

# Information und Motivation für Führungskräfte gewinnen an Bedeutung

## Warum betriebliche Gesundheitsförderung vor allem auch Chefsache ist

**Unternehmen reagieren auf konkrete Probleme bislang eher durch gezielte Gesundheitsförderungsmaßnahmen. Die Integration von BGF in betriebliche Prozesse und Entscheidungen ist dagegen die Ausnahme. Doch mittlerweile rückt das Ziel in den Vordergrund, BGF zur Managementaufgabe zu machen, weil gerade auch die BGF mit einer notwendigen Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit geworden ist.**

Deshalb, da sich alle Experten einig, gewinnt die Einbindung und Überzeugung von Führungskräften in die BGF immer mehr an Bedeutung. Berücksichtigt werden muss dabei, dass Führungskräfte in Bezug auf BGF verschiedene Rollen einnehmen:

sie sind Entscheider über BGF-Maßnahmen auf oberster Unternehmensebene,

sie sind Zielgruppe für BGF-Maßnahmen,

sie sind die Gestalter von Arbeitsbedingungen,

sie sind die Kooperationspartner für betriebliche Experten und

sie nehmen durch ihr - im Idealfall gesundheitsförderliches - Verhalten direkt und indirekt Einfluss auf Motivation, Befinden und Gesundheit ihrer Mitarbeiter.

Allerdings ist „Gesundheit“ kein originäres Ziel von Führungskräften, obwohl nachgewiesenermaßen ein enger Zusammenhang besteht zwischen Führungsverhalten, Mitarbeiterzufriedenheit und Fehlzeiten. Kompetenz in BGF sowie Sozialkompetenz werden deshalb zu wesentlichen Merkmalen von Führungsqualität, denn hohe Krankenstände und unzureichende Mitarbeitermotivation beeinträchtigen unstrittig den unternehmerischen Erfolg.

Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis zeigen: Je unzufriedener Mitarbeiter mit der Situation am Arbeitsplatz insgesamt und konkret mit mangelnder Fairness ihres Vorgesetzten sind, desto häufiger und länger sind sie krank (Buttler / Burkert 1998). Der Volkswagenkonzern konnte im Rahmen einer Studie feststellen, dass Führungskräfte beim Wechsel ihres Arbeits- und damit Wirkungsbereichs „den Krankenstand für ihren Bereich mitnehmen“.

Maßgeblich für die allgemeine Arbeitszufriedenheit bzw. für das ‚psychosoziale Wohlbefinden‘ der Beschäftigten sind dagegen ein konstruktiver Umgangsstil, nachvollziehbares Eingreifen und Vermitteln bei Konflikten, Rücksichtnahme auf persönliche Belange, offene Informationspolitik und Lob seitens der Vorgesetzten (Müller, Münch, Badura 1997).

### Ohne Führungskräfte ist präventives Handeln kaum möglich

Natürlich können konkrete Arbeitsbelastungen durch gezielte Maßnahmen verhindert werden. Gesundheitsgefährdende Belastungen sollten allerdings grundsätzlich präventiv angegangen werden. Das ständige Bemühen um die Verringerung arbeitsbedingter Belastungen kann ein Wettbewerbsvorteil sein und die Produktivität des Unternehmens erhöhen. Um Reibungsverluste zu verhindern, muss die BGF also, anders als punktuelle Interventionen, in die betrieblichen Prozesse integriert werden. Genau das ist nur durch die konstruktive Mitarbeit der Führungskräfte möglich.

Bei Interventionen zur Verbesserung einzelner Arbeitsplätze (z. B. Schaffung rückenfreundlicher Arbeitsplätze), wie für arbeitsplatzunabhängige Gesundheitsangebote (Raucherentwöhnung u. a.), genügt es, wenn die Führung grünes Licht gibt. Geht es jedoch um Fragen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsaufgabe, also z. B. die Passung von Anforderungen und Qualifikation, Ziel- und Zeitvorgaben oder Absprachen, oder Beteiligung der Beschäftigten durch Schaffung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen, sind die Führungskräfte gefordert.

Da eine solche Sichtweise für viele Führungskräfte ungewohnt ist und sie die Auswirkungen ihres Handelns und Verhaltens auf die Gesundheit der Mitarbeiter unterschätzen, gibt es hier großen Handlungsbedarf.

### Inhalt

<b>Hintergrund:</b>	
BGF ist Managementaufgabe .....	2
<b>Interview:</b>	
Professor Dieter Zapf zur Rolle von Führungskräften .....	4
<b>Berichte aus der Praxis:</b>	
Stadtverwaltung Dortmund .....	6
DaimlerChrysler .....	8
<b>Termine, Themen und Projekte:</b>	
Team Gesundheit: Seminare 2004 .....	7
IGA News .....	9
BKK Gesundheitsreport 2003 .....	10
Neues zum Präventionsgesetz .....	11
Meldungen .....	10-12