

## **Die Rolle des Führungsverhaltens im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements**

MR Dr.med. P. Treppner

### 1. Bild

Gutes Führungsverhalten ist der Schlüssel für erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).

Ohne persönlich vorgelebtes positives Engagement der Leitung wird sich im Team langfristig kein nachhaltiger Verhaltenswandel in Bezug auf die angebotenen BGM Maßnahmen durchsetzen. Führungsverhalten als Leit-und Vorbildfunktion ist der zentrale Faktor für den Erfolg von BGM.

### 2. Bild

Das Resultat von einer gemeinsamen Arbeit ist dann am besten, wenn die Sache auch in einer Gruppe von unterschiedlichen Charakteren „Freude“ macht. In Hinblick auf die Lebenszeit, die wir alle am Arbeitsplatz verbringen, stellt sich die systemische Frage nach dem „Wohfühl- Faktor“ jedes Einzelnen, vor allem in Hinblick auf den Erhalt der seelischen Gesundheit.

Gutes Führungsverhalten im Sinne von BGM bedeutet individuelle Potentiale zum Wohle aller entwickeln zu können. Gutes und gesundheitsförderndes Führungsverhalten unterstützt eigenständiges, eigenverantwortliches Arbeiten.

### 3. Bild

Bewegungsübungen am Arbeitsplatz machen alleine noch kein BGM aus. Vielmehr geht es im Kern von BGM darum, betriebliche Strukturen auf eine nachhaltige Gesundheitserhaltung hin zu entwickeln. Wenn fehlgeleitete Organisationsstrukturen nachweislich krank machen, stellt sich zwangsläufig, alleine aus wirtschaftlichem Eigeninteresse der Betriebe/Verwaltung, die Frage nach den „richtigen Gesundheitsstrukturen“, vor dem Hintergrund der bekannten demographischen Entwicklung. Gutes Führungsverhalten wird sich in Zukunft daran messen lassen müssen, wie mit der kostbaren „Ressource Human Capital“ umgegangen wird.

### 4. Bild

Bespiel: FAZ- Artikel vom 14.2. 2010: (Zitat) „Der Spitzenkoch Christian Rach bereist als „Restaurantester“ die Republik, um gastronomischen Betrieben zu helfen – und gewinnt dabei erstaunliche Einsichten in den Zustand unserer Gesellschaft“. Seine Feststellung: „Wir haben ein Problem mit Führung in diesem Land. Historische Gründe, aber auch mangelnde Risikobereitschaft, eine Art Autismus“.

## 5. Bild

Vor der Führung steht die Kommunikation. Gutes Führungsverhalten in Bezug auf BGM bedeutet, dass über individuelle Probleme und Missstände am Arbeitsplatz offen mit dem Vorgesetzten gesprochen werden kann. Vom „Burn-out“ ist bekannt, dass es gerade die Mitarbeiter betrifft, die sich zunächst persönlich stark für eine Sache engagierten. Ein schleichende Prozess führt über den Zustand von Zynismus zu **Sprachlosigkeit** („stummer Mitarbeiterprotest- hohe Fehlzeiten“) bis zum Endzustand des Burn-out. Dieser Prozess kann durch rechtzeitige Intervention, („miteinander sprechen“) verhindert werden. Grundvoraussetzung: Transparente Kommunikationsstrukturen, die von einer guten Führung im Sinne des BGM Managements benutzt werden. Mitarbeiter orientierte Kommunikation muss aber zuvor systematisch erlernt und ggf. extern dh. unabhängig supervidiert werden.

## 7. Bild

Misstrauen besteht grundsätzlich gegenüber einem Führungsverhalten, das sich abschottet. Dort wo die Türen zur Leitung (sprichwörtlich) zu sind, macht sich unter den Mitarbeitern negative Stimmung breit (Zeitungsartikel: „Das macht ihr Chef wenn er arbeitet“). Empirische Studien haben dagegen gezeigt: Mitarbeiter- und mitwirkungsorientierte Führungsstile reduzieren deutlich Stress, führen zu weniger Fehlzeiten.

## 8. Bild

Bedeutung von „Gratifikation“: Hinweis auf aktuelle Mitarbeiterbefragung im LAGuS (Landesamt für Gesundheit und Soziales). Eine große Rolle für die Zufriedenheit des Mitarbeiters spielt die Anerkennung vom Vorgesetzten für die geleistete Arbeit. Gratifikation (Belohnung) bedeutet nicht nur mehr Geld sondern auch individuelle Anerkennung im Sinne von geförderter Weiterentwicklung und Ermöglichung von Fortbildungsmaßnahmen.

## 9. Bild und Bild 10

Das „Tony B. -Phänomen“ CNN Bericht vom 29.1. 2010: (Zitat): „...at the end as a leader you have to make a decision “ (Am Ende – nach allen Überlegungen - muss der verantwortliche Leiter eine Entscheidung fällen). Wodurch wird die „Entscheidungsrichtung“ im Führungsverhalten geprägt. Am Tony B. Beispiel wird deutlich, dass objektive Information zu einer Sachlage unzureichend für die Erklärung einer persönlichen Entscheidung ist.

## Bilder 11, 12, 13 (14)

Humanethologie als Biologie des menschlichen Verhaltens (I. Eibl-Eibesfeldt) lehrt uns: Angeborenes **Imitationsverhalten** ist ein zentraler in uns angelegter Lernprozess, der unser Entscheidungsverhalten beeinflusst. Damit ist der Prozess der biographisch uns formenden Autoritäten/ Vorbilder gemeint, an denen wir uns bei unserer Entscheidungsfindung (meist unbewusst) orientieren. Mögliches Erklärungsmodell von internalisierten Vorbildern bei BGM ablehnendem Führungsverhalten (Beispiel aus Verwaltung).

### Bilder 16,17,18

Das „**Milgram Experiment**“ („Obedience to Authority“)

„Stanley Milgram führte 1960 bis 1963 in Yale das folgende in Variationen modifiziertes Experiment durch: Seine Testpersonen sollten einen angeblichen "Schüler" für Lernfehler mit Stromschlägen zunehmender Stärke bestrafen. Die meisten Testpersonen orientierten sich in dem Versuch nicht an den (vorgetäuschten) Schmerzen der vermeintlich von ihnen Bestraften, sondern an den Aussagen des Versuchsleiters. Dieser versicherte den Probanden: Das Gehirn bei den Betroffenen wird durch ihre Bestrafungen keinen dauerhaften Schaden erleiden. Machen Sie ruhig weiter! Ergebnis: Zwei Drittel der Testpersonen waren bereit, mit Stromschlägen bis über 400 Volt zu bestrafen.

Erkenntnis aus dem Versuch: Autoritäres Führungsverhalten kann Vernunftentscheidungen blockieren. Ein Mechanismus, der durch soziale Kontrolle, im Zusammenhang mit BGM durch transparente, für Mitarbeiter bindend einzufordernde Rahmenbedingungen (Dienstvereinbarung) kontrolliert werden kann.

### Bild 19

BGM wird im Gehirn entschieden.

### Bild 20

Darstellung von **neurobiologischem Entscheidungsprozess** bestätigt die Bedeutung von vergleichender Erinnerung in Abwägung zu aktueller Information. Was bedeutet das für die Umsetzung von BGM- Maßnahmen? Die erfolgreiche Einführung von Gesundheitsprogrammen erfordert eine Kenntnis von allgemeingültigen kognitiven Vorgängen (in Bezug auf Leitung und Mitarbeiter). Positive Verstärker („Gratifikation“) unterstützen den gewünschten Lernvorgang.

### Bild 21

Max Planck Forschung (Artikel Wissenschaftsmagazin 4/2009): „Das Ich im Anderen. Die Entdeckung des sozialen Bewusstseins“. Damit verbunden hoffnungsvolle Erkenntnisse aus dem Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften, was in den Köpfen von Menschen vorgeht, die gemeinsam handeln.

Zusammenfassung und Schlussbild.