

# Gesund führen!

Autor(en): **Bertschinger, Christoph**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **SuchtMagazin**

Band (Jahr): **32 (2006)**

Heft 4

PDF erstellt am: **17.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-800961>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*  
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, [www.library.ethz.ch](http://www.library.ethz.ch)

<http://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<sup>1</sup>. 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»<sup>2</sup>. 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<sup>3</sup>. 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, Rückenerkrankungen 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

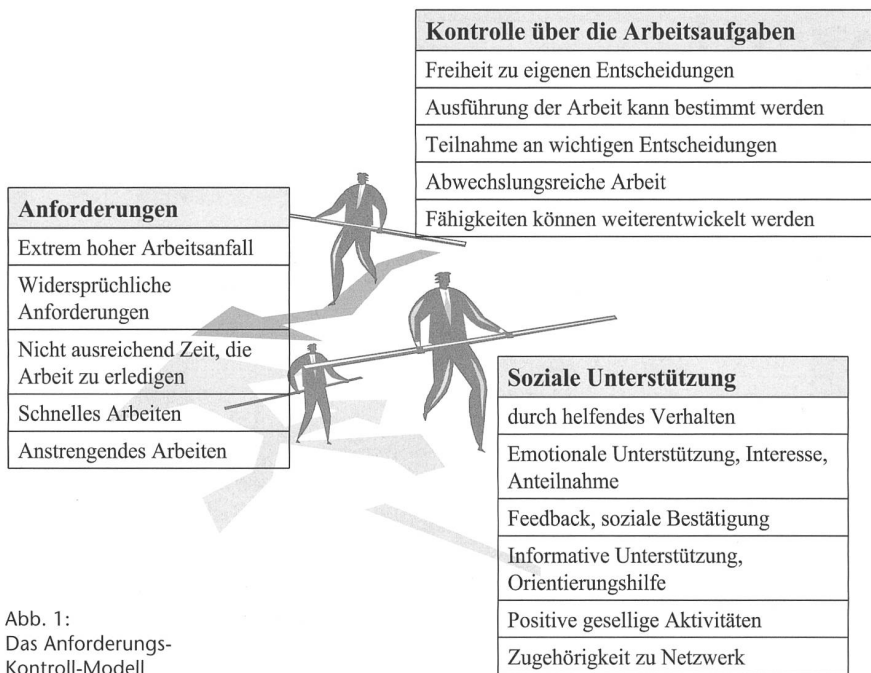


Abb. 1:  
Das Anforderungs-  
Kontroll-Modell

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<sup>4</sup>. Den nachhaltigen Einfluss der Wertschätzung auf die Gesundheit belegen Forschungen der Abteilung für medizinische Soziologie an der Universität Düsseldorf zu Gratifikationskrisen. Die Gratifikationskrise<sup>5</sup> 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-Nackensowie 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!*<sup>6</sup> 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

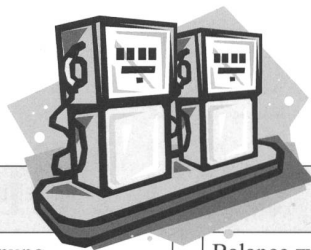
**Kurz vor Feierabend klagt Ihnen Frau Künzli, sie fühle sich völlig «kaputt», wenn sie den ganzen Tag für den Kassa-Dienst eingeteilt sei.**



- 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 entlohnt 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 Teilneh-

menden. 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

### 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

Pflege der persönlichen Ressourcen ist eine Kernkompetenz, um den herausfordernden Alltag als Führungskraft zu meistern. ■

**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

- <sup>1</sup> Vontobel, Niklaus, 2005: Der Chef macht mich krank. ETH Zürich Forschungen zeigen: Schlechte Chefs schaden der Gesundheit. In: CASH 10.2.2005
- <sup>2</sup> 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
- <sup>3</sup> Friedel, Heiko & Orfeld, Barbara, 2002: Das Anforderung-Kontroll-Modell. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz sind einfach zu ermitteln. In: Die BKK 2/2002: 50-54
- <sup>4</sup> 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
- <sup>5</sup> Ulich, Eberhard & Wülser, Marc, 2004: Gesundheitsmanagement für Unternehmen. Gabler, Wiesbaden.
- <sup>6</sup> Gesund führen!: RADIX Gesundheitsförderung. Ein Lernprogramm für Führungskräfte mit 3 Modulen. www.gesunde-betriebe.ch Egesund führen!