**Zeitschrift:** SuchtMagazin
**Herausgeber:** Infodrog
**Band:** 32 (2006)
**Heft:** 4

**Artikel:** Gesund führen!
**Autor:** Bertschinger, Christoph
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-800961

**Nutzungsbedingungen**
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 15.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

# Gesund führen!

## Produktiv oder gesund? Viele Führungskräfte verstehen Gesundheitsförderung als zusätzliche Aufgabe und Mehrbelastung. Dem ist nicht so: Wer gut führt, fördert die Gesundheit der Mitarbeitenden und seine eigene.

CHRISTOPH BERTSCHINGER*

Joachim Fischer, Forschungsleiter für Verhaltenswissenschaften der ETH Zürich, hat in den letzten fünf Jahren 2500 Mitarbeitende in vier deutschen Betrieben auf Herz und Nieren geprüft[1]. Dabei wurden Blut- und Speichelproben ausgewertet, Gewicht, Körpergrösse und Herzschlag gemessen und jeweils 400 Fragen zur Arbeitssituation vorgelegt, ua. wie der Führungsstil des Vorgesetzten empfunden wird. Die Auswertung dieser Datenflut hat deutlich gezeigt, dass Mitarbeitende sich als wesentlich fitter einschätzen, wenn der Chef / die Chefin

- regelmässig Rückmeldung gibt
- sich hie und da Zeit nimmt und zuhört
- auf Ideen anderer eingeht
- eigene Fehler eingesteht

Dabei gewinnt die Gesundheit der Mitarbeitenden genauso wie die Kasse des Unternehmens: Mitarbeitende bleiben jährlich zwei Tage weniger lang im Bett. Dazu kommen weitere, wirtschaftliche Gewinne durch das höhere Engagement motivierter MitarbeiterInnen und durch seltenere Personalwechsel.

* Christoph Bertschinger, Organisationsentwickler, RADIX Gesundheitsförderung, Stampfenbachstrasse 161, 8006 Zürich, Tel. 044 360 41 00, Fax. 044 360 41 14, www.radix.ch, E-Mail: bertschinger@radix.ch

Dagegen leidet die Gesundheit von Mitarbeitenden, wenn Vorgesetzte mit Lob geizen, eher kritisieren als loben, stets Recht behalten wollen und ihren Mitarbeitenden nicht genug Kompetenzen einräumen. Unter den Personen, die mit einem solchen Führungsstil geführt werden, finden sich doppelt so viele mit Erschöpfungen und fast vier Mal so viele mit depressiven Verstimmungen.

### Hohe Anforderungen erfordern viel Handlungsspielraum

Die Kernfunktionen der Führung (planen, steuern, entscheiden, durchführen/durchsetzen und kontrollieren) sind zugleich wesentliche Bestimmungsfaktoren für die Gesundheit.

Gesund ist, «wer sich aktiv, planvoll und zielgerichtet in seiner Welt bewegt, wer sich weiterentwickelt und nicht auf seinem Entwicklungsstand verharrt»[2]. Gesund ist, wer dabei zu einer Balance zwischen Phasen der Ruhe und der Aktivität gelangt und auch die Bedürfnisse seiner Umwelt einbezieht.

*«Menschen können ihr Gesundheitspotential nur dann weitestgehend entfalten, wenn sie auf die Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch Einfluss nehmen können.»* (Ottawa-Charta)

Wer diese Führungsaufgaben sorgfältig erledigt, macht sich zwangsläufig Überlegungen wie: Welche Anforderungen werden an den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin gestellt? Wer ist für welche Aufgabe geeignet? Welche Ressourcen braucht diese Person? Ist die soziale Unterstützung für eine gute Ausführung gewährleistet? Solche Fragen zur Balance von Anforderungen und Ressourcen beeinflussen die Gesundheit. Seit längerem ist bekannt, dass die Kombination von hohen psychischen Anforderungen und geringer Kontrollmöglichkeiten über die Arbeitsaufgaben zu einer Erhöhung gesundheitlicher Risiken wie Bluthochdruck, Herzinfarkt, Rückenerkrankungen oder auch zu Arbeitsunfällen führen. Die Studien basieren auf dem Anforderungs-Kontroll-Modell des amerikanischen Soziologen Robert A. Karasek[3]. Dieses zwei-dimensionale Konzept ist vor einiger Zeit um eine dritte Dimension erweitert worden: die des sozialen Rückhalts am Arbeitsplatz. Die drei Dimensionen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus: (Siehe Abb. 1)

Zur Erhaltung der Gesundheit müssen also die Arbeitsanforderungen mit der Kontrolle über die Arbeitsaufgaben und der sozialen Unterstützung in einem Gleichgewicht stehen. Ist dieses Gleichgewicht gestört, so ist mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu rechnen. Die Studie des SECO «Die Kosten von Stress in der Schweiz» hat gezeigt, dass 11,3% der Arbeitnehmer/innen der Kombination «hohe Anforderungen – geringe Kontrolle – geringe soziale Unterstützung» ausgesetzt sind und dass 2/3 von ihnen tatsächlich unter Stress leiden.

Die deutschen Betriebskrankenkassen stellen aufgrund einer Auswertung ihrer Datensätze fest, dass dieses Ungleichgewicht generell zu über 50% mehr Fällen von Arbeitsunfähigkeit führt. Bei den Arbeitsunfähigkeiten durch Magen-Darm-Geschwüre, Rükkenerkrankungen sowie Arbeitsunfälle sind es sogar mehr als doppelt so viele Fälle.

### Kostenlos wirksam: Wertschätzung

Die Teamleiterin Bettina B. erzählt freudestrahlend, dass sie mit ihrem Team die erforderliche Informatik-Lösung nach zwei Monaten intensivster

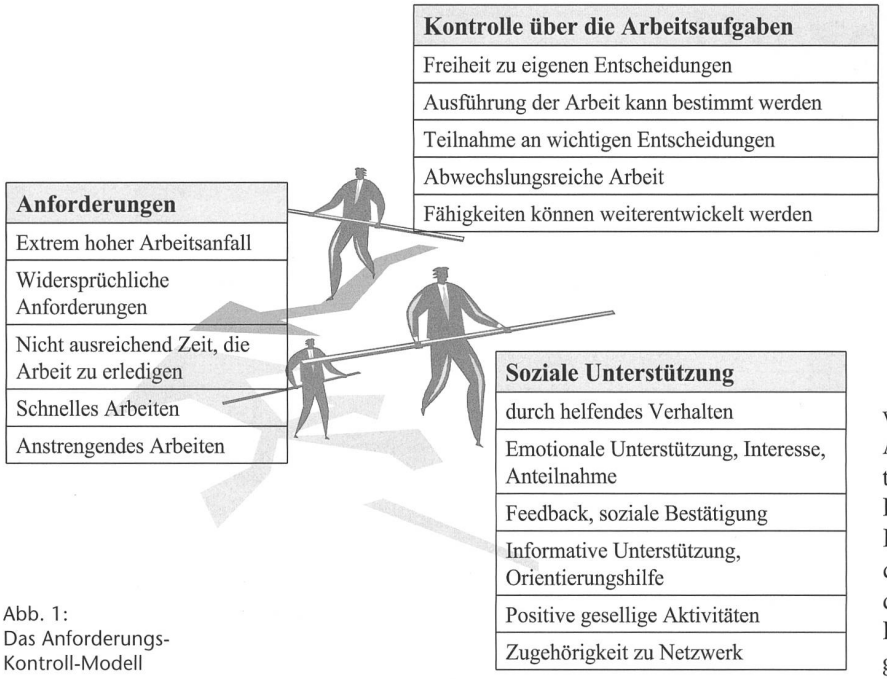



Abb. 1:
Das Anforderungs-Kontroll-Modell

Zusammenarbeit entwickelt hätten; dazu seien Sondereinsätze an allen Wochenenden erforderlich gewesen, aber das Resultat sei sehr gut. Ihre Stimmung schlägt dann allerdings in Enttäuschung und Frustration um, als sie über die Reaktionen des Managements berichtet: Nichts. Schweigendes zur Kenntnis nehmen. Kein einziges Wort der Anerkennung.

Für viele Führungskräfte sind gute Leistungen von Mitarbeitenden einfach eine Selbstverständlichkeit – wohl deshalb geben 61% der Beschäftigten an, dass sie nie oder selten eine Anerkennung für ihre Arbeit bekämen[4]. Den nachhaltigen Einfluss der Wertschätzung auf die Gesundheit belegen Forschungen der Abteilung für medizinische Soziologie an der Universität Düsseldorf zu Gratifikationskrisen. Die Gratifikationskrise[5] bezeichnet ein Ungleichgewicht zwischen beruflicher Verausgabung und im Gegenzug dazu erhaltenen Gratifikationen wie Lohn, Wertschätzung und berufliche Statuskontrolle (Aufstiegschancen, Beschäftigungssicherheit und ausbildungs-adäquate Beschäftigung). Mitarbeitende mit Gratifikationskrisen leiden mehr als doppelt so häufig an:

- Herz-Kreislauf–Krankheiten, Bluthochdruck
- Depressionen und Alkoholabhängigkeit
- Beschwerden im Schulter-Nacken- sowie im Rückenbereich

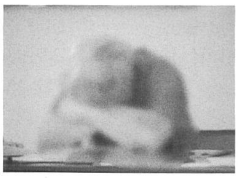
## Arbeitsbedingungen gesundheitsgerecht gestalten

In den letzten 20 Jahren hat sich die Anzahl der Rentenbezüge aufgrund psychischer Krankheiten auf mittlerweile 37% fast verdoppelt. Dies ist eines von vielen Anzeichen, dass es sich für alle Beteiligten am Arbeitsprozess lohnt, wenn Führungskräfte bei ihren alltäglichen Entscheiden vermehrt die Gesundheit der Mitarbeitenden berücksichtigen. Mit dem Lernprogramm *gesund führen!*[6] erfahren Vorgesetzte ihren Einfluss bei der Gestaltung wesentlicher Arbeitsbedingungen wie Arbeitsklima, Zeitdruck, soziale Unterstützung und Handlungsspielräume. In einem online Modul agieren sie als Filialleiter im Detailhandel und werden vor Entscheidungen gestellt wie diese: (Siehe Abb. 2)

In anderen Situationen des Lernprogramms geht es um die private Krise eines Mitarbeiters, um die Vorgabe des Konzerns bezüglich Stellenabbau, um Entwicklungsbedürfnisse einer Mitarbeiterin, um die ersten Anzeichen eigener Erschöpfung und vieles mehr. Jede Entscheidung wird vom Programm kommentiert. Am Schluss zieht das Programm Bilanz, wie sich die Summe der Entscheidungen auf die Gesundheit und das Engagement der Mitarbeitenden, auf die eigene Gesundheit und die Produktivität auswirkt.

Im Anschluss an diese Sequenz mit individuellem e-learning werden in einem Modul «gemeinsames Lernen» diese Situationen auf den Alltag der Teilnehmenden transferiert. Dabei

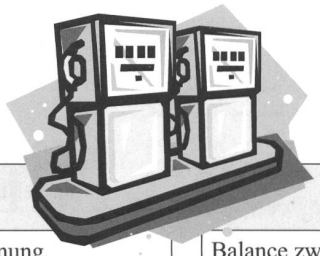
**Kurz vor Feierabend klagt Ihnen Frau Künzli, sie fühle sich völlig «kaputt», wenn sie den ganzen Tag für den Kassa-Dienst eingeteilt sei.**



- ❑ Sie ändern den nächsten Einsatzplan, teilen sie für kürzere Einheiten ein.
- ❑ Sie wissen um die grosse Anstrengung und raten ihr, möglichst genug zu trinken und sich zwischendurch zu bewegen.
- ❑ Sie setzen sich mit Frau Künzli und Frau Krueger zusammen, um einen besseren Einsatzplan zu entwickeln.
- ❑ Sie geben ihr zu verstehen, dass der Kassa-Dienst mit grösserer Verantwortung und Belastung verbunden ist, aber auch besser entlöhnt wird. Da muss sie sich eben schon durchbeissen ...

*Gesund führen!* ein interaktives Lernprogramm von RADIX - unterstützt durch die EDUARD AEBERHARDT-STIFTUNG

Abb. 2: Beispiel aus dem online Modul des Lernprogramms *gesund führen!*



| Selbstmanagement der Führungsrolle | Pflege der persönlichen Ressourcen |
|---|---|
| Realistische Arbeitsplanung, Aushandeln der eigenen Zuständigkeiten | Balance zwischen Arbeit und Freizeit halten, Hobby pflegen |
| Einbau von täglichen Erholungszeiten, Pausen einhalten | Ruhe-Inseln schaffen, Entspannungstechniken lernen |
| das eigene Führungsverhalten reflektieren, Grenzen respektieren | Ausgleichende körperliche Aktivität (locker!) |
| sich Beratung für schwierige Entscheidungen organisieren | Freundschaften pflegen |
| Persönliche Qualifikationen (auch soziale Kompetenzen) weiterentwickeln | |

Abb. 3: «Tankstellen» für Führungskräfte

wird nicht nur auf eine angemessene Entscheidung fokussiert, sondern auch die Kommunikation geübt: In welcher Art, in welchem Ton reagiert die Führungskraft auf die Klagen von Frau Künzli, wie viel Unterstützung braucht sie und wie kann Eigenverantwortung eingefordert werden? Wie werden allgemein Mitarbeitende in einer persönlichen Krise angesprochen?

## Führungskraft braucht Lebenskraft

Abgerundet wird diese innerbetriebliche Führungsschulung mit der persönlichen Energiebilanz der Teilnehmenden. Wer führt, ist besonderen Belastungen ausgesetzt: zunehmendes Leistungstempo, Innovationsdruck, Gewicht der Verantwortung, Problemlösung und Entscheidung unter Zeitdruck, Rollenkonflikte durch Mehrfach-Funktionen, wenig Anerkennung und Pufferposition zwischen «oben» und «unten». Wenn die persönlichen Ressourcen zur Erfüllung der Anforderungen nicht ausreichen, kann es zu Folgen wie Stress, Burnout oder Suchtverhalten führen. Der überdurchschnittliche Alkoholkonsum von Führungspersonen zeigt deutlich auf, dass Anforderungen und Ressourcen sehr oft nicht im Gleichgewicht sind. Die Pflege der persönlichen Ressourcen ist eine Kernkompetenz, um den herausfordernden Alltag als Führungskraft zu meistern. ■

**RADIX Gesundheitsförderung**

- berät Unternehmen bei der Einführung der Betrieblichen Gesundheitsförderung
- bildet ProjektleiterInnen zu Themen der BGF weiter
- fördert die Vernetzung der Unternehmen im Schweizerischen Verband SVBGF

Christoph Bertschinger,
Organisationsentwickler,
Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung
Tel.: 01 360 41 00
bertschinger@radix.ch;
www.gesunde-betriebe.ch

KMU - *vital*
Programm für gesunde Betriebe

**Mit KMU-vital zum gesunden Unternehmen**

- Sie kennen die Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit.
- Sie haben Argumentationshilfen für die Umsetzung von KMU-*vital*.
- Sie kennen den Ablauf von KMU-*vital* und wissen, wie Sie die einzelnen Module einsetzen.

Diese Weiterbildung steht allen Interessierten offen.

**Datum** 30./31. Oktober 2006
**Ort** Migros Klubschule Limmatplatz, Zürich
**Kosten** CHF 890.00 (inkl. Kursordner)
**Leitung** Sandra Kündig, Institut für Arbeitsmedizin
Christoph Bertschinger, RADIX Gesundheitsförderung

**Auskunft/Anmeldung**
www.kmu-vital.ch → Kontakt → Weiterbildung
bertschinger@radix.ch

**Fussnoten**

1 **Vontobel, Niklaus, 2005:** Der Chef macht mich krank. ETH Zürich Forschungen zeigen: Schlechte Chefs schaden der Gesundheit. In: CASH 10.2.2005

2 **Ducki, A. & Greiner, B., 1992:** Gesundheit als Entwicklung von Handlungsfähigkeit. Ein «arbeitspsychologischer Baustein» zu einem allgemeinen Gesundheitsmodell. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 36, 184-189

3 **Friedel, Heiko & Orfeld, Barbara, 2002:** Das Anforderung-Kontroll-Modell. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz sind einfach zu ermitteln. In: Die BKK 2/2002: 50-54

4 **Was ist gute Arbeit?** Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. www.inqa.de/Inqa/Navigation/Projekte/gute-arbeit,did=62188.html. Download-Datum: 22.06.2006

5 **Ulich, Eberhard & Wülser, Marc, 2004:** Gesundheitsmanagement für Unternehmen. Gabler, Wiesbaden.

6 **Gesund führen!:** RADIX Gesundheitsförderung. Ein Lernprogramm für Führungskräfte mit 3 Modulen. www.gesunde-betriebe.ch E*gesund führen!*