



## **25. Kongress für Klinische Psychologie, Psychotherapie und Beratung „Vernetzt(e) Psychotherapie“ Berlin**

Symposium „Neue Entwicklungen zur Prävention psychischer Störungen  
und Förderung psychischer Gesundheit“ am 4.3.2008  
(Veranstaltung des German Network for Mental Health (GNMH))

### **Förderung psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz durch Emotionsmanagement für Führungskräfte**

Ute Westerhoff, BKK Bundesverband, Essen

Tel.: 0201/179 – 1247, Mail: [westerhoffu@bkk-bv.de](mailto:westerhoffu@bkk-bv.de), [www.bkk.de](http://www.bkk.de)



## **Motive für „gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung“**

- **Fürsorgepflicht für Mitarbeiter/innen**
- **Interesse an der Effektivität der Arbeitseinheit und geringen Krankenständen**
- **Interesse an dem Erhalt der eigenen Leistungsfähigkeit, Effektivität, Erfolg und der Bestätigung als gute Führungskraft**



## **Themenfeld „Führung und Gesundheit“**

**Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe**

**Führungskräfte als Kooperationspartner in der BGF**

**Führungskräfte als Zielgruppe für Maßnahmen**

**Führungskräfte als Gestalter von Arbeitsbedingungen**

**Führungsverhalten als wichtiger Einflussfaktor auf Gesundheit**



# **Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe**

**Die europäischen Qualitätskriterien für betriebliche  
Gesundheitsförderung weisen BGF als Führungs-  
aufgabe aus**



## **Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe**

**Gesundheitsförderung kann nur wirksam funktionieren, wenn alle Führungsebenen die Unternehmensentscheidung für „gesunde Mitarbeiter in einem gesunden Unternehmen“ mit tragen und im Rahmen ihres Einflussbereichs gemeinsam mit ihren Mitarbeitern im betrieblichen Alltag umsetzen.**

**Gesundheitsförderung kann nur dort wirksam werden, wo es im Alltag konkret gelebt wird.**



## Führungskräfte als Kooperationspartner in der BGF

Führungskräfte kooperieren mit den betrieblichen Instanzen, die sich im Auftrag der Organisation mit dem Themenfeld betriebliches Gesundheitsmanagement befassen und die im Arbeitskreis Gesundheit koordiniert zusammenarbeiten:

Arbeitsmedizin

Arbeitsschutz

Personal, Personalentwicklung

Personalvertretung

Sozialberatung

Aus- und Weiterbildung

Schwerbehindertenvertretung

Gleichstellungsbeauftragte

Sportbereich

Führungskräfte aus versch.  
Bereichen



## Führungskräfte als Zielgruppe für Massnahmen

Hohe Leistungsanforderungen und Anforderungen an die Führungs- und Sozialkompetenz,  
unterschiedlich wahrgenommener Druck wie Verantwortungsdruck, Leistungsdruck, Erfolgsdruck etc.,  
Folgen von Restrukturierungsprozessen wie Kommunikationsschwierigkeiten, Konflikte, Diversity, Formen von Stress, Burnout, innere Kündigung, körperliche Beeinträchtigungen, AU...

verschärfen auch die Situation von Führungskräften, was sich beispielsweise in Stresssymptomen äussern kann.



## **Führungskräfte als Zielgruppe für Massnahmen**

**Denkweise „Der Körper muss funktionieren und darf nicht versagen“**

**Leistungsfähigkeit erhalten durch:**

- **Gesundheitsbewussten Lebensstil**
- **Allmählicher Aufbau körperlicher Fitness**
- **Ausgewogene Ernährung**
- **Bewusstsein für eigenen (Selbst)- Wert und für den Körper (Leib)**
- **Gleichgewicht zwischen aktivierenden und entspannenden Phasen**

**Ziel:**

**Vermeidung von Überforderung, Befindlichkeitsstörungen,  
Erkrankungen verbunden mit Leistungseinschränkungen  
und verminderter Lebensqualität**



## Führungskräfte als Zielgruppe für Massnahmen

### Hindernisse:

Symptome oder erste Hinweise auf eine Erkrankung werden von Führungskräften als Schwäche, Karrierehindernis und Nachteil gegenüber anderen Konkurrenten empfunden.

Frühzeitig warnende Körpersignale werden mitunter ignoriert und verdrängt. Der Körper muss funktionieren, darf nicht versagen, weil dies mitunter auch bedrohlich/existenzbedrohlich erlebt wird.



## **Führungskräfte als Gestalter der Arbeitsbedingungen**

**Führungskräfte haben Einfluss auf die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen:**

- **Arbeitsplatzgestaltung**
- **Gestaltung der Arbeitsaufgabe**
- **Gestaltung der Arbeitsorganisation wie z.B.**
  - **Passung Arbeitsaufgabe und Qualifikation**
  - **Ziel-, Zeit-, Leistungsvorgaben bzw. –absprachen**
  - **Schaffung von Handlungsspielräumen**
  - **Gestaltung von Arbeitsabläufen**
  - **Einflussnahme auf das soziale Miteinander im Arbeitsbereich**



## **Führungsverhalten als wichtiger Einflussfaktor auf die Gesundheit**

**Durch ihr Führungsverhalten nehmen Führungskräfte in bedeutenden Maße Einfluss auf**

- Leistungsbereitschaft (Motivation),**
- Leistungsfähigkeit (denn Angst macht dumm),**
- Arbeitszufriedenheit,**
- körperlich und psychisches Befinden,**
- Gesundheit und Fehlzeiten der Beschäftigten**



## **Empirische Untersuchung der Wirtschaftsuniversität Wien, Abteilung Personalwirtschaft, zum Thema Arbeitsunfähigkeit**

**Durch Vorgesetzte vorgegebene Arbeitsbedingungen wie....**

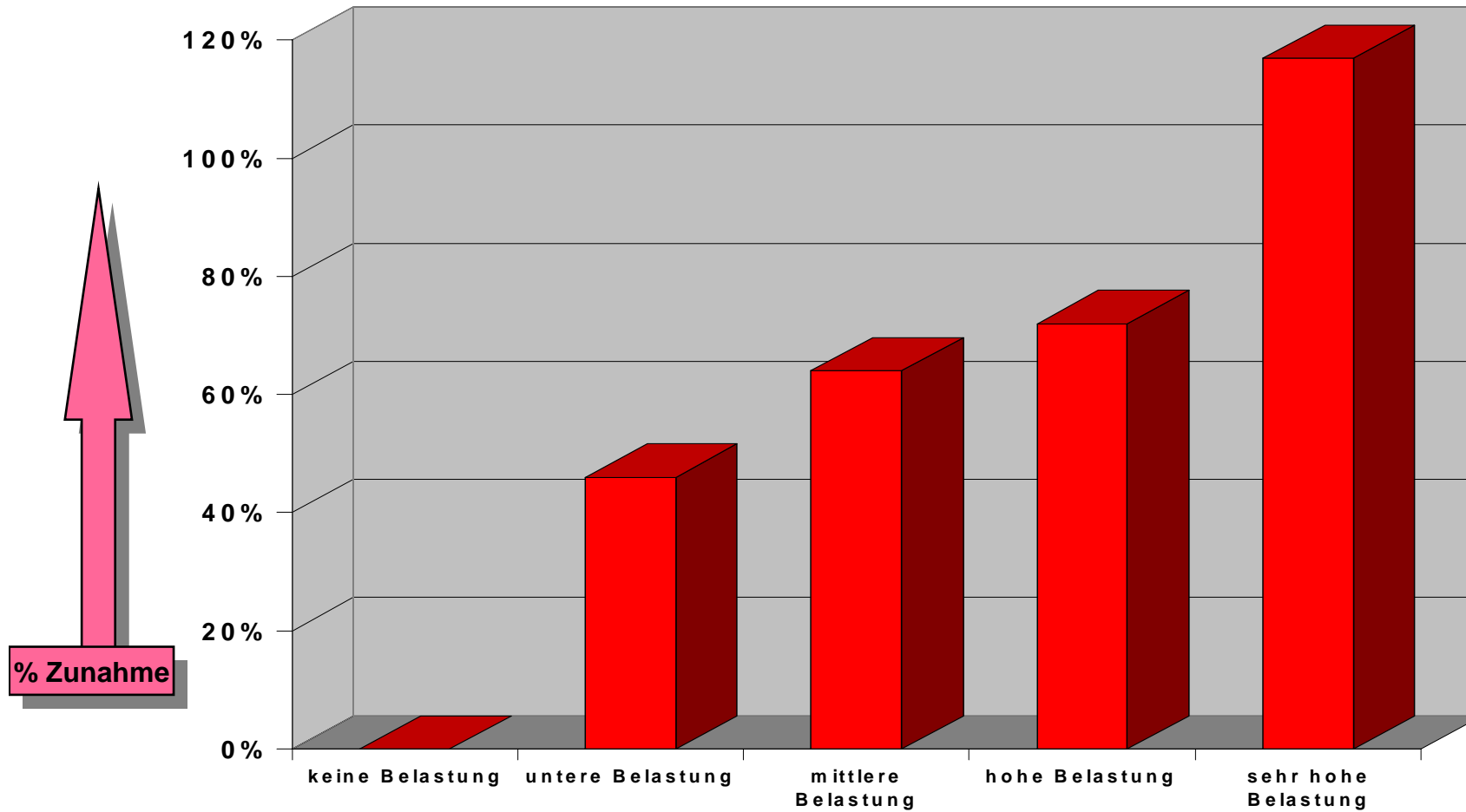
**Aufgabenunklarheit führten in 23% der Fälle zu psychosomatischen Beschwerden. Ein zu geringer Handlungsspielraum führte in 11% zu diesen Beschwerden. Fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte führte bei 14% der Personen zu Selbstwertproblemen und bei 7% zu psychischen Beeinträchtigungen. Übertriebene Leistungserwartungen führten der Studie zufolge häufig zur Flucht in die Krankheit.**

**Umgekehrt geht der Krankenstand deutlich zurück und die Zahl der Unfälle reduziert sich, wenn MA das Gefühl haben, dass man sich um sie kümmert und sie nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Mensch sieht.**

# Zusammenhangsanalyse von Belastungen und Arbeitsunfähigkeiten

## Psychische Belastungen

(unvollständige Arbeitsaufgaben, mangelnder Handlungsspielraum, Monotonie)



**AU-Häufigkeit im Vergleich der Belastungsgruppen**

# Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung

**Gesundheitsgerechte  
Mitarbeiterführung –**

**Erfolgreich führen mit emotionaler  
Kompetenz**

**Seminar für Führungskräfte**





## **Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung – erfolgreich führen mit emotionaler Kompetenz**

Fähigkeiten der FK weiterentwickeln, mit belastenden Führungssituationen besser umzugehen

Größere Gelassenheit schafft Voraussetzungen für gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung

Kenntnis über Stressentstehung und Verarbeitung ermöglicht es FK Stresssymptome bei Mitarbeitern zu erkennen und angemessen zu reagieren.



## **Seminarziele**

**Das Bewusstsein der Teilnehmer für ihre Einflussmöglichkeiten im Hinblick auf die Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen zu stärken**

**Teilnehmer für die Auswirkungen ihres Führungsverhaltens auf die Motivation und Leistungsbereitschaft, das Befinden und die Gesundheit der Mitarbeiter zu sensibilisieren**

**Teilnehmern die Auswirkungen ihres Führungsverhaltens auf die eigene Person verdeutlichen**

**Teilnehmer befähigen, dem Führungsverhalten zugrunde liegende Denkweisen so zu verändern , dass Mitarbeiterorientierung, persönliches Wohlbefinden und Effizienz gefördert werden**



## Seminarablauf

- Erwartungsklärung
- Führung und Gesundheit (Zusammenhänge und Bedeutung)
- Positive und negative Beispiele für erlebtes Führungsverhalten und Wirkungen
- Schwierige Führungsaufgaben und "Schwierige Mitarbeiter"
- Auswirkungen auf die Führungskraft
- Auswirkungen auf die Mitarbeiter
- Kommunikation - Dialogisches Führen
- Innere Kündigung
- Persönliche Seminarziele
- Das ABC der Gefühle
- Aktives Zuhören - Kontrollierter Dialog
- Anatomie problematischer und angemessener Gefühle
- Persönliche Einstellungen und Bewertungen
- Vom Kopf in den Bauch - Transfertechniken



## Schwierige Führungssituationen

sind z.B. solche, ...

- die einen Konflikt beinhalten
- in denen Unsicherheit über das richtige Vorgehen besteht
- in denen ein perfektionistischer Anspruch an die eigene Person besteht
- denen Führungskräfte befürchten, ihrer Aufgabe aufgrund mangelnder sozialer Kompetenz nicht entsprechen zu können.
- in denen es zur Äußerung starker Emotionen kommt
- in denen man mit innerlich gekündigten Mitarbeitern umgehen muss
- die aufgrund eigener rigider Denkweisen eskalieren und sich durch starken Ärger, Ungeduld mit sich und anderen und Abwertung der eigenen Person und anderer äußern



## Beispiele für neg. erlebtes Führungsverhalten und mögliche Folgen

Auszüge aus Führungskräfte Trainings zum Thema  
"Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung"

**Nicht einbeziehen bei Entscheidungen, die die eigene Abteilung betreffen**

**Vorwürfe über lange Krankheit vor Kollegen (menschliche Enttäuschung;  
Innere Kündigung; Ärger; Wut; Kränkung; Griffel fallen lassen;  
Entscheidung "So nicht mit mir")**

**Chef schmückt sich mit fremden Lorbeeren (Ärger; Wut; Gesicht verzogen;  
Zähne zusammengebissen; Ergebnisse dem Chef zuletzt gezeigt,  
vorher extern präsentiert; Rachegeanken "jetzt erst recht, dem zeig ich's")**

**Ungerechtfertigter Anschiss wegen Zeitverzögerung bei einer  
Dokumentation (Verärgerung; "ungerechte Behandlung";  
Niedergeschlagenheit; Motivation im Keller)**



**Leistungen des Teams als eigene verkauft (Wut; Ärger; Rachegeanken;  
Vorgesetzten abschießen; Gleichgültigkeit; Arbeitsleistung sinkt;  
Vorgesetzten auflaufen lassen; Kündigung)**

**Nie Zufriedenheit des Vorgesetzten A erreichen zu können  
(Angst; Verwirrung; Unzulänglichkeit; Erschöpfung; Unsicherheit;  
abnehmende Motivation)**

**Delegation nicht ernst genommen, d.h. nicht dem MA überlassen  
(Enttäuschung; Wut; körperliche Schwäche; Trotz;  
Abnahme des Selbstwertgefühls; Abnahme der Zielorientiertheit;  
Motivation gleich null)**

**Destruktive Kritik des Vorgesetzten (Abgelehnt gefühlt; Müdigkeit; nicht  
richtig bewusst bei der Arbeit; Suche nach Ausweg; Motivation schlecht;  
Wunsch, sich unabhängig zu machen)**

**Selektive Information (Aggression; Frustration; fühle mich herabgesetzt; Misstrauen;  
Akzeptanz des Vorgesetzten reduziert sich; Innere Kündigung)**

# Das ABC der Emotionen

“Es sind nicht die Dinge, welche die Menschen bewegen, sondern es ist ihre Ansicht von Ihnen”

Epiktet,  
römischer Philosoph

## Die “Anatomie” von Wut / Ärger / Feindseligkeit



### Die drei Schritte zum Ärger:

**Ich setze eine Regel.**

**Die Regel muß unbedingt eingehalten werden.**

**Wer sie nicht einhält, ist als Person nicht akzeptabel.**

# **Folge von starkem Ärger**

- **emotionales Überreagieren**
- **nicht angemessen reagieren können**
- **mit Abwertung des Anderen beschäftigt sein**
- **Fehleranalyse vernachlässigen**

# Die Alternative zu Ärger / Wut / Feindseligkeit



Der Weg zu angemessener  
Frustration / Enttäuschung/  
Bedauern:

- **Ich setze eine Regel**
- **Es ist sehr wichtig und in hohem Maße wünschenswert, daß die Regel eingehalten wird**
- **Ich bewerte eine Regelverletzung ausdrücklich negativ, nicht aber die Person**

## Verbreitete irrationale Denkweisen:

- ➔ Ich muß - ich darf nicht
- ➔ Du mußt - du darfst nicht
- ➔ Die Welt muß - die Welt darf nicht

erkennbar an folgenden Äußerungen:

- ➔ Das darf doch wohl nicht wahr sein!
- ➔ Das gibt es doch gar nicht!
- ➔ Das ist ja wohl nicht wahr!



## **„Förderung psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz durch Emotionsmanagement für Führungskräfte“**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Ute Westerhoff, BKK Bundesverband, Essen

Tel.: 0201/179 – 1247, Mail: [westerhoffu@bkk-bv.de](mailto:westerhoffu@bkk-bv.de), [www.bkk.de](http://www.bkk.de)