

Sophos Akademie Organisationsberatung und  
Bildungsmanagement GmbH

Abschlussarbeit im Rahmen der  
„Weiterbildung für basales und mittleres Pflegemanagement“  
Jahrgang 2013/2014

## **Gesundheitsförderndes Führen**

Wie Führungskräfte durch gesundheitsförderndes Führen  
die Mitarbeiterzufriedenheit auf Dauer aufrecht erhalten  
können.

Wien, November 2014

Betreuerin:  
DGKS Helene MAYER

Verfasser:  
DGKP Tareq HANNOUSH

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>3</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Führen.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Unterschied Führung/ Leitung: .....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Definition Leitung .....	6
1.1.2. Definition Führung.....	7
<b>1.2. Führungsstile .....</b>	<b>8</b>
1.2.1. Führungsstile nach Max Weber.....	8
1.2.2. Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin .....	9
1.2.3. Situativer Führungsstil .....	12
<b>2. Gesundheitsfördernde versus krankmachende Aspekte der Führung.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Krankmachende Aspekte der Führung .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. Gesundheitsfördernde Aspekte der Führung.....</b>	<b>17</b>
2.2.1. Humor als strategisches Führungsinstrument .....	21
<b>Schlusswort.....</b>	<b>23</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>25</b>

Zur besseren Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit stets die männliche Form verwendet. Selbstverständlich gelten alle Aussagen im gleichen Umfang auch für das weibliche Geschlecht.

## Vorwort

Führungskräfte in der Pflege stehen heutzutage enormen Herausforderungen gegenüber. Vor dem Hintergrund der dynamischen Veränderungen und Umstrukturierungen im Gesundheitswesen, sowie erhöhtem Leistungs- und Kostendruck, den sie mit- und umzusetzen haben, soll zusätzlich zur Bewältigung der physischen und psychischen Belastungen dieses Berufes ein Hauptaugenmerk auf die Gesunderhaltung der Mitarbeiter gelegt werden.

Neben den täglichen „Routinearbeiten“ sehe ich das Führen und Unterstützen meiner Mitarbeiter, die Aufrechterhaltung eines positiven Betriebsklimas und die damit verbundene physische und psychische Gesundheitserhaltung sowie dessen Förderung als meine Kernaufgaben.

Ziel dieser Arbeit ist es, gesundheitsfördernde Aspekte der Mitarbeiterführung darzustellen und aufzuzeigen, welchen hohen Stellenwert die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter neben dem Gedanken der höchstmöglichen Qualität der medizinischen Versorgung sowie die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens einnehmen sollte.

Eine wesentliche Frage gilt es im Zuge dieser Arbeit zu beantworten: Wie kann ich als Führungskraft durch gesundheitsförderndes Führen die Mitarbeiterzufriedenheit und Gesundheit auf Dauer aufrecht erhalten?

Aufgrund persönlicher negativer Erfahrungen während meiner Zeit als Basismitarbeiter mit Vorgesetzten, die ihre Position nur über reine Leitungstätigkeiten definierten und zum Teil keinerlei Führungsverständnis besaßen, beschäftigt mich diese Frage schon seit langem.

Damals war die Steuerung von sachlichen Aufgaben oberste Priorität ohne die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt und mit einbezogen zu haben. Diese Erfahrung war für mich Motivation genug, um mir vorzunehmen, sofern ich eine Führungsposition innehaben sollte, meinen Mitarbeitern einen ähnlich unangebrachten autoritären und gedankenlosen Umgang ersparen zu wollen.

Bevor ich den Lehrgang des basalen und mittleren Pflegemanagements begonnen habe, habe ich im Umgang mit meinen Mitarbeitern nicht immer bewusst, aber intuitiv richtig gehandelt. Durch das Feedback meiner Station während der Ausbildung wurde mir meine Verantwortung in punkto Mitarbeiterführung deutlich bewusster vor Augen geführt und eröffnete mir neue Ansätze zu diesem Thema

## Einleitung

Gesundheitsförderung in der Pflege gewinnt immer mehr an zentraler Bedeutung und gehört mittlerweile zu einer zentralen Aufgaben von Führungspersonen im Bezug auf Ihre Mitarbeiter .

Auftrag jedes mitarbeiterorientierten Unternehmens im Gesundheitswesen muss es sein, neben der bestmöglichen Patientenversorgung, alles daran zu setzen, die Gesundheit und damit auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu stärken.

Aufgrund der immer prekärer werdenden wirtschaftlichen Lage und der steigenden Konkurrenz zwischen den Gesundheitseinrichtungen, wird den Entscheidungsträgern auch der Stellenwert konstanter gesunder Mitarbeiter immer wichtiger. Für Unternehmen wird es deshalb immer interessanter, sich über die Gesundheit ihrer Mitarbeiter Gedanken zu machen, besser noch, sich aktiv um die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu kümmern.

Eine Organisation ist nur so stark, wie der Schwächste ihrer Mitarbeiter. Daher wird von den Unternehmen ein klarer Auftrag an die Führungskräfte gestellt, die hohe Fluktuation der Mitarbeiter, die auch mit hohen Kosten (Einschulung) und Qualitätsverlust (Erfahrung) einhergeht, zu verringern und die Mitarbeiter so zu führen, dass sie sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und es dadurch zu keinen Austritten aufgrund mangelnder Führungsqualität der Vorgesetzten oder Konflikten der Mitarbeiter mit Führungskräften kommt.

Eine Schlüsselfunktion bei der Förderung der Gesundheit im Betrieb kommt den Führungskräften zu. Sie prägen maßgeblich das zwischenmenschliche Klima und sind ihrerseits eine Arbeitsbedingung. (vgl. *Matyssek 2012, S.5*)

Doch in der Realität sieht dies oft anders aus. Stationsleitungen sind häufig zuviel in das Alltagsgeschäft eingebunden und können sich nur schwer davon lösen. Es wird sehr viel Zeit mit Fach- oder Routinearbeiten verbracht ohne den Führungskompetenzen nachzukommen. Dadurch bleibt oft für Gesundheitsförderung kein Platz oder sie nimmt nicht diesen wichtigen Stellenwert ein, schlimmer noch, Gesundheitsförderung wird als zusätzliche Belastung für Führungskräfte gesehen, da das wieder ein Stück mehr an Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern bedeutet. Dies kann dazu führen, dass Führungskräfte keine Vorbildwirkung in puncto Gesundheit im Team an den Tag legen, wodurch dann auch ihre Mitarbeiter diesem Thema nicht die Wichtigkeit beimessen, die es haben soll.

Die Station oder der Funktionsbereich als kleinste Organisationseinheit eines Krankenhauses wird von Stationsleitungen geführt. Eigentlich muss sich genau hier die unmittelbare Wirksamkeit von gesunder Führung entfalten.

Die Stationsleitungen befinden sich jedoch häufig im Dilemma, denn sie arbeiten in einem nicht unerheblichen Maß in der direkten Pflege. Sie sind sehr nahe an den Belangen einzelner Patientengruppen und entwickeln ihre Fachkompetenz stetig weiter, können aber ihre eigentlichen Führungsaufgaben häufig aus zeitlichen Gründen nicht entwickeln oder in der nötigen Weise nachkommen, wie es eigentlich erforderlich wäre. (vgl. *Tewes/ Stockinger 2014, S.34*)

Das Verständnis von Führung und Führungsstilen, die im Rahmen des ersten Kapitels dieser Arbeit behandelt werden, ist notwendig und unabdingbar um sein eigenes Verhalten zu reflektieren und positiv gesundheitsfördernd verändern zu können.

Wie auch in vielen anderen Berufen partizipieren oder leiden Mitarbeiter im Pflegeberuf am gesundheitsfördernden oder gesundheitsschädigenden Führungsstil ihrer Vorgesetzten. Inwiefern sich diese Auswirkungen zeigen wird im Kapitel "krankmachende/ gesunde Aspekte der Führung" eingehend ausgeführt. Wie Humor den Führungskräften dabei hilft, die Gesundheit des Teams zu erhalten oder zu fördern wird in dieser Arbeit ebenfalls erörtert.

Gute Führungskräfte tragen dazu bei, die Qualifikation und Motivation ihrer Mitarbeiter zu erhalten, zu fördern und an veränderte Anforderungen anzupassen. Wie verschiedene Studien zeigen, hat das Führungsverhalten nicht nur auf die Motivation, sondern auch auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erheblichen Einfluss.

Gute und damit gesundheitsförderliche Führung beinhaltet sowohl klare Vorgaben und Ziele als auch die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen sowie die Nutzung ihres Fachwissens und ihre Ideen. Mitarbeiter wünschen sich Vorgesetzte, die sich nicht nur auf Vorgaben Dritter berufen, sondern eigene Entscheidungen vertreten können und auch in schwierigen Situationen zu ihren Mitarbeitern stehen. (vgl. *Loebe u. Severing, 2011*)

Deshalb ist es für mich als Führungskraft ebenfalls wichtig, darauf zu achten, dass die Gesundheit meiner Mitarbeiter sowie meine eigene Gesundheit aufrecht erhalten bleibt oder sogar verbessert wird.

## 1. Führen

Personalführung in der Pflege erfordert heutzutage Professionalität, kompetentes Handeln und ein zielgerichtetes Vorgehen. All dies ist notwendig um gestellte Aufgaben und zu erreichende Ziele mit den dazu nötigen Erfordernissen zu koppeln und zu erfüllen. Damit diese Ziele erreicht werden und ebenfalls von den Mitarbeitern getragen werden ist es wichtig, qualitative Führungsarbeit zu leisten.

Grundvoraussetzung dafür ist eine gesunde Führungskraft mit einem gesundem Team.

Dass es einen engen Zusammenhang von Führen und Gesundheit in Betrieben oder Organisationen gibt, ist unumstritten.

Die Siemens AG befragte unternehmensinterne Experten wie Betriebsärzte, Sozialberater, Sicherheitsfachkräfte, Betriebsräte, Personalreferenten, Vertreter der BKK, Beauftragte für Arbeitsgestaltung und Führungskräfte, worin sie die Hauptursachen für mangelndes Wohlbefinden sehen. Alle – auch die Führungskräfte selbst – waren sich einig, dass das Führungsverhalten den größten Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter hat. Erst an zwölfter Stelle folgte übrigens der Aspekt »ungerechte Bezahlung«. (vgl. Keller, 1998, S.107-122)

Gleiches ergibt sich aus einer Studie die am Freiburger Universitätsklinikum durchgeführt wurde: Hier wurden 8.000 Beschäftigte nach ihren Arbeitsbelastungen befragt. Die Befragten beklagten vor allem die Unzufriedenheit mit den Vorgesetzten und die Umgangsformen miteinander. (vgl. Müller, 2001, S.30-31)

Nachfolgend werden zum allgemeinen Verständnis Begriffsdefinitionen und Führungsstile erklärt.

### 1.1. Unterschied Führung/ Leitung:

Die Tätigkeiten des basalen und mittleren Managements in der Gesundheits- und Krankenpflege umfassen sowohl Leitungs- als auch Führungsaufgaben. Der Unterschied zwischen diesen beiden Definitionen wird wie folgt verstanden:

#### 1.1.1. Definition Leitung

Unter Leitung versteht man "...eine personifizierte Zuschreibung für einen Aufgaben- und Verantwortungsbereich im Rahmen der Führungs- und Organisationsstruktur z.B. eines Krankenhauses. Leitung umschreibt eine für notwendig erachtete Funktion und Struktureinheit im Hierarchiegebilde: es soll z.B. eine eigenständige Leitung für Station A und B geben,..." die der Pflegedirektion zugeordnet ist. (vgl. Stadelhofer, 2001, S. 18)

Unter Leitung wird unter anderem die Steuerung von sachlichen Abläufen

verstanden. Dies beinhaltet Tätigkeiten wie: klären, anordnen, systematisieren, vorzeichnen, vormachen, vorberechnen. (vgl. Böckmann 1987, S. 24ff)

Leiten heißt aber auch, die betriebswirtschaftlichen Aspekte bezüglich der Prozesse zu sehen. Dazu benötigt es vor allem Fachwissen und technische Fähigkeiten.

Wesentlich ausführlicher lässt sich der Begriff Führung interpretieren.

### 1.1.2. Definition Führung

“Führung ist Teil des Managementprozesses und beschreibt die unmittelbare, bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf andere Menschen.”  
(Stadelhofer, 2001, S. 18)

Oder aber im Sinne der Miteinbeziehung der Mitarbeiter um eine größere Identifizierung mit dem Ziel zu erreichen:

“Führung bezeichnet den Prozess, sich selbst (Selbstführung), einzelne Menschen bzw. eine Gruppe auf (vornehmlich) zwangsfreie Weise in eine gemeinsame Richtung zu bewegen, d.h. sie zu überzeugen, zu motivieren, zu gewinnen, ihnen zu helfen, sich umzustellen (...).” (vgl. Decker 1997, S. 69)

Um dem sprachgeschichtlichen Ursprung des Wortes Führung nachzugehen und damit seiner Bedeutung in der heutigen Zeit näher zukommen, verwendet Stadelhofer folgende Erläuterungen:

“Im Wort “Führen” liegen die Ausgangsbedeutungen “Hervorrufen einer Bewegung” und das “Weiterschaffen in eine bestimmte Richtung”. Führung meint demnach Verursachung einer Aktion, ebenso wie Steuerung einer Bewegung. (...) Sprachgeschichtlich betrachtet, stammt das Wort “Führer” aus dem germanischen Ursprungswort “fôrjan”, aus dem mittelhochdeutsch “fueare” wurde. Damit ist eine Person oder ein Gegenstand beschrieben, der den Weg weist, wonach sich andere richten.”  
(Stadelhofer, 2001, S. 19)

Führen bedeutet erklären, begeistern, überzeugen, helfen, vorleben und Vorbild sein.

Das Wort Führen steht bis in die heutige Zeit noch allgemein für ein steuerndes und richtungsweisendes Einwirken auf Etwas oder Jemanden und sollte in der Auslegung auf das Führen von Mitarbeitern im Gesundheitsbereich nicht wie im militärischen Sinne als Kommandieren und Ausnützen von Befehlsgewalt verstanden werden sondern vielmehr als Arbeit gemeinsam mit Menschen, anders gesagt zum Wohle führen.

Daher ist es wichtig, die Menschen, die geführt werden sollen, in

Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

Kenneth Blanchard hat abschließend noch eine letzte Deutung der Verantwortung einer Führungskraft, in der allerdings der Begriff Manager gebraucht wird:

„Die Arbeit jedes Managers – also jedes Vorgesetzten oder Chefs – ist eine Arbeit mit Menschen und weniger eine Arbeit an Dingen. Darum ist Menschenführung das Herzstück aller Managementpraxis.“  
(Blanchard, Kenneth; 1985, S89)

Die Unterschiede zwischen Leitung und Führung können daher zusammenfassend folgendermaßen erklärt werden, dass unter Leitung die Aufgaben und Anforderungen, die an eine Führungskraft gestellt werden verstanden werden, wohingegen mit der Führung, die Art der Verwirklichung dieser Anforderungen gemeint ist, also auf welche Weise die Ziele den Mitarbeitern vermittelt werden.

## 1.2. Führungsstile

Einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter nimmt die Art und Weise des Führungsstils ein.

Die Art des Führungsstiles ist von erheblicher Bedeutung für die Einstellung der Mitarbeiter zur Pflegeeinrichtung, zu ihrer Arbeit und auch für die Zusammenarbeit im Team. (vgl. Rogall-Adam et al. 2011, S.234f)

Die Literatur kennt eine Fülle von unterschiedlichen Führungsstilen und Möglichkeiten diese zu kategorisieren. Meist haben sie ihren Ursprung in den Theorien von Max Weber (1864-1920, Nationalökonom und Soziologe) und Kurt Lewin (1890-1947, Sozialpsychologe).

### 1.2.1. Führungsstile nach Max Weber

#### *Autokratischer/patriarchischer Führungsstil*

Dieser Stil gibt dem Führenden uneingeschränkte Machtfülle und verpflichtet den Untergebenen zu Gehorsam. Die Führungskraft ist Autorität und besitzt weitgehende Kontrolle. Die Informationsweitergabe erfolgt streng hierarchisch und Mitarbeiter werden an Entscheidungen nicht beteiligt.

#### *Charismatischer Führungsstil*

Er basiert noch stärker als der patriarchalische Führungsstil auf der Ausstrahlung und dem Charisma des Führenden. Dieser ist unumschränkte Leitfigur sowie Vorbild und übt darüber seine Macht über seine



Untergebenen aus. Ist das Charisma des Führenden positiv, kann es in schwierigen Zeiten Ansporn für Mitarbeiter sein. Aber auch hier ist die Beziehung zwischen Führenden und Untergebenen einseitig.

### *Bürokratischer Führungsstil*

Er ist personenunabhängig. Vorschriften, Gesetze, unabänderliche (bürokratische) Strukturen regeln den Arbeitsablauf. Die Mitarbeiter sind nicht der Willkür einer einzelnen Person ausgeliefert, denn die Macht liegt in den Strukturen. Der Vorgesetzte bekleidet seine Funktion nur auf bestimmte Zeit und ist austauschbar. Notwendige Veränderungen oder schnelles, flexibles Reagieren in Krisenzeiten durch die meist starren Regelungen sind allerdings so gut wie unmöglich (vgl. Weber, Max; Kapitel III, 1922).

### 1.2.2. Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin

Diese 3 Führungsstile gehen auf Kurt Lewin, den Begründer der modernen Sozialpsychologie und dessen empirische Untersuchungen zurück. Lewin untersuchte die Wirkung verschiedener Führungsstile auf die Gruppenatmosphäre, Produktivität, Zufriedenheit, Gruppenzusammenhalt und Effizienz. (vgl. Lück, Helmut E., S. 98)

### *Autoritärer Führungsstil*

Ein autoritärer Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft das Zepter allein in der Hand hält. Mit dem Führungsgedanken, dass alle Fäden an einem Punkt zusammenlaufen, leitet und delegiert hier eine Person alle anderen nach dem Top-Down-Prinzip. Wie beim autokratischen/patriarchischen Führungsstil gibt auch der autoritäre Führungsstil dem Führenden uneingeschränkte Machtfülle und verpflichtet den Untergebenen zu Gehorsam. Fehlleistungen werden bestraft. Der Führende fungiert als Autorität ohne Zugang zu seiner Person. Er hat dadurch Kontrolle über alle Vorgänge, kann schnell entscheiden und verändern. Gleichzeitig beschneidet er aber auch Motivation und den innovativen Einsatz seiner Untergebenen. Autoritärer Führungsstil bedeutet auch ein höheres Risiko bei Fehlentscheidungen, denn die Entscheidungsgewalt liegt ausschließlich in der Hand einer einzigen Person. Sowohl der Patriarch als auch der charismatische Vorgesetzte gehören in die Gruppe der autoritären Führungspersönlichkeiten.

Das Wesen:

- Alle Informationen bündeln sich bei der Führungskraft.
- Regeln und Anweisungen bestimmen die Arbeitsabläufe.
- Starke Leistungsorientierung in der Führung.
- Distanz zwischen der Führungs- und der Mitarbeiterebene.
- Die Bedürfnisse der Mitarbeiter spielen kaum eine Rolle.
- Aufgaben werden ohne Diskussion delegiert.
- Kein Raum für Eigeninitiative.

- Alleinentscheidungsgewalt der Führungsperson.

Vorteile:

Führungskräfte mit der Tendenz zu autoritärer Führung sind in der Regel fachlich äußerst kompetent und ehrgeizig im Erreichen der eigenen sowie der Unternehmensziele. Von eher passiven oder unsicheren Mitarbeitern wird "milde, väterliche Strenge" positiv wahrgenommen. Durch die dichte Kontrolle werden termingerechte Arbeitsergebnisse erzielt. Weiters ist die Verantwortung klar und in Krisensituationen werden schnell Entscheidungen getroffen.

Nachteile:

Je nach Ausprägung des autoritären Führungsstils kann es bei den Mitarbeitern zu Motivationsverlust kommen, da die Notwendigkeit, sich eigene Gedanken zu machen und selbst initiativ zu werden nicht gefragt ist. Kaum jemandem ist es angenehm mit einer Person konfrontiert zu sein, die "alles kann und alles weiß", selbst wenn sie sich dabei gönnerhaft verhält. Die Erfolge werden letztlich einzig der starken Führung zugesprochen – und diese nimmt sie auch für sich in Anspruch, während andererseits eventuelle Schwierigkeiten oder Misserfolge an mangelnder Kompetenz und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter festgemacht werden. Fehler oder falsche Einschätzungen können die Folge von überforderten Vorgesetzten sein, da sie den Anspruch stellen, alles selbst entscheiden zu müssen. Eine weitere Gefahr liegt darin, dass fehlender Austausch und Kreativität zu starren Arbeitsabläufen führt. Die Quantität der Arbeit wird bewältigt, während die Qualität stagniert: Die Mitarbeiter "brennen aus". Im Extrem kann es auch zu Widerstand, Ablehnung oder Trotzreaktionen gegen die autoritäre Führung kommen.

*Kooperativer Führungsstil*

Dieser zeichnet sich im Wesentlichen dadurch aus, dass Führungskraft und Mitarbeiter sowohl in der Entwicklung von Ideen als auch in der Umsetzung von Projekten eng zusammenarbeiten und sich in ihren Kompetenzen ergänzen. Verantwortlichkeiten und Aufgaben werden nach Konsensfindung aufgeteilt. Mitarbeiter werden sowohl gefordert als auch gefördert. Das Delegieren von Verantwortung und die Motivation seiner Mitarbeiter sind wichtige Bestandteile dieses auf Mitbestimmung ausgerichteten Führungsstils. Eigeninitiative wird gefördert, Kreativität freigesetzt. Durch die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Personen und deren Kenntnis wichtiger Vorgänge wird der Ausfall eines Verantwortungsträgers besser bewältigt.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es, dafür zu sorgen, dass alle "an einem Strang" ziehen und möglichst schnell möglichst gute Ergebnisse erzielen.

Das Wesen:

- Ein Klima offener Kommunikation
- Zulassen von Ideen und Kritik
- Fremdkontrolle wird (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt
- Mitsprachemöglichkeit und Entscheidungsteilnahme der Mitarbeiter
- Eine Kultur des gegenseitigen Respekts

**Vorteile:**

Durch die offene Kommunikation sind Verantwortungsbereitschaft und Leistungsbereitschaft sehr hoch und es herrscht besseres Verständnis über Zusammenhänge vor. Das Arbeitsklima ist angenehm und fördert dadurch auch gute Ergebnisse. Es entsteht das Gefühl, dass alle "in einem Boot" sitzen. Die Motivation der Mitarbeiter wird gefördert, da Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter ernst genommen werden. Außerdem können alle Beteiligten in allen Phasen am Erfolg aktiv mitwirken, was zusätzlich Motivation schafft. Die Führungskraft wird durch die Übernahme von Verantwortlichkeiten durch die Mitarbeiter entlastet und kann sich anderen Aufgaben zuwenden.

**Nachteile:**

Es besteht die Gefahr, dass es zu keinen klaren Entscheidungen kommt. In seinem Bemühen es allen recht zu machen, kann sich der Vorgesetzte im Ernstfall nicht durchzusetzen. Darunter kann die Disziplin leiden und notwendige Entscheidungen auf die lange Bank geschoben werden. Weiters kann manchmal die Konsensfindung in neu gebildeten Teams viel Zeit in Anspruch nehmen. Auch die Konkurrenz der Mitarbeiter untereinander kann zu Problemen führen.

*Laissez-Faire Führungsstil*

Inhaltlich übersetzt: „gewähren lassen“ oder „einfach laufen lassen“. Die Kernaussage bezieht sich dabei auf Grenzenlosigkeit. Dieser Stil verzichtet weitgehend auf das Eingreifen des Vorgesetzten in die Arbeitsabläufe. Die Mitarbeiter sind keinen Regeln unterworfen, sie entscheiden eigenständig und kontrollieren sich sozusagen selbst innerhalb des Teams. Damit kann jedes Teammitglied sein Arbeitsumfeld nach seinen Vorlieben gestalten, was die Leistung des Einzelnen erheblich steigern kann.

**Das Wesen:**

- Geringe Anteilnahme an den Arbeitsabläufen
- Aussagen und Instruktionen oft unklar
- Unpersönlicher Umgang mit den Mitarbeitern
- Die Mitarbeiter sind sich selbst überlassen

**Vorteile:**

Da die Mitarbeiter selbstbestimmt mit einem großen Spielraum handeln, kann sich das motivierend auswirken und die Mitarbeiter können ihre persönlichen Stärken einbringen. Weiters wird eigenständiges Arbeiten gefördert.

**Nachteile:**

Ohne jegliches Feedback zur eigenen Arbeit nimmt die Motivation schnell ab. Dies führt häufig zum schleichenden Verlust von Eigeninitiative. Es wird nur das Nötigste gemacht, denn alles was darüber hinaus geht wird nicht "belohnt". Letztlich droht sogar das Burnout-Syndrom bei den Mitarbeitern. Es kann auch nicht jeder Mitarbeiter mit dem hohen Maß an Freiheit umgehen. Ohne die

ordnende Hand der Führungskraft tritt leicht Desorientierung auf. (vgl. [www.berufsstrategie.de/fuehrungsstile.php](http://www.berufsstrategie.de/fuehrungsstile.php), [www.ibim.de/management/3-2](http://www.ibim.de/management/3-2))

Den optimalen Führungsstil gibt es jedoch nicht. Wie man führt ist abhängig von der jeweiligen Persönlichkeit des Vorgesetzten. Erfolgreiche Führungskräfte passen ihr Führungsverhalten an die jeweilige Situation an, d.h. sie betrachten diese aus verschiedenen Blickwinkeln, nämlich die der Aufgabe, der Mitarbeiter und der Situation selbst und handeln danach.

Die oben beschriebenen Führungsstile orientieren sich sehr am Verhalten der Führungskräfte und kaum am einzelnen Mitarbeiter oder der jeweiligen Situation. Daher kann man ihnen den situativen Führungsstil, der mitarbeiterorientiert ist, gegenüberstellen.

### 1.2.3. Situativer Führungsstil

Der situative Führungsstil (Situational Leadership Theory) geht auf die Theorien von Paul Hersey und Ken Blanchard (1969, 1977 bzw. Blanchard 1985) zurück. Die beiden Autoren gehen davon aus, dass es keinen Führungsstil gibt, der für alle Situationen und für alle Bedingungen der Beste ist. Nach ihrer Theorie muss sich die Führungskraft an die jeweils gegebene Situation anpassen, um erfolgreich zu sein. Dieses Modell beruht auf zwei Grundkonzepten:

- a) dem Führungsstil und
- b) dem Reifegrad des Mitarbeiters bzw. der Gruppe. Beide müssen aufeinander abgestimmt werden. Anders gesagt, die Führungskraft führt nicht unreflektiert mit dem ihr eigenen Stil sondern sie passt ihren jeweiligen Führungsstil weitgehend dem Reifegrad des Mitarbeiters an.

Aus diesen folgenden vier Reifegraden der Mitarbeiter ergeben sich die jeweils dazu passenden Arten der Führung:

Reifegrad	Führungsstil	Umsetzung
<b>1:</b> kein Fachwissen, keine Motivation vorhanden	Anweisen, Diktieren ("Telling"). Dies stellt eine Kommunikation in einer Richtung, nämlich vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter dar. Der Vorgesetzte sagt seinem Mitarbeiter (oder seinem Team) welche Aufgaben wie, warum, wann und wo auszuführen sind.	Direktiver Führungsstil: Genaue Anweisungen geben und streng kontrollieren.
<b>2:</b> kein Fachwissen, aber Motivation vorhanden	Argumentieren ("Selling"). Auch hier gibt der Vorgesetzte die Richtung vor, aber die Kommunikation erfolgt nun in beiden Richtungen, und dem Mitarbeiter wird die Aufgabe in einer solchen Weise vermittelt, dass er sich diese zu eigen macht.	Entscheidungen und Anweisungen genau erklären. Gelegenheit für Klärungsfragen geben.
<b>3:</b> Fachwissen, aber keine Motivation vorhanden	Beteiligen ("Partizipating"). Hier kommt es zu einem gemeinsamen Entscheidungsprozess über die Arbeit.	Entscheidungsbeteiligung ermöglichen und Mitarbeiter dazu

	Der Vorgesetzte gibt weniger direkte Arbeitsanweisungen, sondern bemüht sich um die Beziehung zu seinem Mitarbeiter.	motivieren.
4: hohes Fachwissen, hohe Motivation vorhanden	Delegieren ("Delegating"). Zwar bleibt der Vorgesetzte in Entscheidungen einbezogen, aber die Aufgabe und die Verantwortung für die Durchführung hat nun der Mitarbeiter oder die Gruppe selbst. Der Vorgesetzte überwacht weiterhin die Ausführung und die Ergebnisse.	Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung übergeben.

Tabelle 1: Übersicht Reifegrade ( Eigendarstellung basierend auf [www.ibim.de/management/3-4.htm](http://www.ibim.de/management/3-4.htm) )

Ein situativer Führungsstil bedient sich also je nach Situation einzelner Elemente des kooperativen und/ oder des autoritären Führungsstils. Mit steigendem Reifegrad des Mitarbeiters lässt sich die Aufgabenorientierung reduzieren und die Beziehungsorientierung verstärken. (vgl. [www.ibim.de/management/3-4.htm](http://www.ibim.de/management/3-4.htm))

Bei der Wahl des Führungsstils muss einer Führungskraft bewusst sein, dass dieser direkten Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter hat. Dabei ist Menschlichkeit ein wichtiger Teil der Führungskompetenz und vermittelt dem Mitarbeiter Rücksichtnahme auf seine Wünsche und Bedürfnisse und nimmt ihn als Individuum mit Stärken und Schwächen wahr, womit auch das Interesse an dessen Gesundheit für ihn spürbar wird.

Wichtig ist, dass sich alle Kollegen und Berufsgruppen auf Augenhöhe begegnen. Dies ist mit gegenseitigem Respekt, Wertschätzung, Offenheit und Freundlichkeit verbunden. Trete jedem so gegenüber, wie Du selbst behandelt werden möchtest, ist der Grundsatz dabei. Eine Führungskraft muss sich diese Aussage immer wieder aufs Neue bewusst machen.

Führungsstile sind so unterschiedlich wie die Menschen, die sie prägen. Ziel soll es sein, durch Ihren Führungsstil eine Einheit aus gesunden, eigenständig handelnden und sich am Arbeitsplatz wohlfühlenden, gesunden Mitarbeitern zu bilden.

## 2. Gesundheitsfördernde versus krankmachende Aspekte der Führung

Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern am Arbeitsplatz kann auf gegenseitiger Wertschätzung, Akzeptanz, Vertrauen und Humor basieren. Sie kann aber auch von Misstrauen, zwangsmäßiger Kontrolle, Desinteresse und Ablehnung geprägt sein.

Überwiegen diese negativen Faktoren, kommt es mit der Zeit zu einem Unwohlfühlen der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz, das sich in Motivationsverlust mit einem einhergehenden Leistungsabfall und erhöhten Fehlzeiten äussern kann.

Falsch verstandenes Führungsverhalten kann der Gesundheit der Mitarbeiter schaden, ja sogar krank machen.

Manche Führungskräfte demotivieren ihre Mitarbeiter und bremsen deren ursprünglich vorhandene Motivation. Mögliche Ursachen dafür können aber auch auf fehlende Zeitressourcen, gesundheitsschädigende Organisationsstrukturen oder Rahmenbedingungen zurückzuführen.

Ausschlaggebend ist jedenfalls die konsequente Missachtung der Grundbedürfnisse der Mitarbeiter.

Jeder arbeitende Mensch in einer Organisation, unabhängig von der Hierarchiestufe, hat dieselben Grundbedürfnisse im Bezug auf seine Arbeit.

Abgesehen von dem finanziellen Aspekt, sollen folgende Bedürfnisse erfüllt sein:

#### *Sicherheit und Gesundheit*

- Wohlfühlen bei der Arbeit
- unfallfrei arbeiten können

#### *Soziale Zugehörigkeit*

- Gutes Verhältnis zum Vorgesetzten
- im Kollegenkreis gut integriert sein

#### *Anerkennung und Wertschätzung*

- Anerkennung / Lob bekommen
- Erfolgserlebnisse durch das Erreichen gesteckter Ziele

#### *Persönlichkeitsentfaltung*

- sich als Teil des Unternehmens fühlen
- sich entfalten und weiter entwickeln zu können

Durch demotivierendes, krankheitsförderndes oder kränkendes Führen können diese Bedürfnisse verletzt werden und kann in weiterer Folge zu erhöhten Fehlzeiten und Fluktuationen führen. (vgl. Matyssek: *Chefsache*, S. 17)

## **2.1. Krankmachende Aspekte der Führung**

Gesundheitsförderndes Führen kann man hauptsächlich aktiv erreichen, in dem man den Fokus auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter legt. Ein anderes, zusätzliches Instrument kann es aber sein, die krankheitsfördernden Elemente im Umgang mit den Mitarbeitern zu erkennen und auszuschalten. Krankheitsförderndes Verhalten der Führungskraft passiert oft gar nicht beabsichtigt oder bewusst und tritt meist in kritischen Momenten auf, in denen die Durchsetzung eines bestimmten Zieles verfolgt wird, im Zuge dessen aber Widerstände seitens der Mitarbeiter oder unerwartete Situationsänderungen auftreten. Andererseits kann Überlastung und Stress durch den täglichen Arbeitsablauf die Aufmerksamkeit der Leitung so sehr in Anspruch nehmen, dass die Bedürfnisse des Teams untergehen.

Fehlender Weitblick, also sich verlieren in Details der Führungsarbeit und nicht delegieren können, mögen auf den ersten Blick allein als Nachteil für die Führungskraft gesehen werden, allerdings hat dies ebenfalls negative Auswirkungen auf das gesamte Team, da keine klare Verhaltenslinie erkennbar ist. Weiters kann fehlende Impulskontrolle und das sich leiten lassen von eigenen Emotionen den Stresspegel bei den Mitarbeitern erhöhen und langfristig verheerende Auswirkungen auf deren Gesundheit ausüben. Der Vorgesetzte muss sich seiner Vorbildwirkung immer bewusst sein und kann die Haltung seiner Mitarbeiter durch die eigene positive Einstellung beeinflussen.

Wie Vorgesetzte durch ihr Führungsverhalten bewusst oder unbewusst Reaktionen die krankheitsfördernd sind hervorrufen wird hier aufgezeigt:

Bezüglich Interesse und Aufmerksamkeit gegenüber dem Mitarbeiter:

- Jede Form des Nicht-Beachtens von Mitarbeiteranliegen
- Ignorieren sicherheitswidriger Zustände im Arbeitsumfeld
- Bevorzugte Behandlung einiger Mitarbeiter
- Konzentration fast ausschließlich auf die Sache
- Befinden des Mitarbeiters wird nicht wahrgenommen oder fällt erst bei gehäuften Fehlzeiten auf

Bezüglich Anerkennung und Kritik:

- Erniedrigung oder Bloßstellung vor versammelter Mannschaft
- Destruktive Kritik bzw. Kritik, die mit Killerphrasen gespickt ist (»So was hat's hier noch nie gegeben!«) oder einer Abwertung der Person selbst
- Fokus auf Fehlersuche legen und Augenmerk nur auf die Dinge richten, die schief laufen
- Ausschließlich ironisch sein
- Alles für selbstverständlich nehmen, keine Anerkennung oder Lob schenken

Bezüglich Belastungsaufbau und Ressourcenabbau:

- Keine Delegation von Tätigkeiten
- Zeitdruck verstärken ohne ersichtliche Gründe
- Ignorieren von Stress-Symptomen am Mitarbeiter
- Darauf drängen, dass Pausen durchgearbeitet werden oder deren Möglichkeit zur Einhaltung nicht gewährleisten
- Den Mitarbeitern keine Rückzugsmöglichkeiten geben
- Engmaschige Kontrollen
- Führen durch Misstrauen
- Dienstpläne und Urlaubswünsche werden nicht beachtet oder als Druckmittel verwendet

Bezüglich Klima und der Stimmung:

- Schlechte Laune wird an Mitarbeiter ausgelassen
- Des öfteren Stimmungsschwankungen an den Tag legen

- Cholerische Anfälle (Schreien, Brüllen, Türenknallen)
- Führen mit Druck und Kontrolle
- Kühle, distanzierte Stimmung zulassen und akzeptieren
- Permanent todernst sein

Bezüglich Transparenz und Durchschaubarkeit:

- Fehlendes Feedback. Anders ausgedrückt: Mitarbeiter über ihr Leistungsniveau im Unklaren lassen
- Pokerface im Kontakt mit den Mitarbeitern
- Noch kurz vor Dienstschiuß unwichtige, zeitraubende Arbeit auftragen
- Im Unklaren lassen über Ziele und Ergebnisse des Volumens/des Bereiches
- Zurückhalten von Informationen
- Keine klaren Linien vorgeben
- Willkürliche, nicht nachvollziehbare Entscheidungen treffen

Bezüglich Gesprächsführung und Kommunikation:

- Vorschläge der Mitarbeiter abtun oder erst gar nicht wahrnehmen
- Anweisungen geben ohne Entscheidungs- und Mitsprachemöglichkeiten
- Entzug von bisherigen Kompetenzen
- Fehlende oder zu geringe Kommunikation

All diese angeführten Aspekte verfügen über krankmachende Potentiale, welche, wenn sie über einen längeren Zeitraum bestehen, bei Mitarbeitern Unwohlsein, Ärger, Resignation und Frustration hervorrufen.

Auf Dauer können sich daraus psychosomatische Erkrankungen und Krankheiten entwickeln, die nicht rechtzeitig erkannt und in weiterer Folge zu geistiger und/oder körperlicher Abwesenheit der Mitarbeiter führen.

Insbesondere das Auftreten von Beschwerden wie Rückenschmerzen, Verspannungen/Verkrampfungen, Nervosität und Anspannung sowie Abgeschlagenheit werden erheblich von psychosozialen Faktoren beeinflusst: Je schlechter das Betriebsklima in einer Abteilung, desto mehr Personen leiden unter diesen Beschwerden. Daneben ist übrigens auch das Unfallrisiko in Abteilungen mit schlechtem Betriebsklima erhöht. Das geht aus einer AOK-Studie über 20.000 Versicherten hervor. In dieser Untersuchung heißt es, dass weniger das Verhältnis zu den Kollegen das Problem sei, sondern vor allem die fehlende Anerkennung durch den Vorgesetzten. (vgl. [www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf\\_praevention/wido\\_pra\\_mat44\\_0104.pdf](http://www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_praevention/wido_pra_mat44_0104.pdf))

Um gesund Führen zu können soll ein Vorgesetzter ebenfalls die krankmachenden Ursachen am Arbeitsplatz kennen. Nur dann ist es möglich auch durch Selbstreflexion diese bewußt zu vermeiden und sein Verhalten einem gesundheitsfördernden Verhalten anzupassen .

Dies bedeutet aber auch, dass man sein eigenes Verhalten und seine eigene



innere Haltung reflektieren und daraus Schlüsse ziehen muss.

## 2.2. Gesundheitsfördernde Aspekte der Führung

Was bedeutet gesundes Führen überhaupt? Bezieht es auch ausschließlich auf die gesunde Gestaltung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter wie z.B. Arbeitsinhalt, -organisation und -umgebung, der Bereitstellung von Arbeitsmitteln oder Handlungsspielräume?

Gesundes Führen kann zudem bedeuten, dafür zu sorgen, dass sich alle Betroffenen inklusive der Führungskraft am Arbeitsplatz wohl fühlen. Der primäre Ansatzpunkt soll dabei das zwischenmenschliche Wohlbefinden sein.

Führungspersonen haben ihr eigenes Verständnis oder Missverständnis von diesem Begriff und egal wie gelebt, spiegelt sich dies positiv oder negativ im Stations- oder Betriebsklima wieder.

Es ist jedoch möglich, sein Führungsverhalten oder Verständnis an den allgemeinen Gesundheitsbegriff anzulehnen.

*Definition "Gesundheit" laut WHO:*

„Gesundheit ist ein Zustand völligen psychischen, physischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen. Sich des bestmöglichen Gesundheitszustandes zu erfreuen ist ein Grundrecht jedes Menschen, ohne Unterschied der Rasse, der Religion, der politischen Überzeugung, der wirtschaftlichen oder sozialen Stellung.“

[[www.bmg.gv.at/home/Schwerpunkte/Praevention/Gesundheit\\_und\\_Gesundheitsfoerderung](http://www.bmg.gv.at/home/Schwerpunkte/Praevention/Gesundheit_und_Gesundheitsfoerderung)]

Mit dieser Definition löste die WHO den Begriff Gesundheit aus einer rein biomedizinischen Sichtweise und aus den engen Bezügen des professionellen Krankheitssystems. Gesundheit ist kein einmal erreichter und dann unveränderlicher „Zustand“, sondern eine lebensgeschichtlich und alltäglich immer wieder neu und aktiv herzustellende „Balance“.

[[www.bmg.gv.at/home/Schwerpunkte/Praevention/Gesundheit\\_und\\_Gesundheitsfoerderung](http://www.bmg.gv.at/home/Schwerpunkte/Praevention/Gesundheit_und_Gesundheitsfoerderung)]

Die beiden Facetten psychische und zwischenmenschlich/ soziale Gesundheit sind demnach für gesundheitsgerechte Führung besonders wichtig.

„Es wäre sicher falsch, Gesundheit im Betrieb nur unter den Aspekten Angst, Stress, Krankheit und Unfall zu betrachten. Die Gesundheit äußert sich im subjektiven Wohlbefinden. Wir alle wissen aus Erfahrung, wie gut die Arbeit läuft, wenn wir uns wohl fühlen. Dazu gehört nicht nur ein gesunder, gut unterhaltener Körper (Fitness), sondern auch eine gute psychische Verfassung (Wellness). Während Fitness durch das Individuum allein maßgebend bestimmt werden kann, braucht man zur Wellness auch das Umfeld, insbesondere eine gute menschliche Umgebung“. (vgl. Galliker, 2000, S.176f.)

Daniel Goleman, der Erfinder des Konzepts der Emotionalen Intelligenz, meint in seinem Werk »Emotionale Führung«, dass es die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft sei, in dem Menschen, den sie führt, positive Gefühle zu erzeugen – das aber kann eine Führungskraft nur dann, wenn sie selbst positiv gestimmt ist, wenn sie ein positives Menschenbild besitzt sowie eine innere Haltung, die geprägt ist von echtem Interesse am Gegenüber. Eine nicht minder wichtige Voraussetzung ist es auch, dass die Führungskraft selbst bereit dazu ist, Emotionen zu zeigen. Goleman schreibt: »Kurz gesagt wirken sich die emotionale Verfassung und die Handlungen einer Führungskraft auf die Stimmung und damit auch auf die Leistung ihrer Mitarbeiter aus. Wie gut Manager ihre eigene Stimmung und die der anderen steuern können, ist also keine private Angelegenheit, sondern ein Faktor, der ganz wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens beiträgt« Ein Vorgesetzter muss auch mit dem Herzen führen – sonst wird er nie mehr als nur ein Manager sein. Führungskräfte trauen sich zu selten, ihre menschlichen Potenziale zu entfalten, weil sie befürchten, sich damit der Lächerlichkeit preiszugeben – und weil sie irrtümlicherweise glauben, beispielsweise Emotionen hätten am Arbeitsplatz nichts zu suchen. Dabei lassen sie den Umstand außer Acht, dass die Leistungsfähigkeit steigt, wenn die Beschäftigten zufrieden sind. Zufrieden-Sein aber bedeutet immer auch »Wohlfühlen«, sich Willkommen-Fühlen, respektiert werden, gemocht werden, sprich: Es hat viel mit Emotionen zu tun.(Goleman, 2003, S.80-81)

Gesundheitsfördernde Führung beinhaltet demnach:

Bezüglich Interesse, Aufmerksamkeit und Kontakt gegenüber dem Mitarbeiter:

- Aufmerksames und wohlwollendes Beachten und Beobachten
- Negative und positive Veränderungen am Mitarbeiter sehen, erkennen und äußern
- Auf sicherheitsgerechtes Arbeiten und Arbeitsumfeld achten
- Auf Wünsche oder persönliche Belangen so gut wie möglich eingehen
- Auch bei längeren Krankheiten Kontakt zum Mitarbeiter halten
- Willkommensgespräche nach Abscencen oder Urlauben mit jedem Mitarbeiter führen

Bezüglich Anerkennung, Lob und Wertschätzung:

- Mitarbeiter informieren und an Entscheidungsprozessen beteiligen
- Keine Bevorzugung einzelner Personen
- Anerkennung/ Lob und Kritik sollen in einem vernünftigen Verhältniss sein (Verhältniss 3:1, positiv verstärken anstatt Fehler suchen)
- Neben verbesserungswürdigen Abläufen oder Themen auch die gutlaufenden aufzeigen
- Bei der Optimierung von Arbeitsabläufen immer das gesamte Team miteinbeziehen

- Die größten Stärken und Schwächen der eigenen Mitarbeiter kennen
- Menschen in ihrer Selbstsicherheit und Eigenverantwortung stärken durch delegieren und übertragen von verantwortungsvollen Aufgaben und durch Erweiterung von Handlungsspielräumen.
- Kritik zeitnahe, unter der Berücksichtigung der Umgebung persönlich anbringen.
- Vertrauen schenken oder zumindest vorschießen.

Bezüglich der Belastungsreduzierung und dem Ressourcenaufbau(-stärkung):

- Als Orientierungshilfe den Mitarbeitern bei Seite stehen
- Freiräume und realistische Zeitgrenzen schaffen
- Für Mitarbeiter da sein, hinter Ihnen stehen und vor Angriffen von außen verteidigen
- Klagen und Überlastungsanzeigen wahrnehmen, frühzeitig erkennen und darauf reagieren
- Auf Konsumierung der Pausen achten
- Vorbildwirkung punkto Gesundheit vorleben und Gesundheitsthemen bei Mitarbeiter wecken
- Auf Fortbildungswünsche eingehen und ermöglichen (vor allem auch in der psychosoziale Gesundheitsförderung)
- Nötige statt krankhafte Kontrolle durchführen
- Dienstpläne und Urlaubswünsche können unter Einhaltung der geltenden Rahmenbedingungen von den Mitarbeitern erstellt und nach Rückmeldung komplikationslos geändert werden

Bezüglich dem (Betriebs-)Klima und der Stimmung:

- So gut es geht ein ausgeglichenes Wesen an den Tag legen
- Höfliche Umgangsformen beachten und gegenseitig einfordern
- Bei eigener schlechter Laune die Mitarbeiter darüber in Kenntnis setzen
- Angstnehmendes Führen, was bedeutet, auf seinen Tonfall zu achten und Humor zu nutzen
- Auf Freundlichkeit im Alltag achten
- Sich um Nähe bemühen
- Mitarbeiter ermutigen, ihr Arbeitsumfeld und Sozialräume persönlich zu gestalten
- In regelmäßigen Abständen dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter auch außerhalb des Betriebes treffen und das Thema Arbeit dort im Hintergrund verschwindet

Bezüglich Transparenz, Offenheit und der Durchschaubarkeit:

- Für Klarheit sorgen (verständliche Worte finden, Themen abschließen, klare Grenzen setzen)
- In regelmäßigen Abständen den Mitarbeitern ein klares Feedback über ihre Leistungen geben aber auch Feedback über sich selbst

- einfordern, Kritik zulassen und Selbstreflexion betreiben
- Gründe für Entscheidungen nachvollziehbar machen
- Bemüht sein, Informationen über Unternehmen und Abteilungen zeitgerecht weiterzugeben um damit Wissensunterschiede und Wissensabfall zu vermeiden
- Gestik und Mimik sollen zur Stimmung passen

Bezüglich Gesprächsführung, Einbeziehung und der Kommunikation:

- Offene Kommunikation die über ausschließliche Berufsthemen hinaus geht
- Gespräche so häufig wie möglich mit jedem Mitarbeiter suchen
- Aufrechterhalten der Gesprächskultur
- Immer ein offenes Ohr für jeden Einzelnen haben
- Einbeziehung anderer Meinungen (auch durch interdisziplinäre Gespräche und Sichtweisen)
- Vorschläge der Mitarbeiter raushören und verstehen
- Dem Mitarbeiter mindestens genauso viel Redeanteil in einem Gespräch schenken
- Versuchen, sich in den anderen hineinzusetzen und zuverstehen damit Konfliktlösung besser funktioniert

Führungskräfte sollen bemüht sein, eine gesunde und familiäre Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Einen eigenen Beitrag dazu kann auch ein täglich implementiertes Ritual, z.B. ein gemeinsames Frühstück, leisten.

Alle Berufsgruppen können daran teilnehmen (Oberärzte, Stationsärzte, DGP, Pflegehelfer und Stationsassistenten) und jeder Einzelne kann seinen Beitrag dazu leisten. Dies dient nicht nur dem besseren privaten Kennenlernen und der damit einhergehenden Schaffung einer Vertrauensbasis untereinander, sondern es können zugleich auch spezifische Arbeitssituationen interdisziplinär behandelt werden.

Die Führungskraft kann bei diesem Ritual täglich durch Verfügungstellen oder Anpreisen von gesunden Lebensmitteln (Obst, Gemüse, Vollkornprodukte) einen weiteren Beitrag zur Gesundheitsförderung leisten indem sie als Vorbild für gesunde Ernährung wirkt.

Ritualisierte Verhaltensweisen geben Stabilität. Damit ist eine Handlung gemeint, die sie jeden Tag, wenn möglich zur selben Zeit, ausüben. Auch wenn es kriselt oder Stress gibt. Menschen, die solche Rituale in guten Zeiten pflegen, können damit schlechte Zeiten gesünder überstehen. Die Rituale wirken wie Festhaltepunkte. (vgl. *Matyssek: Führung und Gesundheit, S.160, 2012*)

Neben all diesen Faktoren werden auch die Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung immer größer und themenreicher. Im Eigenverständnis von Gesundheit sollen die Mitarbeiter diese Möglichkeiten proaktiv nutzen.

Führungskräfte sollen dazu den Rahmen ermöglichen, so dass Mitarbeiter bei Interesse diese beanspruchen können. Sie sollen aber auch aktiv die Mitarbeiter über Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung informieren

und ermutigen diese zu besuchen, besser noch, selbst daran teilnehmen und dadurch als positives Beispiel voran gehen.

### 2.2.1. Humor als strategisches Führungsinstrument

„Lachen ist gesund!“ oder „Humor ist die beste Medizin !“

Obwohl jeder von uns diese alten Sprichwörter kennt werden sie im Bezug auf das Arbeitsleben vergessen, nicht angewendet oder sind oft gar nicht wichtig. Wer mit Spaß bei der Sache ist, der nimmt sie nicht ernst genug!

Für den einen oder anderen Vorgesetzten ist die Arbeit nur zum Arbeiten da. Gute Laune oder Lachen haben einfach keinen Platz oder können nicht in Verbindung zum Leistungsverhalten der Mitarbeiter oder des Stationsklimas gebracht werden.

Doch gerade Führungspersonen sind auf das Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters angewiesen und müssen daher Aspekte der Zufriedenheit wie Anerkennung, Handlungsspielraum, positive Work-Life-Balance, Verantwortungsübertragung und spaßmachende Arbeit im beruflichen Alltag herstellen. ( vgl. Wunderer, 2009, S. 116f)

Voraussetzung ist, dass Führungskräfte bei dem Thema Humor eine Vorbildwirkung an den Tag legen indem sie, wenn es die Situation erlaubt, lachen und scherzen, was wiederum von Mitarbeitern als auflockernd und stabilitätsfördernd im Team empfunden wird.

Eine Führungskraft kann wesentlich mit dazu beitragen, dass die Stimmung stimmt und ein angenehmes Klima herrscht.

Gerade für Dienstleistungsunternehmen ist die positive Ausstrahlung des Unternehmens und die gute Stimmung der Beschäftigten überlebenswichtig: sie überträgt sich auf den Klienten und entscheidet damit über die Wettbewerbsfähigkeit. Man sollte also dafür sorgen, dass den Mitarbeitern nicht das Lachen vergeht und gute Laune verbreiten, denn die steckt nachweislich an! Humor trägt wesentlich zu einem offenen, angstfreien Arbeitsklima bei und stellt damit eine stark unterschätzte Führungskompetenz dar, die für ein gesünderes Miteinander und eine bessere Unternehmenskultur sorgt.

Dahinter steht das Wissen um folgende Zusammenhänge: Lachen verbindet; es dient der Stressbewältigung, da man sich im Moment des Lachens von der Situation und sich selbst distanziiert; gemeinsames Lachen fördert den Zusammenhalt im Team; Lachen entkrampft und macht den Kopf frei für kreative Einfälle. Heiterkeit sorgt für Lust zur Arbeit. Zudem ermöglicht sie durch die distanziierte Betrachtung einen liebevolleren Blick auf sich selbst und auf andere zu werfen. (vgl. Matyssek, A.K. 2003, S. 101)

Zwei kalifornische Forscher untersuchten die Wirkung des Lachens. Sie ließen eine Stunde lang Versuchspersonen witzige Videos anschauen, während die Kontrollgruppe sich anderweitig beschäftigte. Bei der Lachgruppe ließen sich

eine Zunahme der körpereigenen Glückshormone und eine Abnahme der Stresshormone (Adrenalin und Cortisol) beobachten; außerdem wurde das Immunsystem gestärkt: Die T-Zellen, sozusagen unsere natürlichen Killerzellen, nahmen an Anzahl und Aktivität zu!

(vgl. <http://humor.ch/inernsthaft/gelotoenglink.htm> )

Humor und seine vielseitigen Wirkungen im Bezug auf die Gesundheit:

Humor sorgt für eine menschliche Atmosphäre im Unternehmen.

Es ist nachvollziehbar, dass Mitarbeiter aufgrund einer positiven, humorvollen Atmosphäre auf der Station lieber zur Arbeit kommen und sich ihren Kollegen gegenüber mehr verpflichtet fühlen. Zusätzlich wird dadurch ein Klima des gegenseitigen Vertrauens, wo auch gesunde Fehlerkultur seinen Platz hat, geschaffen.

Humor sorgt für einen gesunden Perspektivenwechsel: Was nicht mehr tot Ernst genommen wird, belastet weniger. Vorgesetzte, die es schaffen, Humor und Spaß in alltägliche Abläufe zu integrieren, können dadurch die Qualität der Arbeitsleistungen verbessern. Die Arbeit macht mehr Freude und die Mitarbeiterzufriedenheit steigt.

Humor dient der Konfliktprävention: Wenn Mitarbeiter gemeinsam lachen können, sinkt der negative Konkurrenzgedanke und Projekte werden weniger verbissen angegangen sondern mit Freude.

Sich selbst nicht so wichtig nehmen – das macht Führungskräfte menschlich und sympathisch.

Humor erleichtert den Umgang mit Rückschlägen . Auch in kritischen Zeiten oder schwierigen Situationen können Teams humorvolle Erinnerungen als Kraftquelle heranziehen.

Humor schweißt ein Team zusammen und stärkt die Beziehungsgestaltung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Es verbindet, wenn man über dieselben Sachen lachen kann und wirkt im Bezug auf das Verhältnis Führungskraft zu Mitarbeiter hierarchieverflachend, da man in diesem Moment emotional auf der selben Linie ist. Dies wirkt vertrauensfördernd und verstärkt die Handlungsfähigkeit des Gegenübers.

Humor entspannt und entstresst, denn er vergrößert die Distanz zum Problem: Man steckt nicht mehr mittendrin im Problemgeschehen, sondern betrachtet das Ganze für einen Moment von außen. Auch bei neuen Teammitgliedern wirkt eine humorvoller Vorgesetzter entstressend, dadurch kann er sich voll auf die Einschulung konzentrieren.

Humor und Heiterkeit stecken an: Eine gutgelaunte, richtig dosiert lustige Führungskraft strahlt etwas aus, so dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass auch die Mitarbeiter gut gelaunt sind. Und das wiederum wirkt sich auch auf die

Klienten aus – ein Positivkreislauf.

Der Psychiater Robert Holden, sagt "Lächeln und Lachen produzieren glückbringende Stoffe, Endorphine genannt, die im Gehirn bewirken, dass sich ein umfassendes Wohlfühl einstellt."

(<http://humor.ch/inernsthaft/mainernsthaft.htm>)

Das Fazit lautet daher: Lachen ist gesund!

## Schlusswort

Wie kann man Mitarbeiter an die Organisation oder den Betrieb binden? Man muss dafür sorgen, dass sie sich wohl fühlen!

Bindung an den Betrieb sowie Wohlergehen erfolgen nicht in erster Linie durch eine gute Bezahlung. Wohlbefinden stützt sich auf psychosoziales Wohlbefinden, also die zwischenmenschliche Komponente des Gesundheitsbegriffs der WHO. Es ist ein höchst subjektiver Maßstab um gesundheitsschädigende oder -fördernde Faktoren am Arbeitsplatz zu messen, der aber objektiv messbare Folgen hat und zwar an der Leistung/Produktivität, Leistungsbereitschaft/Motivation und nicht zuletzt dem Krankenstand.

Wer sich nicht wohl fühlt, wird immer unter seinen Möglichkeiten bleiben. Führungskräfte, die sich nicht auch für das Wohlbefinden und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter verantwortlich fühlen, sondern ausschließlich für deren Leistung, werden vorraussichtlich die Quittung dafür bekommen indem eben gerade die Leistung ihrer Mitarbeiter nachlassen wird. (vgl. Matyssek, 2003, S.36)

Frei nach dem Motto: Nur ein zufriedener Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter.

Führungsarbeit soll mehr sein als darauf zu achten, dass der Stationsbetrieb aufrechterhalten bleibt. Es soll insgesamt dem Wohlbefinden persönlich, zwischenmenschlich und dem Betrieb dienen.

Dazu haben die Führungskräfte zwei Möglichkeiten der Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeiter: dem Abbau dessen, was schadet und dem Aufbau dessen, was ihnen gut tut.

Menschen gesund zu führen kostet vor allem Zeit, da man aufmerksam sein muss, zuhören und in Gespräche gehen soll. Weiters bedeutet es, den Mitarbeiter wahrzunehmen, einzubeziehen, zu informieren, wichtige Aufgaben zu übertragen und zuletzt noch zum Lachen zu bringen.

Aber diese zeitliche Investition lohnt sich, da Missverständnisse und Fehler offen angesprochen und in weiterer Folge vermieden werden. Weiters wird Vertrauen des Vorgesetzten mit Offenheit der Mitarbeiter belohnt. Gesundes Führen bedeutet auch, die Wahrnehmung und das Verständnis für Gesundheitsverantwortung jedes Einzelnen sich selbst gegenüber zu stärken.

Am Arbeitsplatz Spaß habende Mitarbeiter sind weniger krank und leisten dadurch mehr Arbeit in weniger Zeit, ihre Produktivität nimmt zu.

Gesundheitsförderndes Führen wird somit zu einem Produktivitätsgaranten bei dem nicht nur die Motivation steigt, sondern auch die Arbeitsfähigkeit wächst. Wer etwas für die Gesundheit seiner Mitarbeiter tut, der sorgt damit gleichzeitig für die Gesundheit des Unternehmens.

Gesunde Führung bedeutet in einem ersten Schritt regelmäßige Reflexion über das eigene Führungsverhalten: »Wie gehe ich eigentlich mit meinen Mitarbeitern um?« und »Wie gehen eigentlich meine Mitarbeiter mit mir um?« Aus einer gesunden Einstellung und dem damit einhergehenden Blick auf den Mitarbeiter ergeben sich viele der in dieser Übersicht genannten Verhaltensweisen gesundheitsgerechter Mitarbeiterführung wie von selbst. Letzten Endes geht es bei all dem hier genannten um mehr Menschlichkeit im Betrieb sowie um alte Prinzipien wie »Was du nicht willst, das man dir tu, das füg' auch keinem andern zu«.

Der wichtigste Faktor dabei: die Führungskraft selbst! Sie ist immer dann am besten, wenn sie ist, wie sie ist. Wenn sie sich nicht verstellt, wenn sie einfach echt und natürlich ist. (*Matyssek, 2003, S. 107*)

Die Ziele gesundheitsfördernder Führung sind bzw. sollen sein: das Wohlbefinden der Belegschaft zu fördern, das Selbstgefühl jedes einzelnen zu stärken, Kompetenzen zu entwickeln, die Gesundheit zu schützen und zu fördern, sowie auch die Kreativität und das Engagement der Mitarbeiter hervorzulocken, das Wir-Gefühl durch gemeinsame Aktivitäten zu stärken, das emotionale Grundklima dadurch zu verbessern, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und bei Bedarf auch die Veränderungsbereitschaft des Teams zu erhöhen.

Wie gesundheitsfördernde Führung auch betrachtet werden kann, soll hier durch ein Zitat (*Heider 1990, S. 131*) abschließend illustriert werden:

„Deine Aufgabe besteht darin, das Geschehen allen Teilnehmern verständlich und zugänglich zu machen. Mische dich so wenig wie möglich ein. Eingreifen, wie gekonnt auch immer, bewirkt stets eine Abhängigkeit vom Leiter. Je weniger Vorschriften, um so besser. Regeln beeinträchtigen die Freiheit und die Verantwortung. Das Geltendmachen von Bestimmungen bedeutet bloß Zwang und Manipulation die das spontane Verhalten mindern und Energie verbrauchen. Je mehr Zwang du ausübst, um so größerer Widerstand regt sich. Manipulationen haben bloß Ausweichmanöver zur Folge. Der kluge Leiter sorgt für ein klares und gesundes Klima innerhalb der Gruppe. Gut führen heißt weniger tun und mehr sein.“



## Literaturverzeichnis

Decker, F.: Das große Handbuch Management für soziale Institutionen, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1997

Blanchard K. / Zigarmi P. / Zigarmi D.: Führungsstile, 9. Auflage, Verlag RoRoRo, 2013

Galliker, D.: Betriebe in Bestform: Gesundheit, Qualität und Umweltschutz aus einem Guss, Verlag Universum, Wiesbaden, 2000

Goleman, D.: Emotionale Führung, 1. Auflage, Verlag Ullstein, Berlin 2003

Heider, J.: Tao der Führung, Laotse's Tao Te King für eine neue Zeit. 2. Auflage, Verlag Basel, 1990

Loebe, H. / Severing, E.: Zukunftsfähig im Demografischen Wandel. Herausforderungen für die pflegewirtschaft. Leitfaden für die Bildungspraxis, Bd 59. Verlag Bertelsmann, Bielefeld, 2011

Lück, H.E.: Kurt Lewin, Verlag Weinheim, 1996

Matyssek, A.K.: Chefsache: Gesundes Team- gesunde Bilanz, Verlagsanstalt Universum, Wiesbaden 2003

Matyssek, A.K.: Führung und Gesundheit, 3. Auflage, Verlag Books on Demand GmbH, Norderstedt, 2012

Rogall-Adam R. / Josuks H. / Adam G. / Schleinitz G.: Professionelle Kommunikation in der Pflege und Management. 2. Auflage, Verlag Schlütersche, Hannover, 2011

Stadelhofer, E.: Klinik-Management: Leitung, Führung, Marketing. Verlag Schlütersche, Hannover, 2001

Tewes R. / Stockinger A.: Personalentwicklung in Pflege- und Gesundheitseinrichtungen, Springer Verlag, Berlin, 2014

Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, Die Typen der Herrschaft, 1922

Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit, 8. Auflage, Verlag Wolters Kluwer, Köln, 2009

### **Zeitschriftenverzeichnis**

Keller, W: »top in form« Das Aktionsprogramm zur Gesundheitsförderung und Leistungsentfaltung in der Siemens AG. In: A. Schröer (Hg.): Blickpunkt Krankenstand – Wettbewerbsvorteil Gesundheitsförderung (S. 107 - 122). Essen: BKK-Bundesverband. 1998

Müller, B.: Kliniken brüten etwas aus. In: Die Mitbestimmung, 4/2001, (S. 30–31), 2001

### **Internetquellen:**

3.2. Führungsstile. Klassifikationen, <http://www.ibim.de/management/3-2>, [27.10.2014]

Führungsstile nach Weber und Levin: <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrungsstile.php> [27.10.2014]

Crystal, G. & Flanagan, P. Lachen – nach wie vor die beste Medizin: <http://humor.ch/index/indexgelotolinks.htm> [31.10.2014]  
<http://humor.ch/inernsthaft/gelotoenglink.htm>

WHO, Definition Gesundheit: [http://bmg.gv.at/home/Schwerpunkte/Praevention/Gesundheit\\_und\\_Gesundheit\\_sfoerderung](http://bmg.gv.at/home/Schwerpunkte/Praevention/Gesundheit_und_Gesundheit_sfoerderung) [27.10.2014]

Wissenschaftliches Institut der AOK: Studie: Gesundheit am Arbeitsplatz: [http://www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf\\_praevention/wido\\_pra\\_mat44\\_0104.pdf](http://www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_praevention/wido_pra_mat44_0104.pdf) [ 31.10.2014]

### **Tabellenverzeichnis:**

Tabelle 1: Übersicht Reifegrade, Eigendarstellung basierend auf [www.ibim.de/management/3-4.htm](http://www.ibim.de/management/3-4.htm)