

Gesundes Führen im öffentlichen Dienst

Kein Stress mit dem Stress

Führungskräfte – insbesondere der mittleren Ebene – sitzen oftmals zwischen den Stühlen: Sie haben viel zu tun und müssen es jedem recht machen. Und bei all dem Stress sollen sie sich auch noch um die eigene Gesundheit und die ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern. Aber es gibt Wege aus diesem Dilemma – welche das sind, zeigt die Unfallkasse des Bundes.

Gleich zu Arbeitsbeginn am frühen Morgen wird von den Führungskräften voller Einsatz verlangt: Dutzende E-Mails wollen beantwortet werden, das Telefon klingelt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten Rückmeldung und Unterstützung, und der eigene Vorgesetzte drängt auf Ergebnisse (siehe Grafik). Und zwischen all dem Termin- und Leistungsdruck, Mitarbeiterjahres- und Rückkehrgesprächen, neuen Projekten und Restrukturierungen sollen die Führungskräfte auch noch die Verantwortung für die Gesundheit ihrer Beschäftigten übernehmen. Das erzeugt bei vielen zusätzlichen Stress und ist auch nur bedingt fair. Denn für seine Gesundheit ist in erster Linie jeder Mensch selbst verantwortlich. Andererseits müssen ihm aber auch gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen zur Verfügung gestellt werden. Denn: Eine sinnstiftende und verantwortungsvolle Aufgabe zu haben, in einer guten Arbeitsumgebung, hält gesund. Schlechte Arbeitsbedingungen, oder noch schlimmer, keine Arbeit zu haben, machen krank. Daher bedeutet „gesundes Führen“ im öffentlichen Dienst mehr, als nur seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „gut“ zu

führen. Es umfasst drei Perspektiven:

- sich selbst gesund führen
- Mitarbeiter gesund führen
- Arbeit gesund gestalten

Sich selbst gesund führen

Jeder ist ab und zu mal „gestresst“. Oft meint man damit schlichtweg, dass man gerade viel zu tun hat oder unter großem Zeitdruck steht. Menschen fühlen sich immer dann gestresst, wenn sie in ungewohnte und belastende Situationen geraten und Angst haben, etwas nicht zu schaffen, das subjektiv als wichtig erscheint. Jeder empfindet Stress auf andere Weise. Ob Menschen ein Ereignis als unkontrollierbar, das heißt als „stressig“, erleben, hängt von der persönlichen Bewertung ab. Was der eine als belastend empfindet, ist für den anderen gar kein Problem.

Kurzfristig kann Stress aktivierend und leistungssteigernd wirken. Kommen jedoch immer neue Stressreize hinzu oder hält der Druck an, ohne dass der Mensch sich zwischendurch erholen kann, schalten Körper und Psyche auf Daueralarm. Im



Foto: olly/Fotolia.com

heutigen Arbeitsalltag mit zahlreichen Arbeitsunterbrechungen und der ständigen Erreichbarkeit ist dies häufig der Fall. Die Stressreaktionen richten sich dann gegen den eigenen Organismus – mit zum Teil gesundheitsschädlichen Konsequenzen wie Konzentrationsstörungen, Muskelverspannungen, Erschöpfungszuständen, Gereiztheit und damit einhergehend einer deutlich geminderten Leistungsfähigkeit.

Daher sollten Führungskräfte zunächst sich selbst in das Zentrum gesunder Führung stellen. Was sind die Dinge bei der Arbeit, die sie frustrieren und demotivieren, was spornt sie an und macht sie zufrieden? Und was können sie tun, um Ersteres zu minimieren und Letzteres bewusst auszubauen? Hier ein paar Tipps. Führungskräfte sollen:

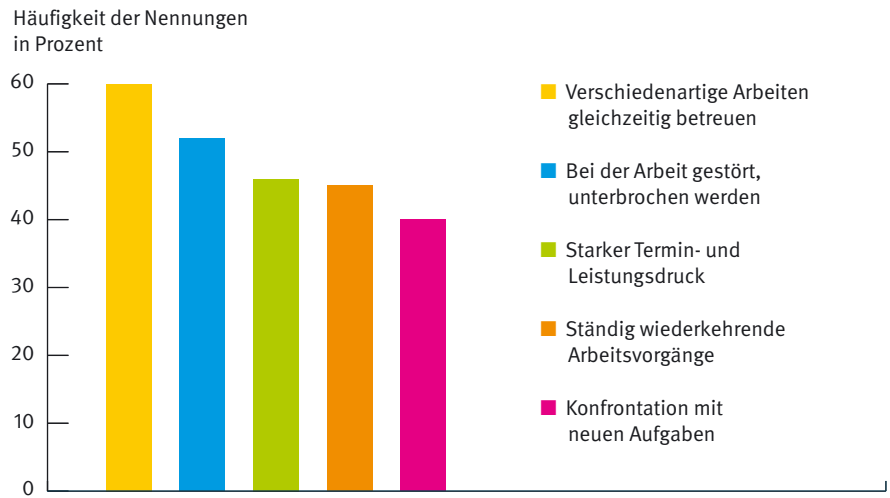
- sich fünf bis sechs Mal täglich kurze Auszeiten gönnen.

Literaturtipp

- Matussek, Anne Katrin, 2009: Führung und Gesundheit.
- Wegner, Björn, 2009: Unser Leitfaden für mehr Gesundheit. Betriebliches Gesundheitsmanagement Marke Unfallkasse des Bundes.



Belastungen am Arbeitsplatz, basierend auf einer Befragung von rund 20.000 Erwerbstätigen



Quelle: Stressreport 2012, BAuA; 20.036 befragte Erwerbstätige im Zeitraum von Oktober 2011 bis März 2012.

- sich selbst Anerkennung aussprechen.
- keine Arbeit mit nach Hause nehmen.
- Rituale zum Abschalten entwickeln.
- Belastendes notieren.
- Austauschmöglichkeiten – beispielsweise kollegiale Beratung – suchen.
- in der Freizeit entspannen.

Mitarbeiter gesund führen

Eine Führungskraft nimmt ihren Krankenstand mit. Das heißt: Wenn eine Führungskraft, die in ihrer Abteilung einen hohen Krankenstand zu beklagen hatte, die Führung einer gesünderen Abteilung übernimmt, wird sich dort in absehbarer Zeit der gleiche Krankenstand einstellen. Das ergab eine Studie des VW-Konzerns.

Diese und andere Studien zeigen: Beschäftigte, die mitarbeiterorientiert geführt werden, entlasten Führungskräfte. Sie erbringen unter anderem eine bessere Leistung, sind seltener krank, entwickeln sich persönlich und fachlich weiter und sind kollegial und unterstützend im Team.

Das Wort „mitarbeiterorientiert“ steht dabei für eine ganze Reihe gesundheitsförderlicher Führungsverhaltensweisen:

- Ich nehme mir Zeit für meine Mitarbeiter.
- Ich schaffe Klarheit über die gegenseitigen Erwartungen.
- Ich gebe Feedback und möchte dies auch erhalten.
- Ich traue den Beschäftigten etwas zu.
- Ich verteile die Arbeit gerecht.
- Ich halte keine Informationen zurück.
- Ich reagiere, wenn es meinen Mitarbeitern nicht gut geht.

Arbeit gesund gestalten

Alles hat seine Grenzen. Nicht alle Stressoren, die auf Führungskräfte eintreffen, lassen sich kompensieren, und nicht alle Faktoren, die sich negativ auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten auswirken, können durch einen gesundheitsgerechten Führungsstil bewältigt werden. Viele belastende Faktoren liegen in der Art und Weise begründet, wie die Arbeit selbst gestaltet ist und unterliegen somit nicht

direkt dem Einfluss von Vorgesetzten. Deshalb sollen Führungskräfte ganzheitliche und umfassende Ansätze unterstützen und initiieren, die im gesamten Betrieb wirksam werden. Ein nachweislich wirksamer Ansatz ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). BGM identifiziert die Treiber für Motivation und Demotivation, für Gesundheit und Krankheit. Ziel ist es, die Arbeit selbst gesünder zu gestalten sowie die Bewältigungsmöglichkeiten und Kompetenzen aller Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Hierbei werden korrektive Strategien, wie zum Beispiel das Betriebliche Eingliederungsmanagement, mit präventiven Ansätzen des Arbeitsschutzes und der Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie der Personal- und Organisationsentwicklung verknüpft.

Zu guter Letzt

In vielen Betrieben und bei deren Führungskräften besteht nach wie vor Unsicherheit, wie mit dem Thema psychische Gesundheit umgegangen werden kann. Dabei sind es schon kleine praktische Maßnahmen, die leicht umzusetzen sind, aber viel bewegen können. Weitere Arbeitshilfen sind im Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress – Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Dienst“ zu finden (siehe Linktipp).

Linktipp

Unter www.psyga.info finden Sie weitere Informationen und Handlungshilfen zum Thema psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Dort gibt es auch den Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress – Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Dienst“ zum Download unter www.psyga.info > psyGA-Materialien

Björn Wegner
Unfallkasse des Bundes
E-Mail: faktor-arbeitsschutz@konradin.de