorstand signalisiert Unterstützung zum Thema Gesundheit.
- Gesundheit ist ein Bestandteil der Führungsleitlinien.
- Gesundheit stellt ein eigenständiges Zielkriterium betrieblichen Handelns dar und ist Bestandteil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.
- Die Gesundheit der Beschäftigten ist Bestandteil von Zielvereinbarungen.
- Man wird als Führungskraft belohnt, wenn man die Gesundheit der eigenen Beschäftigten fördert.
- Das Thema gesunde Führung ist in ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement integriert.
- Die Unterstützungsangebote seitens des Unternehmens für Führungskräfte sind gut.
- Es wird gut über die Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung informiert.

Gesunde Unternehmenskultur

Wenn die Geschäftsführung die Einflussmöglichkeiten und Potenziale gesunder Führung erkennt, anerkennt und unterstützt, wirkt sich dies positiv auf die Unternehmenskultur aus und gesundheitsförderliches Führungsverhalten kann in der Führungspraxis wirkungsvoll umgesetzt und gelebt werden.

Die Unternehmenskultur bestimmt das Sollen, Wollen und Können innerhalb einer Organisation und legt zum Beispiel fest, inwieweit Führungskräften Zeit gewährt wird, sich mit den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten auseinanderzusetzen.⁵⁰⁾

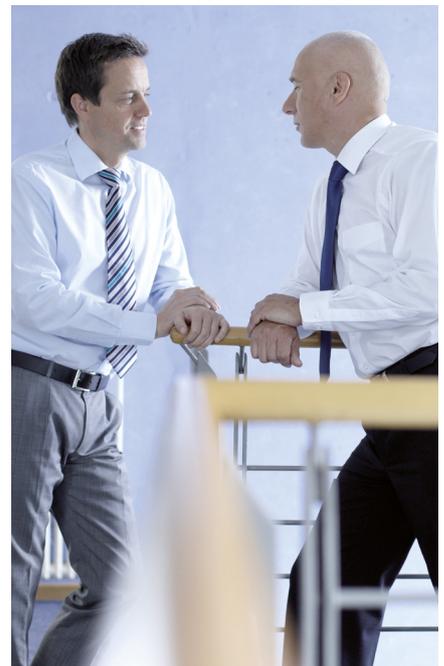
Der Umgang mit psychischer Beanspruchung ist abhängig davon, ob eine Kultur des Vertrauens herrscht, in der man sich über die eigene Beanspruchung angstfrei äußern kann. Eine Unternehmenskultur ist nicht von außen gegeben, sondern wird von innen gelebt und gestaltet. In Ihrer Führungsposition haben Sie hier eine

durch die Geschäftsführung die Bedingungen so gestaltet sein, dass Sie in Ihrem gesundheitsförderlichen Führungsverhalten bestärkt werden.

Inner- und außerbetriebliche Unterstützung

Zu den gesunden Rahmenbedingungen gehört auch, dass Sie nicht allein gelassen werden, sondern auf andere Akteurinnen und Akteure im Unternehmen zurückgreifen können. Sie haben dann die Lotsenfunktion. Ihre Aufgabe ist es, zu erkennen, dass Unterstützungsbedarf besteht und zu wissen, wen Sie mit ins Boot holen können. Hier einige wichtige Ansprechpartner:

- Betriebsärztlicher Dienst
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Personalabteilung
- Sozialberatung oder externe Mitarbeiterberatung (EAP)
- Betriebs- oder Personalrat
- Weitere Unterstützungsangebote außerhalb des Unternehmens: zum Beispiel kirchliche Beratungsstellen, Drogenberatung, Selbsthilfegruppen, Schuldnerberatung, psychosoziale Beratungsstellen, Telefonseelsorge.



⁵⁰⁾ Ducki, 2009

⁵¹⁾ Sockoll, Kramer, & Bödeker, 2008

Literatur

- **Antoni, C.H., & Syrek, C.** (2017)*. Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. *Gr Interakt Org*, 48, 247–258. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0391-5>
- **Arnold, K. A.** (2017)*. Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- **Bansmann, L.-M.** (2021)*. Führen in der COVID-19-Pandemie. *Personalpsychologie*, 10. <https://doi.org/10.25968/opus-1949>
- **Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (2022). GDA-Arbeitsprogramm Psyche. Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung: Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis (vierte, vollständig überarbeitete Auflage)
- **Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R.** (2019)*. The role of leadership in a digitalized world: a review. *Front. Psychol*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- **Deutsche Rentenversicherung** (2023). Statistiken der Deutschen Rentenversicherung. Erwerbsminderungsrenten im Zeitablauf 2024. Verfügbar unter: https://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistiken-und-Berichte/statistikpublikationen/erwerbsminderungsrenten_zeitablauf.html
- **Ellwart, T., Happ, C., Gurtner, A., & Rack, O.** (2015)*. Managing information overload in virtual teams: Effects of a structured online team adaptation on cognition and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 812–826. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.1000873>
- **European Agency for Safety and Health at Work** (2022-2025). Flash Eurobarometer OSH Pulse. Stress and mental health at work. Verfügbar unter: <https://osha.europa.eu/sites/default/files/osh-pulse-infographics.pdf>
- **Greif, S., Möller, H., & Scholl, W.** (Hrsg.). (2018). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer.
- **Greif, S.** (2021). Was ist Coaching?: Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Methoden. Hamburg: tredition.
- **Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C.** (2021)*. Arbeiten in der Corona-Pandemie: Führung im neuen Normal. Verfügbar unter: <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/8d017cc1-e58a-4e37-89b6-647077a7018e/content>
- **Kranabetter, C., & Niessen, C.** (2017)*. Managers as role models for health: Moderators of the relationship of transformational leadership with employee exhaustion and cynicism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 492–502. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000044>
- **Krause, A., Baeriswyl, S., Baumgartner, M., Dorsewagen, C., Kaufmann, M., & Mustafić, M.** (2023). Gesundheitsförderliche Handlungsregulation in der neuen Arbeitswelt: Von interessierter Selbstgefährdung zu Selbstsorge und Teamresilienz. In B. Badura, A. Ducki, J. Baumgardt, M. Meyer, & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten* (S. 317–331). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4_20
- **Krick, A., Felfe, J., Neidlinger, S.M., Klebe, L., Tautz, D., Schübbe, K., Frontzkowski, Y., Gubernator, P., Hauff, S., & Renner, K.-H.** (2022)*. Auswirkungen von Homeoffice: Ergebnisse einer bundesweiten Studie mit Führungskräften und Mitarbeitenden. Verfügbar unter: <https://www.hsu-hh.de/psyaow/newsblog-aus-unserem-dtec-projekt-digital-leadership-and-health/>
- **Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A.** (2018)*. Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Admin. Rev*, 79, 853–866. doi: <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- **Schenkel, A., Krist, K., Meyer, M., & Baumgardt, J.**, (2024). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2023. In B. Badura, A. Ducki, J. Baumgardt, M. Meyer, & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2024. Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten* (S. 339–426). Springer.
- **Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpe, I. M.** (2018)*. How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, 29, 114–138. doi: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- **Statista** (Radtko, R., 2024). Durchschnittliche Arbeitsunfähigkeitsdauer aufgrund von psychischen Erkrankungen 2023. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/845/umfrage/dauer-von-arbeitsunfaehigkeit-aufgrund-von-psychischen-erkrankungen/>
- **Statista** (Rudnicka, J., 2025). Anteil des Dienstleistungssektors an der gesamten Bruttowertschöpfung bis 2024. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36153/umfrage/anteil-des-dienstleistungssektors-an-der-gesamten-bruttowertschoepfung/#:-:text=Die%20Statistik%20zeigt%20den%20Anteil,in%20Deutschland%2070%2C6%20Prozent.>
- **Stempel, C.R.** (2023). Hybride Führung: Führungskräfte als Architekten der Arbeitswelt von morgen. *Wirtschaftspsychologie Heute*, Onlinepublikation vom 04.08.2023
- **Stempel, C.R.** (2024). Prävention in einer flexiblen Arbeitswelt: Herausforderungen für Führungskräfte im Rahmen hybrider Arbeit. *Betriebliche Prävention*, 9, 371–375. <https://doi.org/10.37307/j.2365-7634.2024.09>
- **Stempel, C.R., Biemelt, J., & Dettmers, J.** (2022)*. Never Off Duty – The Role of Supervisors in the Relationship Between Extended Availability, Subordinate Strain, and Job Performance. *Management Revue*, 33, 42–58. doi: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2022-1-42>
- **Stempel, C.R., & Siestrup, K.** (2022)*. Suddenly Telework: Job Crafting as a Way to Promote Employee Well-Being? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790862>
- **Techniker Krankenkasse** (Hrsg.). (2024). Gesundheitsreport. Arbeitsunfähigkeiten. 2024. Verfügbar unter: <https://www.tk.de/resource/blob/2168508/fd1b72979121501d601808bc2a45fda7/gesundheitsreport-2024-data.pdf>
- **Vincent-Höper, S., & Stein, M.** (2019)*. The role of leaders in designing employees' work characteristics: Validation of the Health- and Development-Promoting Leadership Behavior Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 10, 1049. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01049>

* Abschnitte zu hybrider Führung in Anlehnung an **Stempel, C.** Führung in hybriden Teams (Arbeitstitel, unveröffentlichtes Manuskript)

Herausgeber:

 **VBG**
Ihre gesetzliche
Unfallversicherung
www.vbg.de

Massaquoipassage 1
22305 Hamburg
Postanschrift: 22281 Hamburg

Artikelnummer: 42-05-3793-2

Text: Prof. Dr. Sylvie Vincent-Höper

Redaktion: Dr. Nicolas Feuerhahn, VBG Hamburg
Dr. Susanne Roscher, VBG Hamburg
Dr. Nicole Deci, VBG Hamburg
Hauke Burmann, VBG Hamburg
Baerbel Ebert, BC Verlag

Realisation:
Jedermann-Verlag GmbH
www.jedermann.de

Fotos: Oliver Rüter, Wiesbaden
WavebreakMediaMicro – Fotolia.com (S. 13)

Version 2.0
Stand Mai 2025

Der Bezug dieser Informationsschrift ist für Mitglieds-
unternehmen der VBG im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Wir sind für Sie da!

www.vbg.de

Kundendialog der VBG: 040 5146-2940

Notfall-Kontakt für Beschäftigte im Auslandseinsatz:

www.vbg.de/Notfall-im-Ausland

Sichere Nachrichtenverbindung:

www.vbg.de/kontakt



**Für Sie vor Ort –
die VBG-Bezirksverwaltungen:**

Bergisch Gladbach

Kölner Straße 20
51429 Bergisch Gladbach
Tel.: 02204 407-0 · Fax: 02204 1639
E-Mail: BV.BergischGladbach@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 02204 407-165

Berlin

Markgrafenstraße 18 · 10969 Berlin
Tel.: 030 77003-0 · Fax: 030 7741319
E-Mail: BV.Berlin@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 030 77003-128

Bielefeld

Nikolaus-Dürkopp-Straße 8
33602 Bielefeld
Tel.: 0521 5801-0 · Fax: 0521 61284
E-Mail: BV.Bielefeld@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0521 5801-165

Dresden

Wiener Platz 6 · 01069 Dresden
Tel.: 0351 8145-0 · Fax: 0351 8145-109
E-Mail: BV.Dresden@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0351 8145-167

Duisburg

Düsseldorfer Landstr. 401 · 47259 Duisburg
Tel.: 0203 3487-0 · Fax: 0203 3487-210
E-Mail: BV.Duisburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0203 3487-106

Erfurt

Koenbergstraße 1 · 99084 Erfurt
Tel.: 0361 2236-0 · Fax: 0361 2253466
E-Mail: BV.Erfurt@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0361 2236-439

Hamburg

Sachsenstraße 18 · 20097 Hamburg
Tel.: 040 23656-0 · Fax: 040 2369439
E-Mail: BV.Hamburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 040 23656-165

Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79
71636 Ludwigsburg
Tel.: 07141 919-0 · Fax: 07141 902319
E-Mail: BV.Ludwigsburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 07141 919-354

Mainz

Isaac-Fulda-Allee 22 · 55124 Mainz
Tel.: 06131 389-0 · Fax: 06131 389-116
E-Mail: BV.Mainz@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 06131 389-180

München

Barthstraße 20 · 80339 München
Tel.: 089 50095-0 · Fax: 089 50095-111
E-Mail: BV.Muenchen@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 089 50095-165

Würzburg

Riemenschneiderstraße 2
97072 Würzburg
Tel.: 0931 7943-0 · Fax: 0931 7943-800
E-Mail: BV.Wuerzburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0931 7943-412



**VBG-Akademien für Arbeitssicherheit
und Gesundheitsschutz:**

Akademie Dresden

Königsbrücker Landstraße 4C
01109 Dresden
Tel.: 0351 88923-0 · Fax: 0351 88923-34
E-Mail: Akademie.Dresden@vbg.de
Hotel-Tel.: 030 13001-29500

Akademie Gevelinghausen

Schlossstraße 1 · 59939 Olsberg
Tel.: 02904 9716-0 · Fax: 02904 9716-30
E-Mail: Akademie.Olsberg@vbg.de
Hotel-Tel.: 02904 803-0

Akademie Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79
71636 Ludwigsburg
Tel.: 07141 919-181 · Fax: 07141 919-182
E-Mail: Akademie.Ludwigsburg@vbg.de

Akademie Mainz

Isaac-Fulda-Allee 20 · 55124 Mainz
Tel.: 06131 389-380 · Fax: 06131 389-389
E-Mail: Akademie.Mainz@vbg.de

Akademie Storkau

Im Park 1 · 39590 Tangermünde
Tel.: 039321 531-0 · Fax: 039321 531-23
E-Mail: Akademie.Storkau@vbg.de
Hotel-Tel.: 039321 521-0

Akademie Untermerzbach

ca. 32 km nördlich von Bamberg
Schlossweg 2 · 96190 Untermerzbach
Tel.: 09533 7194-0 · Fax: 09533 7194-499
E-Mail: Akademie.Untermerzbach@vbg.de
Hotel-Tel.: 09533 7194-100



Seminarbuchungen:

online: www.vbg.de/seminare

telefonisch in Ihrer VBG-Bezirksverwaltung

Bei Beitragsfragen:

Telefon: 040 5146-2940

www.vbg.de/kontakt

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Massaquoipassage 1 · 22305 Hamburg

Tel.: 040 5146-0 · Fax: 040 5146-2146