

Moritz Bald¹⁾, Philip Ashton²⁾ & Rüdiger Trimpop¹⁾

¹⁾*Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Friedrich-Schiller-Universität Jena*

²⁾*systemkonzept Gesellschaft für Systemforschung und Konzeptentwicklung mbH*

Selbstfürsorge? Selbstverständlich! Sicherheit und Gesundheit für Unternehmensleitungen und Führungskräfte in KMU

Führungskräfte haben eine zentrale Rolle für den Erfolg von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Unternehmensleitungen entscheiden darüber, ob und wie viele Ressourcen für diese Themen zur Verfügung gestellt werden und darüber, wie umfassend Prävention in der Unternehmensstrategie verankert wird, während die mittlere Führungsebene für die Durchführung und Nachhaltigkeit von Interventionen wichtig ist (Elke et al., 2015). Beide Gruppen haben zudem eine Vorbild- und Modellwirkung und beeinflussen die Sicherheits- und Gesundheitskultur in Unternehmen (Cooper, 2016).

Unternehmensleitungen und Führungskräfte werden dementsprechend primär als ‚Promotoren‘ und Verantwortliche für Sicherheit und Gesundheit angesehen. In kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) mit flacheren Hierarchien, direkteren Entscheidungswegen und einer häufig eher familiären Kultur ist deren Rolle noch zentraler (Beck, 2011). Bei dieser Betrachtung wird jedoch oftmals ausgeklammert, dass Unternehmensleitung und Führungskräfte auch selbst (Mit-)betroffene von schädlichen oder förderlichen Arbeitsbedingungen sind. Sie sind nicht nur Mittler, sondern haben als direkte Zielgruppe für Interventionen in Sicherheit und Gesundheit eine große Bedeutung.

1 Arbeitsbedingungen von Führungskräften

Der Arbeitsalltag von Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen ist von besonderen Anforderungen wie Unterbrechungen, starkem Termin-, Leistungs- und Zeitdruck, einer hohen Arbeitsintensität und Multitasking geprägt (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2017). Ressourcen stellen insbesondere ausgeprägte Handlungsspielräume und Autonomie sowie soziale Unterstützung durch Kollegen und (falls vorhanden) Vorgesetzte dar. Aufgrund der Vielzahl und Ausprägung der Anforderungen sowie der verschiedenen Rollen von Führungskräften sollten die Sicherheit und Gesundheit der Führungskräfte nicht (nur) deren Privatsache sein oder als ‚zusätzliche Aufgabe‘ erscheinen, sondern fest in die betrieblichen Prozesse integriert werden.

2 Führung und Selbstführung

Führung bedeutet nach dem Action Centred Leadership-Modell von Adair (1973), dass betriebliche Ziele und Aufgaben, Teamprozesse und ein individuelles Eingehen auf einzelne Beschäftigte in Einklang gebracht werden. Das gezielte Gestalten des eigenen Verhaltens der Führungskräfte durch Handlungsregulation, Selbstmotivation und Selbstmanagement wird dabei ebenso wenig berücksichtigt, wie gesundheitsförderliche Selbstführung oder Selbstfürsorge. Eine Erweiterung des Modells um solche Aspekte erscheint sinnvoll, da das Verhalten von Führungskräften umfassende Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Person selbst, ihre Beschäftigten und Kollegen sowie auf die Kultur und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens haben kann (Franke, Ducki, & Felfe, 2015; Cooper, 2016; Hassard et al., 2014).

Aus diesen Gründen sollte sowohl Selbstführung im Allgemeinen, als auch der Umgang von Führungskräften mit ihrer eigenen Sicherheit und Gesundheit in das Modell des Führungshandelns integriert werden, wie Abb. 1 verdeutlicht.

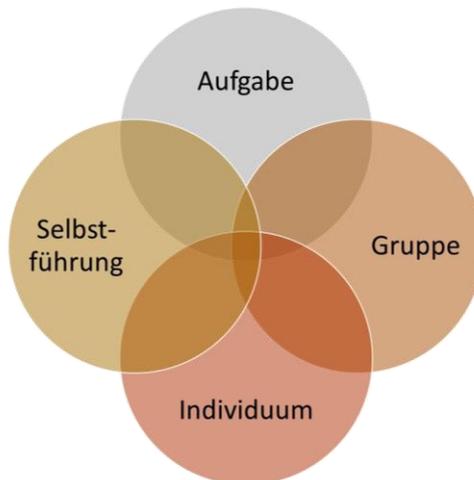


Abb. 1: Erweitertes Action Centred Leadership-Modell

3 Die Umsetzung in der Praxis

Das erweiterte Führungs-Modell wurde in einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung im Rahmen einer Führungskräfte-Qualifizierung umgesetzt (vgl. Ashton, Hamacher & Bald, in

diesem Band). Um das Modell tatsächlich in das Führungshandeln zu integrieren, wurden Aspekte der Selbstführung und Selbstfürsorge in alle Bestandteile des Blended-Learning-Konzepts der Qualifizierung eingebettet.

Im Rahmen der Qualifizierung lernen Führungskräfte und Unternehmensleitungen mehrerer Unternehmen gemeinsam in Präsenz- und Online-Phasen, beschäftigen sich mit den Grundlagen von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und gelangen in einen Austausch miteinander. Die vier Kernbereiche der Führung nach dem erweiterten Action Centred Leadership-Modell sind dabei in drei Präsenzseminare und zwei je vierwöchigen Praxisphasen, die zugleich dem Selbstorganisierten Lernen auf einer digitalen Lernplattform dienen, umgesetzt.

3.1 Lernimpulse: Web-based-training

Als Teil des Selbstorganisierten Lernens wurden sechs unterschiedliche Lernmodule entwickelt, die den Teilnehmenden wichtige Themen rund um Führung, Sicherheit und Gesundheit näherbringen. In Form von multimedialen Angeboten, Überblicksinformationen und Praxistipps können sich die Lernenden neben den Grundlagen von Sicherheit und Gesundheit, Führung (allgemein), Kommunikation, Motivation, Konfliktbewältigung auch mit Selbstführung und Selbstfürsorge beschäftigen. Neben einem Überblick über Anforderungen und Ressourcen erhalten sie dabei auch konkrete Handlungs- und Umsetzungshinweise auf Verhaltens- und Verhältnisebene, beispielsweise Impulse zum Stellenwert der eigenen Gesundheit, zur Achtsamkeit und Aufmerksamkeit für die eigene Belastungs- und Beanspruchungssituation (Matyssek, 2020; Franke et al., 2015) und zur Gestaltung der eigenen Arbeit (vgl. Dettmers & Clauß, 2018; Eickholt, Hamacher & Lenartz, 2015).

3.2 Persönliches Führungsprofil

Um den Führungskräften eine Möglichkeit zur Selbsteinschätzung Ihres Entwicklungsstands in den vier Bereichen des erweiterten Führungsmodells zu geben, wurde ein Befragungsinstrument entwickelt, das zentrale Aspekte erfolgreichen Führungshandelns abbildet. Beispielsweise sollen die Führungskräfte im Bereich Selbstführung einschätzen, wie gut es Ihnen im Arbeitsalltag gelingt, sich bei Bedarf soziale Unterstützung zu holen.

Im Verlauf der Qualifizierung wird dieses Führungsprofil von den Teilnehmenden zu mehreren Zeitpunkten ausgefüllt, in einem Netzdiagramm dargestellt und in die Semingestaltung in der Form einer persönlichen Analyse von Stärken, Schwächen und Weiterbildungsmöglichkeiten eingebunden.

3.3 Betriebliche Situationen

In simulierten Handlungssituationen aus dem Führungsalltag (beispielsweise die Kommunikation von Veränderungen oder der Umgang mit hoher Arbeitsbelastung im Team), haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, Problemlösestrategien systematisch zu üben und schließlich in selbst gewählten Praxisprojekten im eigenen Betrieb umzusetzen. In der Bearbeitung dieser Situationen können die Führungskräfte nicht nur erkennen, welche Auswirkungen der Arbeitsalltag auf ihre eigene Sicherheit und Gesundheit hat („Was bedeutet das für mich?“), sondern sind zugleich im Austausch mit anderen Führungskräften und erfahrenen Trainern, um Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, umsetzen und deren Wirksamkeit zu überprüfen.

4 Fazit

Um die Sicherheit und Gesundheit von Unternehmensleitungen und Führungskräften zu fördern, erscheint es vielversprechend, diese Prozesse nicht ausschließlich den Personen selbst zu überlassen, sondern sie gezielt in ein systematisches Vorgehen einzubinden. Die Kultur in Unternehmen ändert sich natürlich nicht von heute auf morgen. Indem allerdings Unternehmensleitungen und Führungskräfte „mit an Bord“ geholt werden, könnten zahlreiche positive Wirkungen erzielt werden, für die Personen selbst, ihre Beschäftigten und Sicherheit und Gesundheit insgesamt.

Literatur

- Adair, J. (1973). *Action-Centred Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Beck, D. (2011). Zeitgemäße Gesundheitspolitik in Kleinst- und Kleinbetrieben: Hemmende und fördernde Bedingungen. Berlin: Edition Sigma.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017). *Höhere Anforderungen, mehr Ressourcen - Arbeitsbedingungen von Führungskräften*. <https://doi.org/10.21934/baua:fakten20171114>
- Dettmers, J., & Clauß, E. (2018). Arbeitsgestaltungskompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen. In M. Janneck & A. Hoppe (Hrsg.), *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten* (S. 13–25). Heidelberg: Springer.
- Eickholt C, Hamacher W, Lenartz N (2015) *Gesundheitskompetenz im Betrieb fördern – aber wie?* Bundesgesundheitsblatt 58:976–982.
- Franke, F., Ducki, A., & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S. 253–264). Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe.
- Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., Dewe, P., Cosmar, M., van den Broek, K., Flemming, D. (2014). *Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks: Literature review*. Luxembourg: Publications Office.
- Matyssek, A. K. (2020). *Gesund führen - sich und andere! Trainingsmanual zur psychosozialen Gesundheitsförderung im Betrieb*. Norderstedt: BooksonDemand.