

## Die entscheidende Rolle von Führungskräften

### Vertiefungsseminar A, 1. Kantonale BGM-Tagung

1. Dezember 2011

Dr. med. Dieter Kissling,  
Inhaber & Leiter ifa Institut für Arbeitsmedizin, Baden

[www.arbeitsmedizin.ch](http://www.arbeitsmedizin.ch)

1

## Drei gute Gründe für Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden möglichst lange erhalten
- Nicht nur Fehlzeiten der Mitarbeitenden reduzieren, sondern Produktivität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden sowie des Gesamtunternehmens halten und verbessern
- Über die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinaus ein gesundes und motivierendes Arbeitsklima schaffen und damit auch eine gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen

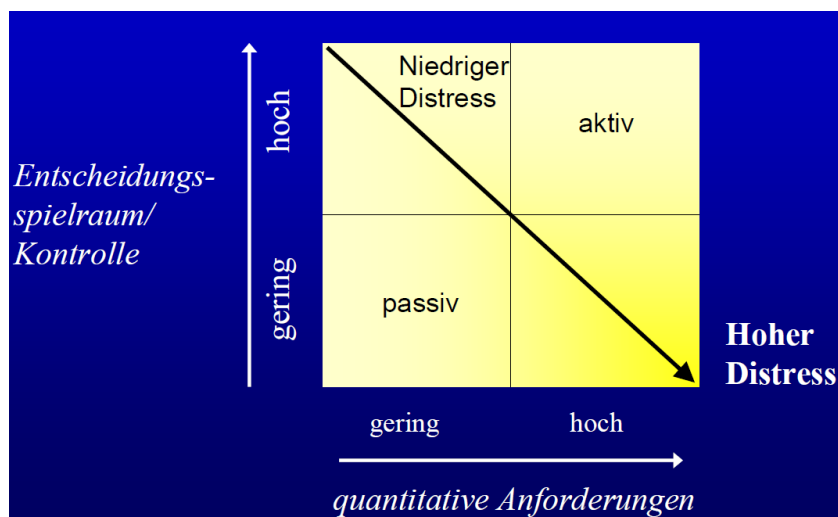
2

# Zusammenhang von Führung und Gesundheit

## 2 relevante theoretische Modelle

3

### Anforderungs-Kontroll-Model R. Karasek – T. Theorell, 1990



Quelle: J. Siegrist, Uni Düsseldorf

4

## Effort – Reward Balance

- Was geben Sie Ihrem Unternehmen → **Effort**?
- Was erhalten Sie von Ihrem Unternehmen → **Reward**?

5

## Effort

- Beispiel

## Reward

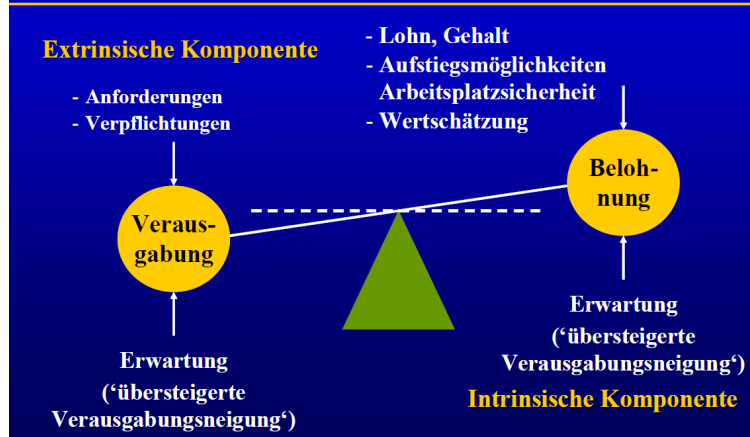
- Beispiel

6

## Berufliche Gratifikationskrisen - Modell

### Modell beruflicher Gratifikationskrisen

(J. Siegrist, 1996)



7

Institut für Arbeitsmedizin ifa

## Gesundheitlich relevante Folgen von

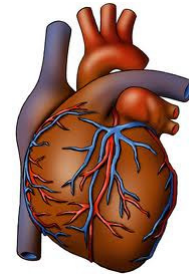
- Gratifikationskrise

und

- Kontrollverlust / geringer Kontrolle

8

Institut für Arbeitsmedizin ifa

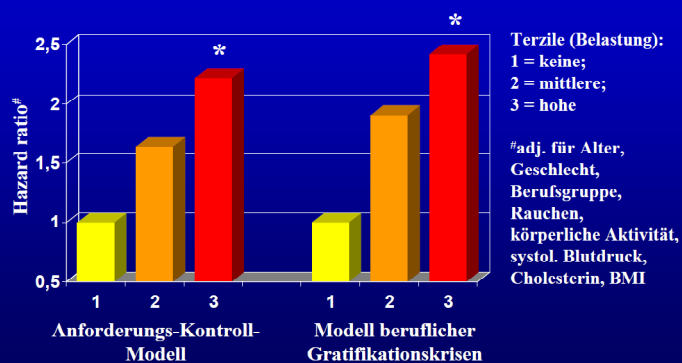


## Folgen für das Herz?

9

## Koronare Herzkrankheit

**Mortalitätsrisiko (Herz-Kreislauf-Krankheiten)  
in Abhängigkeit von psychosozialen Arbeitsbelastungen**  
 $N_{\max}=812$  (73 Todesfälle); Zeitraum: 25,6 Jahre

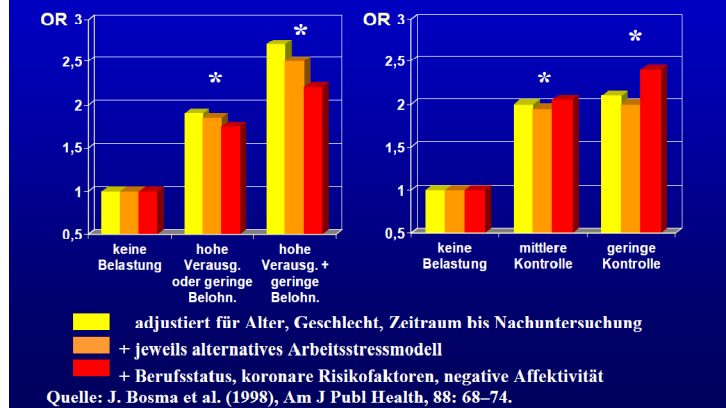


Quelle: M. Kivimäki et al. (2002), BMJ, 325: 857.

10

## Koronare Herzkrankheit

### Berufliche Gratifikationskrisen / Kontrolle über Arbeitsaufgabe und Neuerkrankung an KHK, Whitehall II-Studie (N=9.095 Männer und Frauen)



11

Quelle: J. Siegrist, Uni Düsseldorf

Institut für Arbeitsmedizin ifa



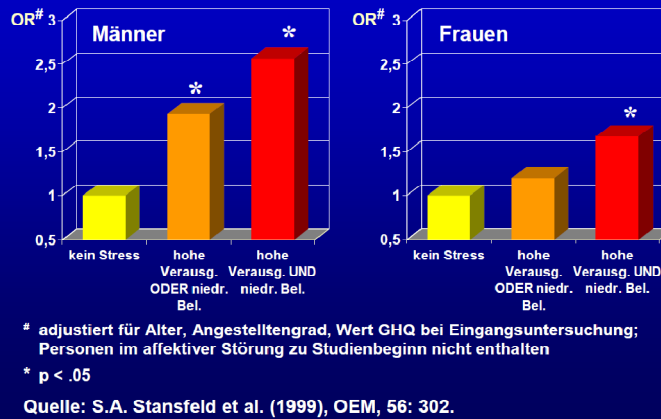
## Folgen für die Psyche?

12

Institut für Arbeitsmedizin ifa

## Depression

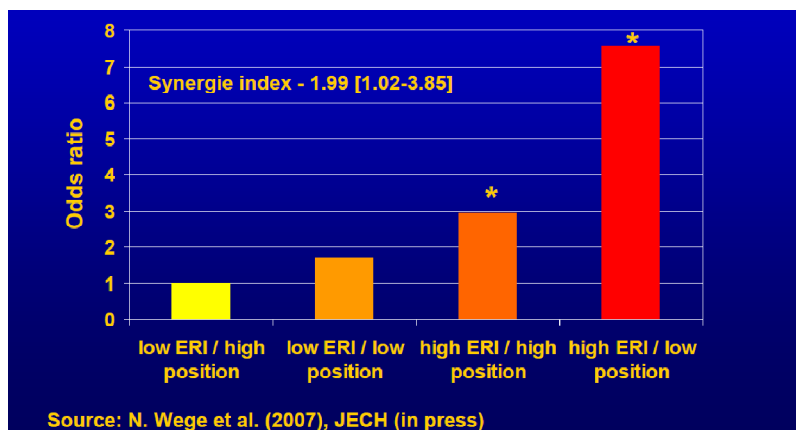
### Berufliche Gratifikationskrisen und Auftreten depressiver Störungen (GHQ): Whitehall II-Studie (N=6110, Zeitraum: 5.3 Jahre)



13

Institut für Arbeitsmedizin ifa

## Arbeitsstress und Depression (HNR-Studie) n = 1811 Männer und Frauen zw. 45 und 64 J.



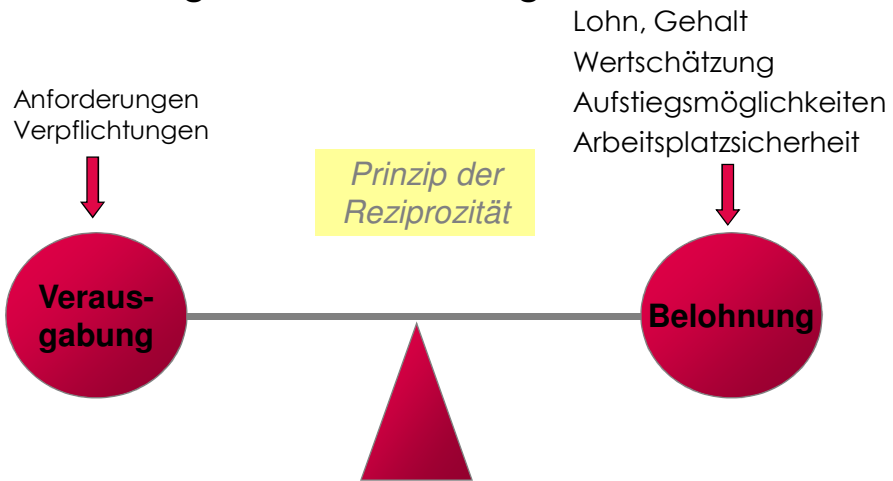
14

Institut für Arbeitsmedizin ifa

## Mögliches Mitarbeiterverhalten

= Distanzierung, Resignation, Demotivation

= Gleichgewicht wieder hergestellt



15

## Schlussfolgerungen

16



## Wann ist Arbeit gesund?

- Anspruchsvolles nicht überforderndes Arbeitsaufgabenprofil
  - Hohe Autonomie
  - Reichhaltige Lern- und Entwicklungschancen
- Angemessene Erfahrungen von Erfolg und sozialer Anerkennung sowie materielle Gratifikationen von erbrachten Leistungen
- Vertrauensvolles Klima der Zusammenarbeit sowie des fairen und gerechten Umgangs
- Sinnerfüllte und gesicherte Perspektive der Leistungserbringung aus Sicht der Arbeitenden

17

## Veränderung der Führung

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Zuweisung von Arbeiten</li><li>• Anweisung / Befehl</li><li>• Druck</li><li>• Kontrolle / Sanktion</li><li>•</li><li>• Hierarchie/Positionsmacht</li><li>• Anordnung</li><li>• Distanz</li><li>• Fachliche Detailkenntnisse</li><li>•</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Ziele vereinbaren (MbO)</li><li>Fach-/Methoden-/ Sozial-Kompetenz</li><li>Teams bilden/entwickeln</li><li>Steuerung und Delegation</li><li>Kommunikation</li><li>Fördern und begleiten: Coaching</li><li>Moderation von Prozessen</li><li>Wechselseitige Verantwortung</li><li>Vorbild sein/Nähe zulassen</li></ul> |
|---|---|



18

07.12.2011

Stress/Burnout, Dieter Kissling

## Führungskräfte prägen die Gesundheit der Mitarbeitenden mit ...

Die **psychologischen Anforderungen** an die Führungskräfte steigen

### Führungskräfte ...

- fördern und steigern die Ressourcen der Mitarbeitenden
- leben followership
- sind Sinn-Macher und –Geber
- schaffen Vertrauen

Aber oft haben Führungskräfte nicht die Zeit, ihre Führungsaufgaben wahrzunehmen

Quelle: M. Horx 2004