

Michael Estel

Gesundheitsförderliche Führung

Gesundheit im Betrieb
als lohnende Führungsaufgabe

Masterarbeit

Estel, Michael: Gesundheitsförderliche Führung: Gesundheit im Betrieb als lohnende Führungsaufgabe. Hamburg, Bachelor + Master Publishing 2014

Originaltitel der Abschlussarbeit: Gesundheitsförderliche Führung: Wirkung, Sinn und Konzeption

Buch-ISBN: 978-3-95820-059-3

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95820-559-8

Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2014

Covermotiv: © Kobes - Fotolia.com

Zugl. Helmut Schmidt Universität - Universität der Bundeswehr Hamburg, Hamburg, Deutschland, Masterarbeit, November 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	1
Tabellenverzeichnis	1
Einleitung	1
1. Gesundheit im Betrieb	5
1.1 Gesundheit im Wandel.....	5
1.2 Salutogenese	7
1.3 Arbeitsfähigkeit	8
1.4 Beweggründe für ein betriebliches Gesundheitsmanagement	10
1.5 Betriebliches Gesundheitsmanagement als Strategie und Führungsaufgabe	13
2. Psychische Belastungen und Stress als Schwerpunktthemen betrieblichen Gesundheitsmanagements	15
2.1 Psychische Belastungen als Ursache von Arbeitsausfällen	15
2.2 Stress als bedeutende Ursache für Arbeitsunfähigkeit.....	18
2.2.1 Stresstheorien und Coping	18
2.2.2 Stressoren	23
2.2.3 Ressourcen	24
2.3 Exkurs: Belastungen und Konstruktivismus	27
3. Führung	28
3.1 Führungsbegriff	28
3.2 Führungsstile und Führungsverhalten im Kontext der Forschung.....	30
3.3 Transformationale und transaktionale Führung	32
4. Gesundheitsfördernde Führung	35
4.1 Empirische Befunde als Grundlage für ein gesundheitsförderliches Führungskonzept ...	35
4.2 Zwischenfazit.....	40
4.3 Gestaltungsmöglichkeiten gesundheitsförderlicher Führung.....	43
4.4 Der Nutzen gesundheitsförderlicher Führung	45
Schlussbetrachtungen und Ausblick.....	48
Literaturverzeichnis.....	52
Internetquellen	58

Einleitung

Unternehmen agieren in einem komplexen und dynamischen Umfeld, dass maßgeblich durch Megatrends beeinflusst wird. Aktuell gehören der *Wertewandel*, die *Digitalisierung der Arbeitswelt*, die *Globalisierung* sowie der *demographische Wandel* zu diesen Megatrends. Im Fokus dieser Arbeit steht das Personalmanagement, dass die skizzierten Herausforderungen antizipieren muss, damit Unternehmen auch zukünftig im Wettbewerb bestehen können (vgl. Geighardt-Knollmann, 2011, S. 6; vgl. Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, 2012, S. 3). Das Personal ist der wichtigste Erfolgsfaktor für das Unternehmen, aber dennoch die am „schlechtesten genutzt Ressource“ (Kobi 2002, S.23). Hieraus resultiert der Anspruch dieser Arbeit: *Personal als das zu sehen und zu behandeln, was es ist – die wichtigste Ressource des Unternehmens.*

Hierzu wird zunächst der Themenbereich dieser Arbeit eingegrenzt. Der Blick fällt dabei auf eine konkrete Maßnahme des Personalmanagements zum Umgang mit dem einflussreichsten Megatrend - dem *demografischen Wandel*. Denn hier ist *Gesundheitsmanagement* noch vor dem *Lebenslangen Lernen* und dem *Employer Branding* (dt. Arbeitgebermarkenbildung) die häufigste Reaktion auf die alternde Gesellschaft (vgl. Geighardt-Knollmann, 2011, S. 7). Nur gesunde Mitarbeiter sind motiviert, produktiv und mit Bezug auf die sich ständig ändernden Herausforderungen der Arbeitswelt, sind gesunde Mitarbeiter vor allem anpassungsfähig. Auf der anderen Seite vermag ein gezieltes Gesundheitsmanagement auch Fehlzeiten, Fluktuation und innere Kündigung zu reduzieren.

Badura (2004) verbindet mit dem Begriff des *Gesundheitsmanagement* „die Botschaft, das Thema Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter als Führungsaufgabe wahrzunehmen“ (S. 13). Gesundheit als Führungsaufgabe ist eine logische Konsequenz, denn es sind die Mitarbeiter der Managementebenen und diejenigen in leitender Funktion, die in vielfacherweise vom Thema Gesundheit betroffen sind und diesbezüglich auch die Verantwortung für ihre Mitarbeiter tragen.

Erstens sind sie für die konkrete Umsetzung eines Gesundheitsmanagements im Unternehmen verantwortlich (vgl. Wienemann, 2008, S. 238). Zweitens beeinflussen sie durch ihr (Führungs-) Verhalten das Wohlbefinden und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter (Nieder, 2000, S. 154). Drittens sind sie selbst diejenigen, die großen psychischen Belastungen ausgesetzt sind (vgl. Matyssek, 2007, S.25) und viertens nehmen Führungskräfte eine Vorbildfunktion ein. Sie müssen ihre Orientierung an die Gesundheit auch vorleben (Felfe et al, 2011, S. 388).

Die vorliegende Arbeit nimmt Bezug auf die benannten vier Ebenen der Verantwortung. Schwerpunkt ist die Wirkung des Führungsverhaltens auf die Gesundheit der Mitarbeiter. In den letzten Jahren ist das Thema Mitarbeiterführung sowohl im betrieblichen Gesundheitsmanagement, als auch in der wissenschaftlichen Forschung als gesundheitsrelevanter Faktor ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt (vgl. Vincent, 2011, S. 49). Tatsächlich hat die Forschung den Einfluss des Führungsverhaltens auf die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter nachgewiesen (vgl. Nieder, 2000, S. 154). Aus den Ergebnissen dieser Forschung lassen sich Konzepte und Grundsätze für ein Führungsverhalten ableiten, die einen positiven und förderlichen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter versprechen. Folglich ist die Führung als gesundheitlich relevanter Faktor immer mehr in den Bereich der Weiterbildung im Kontext von Personalentwicklungsmaßnahmen gerückt (Badura, 2004, S. 22). Gesundheit ist inzwischen eine anerkannte Aufgabe der Erwachsenenbildung geworden (vgl. Bomball et al, 2012, S. 1). Dabei geht es vornehmlich um den Aufbau von Führungskompetenzen. Hier werden zwar auch theoretische Grundlagen zur Gesundheit vermittelt, aber ein Führungsverhalten, was die Gesundheit der Mitarbeiter fördert, ist kein neues Führungskonzept, sondern folgt den Prinzipien menschengerechter Führung. Denn grundsätzlich gilt schon die Fähigkeit sich weiter zu entwickeln und Kompetenzen aufzubauen „als gesundheitsförderlicher Ansatz, wenn dadurch Handlungssicherheit aufgebaut werden kann“ (Bomball et al, 2012, S. 1ff.).

Im Fokus dieser Arbeit wird demnach die konzeptionelle Analyse und Diskussion eines gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens stehen. Der gesundheitsförderliche Aspekt von Führung kann sowohl in Bezug auf die Gesundheit der Mitarbeiter, als auch in Bezug auf die Gesundheit der Führungskräfte verstanden werden. Es existiert eine Vielzahl identischer oder ähnlicher Führungskonzepte. So sprechen Matyssek (2012, S. 208) und Bruch/Kowalevski (2013) von *gesunder Führung*, Lauterbach (2008, S. 153) von *gesundheitsorientierter* oder *gesundheitsbewusster* Führung. Mehrere der Autoren nutzen jedoch den Begriff der *gesundheitsförderlichen/-fördernden Führung*, so etwa Felfe (2011, S. 3), Zimmer (2011, S. 111) und Spieß/Stadler (2007, S. 255). Für diese Arbeit fiel die Wahl auf den Begriff der *gesundheitsförderlichen Führung*, da einerseits durch den Terminus *Fördern* Aspekte der Entwicklung und Unterstützung mit einbezogen werden. Andererseits lässt dieser Begriff eine offenere Lesart zu, bei der Führung Gesundheit auch indirekt fördern kann, ohne dass bewusst gesundheitsförderlich geführt wird.

Wie bereits angedeutet, existiert ein breiter Konsens in der Wissenschaft darüber, dass Führungskräfte einen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter haben (vgl. Vincent, 2011, S. 49). Doch es besteht weder in der Intensität noch in der Art und Weise des Einflusses Einigkeit unter den Forschern (vgl. Nieder, 2000, S. 154, vgl. Vincent, 2011, S. 49). Es ist zum einen die Verdichtung der bestehenden Erkenntnisse und zum anderen weitere Forschung notwendig, um die Wirkweisen zu verstehen. So können konkrete Hinweise für die Praxis gewonnen werden (vgl. Felfe et al, 2011, S. 388).

Mit Bezug auf diese Feststellung ist es das Ziel dieser Arbeit aus einer psychologisch-betriebswirtschaftlichen Sicht empirische und theoretische Erkenntnisse zusammenzufassen, aus denen sich Hinweise für die Konzeption eines gesundheitsförderlichen Führungsansatzes generieren lassen. Ausgangspunkt dafür ist die zentrale Leitfrage dieser Arbeit: *Welchen Einfluss hat das Führungsverhalten des Vorgesetzten auf die Gesundheit der Mitarbeiter und ferner, welche Verantwortungen resultieren daraus?* Diese Arbeit erhebt weder den Anspruch den gesundheitsförderlichsten Führungsstil aufzuzeigen noch vermag sie alle Wirkweisen und Bedingungen gesundheitsförderlicher Führung zu benennen.

Um die Leitfrage zu beantworten, werden im **ersten Kapitel** zunächst der bedeutungsträchtige Begriff der *Gesundheit* und die dazugehörigen Modelle analysiert. Im Fokus wird dabei der Wandel der biomedizinischen, pathogenetischen Sichtweise hin zur biopsychosozialen, salutogenetischen Interpretation von Gesundheit stehen. Ziel ist es außerdem, die Bedeutung von Gesundheit für den Betrieb und das Management zu beleuchten und insbesondere anschlussfähige Konzepte (z.B. das Kohärenzerleben) in Bezug auf gesundheitsförderliche Führung zu finden (Kapitel 1.1, 1.2). Überdies sollen Argumente und Gründe für die Durchführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements angeführt werden, welche wiederum die Voraussetzung und Grundlage für die Implementierung einer gelingenden gesundheitsförderlichen Führung ist (Kapitel 1.3, 1.4)

Im **zweiten Kapitel** soll ergründet werden, welche Belastungen in welcher Art und Weise schädigend auf die Gesundheit wirken, um so Ansatzpunkte für die Anwendung einer gesundheitsförderlichen Führung zu finden (Kapitel 2). Dabei wird Stress als Hauptauslöser psychischer Erkrankungen im Schwerpunkt analysiert, da Stresstheorien und Bewältigungsstrategien wesentliche Hinweise für die Konzeption gesundheitsförderlicher Führung geben.

Im **dritten Kapitel** wird der im Kontext dieser Arbeit elementare Begriff der *Führung* erläutert. Der Blick fällt dann auf die Führungsforschung, die seit Jahrzehnten mit ihren Instrumenten und Feststellungen die Voraussetzung für die wissenschaftliche Auseinander-