

# Gesunde Führung

Sich selbst und andere – gesund - führen

14.11. 2006, Loipersdorf

Dr. Christian Scharinger  
Schmidtfeld 1  
4152 Sarleinsbach  
[www.christian-scharinger.at](http://www.christian-scharinger.at)

## DESIGN

- 1.(Psychosoziale) Gesundheit und salutogener Führungsstil
- 2.Die Führungsrolle–  
(k)ein Gesundheitsrisiko ?
- 3.Ansätze des Selbstmanagements für Führungskräfte

## Ausgangshypothesen:

### Psychosoziale Gesundheit

ist das Zukunftsthema unserer Arbeitskultur

### Führungskultur ist

ein zentraler Gesundheitsfaktor

### Die Führungsrolle ist

eine „Stress-Situation per se“

### Eine Führungskraft

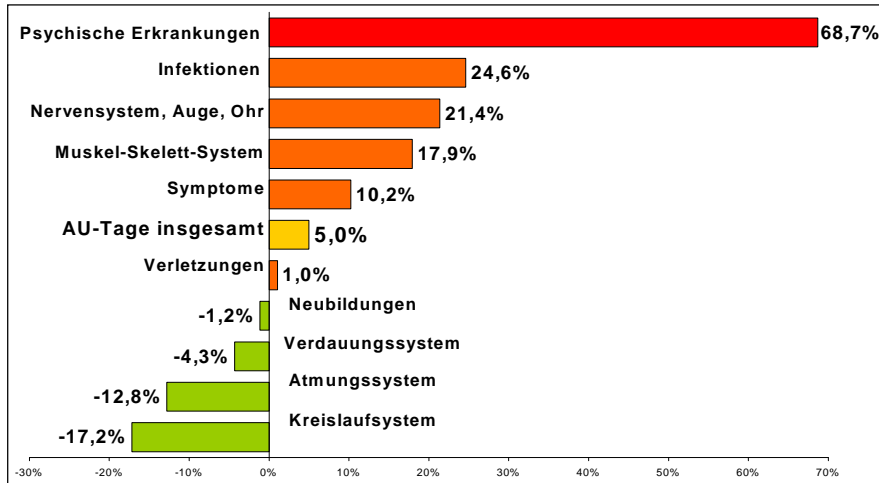
muss in erster Linie sich selbst führen

## Was meinen Führungskräfte?

Was macht krank?	Was hält gesund?
<b>Belastende Arbeitsbedingungen (31%)</b>	Gesunder Lebensstil (28%)
Stress (20%)	Zufriedenheit (13%)
Unzufriedenheit (12%)	Arbeitsklima (13%)
Ungesunder Lebensstil (10%)	<b>Gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen (12%)</b>
...	...

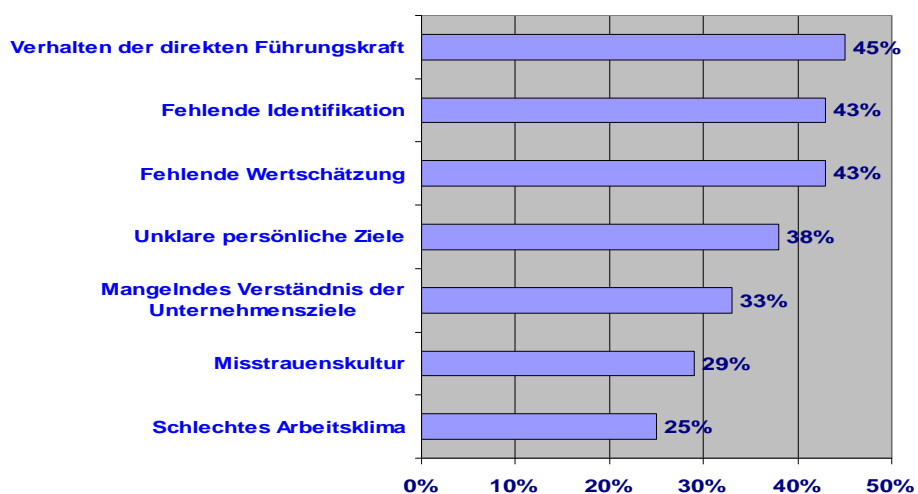
Heinrich Geißler, 2004

## Veränderung des AU-Volumens 2004 in Relation zu 1997 nach Diagnosekapiteln bzw. Hauptgruppen



Quelle: DAK AU-Daten 2004

## Was macht MitarbeiterInnen krank ?



IMP, Oktober 2004

## Führungsverhalten und Gesundheit

- **Vorgesetzte nehmen den Krankenstand mit.**  
Kommen Vorgesetzte mit hohem Krankenstand in der Abteilung in eine Abteilung mit niedrigem, dann steigt dieser. Umgekehrt ist das ebenso (AU-Auswertungen, Fehlzeitenreport )
- **Anerkennung durch Vorgesetzte** ist der bedeutendste Faktor für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bei Älteren (FIOH, Finnish Institute of Occupational Health)
- **Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten** (Beteiligungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen) erhöht die Arbeitszufriedenheit und senkt dadurch die Häufigkeit von Fehlzeiten und Fluktuation (Schmidt, 1996)

## Gut führen – ein Problem der richtigen Technik ?

- by Objectives
- by Results
- by Information
- by Delegation

**Alle Managementmethoden  
scheitern, wenn nicht die Individualität  
und  
Persönlichkeit  
von MitarbeiterInnen  
akzeptiert wird**

*Führen bedeutet das  
Wertschätzen von Unterschieden*

*„all i want is a good pair of hands,  
unfortunately I must take them  
with a person attached“  
(Henry Ford)*

## **„Pathologien“**

### **Management by Kellermeister:**

Im Dunklen stehen und das Gefühl zu haben  
„von lauter Flaschen umgeben zu sein“

### **Management by Helicopter:**

Über allen schweben, von Zeit zu Zeit auf den Boden  
kommen, viel Staub aufwirbeln, und dann wieder  
ab in die Wolken fliegen

### **Management by Surprise:**

Erst handeln und sich dann von den Folgen  
überraschen lassen

### **Management by Oliver Kahn:**

Immer auf der Linie stehen und alle in Angst versetzen

# Salutogenese - Was hält gesund?

Die Gesundheitsquellen von Arbeit sind vor allem:

- Arbeitsfreude, -stolz und
- Arbeitszufriedenheit, die sich über die Verringerung psychischer Belastungen herstellt
- Selbstbewusstsein/Selbstwirksamkeit

und zugleich

- soziale Beziehungen (soziale Unterstützung, Anerkennung, funktionierende Kommunikation, gutes Betriebsklima)

Salutogene Potenziale in Unternehmen (Badura/Hehlmann 2003)

- Vertrauensvolle Bindungen an einzelne Menschen, soziale Gruppen oder Kollektive;
- Positiv und hilfreich empfundene Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld in Form von Zuwendung, Information, Anerkennung oder praktischer Unterstützung;
- Gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln, die Berechenbarkeit und Steuerbarkeit sozialer Systeme ermöglichen;
- Strukturen, welche die zwischenmenschliche Kooperation erleichtern und unterstützen.

## Gesundheitsfördernde Führung (salutogene Führung)

Was kann ich tun, damit mein  
Führungsstil von MitarbeiterInnen als

- *verstehbar*
- *handhabbar*
- *sinnhaft*

erlebt wird ?

Zum individuellen Erleben von Management  
und Führung... (salutogenes Führen)

Verständlich

Beeinflußbar

Sinnhaft



Unverständlich

Schicksalshaft

Sinnlos

## Elemente salutogener Führung...

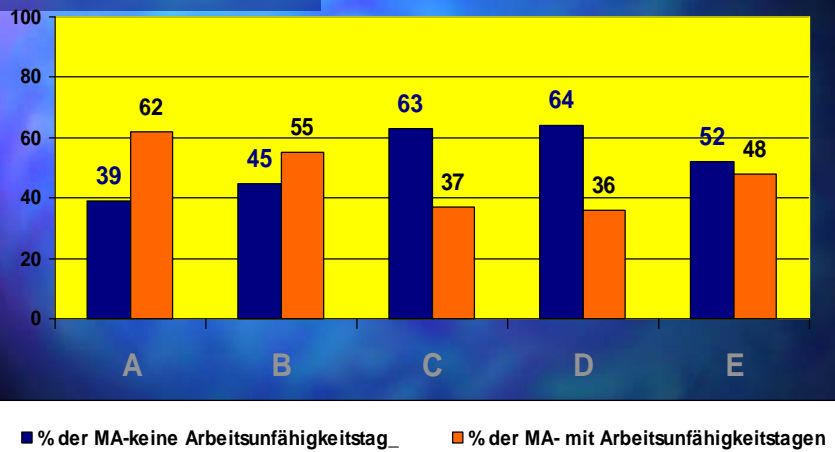
- Empowerment (MitarbeiterInnen befähigen)
- Partizipation (MitarbeiterInnen beteiligen)
- Desintegration (Mobbing, Bossing, Staffing) vermeiden
- Rückmeldungsschleifen und Transparenz beachten
- Dialogfähigkeit (zuhören – verstehen – zu trauen)
- Sinnvermittlung

## Belegschaftsgruppen: Psychologischer Arbeitsvertrag

Nach Heinrich Geißler, 2004



Krankenstandsauswertungen Modell KMU's - Projekt WEG / Baubranche  
„Gesundheitsquotient“ - GESUNDE KERNE



## Ausgangsthesen

**Führung ist eine eigene Berufsrolle**

(Alte) Führungsmodelle greifen nicht mehr („Schraubenzieher-Modell“)

**Führen in Stabilität ist eine Herausforderung –  
Führen in Veränderungsdynamiken eine Kunst**

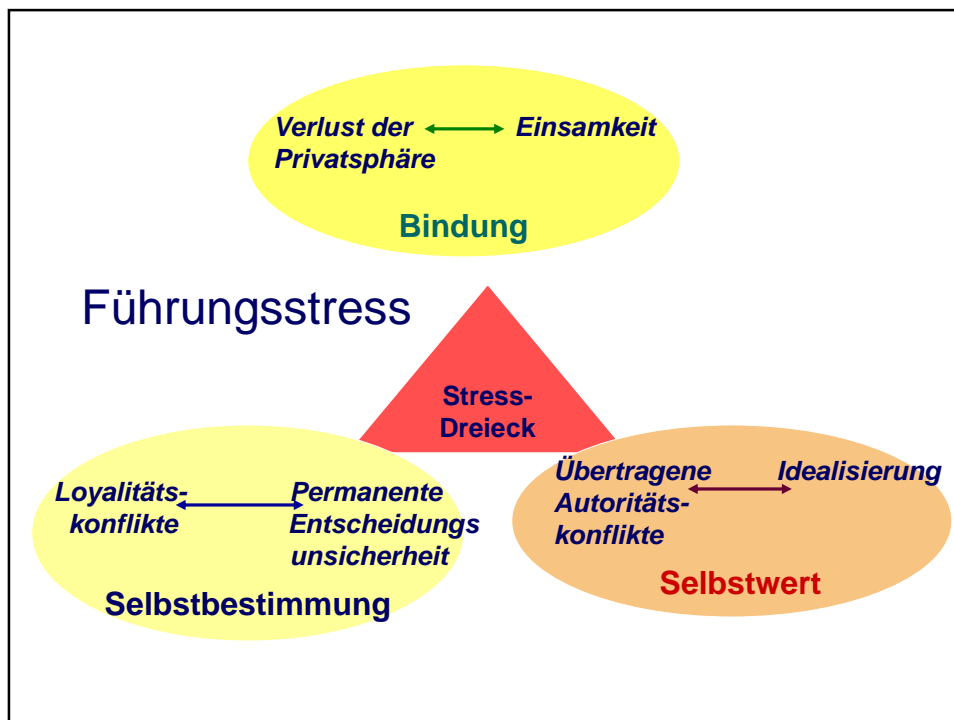
## Entwicklungen

- klassische **Hierarchie** ist in Bedrängnis
- „lean“ wirkt nach / permanenter Wandel
- „**Teameuphorie**“
- steigender **Führungsstress**
- steigende **Paradoxien**

Die Führungs-Rolle  
ist „per se“  
eine  
Stress-Situation – denn  
*„Führen heißt beobachtet  
zu werden“*

# Stressoren der Führungsrolle

- Konflikte aus der Vermittlung strukturell miteinander unvereinbarer Interessen
- Umgang mit Nähe und Distanz
- Entscheidungsdruck bei unsicheren Grundlagen
- Problemverschärfende Führungsideale (management by....)



## Paradoxien von Führung

- Kommt man morgens zu spät, ist man ein schlechtes Vorbild  
kommt man pünktlich, gilt man als Aufpasser
- Ist man freundlich, will man sich anbieten,  
ist man zurückhaltend, gilt man als hochnäsiger
- Kümmert man sich um die Arbeit seiner MitarbeiterInnen,  
ist man ein Schnüffler, tut man es nicht, hat man  
von der Sache keine Ahnung
- Beharrt man auf seinem Standpunkt, ist man stur;  
tut man es nicht, gilt man als inkonsequent

## Trotzdem....

Die Führungsrolle ist ein positiver  
Gesundheitsfaktor

- weniger Fehlzeiten
- höhere Arbeitszufriedenheit
- höhere Lebenserwartung

wenn...  
**Selbstmanagement  
beachtet wird**

**42% der österreichischen Manager geben an  
mehrmals pro Woche  
an der Grenze zur Überlastung zu leiden  
(BRD 47 % CH 24 %).**

**durchschnittlich verbringen die  
österreichischen Führungskräfte 3,1 Stunden pro Tag  
für private und persönliche Dinge  
(Familie, Freunde, Hobbies,...) /  
48% der Führungskräfte leiden unter  
ständiger Zeitnot**

*Karlsruher Institut für Arbeits- und Sozialhygiene , 2004*

Wer mehr als die Hälfte seiner Zeit  
Mit Dingen beschäftigt ist, die er nicht gerne  
tut, - wo er nicht mit dem Herzen  
bei der Sache ist oder  
woran er keine Freude hat,

der muss früher oder später  
mit einem Burnout  
rechnen

## BURNOUT 3 Dimensionen

- Emotional Erschöpfung
  - Verlust positiver Empfindungen  
(Sympathie für Andere, Genuss, Freude,...)
  - Müdigkeit
- Depersonalisierung („Entmenschlichung“)
  - Negative Grundhaltung gegenüber Anderen
  - Rückzug, Abnahme von sozialen Kontakten
- Reduzierte Leistungsfähigkeit
  - Subjektiv oder objektiv
  - Chronische Überforderung

*Nur wenige Führungskräfte sehen ein,  
dass sie hauptsächlich nur eine einzige  
Person führen können und auch  
müssen.*

*Diese Person sind sie selbst.  
(Peter Drucker)*

1.	Rituale
2.	Soziale Netzwerke
3.	Plus-Minus Regel
4.	Bewusste Entspannung
5.	Dynaxity – Sensor
6.	Entrümpelung
7.	Stille Stunden einplanen
.....	

Es gibt verschiedenste Wege zur Gesundheit,  
für einen – für seinen -  
sollte sich jedes Unternehmen entscheiden

**BERATUNG-ENTWICKLUNG-COACHING**

**Dr. Christian Scharinger**

**Schmidtfeld 1**

**4152 Sarleinsbach**

**[www.christian-scharinger.at](http://www.christian-scharinger.at)**

**[scharinger@aon.at](mailto:scharinger@aon.at)**

