

Gesunde Führung

Sich selbst und andere – gesund - führen

14.11. 2006, Loipersdorf

Dr. Christian Scharinger

Schmidtfeld 1

4152 Sarleinsbach

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“

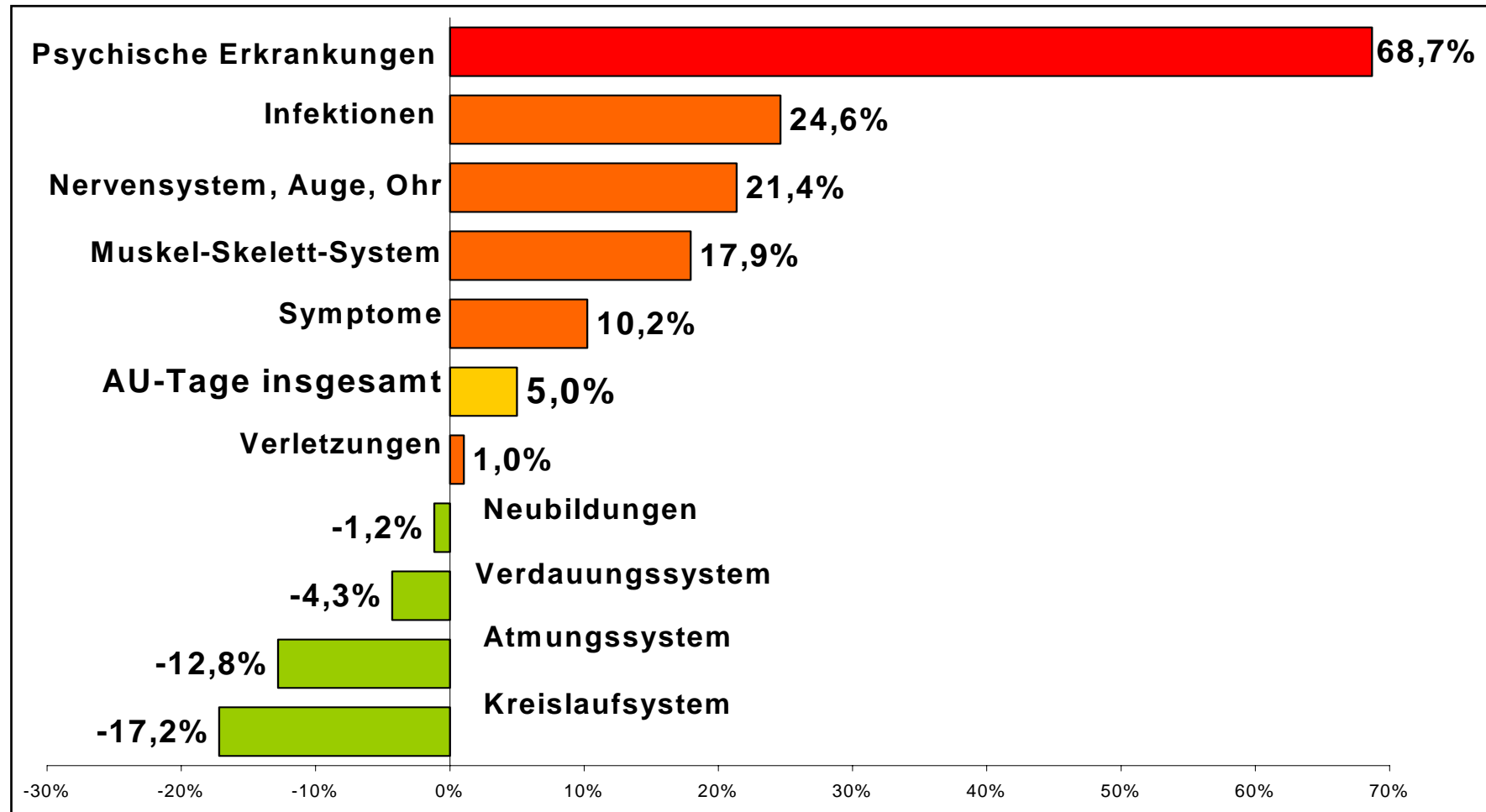
Eine Führungskraft

muss in erster Linie sich selbst führen

Was meinen Führungskräfte?

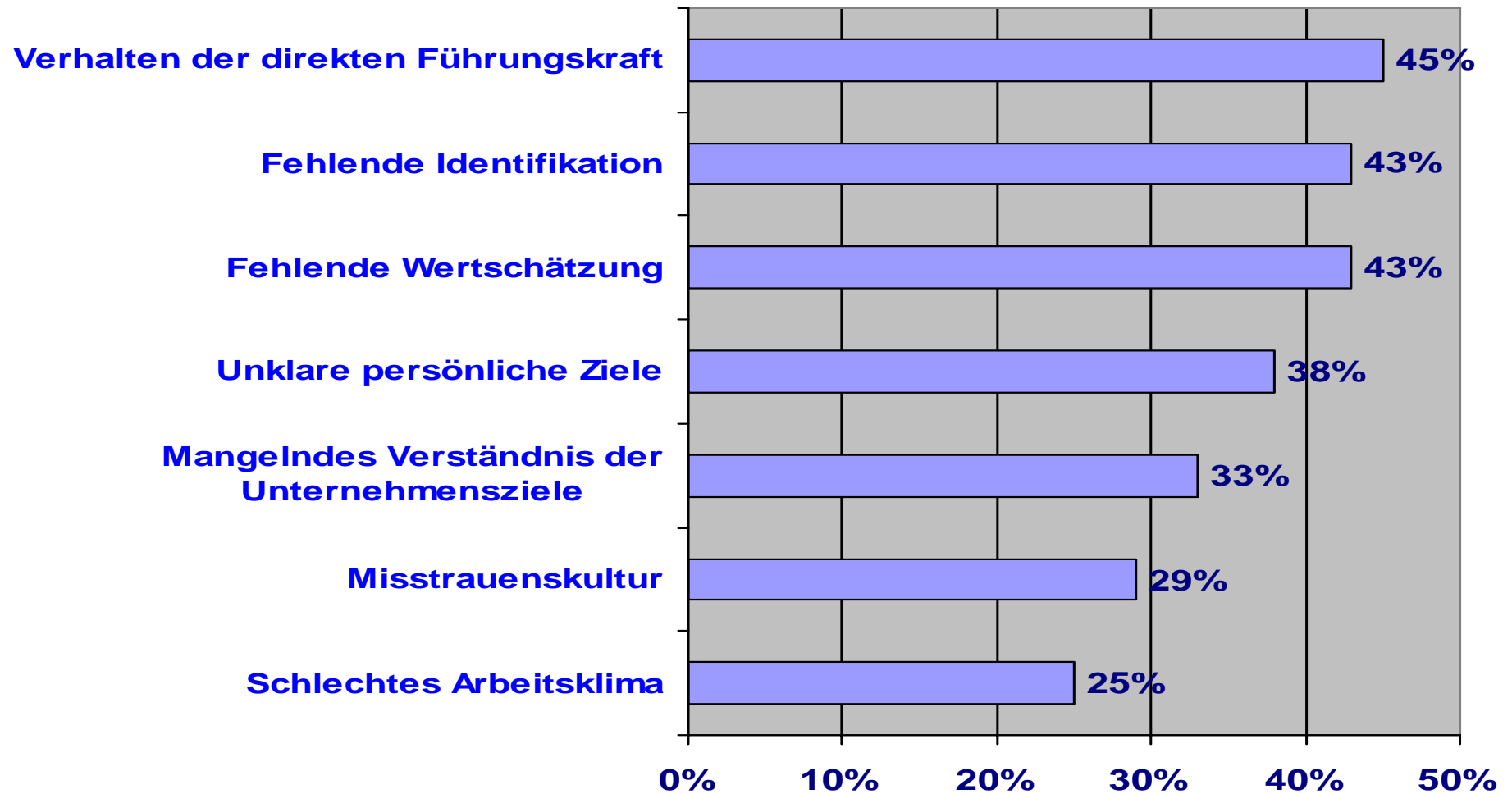
Was macht krank?		Was hält gesund?
Belastende Arbeitsbedingungen (31%)		Gesunder Lebensstil (28%)
Stress (20%)		Zufriedenheit (13%)
Unzufriedenheit (12%)		Arbeitsklima (13%)
Ungesunder Lebensstil (10%)		Gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen (12%)
...		...

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 niedrigerem, 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



Unverständlich

Beeinflussbar



Schicksalshaft

Sinnhaft



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

Hohe
Anwesenheit

**Gesunde und
Gesundete**

mit relativ wenigen oder gar
keinen Fehlzeiten über
längere Zeiten

**Unstabile/
Unentschiedene**

mit mittleren,
unregelmäßigen Fehlzeiten

**Zyklisch,
„ungerechtfertigt“
Abwesende**

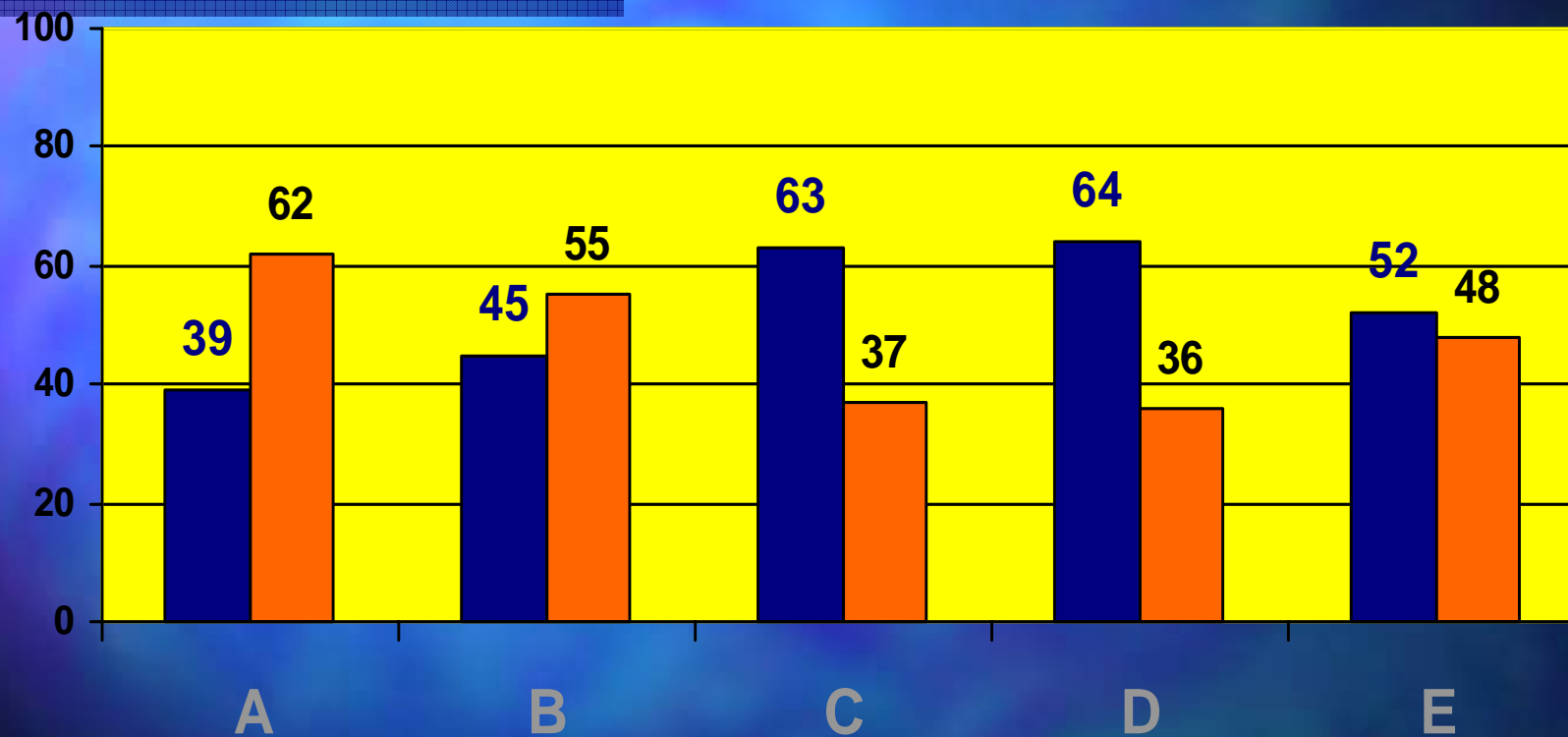
**Gesundheitlich
Gefährdete und
(Langzeit-) Erkrankte**

Niedrige
Anwesenheit

Kein „psychologischer
Arbeitsvertrag“

„psychologischer Arbeitsvertrag“

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



■ % der MA-keine Arbeitsunfähigkeitstag

■ % der MA- mit Arbeitsunfähigkeitstagen

Ausgangsthese

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....)

Verlust der Privatsphäre ↔ *Einsamkeit*

Bindung

Führungsstress

**Stress-
Dreieck**

*Loyalitäts-
konflikte*

*Permanente
Entscheidungs-
unsicherheit*

Selbstbestimmung

*Übertragene
Autoritäts-
konflikte*

Idealisierung

Selbstwert

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

scharinger@aon.at

