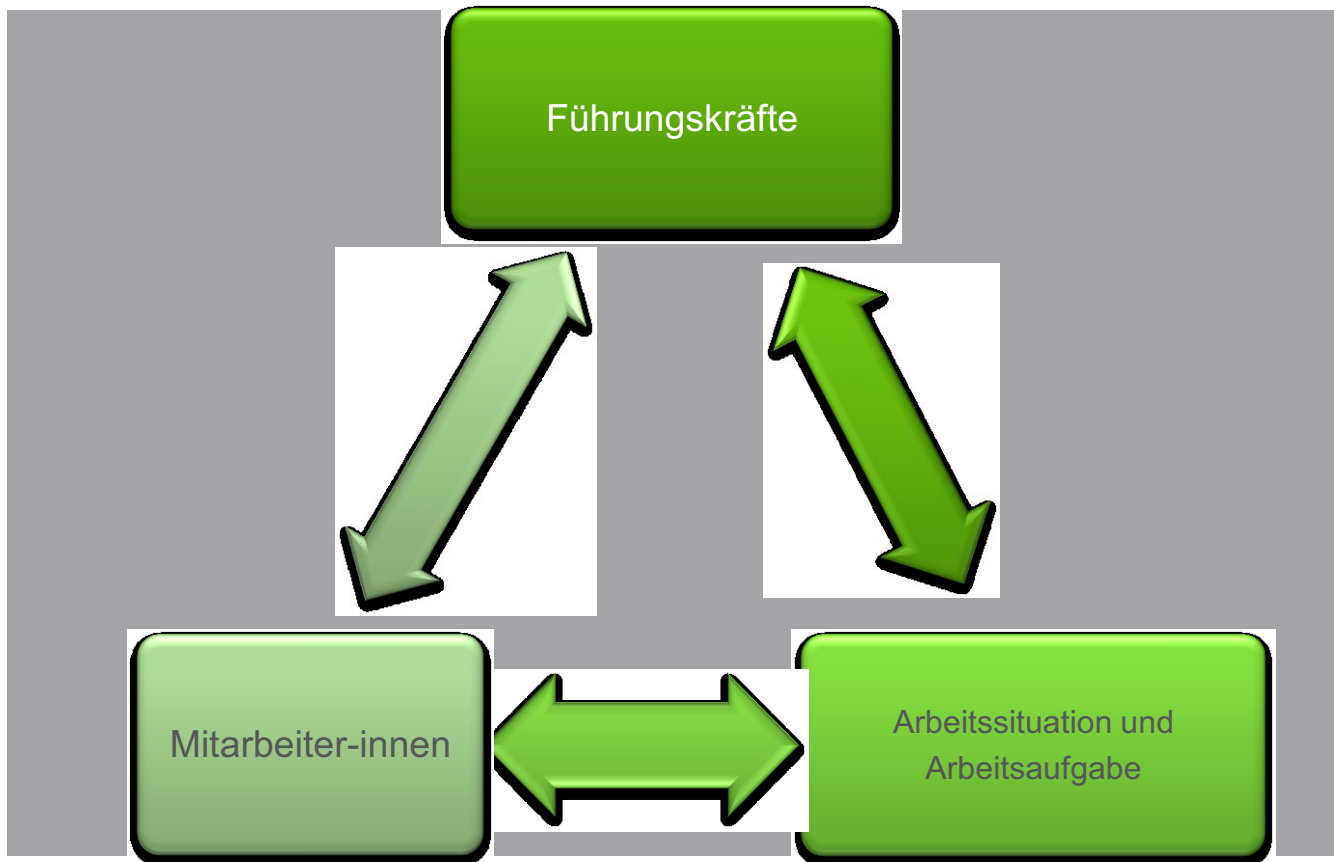


Führung und seelische Gesundheit als Schlüssel für Betriebliche Prävention

Lieben und arbeiten (Freud) ... im Führungsgeschehen?



Schlüsselfunktionen von Führungskräften bezogen auf die seelische Gesundheit – eine Auswahl



Seelische Gesundheit als Führungsvoraussetzung



Führungskräfte leisten Beziehungsarbeit



Führungskräfte sind (Mit-)Gestalter der Arbeitssituation und der Arbeitsbedingungen



Seelische Gesundheit als Führungsvoraussetzung

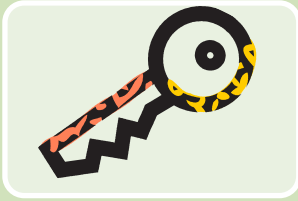
Teilnehmer/innen unserer Workshops berichten über ihre Vorgesetzten:

„...man weiß nie, ob gerade gute Stimmung ist oder ob man in Deckung gehen muss.“

„... wenn es schwierig wird, knickt er ein.“

„...meine Vorgesetzte kann keine Kritik vertragen.“

→ Die Mitarbeiter/innen erleben eine Beeinträchtigung des eigenen seelischen Wohlbefindens:
Unsicherheit, Ängste, Ärger, Anspannung, ...



Seelische Gesundheit als Führungsvoraussetzung

Seelisch gesunde Menschen,

.... reagieren weniger mit starken negativen Emotionen

.... zeigen besseres Gesundheitsverhalten und können Vorbild sein

.... neigen weniger zu Selbst- und Fremdvorwürfen

.... sind besser in der Lage, externe Ressourcen zu suchen, zu nutzen und Hilfe zu gewähren

.... sind selbstsicherer, zuversichtlicher, optimistischer, agieren selbstverantwortlicher, erleben mehr Sinnhaftigkeit und Selbstkompetenz

Quelle: Becker & Minsel, 1986

→ Seelisch gesunde Führungskräfte können leichter mitarbeiter/innen/orientiert führen



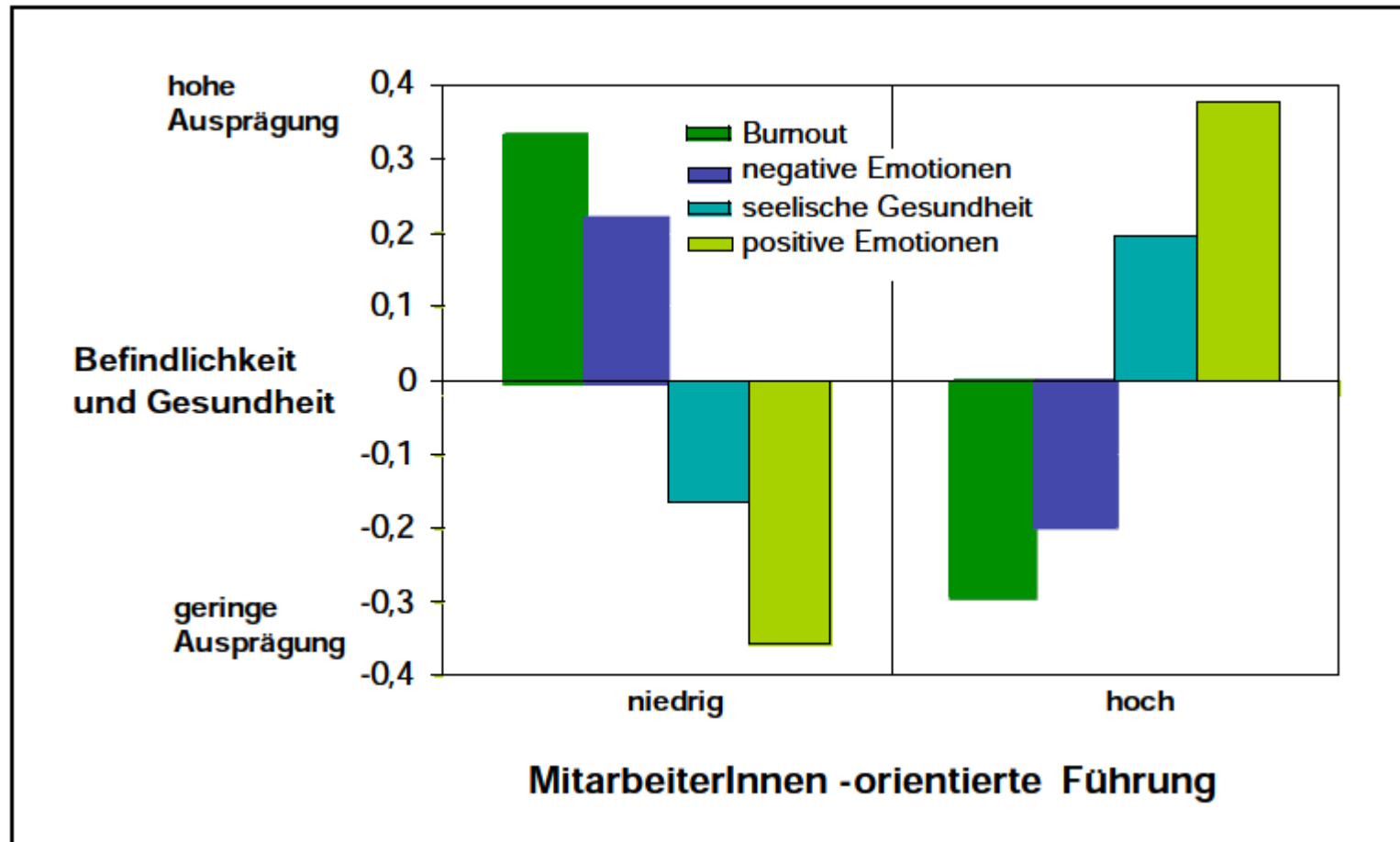
Führungskräfte leisten Beziehungsarbeit

Führungskräfte können im direkten Kontakt Ressourcen bereit stellen, wenn sie

- **Wertschätzung** vermitteln, loben, anerkennen, Rückmeldung geben.
 - **Entscheidungsspielraum** ermöglichen.
 - die **Kooperation** fördern und sich bemühen fair zu agieren.
 - mit **Konflikten** angemessen umgehen.
 - **Fürsorge** zeigen, Veränderungen wahrnehmen und ansprechen, auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen achten.
-
- Wer **mitarbeiterorientiert** geführt wird, empfindet seltener negative Emotionen, bei dem kommt es seltener zu Burnout.



Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Burnout, negativen Emotionen, seelischer Gesundheit und positiven Emotionen



Quelle: BARMER-Gesundheitsreport (2007)



Führungskräfte sind (Mit-)Gestalter der Arbeitssituation und der Arbeitsbedingungen

Merkmale von Arbeit, die **psychisches Wohlbefinden** unterstützen sind:

- Keine wiederkehrende Über- oder Unterforderung
- gute Organisation der Arbeitsabläufe, Aufgabenklarheit
- Handlungsspielraum / Autonomie (Entscheidungs- und Kontrollspielraum)
- Möglichkeiten sozialer Interaktion
- Partizipation



Führungskräfte sind (Mit-)Gestalter der Arbeitssituation und der Arbeitsbedingungen

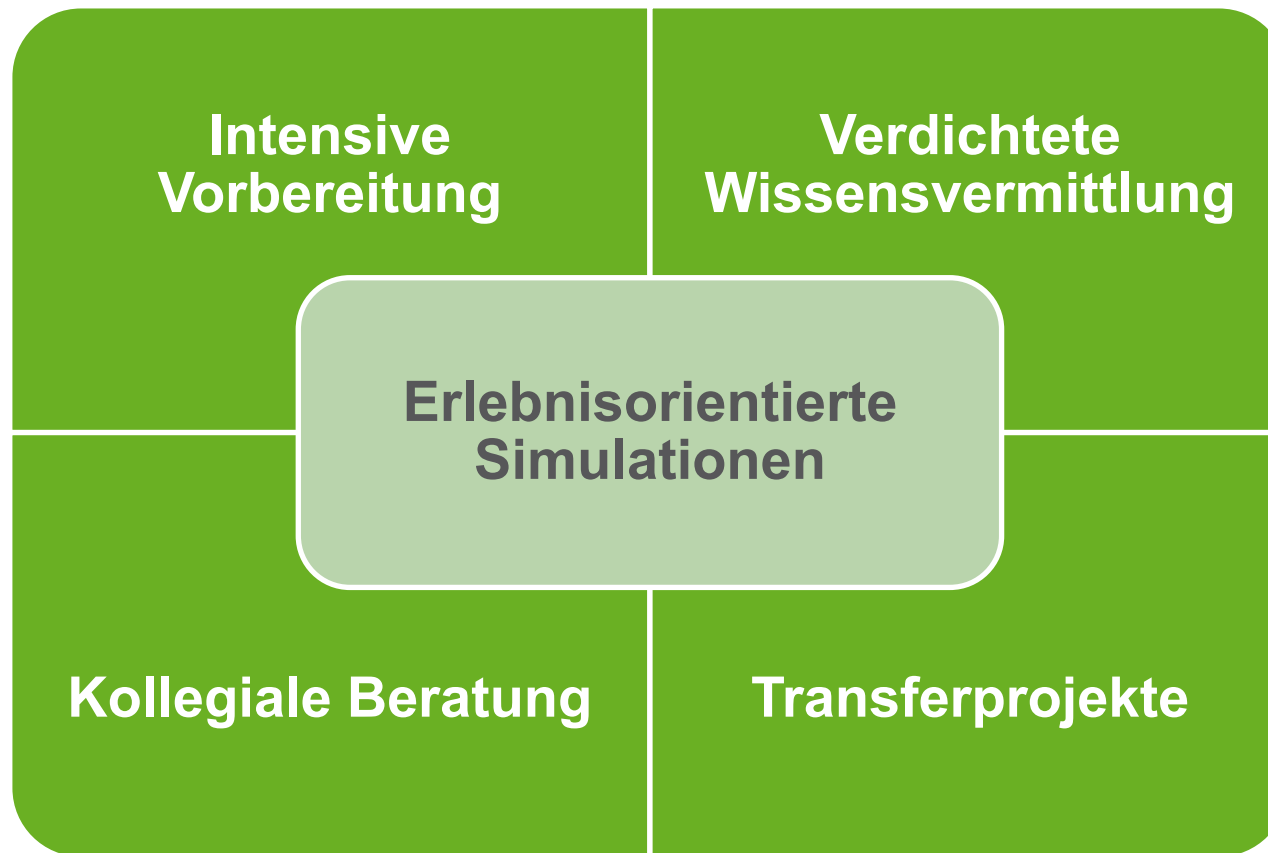
- Quantitative und qualitative Überforderung, schlechte Organisation der Arbeitsabläufe und ein belastendes Sozialklima unter den Kolleg/innen gehen mit **psychomentalen Beschwerden** einher.

Quelle: Knorn. Labor für Organisationsentwicklung (2011)

- **Depressive Symptome** treten häufiger auf, wenn die Arbeitssituation durch Ungleichgewicht zwischen hoher Verausgabung und niedriger Belohnung bzw. durch eingeschränkten Kontrollspielraum gekennzeichnet ist.

Quelle: Sigrist, Dragano, Waherndorf (2010)

Wie können **Weiterbildungsmaßnahmen** Führungskräfte für den Zusammenhang zwischen **Führung und seelischer Gesundheit** sensibilisieren?



Erlebnisorientierte Simulationen

- **Irritation und Provokation** → Lernprozesse werden ausgelöst
- **emotionale Beteiligung** → Nachhaltigkeit der Lernerfahrung, da es „unter die Haut geht“
- Hilfe bei der **Bewältigung des Spannungszustandes** seitens der Trainer/innen → Reflexion auf der Metaebene
- **reflexives Lernen** → auch routinierte Handlungsmuster und die dahinterstehenden Emotions- und Deutungsmuster werden auf der Metaebene hinterfragt

Quelle: Schüßler (2008); Hüther (2011)



Literatur

BARMER-Gesundheitsreport 2007

Becker, P., & Minsel, B. (Hrsg.). (1986). Psychologie der seelischen Gesundheit. Band 2: Persönlichkeitspsychologische Grundlagen, Bedingungsanalysen und Förderungs-möglichkeiten. Göttingen: Hogrefe.

Hüther, G. (2011). Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher. Frankfurt am Main: Fischer-Verlag.

Schüßler, I. (2008) Reflexives Lernen in der Erwachsenenbildung – zwischen Irritation und Kohärenz. In: bildungsforschung 2008, Jg. 5, Ausgabe 2. <http://bildungsforschung.org>

Sigrist, J., Dragano, N. und Wahendorf, M. (2010). Arbeitsbelastungen und psychische Gesundheit bei älteren Erwerbstätigen. In: Badura et al. (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2009. Berlin: Springer-Verlag.