

Prof. Dr. Heike Bruch  
Sandra Kowalevski



Wie Unternehmen eine  
gesunde Performancekultur entwickeln

# Gesunde Führung

## Inhalt

<b>1. Executive Summary .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Gesundheit in deutschen Unternehmen .....</b>	<b>8</b>
2.1 Warum gesunde Führung und warum jetzt? .....	9
2.2 Methodik und Stichprobe .....	11
<b>3. Welche Faktoren beeinflussen die Gesundheit im Unternehmen? .....</b>	<b>12</b>
3.1 Führung – Dreh- und Angelpunkt für die Gesundheit im Unternehmen .....	13
3.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	20
3.3 Beschleunigungsfälle – Prävention und Intervention .....	24
3.4 Bedeutung von Perspektiven für die Mitarbeiter.....	25
<b>4. Neun Maßnahmen für eine gesunde Performancekultur .....</b>	<b>26</b>

Liebe Leserinnen und Leser,

viele Unternehmer und Mitarbeiter widmen sich mit großem Engagement ihrer körperlichen Fitness. Aber wie steht es um ihre psychische Fitness? Und mit welchen Maßnahmen lässt sich ein mentales Wohlbefinden am Arbeitsplatz überhaupt erzeugen? Wo lauern Gefahren? Die Antworten auf diese Fragen gibt die vorliegende TOP JOB-Trendstudie für den Mittelstand.

Die wichtigste Erkenntnis: Es kommt auf eine gesunde Führung an – im doppelten Sinne: Zum einen nehmen die Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Förderung der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeiter ein. Zum anderen müssen sie aber auch selbst gesund sein. Denn nur, wenn die Führungskräfte ihren Mitarbeitern ein Vorbild sind und keinen körperlichen oder psychischen Raubbau an sich betreiben, sind auch die Beschäftigten mit großer Wahrscheinlichkeit gesund.

Die Studie liefert Ihnen viele weitere Einblicke und Empfehlungen zum Thema „Gesunde Führung“. Prof. Dr. Heike Bruch und Sandra Kowalewski vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen haben dafür im Auftrag von compamedia die Befragungsergebnisse von 15.544 Mitarbeitern, 264 Geschäftsführungsmitgliedern sowie den Personalleitern aus 96 mittelständischen Unternehmen analysiert. Die Unternehmen hatten sich an dem Arbeitgeber-Benchmarking TOP JOB beteiligt.

Jedes der Unternehmen hat einen 80-seitigen Benchmarking-Bericht mit einer Stärken-Schwächen-Analyse und Handlungsempfehlungen bekommen. Aufgrund der wachsenden Bedeutung des Themas „Gesunde Führung“ haben wir uns entschlossen, die Ergebnisse speziell zu diesem Bereich einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Wir möchten Sie mit der Trendstudie motivieren, sich stärker für eine gesunde Führung zu engagieren.

Eine aufschlussreiche Lektüre wünscht Ihnen



**Silke Masurat**  
Geschäftsführerin compamedia GmbH



**1.**

# **Executive Summary**

Gesundheit ist das bedeutsamste gesellschaftliche, wirtschaftliche und persönliche Gut. Während früher der Fokus auf der *physischen* Gesundheit lag, wird heute die *psychische* Gesundheit immer relevanter. Auch in Unternehmen wird daher der Trend langfristig in Richtung gesunde Führung gehen müssen.

Die vorliegende TOP JOB-Trendstudie verdeutlicht: Eine gesunde Führung beeinflusst die psychische Gesundheit im Unternehmen und damit auch die Unternehmensleistung positiv. So wirkt sich die psychische Gesundheit der Mitarbeiter positiv auf

- das Wohlbefinden (+ 30 %),
- das Engagement (+ 19 %),
- die Unternehmensleistung (+ 15 %),
- die Kündigungsabsicht (- 75 %),
- das destruktive Engagement (- 63 %) und
- die Resignation (- 52 %) aus.

Bisher aber hat nur eine Minderheit der Unternehmen eine gesunde Führung etabliert: Ein „gesunder Führungsstil“ ist nur in 2 % der untersuchten Unternehmen sehr gut und in nur 22 % gut ausgeprägt.

#### **Gute und gesunde Führung:**

Gute Führung, die in ihrem Kern aus einer Kombination aus ergebnisorientierter und inspirierender Führung besteht, bildet das entscheidende Fundament für den Erhalt und die Förderung psychischer Gesundheit. Gesunde Führung baut auf diesem Fundament auf und hat einen zusätzlichen positiven Effekt: Die psychische Gesundheit im Unternehmen verbessert eine

- ergebnisorientierte Führung um 41 %,
- inspirierende Führung um 44 %,
- gesunde Führung zusätzlich um 14 %.

#### **Gesunde Chefs fördern Mitarbeitergesundheit:**

- In Unternehmen, in denen die Geschäftsführung auf ihre eigene Gesundheit achtet, haben die Mitarbeiter um 8 % bessere Werte im Bereich psychischer Gesundheit als in anderen Unternehmen.
- Zugleich schätzt das mittlere Management in diesen Fällen die gesunde Führungskompetenz der Geschäftsführung um 62 % positiver ein.
- In Unternehmen, in denen die Geschäftsführung gesund führt, ist auch die gesunde Führung des mittleren Managements um 90 % und die gesunde Führung des unteren Managements um 32 % verbessert.



#### **Verantwortung tut gut:**

Die Kernelemente Selbstbestimmung und Selbstbefähigung sind wichtige Treiber der Mitarbeitergesundheit. Unternehmen, die auf Empowerment von Mitarbeitern setzen, verbessern deren psychische Gesundheit um 31 % im Vergleich zu Unternehmen, die in diesem Bereich Nachholbedarf haben.

#### **Betriebliches Gesundheitsmanagement vernetzen:**

Unternehmen, die einen höheren Prozentsatz (ca. 70-80 %) ihres Budgets für das Betriebliche Gesundheitsmanagement auf Maßnahmen zur Verbesserung der psychischen Gesundheit verwenden, verbessern die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter um 11 %. Es kommt dabei nicht auf die Menge an Angeboten an, sondern auf die Verzahnung der Maßnahmen miteinander. So reduziert die Verfügbarkeit verschiedener, lose miteinander verbundener Angebote die psychische Erschöpfung nur um 5 %.

#### **Hochleistung und Entspannung müssen ausbalanciert sein:**

- In 44 % der befragten Unternehmen gibt es nach anstrengenden Veränderungsphasen gezielte Auszeiten zur Regeneration. Das verbessert die psychische Gesundheit der Mitarbeiter um 23 %, die Unternehmensleistung steigt um 6 %.
- In 45 % der Unternehmen sind Auszeiten und Reflexionsmomente in der Unternehmenskultur verankert. Hier ist die psychische Gesundheit der Mitarbeiter um 22 % verbessert, die Unternehmensleistung steigt um 10 %.

#### **Perspektiven sind gesund:**

Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Entwicklungs- und Karriereperspektiven bieten, beeinflussen deren psychische Gesundheit ausgesprochen positiv. Mitarbeiter, die die verschiedenen Karrierepfade im Unternehmen kennen und einen individuellen Entwicklungspfad haben, sind um 43 % psychisch gesünder als Mitarbeiter, bei denen dies nicht so ist.

## Neun Maßnahmen für eine gesunde Performancekultur

### 1. Top-Management als Vorreiter einer gesunden Performancekultur

Geschäftsführungsmitglieder sind interne Trendsetter, die in ihrer Rolle eine gesunde Performancekultur anstoßen, fördern und festigen können.

### 2. Gesunde Selbstführung

Führungskräfte sollten sich zunächst selbst gesund führen. Damit schaffen sie Vertrauen und sind authentisch in ihrer gesunden Führung der Mitarbeiter.

### 3. Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die verschiedenen Maßnahmen entfalten einen stärkeren Effekt, wenn sie miteinander verzahnt und spezifisch auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter zugeschnitten sind.

### 4. Freiheit mit Auffangnetz

Mitarbeiter, denen ein großer Handlungsspielraum gewährt wird, schaffen es besser, mit ihren Ressourcen und ihrer Gesundheit umzugehen, als andere. Gleichzeitig sollten Führungskräfte ein Auffangnetz anbieten, wenn Unterstützung gefragt ist.

### 5. Sinn in der Arbeit

Gerade in hochspezialisierten Unternehmen können Mitarbeiter ihre Aufgaben nur wenig mit den Endprodukten in Verbindung bringen. Die Motivation sinkt. Führungskräfte sollten deshalb die Vision des Unternehmens klar kommunizieren und den Mitarbeitern ihren Beitrag dazu verdeutlichen.

### 6. Wertschätzung

Für das geistige und soziale Wohlergehen sind Anerkennung und Wertschätzung über das Loben für sehr gute Leistungen hinaus bedeutsam. Eine Kultur der Wertschätzung hat deshalb einen gesundheitsförderlichen Effekt.

### 7. Fordern und Fördern

Führungskräfte sollten darauf achten, Aufgaben so zu verteilen, dass die Ressourcen der Mitarbeiter mit dem Anspruchsniveau und ihren Fähigkeiten in Einklang stehen. Eine Schlüsselrolle spielen hierbei die wahrgenommenen Entwicklungsperspektiven.

### 8. „Gesundheits-Konsumhaltung“

Manche Mitarbeiter neigen dazu, die Förderung ihrer Gesundheit zur alleinigen Aufgabe ihrer Führungskraft zu machen. Stattdessen sollten sie die Verantwortung für die eigene Gesundheit selbst in die Hand nehmen.

### 9. Psychisches „Immunsystem“

Führungskräfte sollten das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass die Anforderungen nicht die Ressourcen übersteigen. Mitarbeiter können jedoch eine ganze Menge selbst dafür tun, sich widerstandsfähig und immun gegen Stressoren zu machen.

**2.**

# **Gesundheit in deutschen Unternehmen**

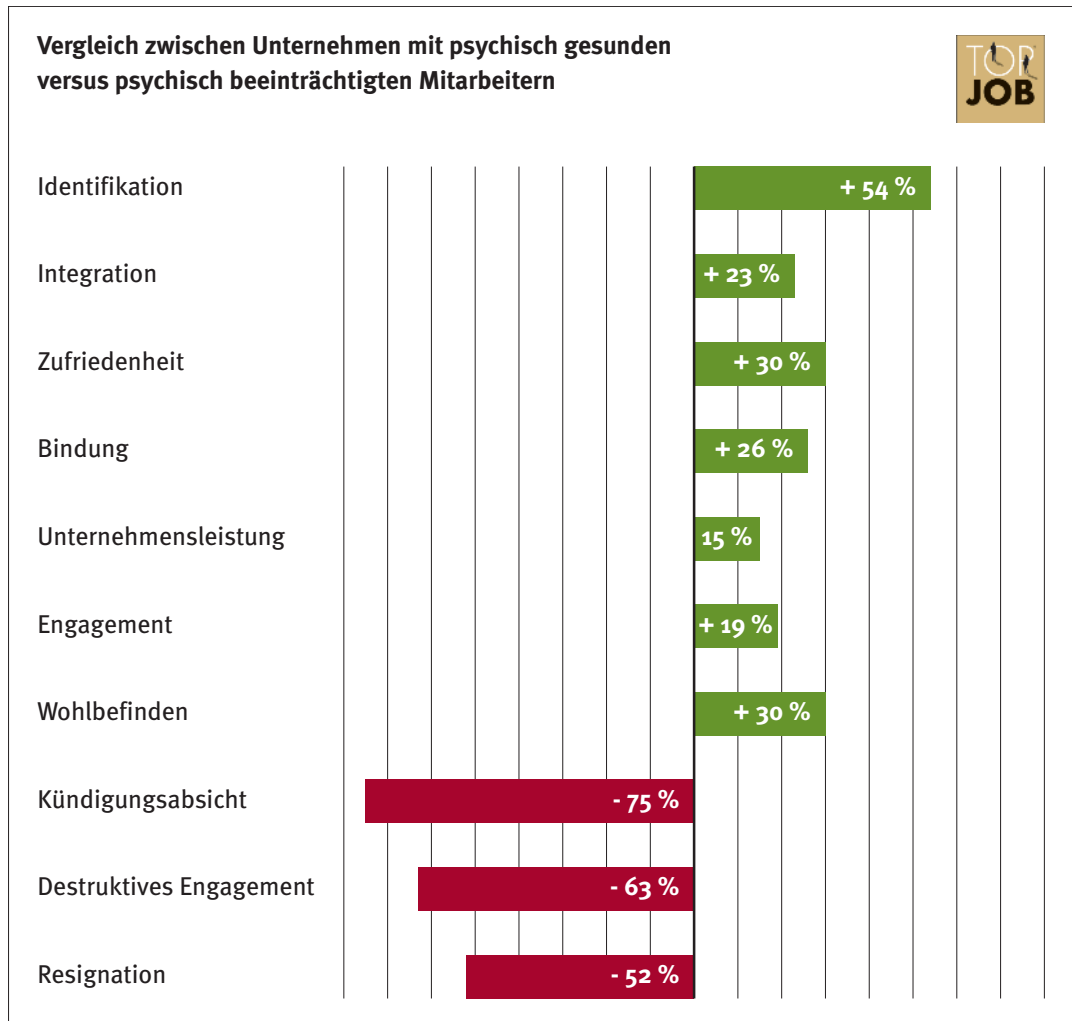


## 2.1 Warum gesunde Führung und warum jetzt?

Gesundheit ist das bedeutsamste gesellschaftliche, wirtschaftliche und persönliche Gut. Während früher der Fokus auf der *physischen* Gesundheit im Unternehmen lag, wird die *psychische* Gesundheit immer relevanter. Faktoren wie die Globalisierung, Digitalisierung und Deregulierung führen zu verdichteten Arbeitsprozessen sowie einer Intensivierung des Wettbewerbs und des Marktdrucks. Dadurch verschiebt sich das Gewicht von der physischen zur psychischen Gesundheit. Zusätzlich ist es aufgrund des demografischen Wandels strategisch bedeutsam, die Arbeitsfähigkeit älterer und jüngerer Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.

Um unter solchen Rahmenbedingungen erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen eine fähige und leistungsbereite Belegschaft haben. Nur gesunde Mitarbeiter sind motiviert und leistungsfähig. Und eine gesunde Führung unterstützt dabei, Mitarbeiter zu Leistungen zu motivieren und vor Stress oder Erschöpfung zu schützen. Die psychische Gesundheit im Unternehmen zu erhalten und zu verbessern, nimmt daher einen hohen Stellenwert ein. Zudem zeigt unsere Studie klar, dass die psychische Gesundheit der Mitarbeiter einen starken positiven Effekt auf unterschiedlichste Bereiche hat.

Psychisch gesunde Mitarbeiter identifizieren sich um 54 % mehr mit dem Unternehmen, fühlen sich um 23 % stärker integriert, sind um 30 % zufriedener und zeigen um 26 % mehr Bindung als die Mitarbeiter, die mit psychischen Gesundheitsproblemen zu kämpfen haben. Darüber hinaus wirkt sich die psychische Gesundheit der Mitarbeiter positiv auf die Unternehmensleistung (+ 15 %), das Engagement (+ 19 %) und das Wohlbefinden (+ 30 %) aus. Gleichzeitig sind bei Unternehmen mit psychisch gesünderen Mitarbeitern negative Faktoren wie Kündigungsabsicht (- 75 %), destruktives Engagement (- 63 %) und Resignation (- 52 %) deutlich niedriger ausgeprägt.



**Mit unserer Trendstudie zeigen wir,**

- inwieweit Unternehmen die Gesundheit fördern oder gefährden,
- wie eine Gesundheitskultur gelebt wird,
- wie stark sich eine gesunde Führung und der Gesundheitszustand der Geschäftsführung auf die Mitarbeitergesundheit auswirken,
- wie stark der Einfluss von Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist und wie diese gestaltet werden sollten,
- wie sich Unternehmen vor einer kollektiven Überhitzung schützen können
- und was Entwicklungsperspektiven für die Gesundheit der Mitarbeiter bringen.

Wir möchten damit das Bewusstsein für das hohe Gut „Gesundheit am Arbeitsplatz“ schärfen und praktische Handlungshinweise für eine gesunde Führung geben.

## 2.2 Methodik und Stichprobe

In unserer TOP JOB-Trendstudie haben wir die Befragungsergebnisse von 15.544 Mitarbeitern, 264 Geschäftsführern und Geschäftsführungsmitgliedern sowie 96 Personalleitern aus 96 Unternehmen analysiert. Die durchschnittliche Rücklaufquote betrug 72 %.

Das Einzugsgebiet ist die gesamte Bundesrepublik Deutschland mit folgender geografischer Abdeckung: 26 % der Unternehmen stammen aus Baden-Württemberg, 24 % aus Nordrhein-Westfalen, 18 % aus Bayern und 10 % aus Niedersachsen. Die übrigen Bundesländer sind im einstelligen Prozentbereich vertreten.

Die Unternehmen unterteilen sich in drei Größenklassen: kleine Unternehmen (20-100 Mitarbeiter), mittlere Unternehmen (101-500 Mitarbeiter) und große Unternehmen (501-5.000 Mitarbeiter). Die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl beträgt bei den kleinen Unternehmen 57 Mitarbeiter, bei den mittleren Unternehmen 261 Mitarbeiter und bei den großen Unternehmen 1.297 Mitarbeiter.

Die Branchen verteilen sich wie folgt: 55 % der Unternehmen stammen aus dem Dienstleistungsbereich, 24 % aus dem produzierenden Gewerbe, 12 % aus dem Handel und 9 % aus dem Bereich Finanzen, Versicherungen und Immobilien.

Der Fragebogen bestand aus einer Kombination aus Multiple-Choice- und offenen Fragen. Als Analyseverfahren wurden statistische Mittelwertsvergleiche und Mediansplits eingesetzt.

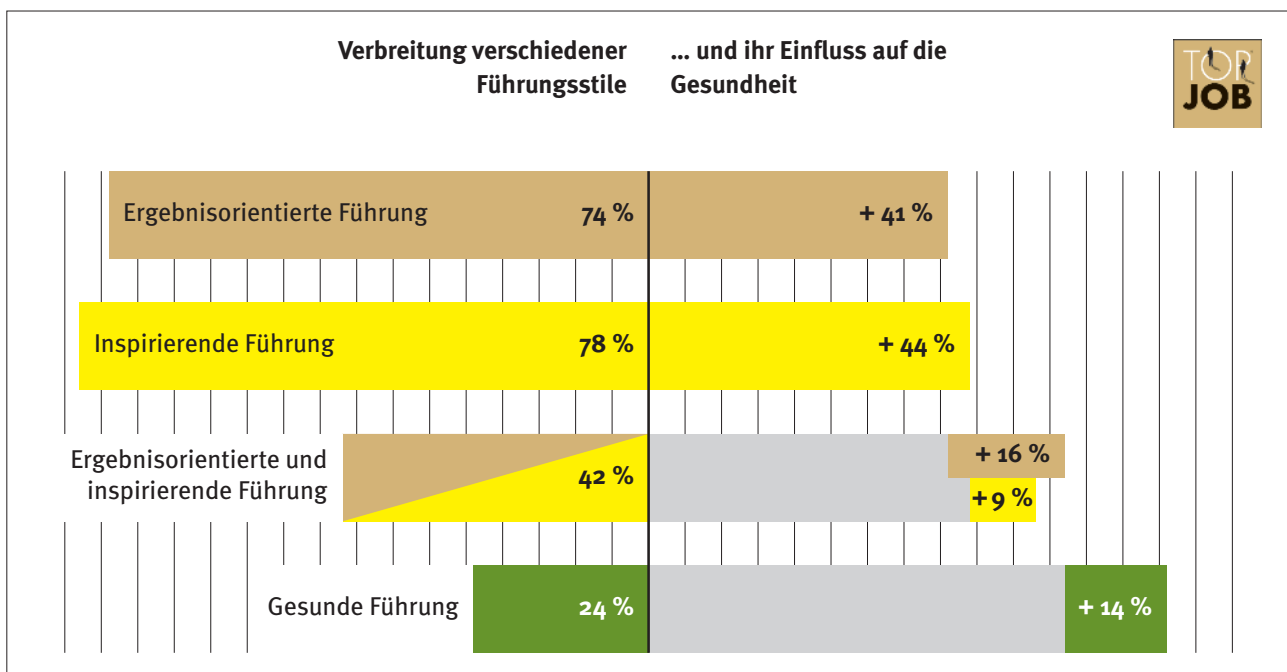
3.

**Welche Faktoren  
beeinflussen  
die Gesundheit  
im Unternehmen?**

### 3.1 Führung – Dreh- und Angelpunkt für die Gesundheit im Unternehmen

Die Gesundheit im Unternehmen ist zunächst stark von einer generell guten Führung abhängig. Gute Führung bildet das entscheidende Fundament für den Erhalt und die Förderung psychischer Gesundheit, während schlechte Führung die psychische Gesundheit im Unternehmen stark beeinträchtigt. Gute Führung besteht in ihrem Kern aus einer Kombination von ergebnisorientierter und inspirierender Führung. In Unternehmen, in denen die Führungskräfte sowohl ergebnisorientiert als auch inspirierend führen, sind die Mitarbeiter deutlich gesünder. Genau darauf baut eine gesunde Führung auf. Sie bewirkt durch die eng und explizit auf die Gesundheit ausgerichtete Führung eine zusätzliche Förderung der Gesundheit (+ 14 %). Für die Gesundheit im Unternehmen ist es damit ideal, wenn die Führungskräfte ergebnisorientiert, inspirierend und zusätzlich noch gesund führen.

Eine Bestandsaufnahme zur Verbreitung ergebnisorientierter, inspirierender und gesunder Führung in Unternehmen und zu ihrem Einfluss auf die psychische Gesundheit zeigt folgendes Bild:





## Ergebnisorientierte Führung verbessert die psychische Gesundheit im Unternehmen um 41 %

**Ergebnisorientierte Führung (auch transaktionale Führung genannt) beinhaltet, dass Führungskräfte klar und transparent kommunizieren, ihren Mitarbeitern ein differenziertes Feedback geben und regelmäßig bei guter Leistung loben, aber auch konstruktive Kritik bei schlechter Leistung äußern.**

In 6 % der Unternehmen beurteilen die Mitarbeiter den ergebnisorientierten Führungsstil ihrer Führungskraft mit „sehr gut“. Etwas mehr als zwei Drittel der Unternehmen (68 %) schneiden in diesem Bereich „gut“ ab. Bei Unternehmen mit einer stark ausgeprägten ergebnisorientierten Führung ist die psychische Gesundheit der Mitarbeiter um 41 % verbessert gegenüber Unternehmen mit schwach ausgeprägter ergebnisorientierter Führung. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern wertschätzend begegnen, offen kommunizieren und ihnen überdies ein regelmäßiges Feedback zu ihrer Arbeitsleistung geben, wirkt sich dies positiv auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter aus.

## Inspirierende Führung verbessert die psychische Gesundheit im Unternehmen um 44 %

**Inspirierende Führung (auch transformationale Führung genannt) bedeutet, dass Führungskräfte selbst ein Vorbild für hohen Einsatz und großes Engagement sind, ihren Mitarbeitern ein inspirierendes Bild der Zukunft aufzeigen, sie individuell unterstützen und sie zum Mitdenken anregen.**

Aus individuellen inspirierenden Führungsstilen entsteht ein inspirierendes Führungsklima im Unternehmen, wenn die Führungskräfte ein ähnliches Muster vorleben. In 4 % der Unternehmen nehmen die Mitarbeiter ein stark inspirierendes Führungsklima wahr. Fast drei Viertel der Unternehmen (74 %) erreichen ein „gut“. Auch die inspirierende Führung hat einen deutlich positiven Effekt auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter: Die psychische Gesundheit ist bei Unternehmen mit stark ausgeprägter inspirierender Führung um 44 % stärker ausgeprägt als bei Unternehmen mit wenig inspirierender Führung.

## Ergebnisorientierte und zugleich inspirierende Führung hat einen zusätzlichen positiven Effekt auf die psychische Gesundheit im Unternehmen

Zwar haben sowohl eine ergebnisorientierte als auch eine inspirierende Führung jeweils für sich genommen bereits einen positiven Effekt auf die Mitarbeitergesundheit. Ein wirklich gutes Führungsklima vereint jedoch Aspekte beider Führungsstile. Die Verteilung zeigt, dass 42 % der Unternehmen ein solches Führungsklima haben. Bei jeweils knapp 8 % der Unternehmen ist einer der beiden Führungsstile klar dominant, bei 42 % der Unternehmen finden beide kaum Anwendung.

Interessant ist, dass die Kombination aus ergebnisorientierter und inspirierender Führung einen zusätzlichen Vorteil gegenüber einem einseitigen (entweder ergebnisorientierten oder inspirierenden) Führungsstil hat. In Unternehmen, in denen beide Führungsstile stark ausgeprägt sind, ist die psychische Gesundheit zusätzlich um 16 % verbessert gegenüber Unternehmen, bei denen nur die ergebnisorientierte Führung stark ausgeprägt ist. Dieser Effekt tritt ebenfalls bei einem Vergleich mit Unternehmen auf, die vornehmlich auf eine inspirierende Führung setzen; hier kommen allerdings nur 9 % hinzu.

## Gesunde Führung verbessert die psychische Gesundheit im Unternehmen zusätzlich um 14 %

Die gesunde Führung ist bislang am wenigsten stark unter den genannten Führungsstilen verbreitet. Gerade einmal bei 2 % der Unternehmen ist dieser Führungsstil „sehr gut“, bei 22 % „gut“ ausgeprägt. Etwas mehr als zwei Drittel der Unternehmen schneiden in diesem Bereich „mittel“ ab, 7 % sogar „schlecht“.

**Gesunde Führung beinhaltet, dass Führungskräfte achtsam mit sich und ihren Mitarbeitern umgehen. Gesund führende Führungskräfte merken, wenn Mitarbeiter Pausen brauchen, achten auf gesundheitliche Warnsignale, fühlen sich verantwortlich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter und sind ein gutes Vorbild in punkto Gesundheit.**

Gesunde Führung zahlt sich aus: Die psychische Gesundheit der Mitarbeiter ist bei Unternehmen mit einer stark ausgeprägten gesunden Führung zusätzlich um 14 % verbessert gegenüber Unternehmen, die zwar eine gute Führung als Fundament haben, nicht jedoch gesund führen.



## Empowerment verbessert die psychische Gesundheit im Unternehmen um 31 %

Neben dem positiven Einfluss von Führung auf die psychische Gesundheit im Unternehmen hat auch Empowerment einen gesundheitsförderlichen Einfluss.

**Empowerment beschreibt die Bevollmächtigung und Befähigung von Mitarbeitern zu Experten in eigener Sache. „Empowerte“ Mitarbeiter sind sich ihrer eigenen Fähigkeiten bewusst und entwickeln diese gezielt weiter.**

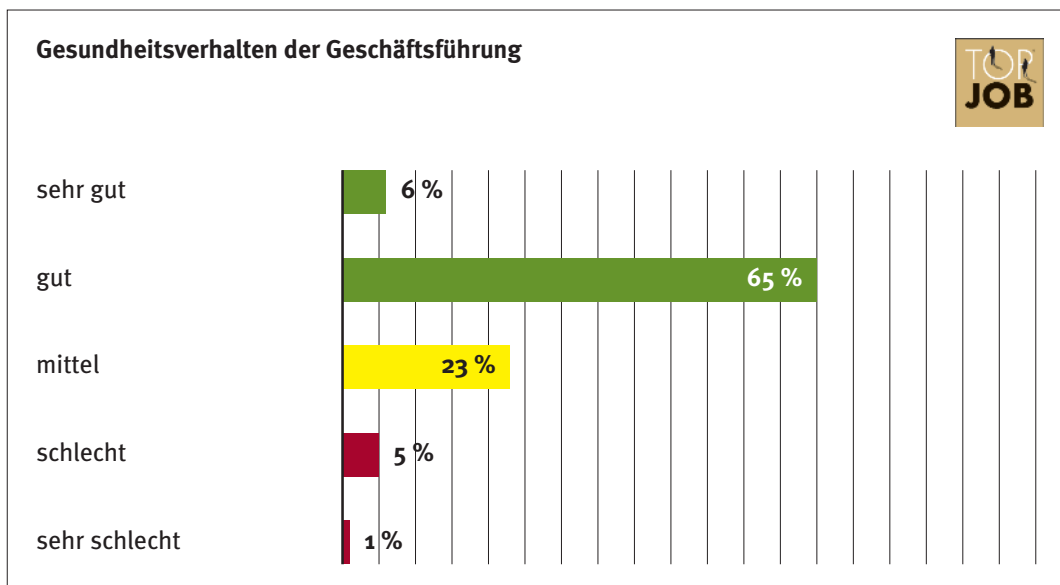
Für die Gesundheit im Unternehmen ist es wichtig, dass die Führungskräfte die Selbständigkeit ihrer Mitarbeiter fördern, ihr Selbstbewusstsein und ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken und ihnen zutrauen, dass sie ihre Aufgaben innerhalb ihres Entscheidungsspielraums professionell erledigen. Die Kernelemente Selbstbestimmung und Selbstbefähigung der Mitarbeiter sind wichtige Treiber der Mitarbeitergesundheit. Empowerment ist in fast jedem dritten Unternehmen sehr gut ausgeprägt (30 %). Unternehmen, die auf Empowerment von Mitarbeitern setzen, verbessern deren psychische Gesundheit um 31 % im Vergleich zu Unternehmen, die in diesem Bereich Nachholbedarf haben.

## Gesunde Chefs fördern Mitarbeitergesundheit

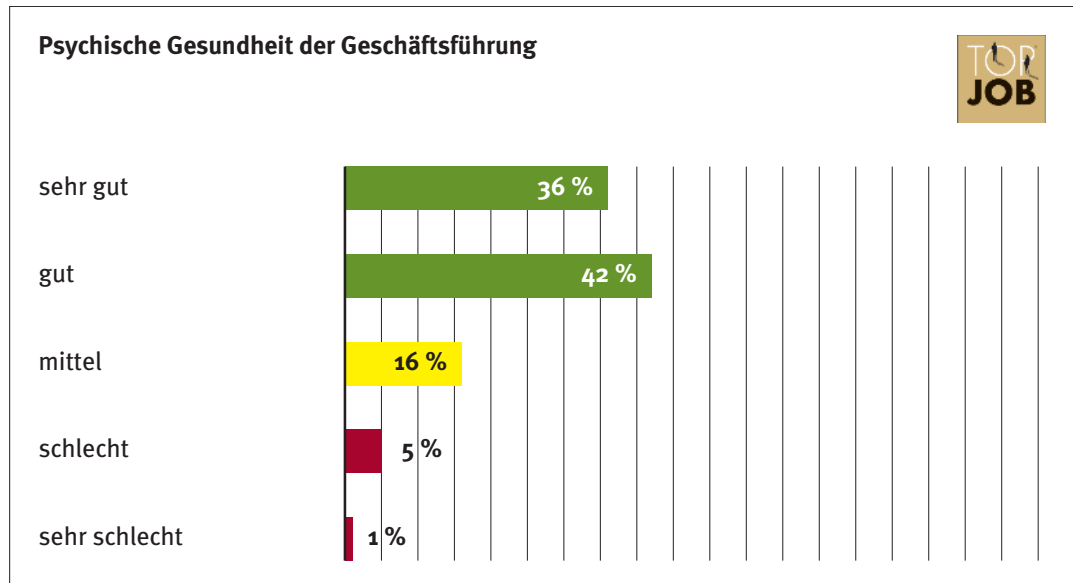
Die Ergebnisse unserer Studie zeigen nicht nur einen Einfluss von Führung auf die Mitarbeitergesundheit – auch das Gesundheitsverhalten der Führungskräfte selbst hat bedeutende Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Wenn Mitarbeiter wahrnehmen, dass ihre Führungskraft ständig ihre eigenen gesundheitlichen Grenzen überschreitet, zum Beispiel im Falle von Krankheit trotzdem ins Büro kommt, vermuten sie, dass dieses Verhalten auch von ihnen erwartet wird. Führungskräfte, die selbst nicht auf ihre Gesundheit achten, tun dies auch bei ihren Mitarbeitern nicht, zum Teil auch, da sie gar nicht in der Lage sind, Signale frühzeitig zu erkennen.



Auch wenn der direkte Vorgesetzte den größten Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit hat, prägt gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen das Gesundheitsverhalten der Geschäftsführung die Gesundheitskultur im Unternehmen. In 71 % der Unternehmen gibt die Geschäftsführung an, sich selbst gesund zu führen, d. h. 6 % achten „sehr gut“ und 65 % „gut“ auf die eigene Gesundheit. Diese Selbsteinschätzung ist bemerkenswert, insbesondere wenn man bedenkt, wie schwierig es ist, sich in einer Position mit hohen Anforderungen zurückzunehmen und bewusst auf sich zu achten. In Unternehmen, in denen die Geschäftsführung auf ihre eigene Gesundheit achtet, haben die Mitarbeiter um 8 % bessere Werte im Bereich psychischer Gesundheit als in Unternehmen, in denen die Geschäftsführung dies unterlässt. Die Vorbildwirkung der Geschäftsleitung in punkto Gesundheitsverhalten ist damit nicht zu unterschätzen für die Gesundheit im Unternehmen.



Ebenso wie ein positives Gesundheitsverhalten hat auch die psychische Gesundheit der Geschäftsführung, d. h. wie fit, engagiert und energiegeladen sie sich fühlt, einen beachtlichen Einfluss auf die psychische Gesundheit im Gesamtunternehmen. Eine Selbstbefragung der Geschäftsführer in Unternehmen zeichnet folgendes Bild: In 36 % der Unternehmen bewertet die Geschäftsführung ihre psychische Gesundheit als „sehr gut“ und in 42 % der Unternehmen als „gut“. In Unternehmen, in denen sich die Geschäftsführung gesund fühlt, geht es auch den Mitarbeitern gesundheitlich besser: Die psychische Gesundheit ist um 15 % besser als in Unternehmen, in denen die Geschäftsführung angibt, müde oder erschöpft zu sein. Als zentraler Entscheidungsträgerin eines Unternehmens obliegt es der Geschäftsführung, eine Vision zu entwickeln, die Strategie zu definieren, die Implementierung zu überwachen und ihren Beitrag zu einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur zu leisten. Wird die Geschäftsführung durch Krankheit einzelner Mitglieder beeinträchtigt, führt dies zu einer Beeinträchtigung der Führung und der Leistungsfähigkeit im gesamten Unternehmen.



## Gesunde Chefs führen gesund

Wir haben bereits die Wichtigkeit einer Geschäftsführung betont, die auf ihre eigene Gesundheit achtet und der es gesundheitlich gut geht. Unsere Trendstudie bestätigt, wie wichtig eine leistungsfähige und für ihre eigene Gesundheit sensibilisierte Geschäftsführung für die Gesundheit im Unternehmen ist.

Spannend ist, dass Geschäftsführer, die auf ihre eigene Gesundheit achten, ebenfalls stark auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter achten. Es gibt somit bei der Geschäftsführung einen Zusammenhang zwischen einem sensiblen Umgang mit der eigenen Gesundheit und einem Verantwortungsbewusstsein für die Gesundheit der Mitarbeiter. In Unternehmen, in denen die Geschäftsführung auf ihre eigene Gesundheit achtet, schätzt das mittlere Management die gesunde Führungskompetenz der Geschäftsführung um 62 % positiver ein als in Unternehmen, in denen die Geschäftsführung wenig auf sich achtet. Zusätzlich wirkt sich das gesunde Führungsverhalten der Geschäftsführung kaskadierend bis zum unteren Management aus. In Unternehmen, in denen die Geschäftsleitung gesund führt, ist auch die gesunde Führung des mittleren Managements um 90 % und die gesunde Führung des unteren Managements um 32 % verbessert gegenüber Unternehmen, in denen die Geschäftsführung kaum bis gar nicht auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter achtet.

## Das mittlere Management spielt eine wesentliche Rolle in der Gesundheitsförderung

Neben der Geschäftsführung nimmt das mittlere Management im Bereich Mitarbeitergesundheit eine sehr wichtige Rolle im Unternehmen ein. Als Vermittler zwischen der obersten Führungsebene und den Mitarbeitern stellt das mittlere Management die Schlüsselposition und zentrale Schnittstelle im Unternehmen dar. In Unternehmen, in denen das mittlere Management psychisch gesund ist, haben Mitarbeiter um 40 % bessere Werte bei psychischer Gesundheit als in Unternehmen, deren mittleres Management hier schlecht abschneidet.



## 3.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement steckt in vielen Unternehmen noch in den Kinderschuhen. Einen Überblick über die aktuellen Angebote zum Schutz, Erhalt und zur Förderung der psychischen Gesundheit gibt folgende, nach Häufigkeiten sortierte Tabelle.

### Angebote zum Schutz, Erhalt und zur Förderung psychischer Gesundheit

Maßnahmen zur Reduktion der psychischen Arbeitsbelastung (z. B. Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Sozialbeziehungen, Work-Life-Balance)	68 %
Maßnahmen zur Erweiterung des Handlungsspielraums der Beschäftigten	66 %
Maßnahmen zur inhaltlichen Anreicherung von Arbeitstätigkeiten oder zur Verbesserung der Zusammenarbeit (z. B. durch Arbeitsplatzrotation oder durch Integration verschiedener Tätigkeiten, freie Arbeitseinteilung)	64 %
Vertrauliche Beratung oder Unterstützung für Beschäftigte, die unter psychischen Belastungen oder Stress leiden	61 %
Berücksichtigung des Themas Stress bzw. psychische Gesundheit bei einer Bedarfs- oder Gefährdungsanalyse im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes	44 %
Ausreichende finanzielle und/oder materielle Mittel zur Entwicklung von Maßnahmen und Angeboten zur Förderung der psychischen Gesundheit bzw. Stressbewältigung	40 %
Informationen zu Themen wie psychische Belastung bzw. Stress (z. B. über Zeitschriften, Intranet, E-Mail, Infoschreiben, Schwarzes Brett)	32 %
Verantwortlicher oder Arbeitsgruppe zur psychischen Gesundheit bzw. zur Stressbewältigung	28 %
Beteiligung der Beschäftigten an der Entwicklung von Maßnahmen und Angeboten zur psychischen Gesundheit bzw. Stressbewältigung	25 %
Präventionsprogramme zum Thema psychische Gesundheit bzw. Stress	25 %
Evaluation von Maßnahmen und Angeboten zur psychischen Gesundheit bzw. Stressbewältigung (z. B. durch Diskussionen in der Arbeitsgruppe, durch eine Mitarbeiterbefragung)	23 %
Frühwarnsysteme zum Thema psychische Gesundheit bzw. Stress	21 %

Diese Häufigkeitsverteilung repräsentiert ein spannendes Muster: Ein Großteil der Unternehmen hat erkannt, wie wichtig Arbeitsinhalte, Arbeitszeitregelungen, Sozialbeziehungen am Arbeitsplatz und Maßnahmen der Work-Life-Balance bzw. Lebensbalance für die Mitarbeitergesundheit sind. Eine sehr wichtige Erkenntnis auf dem Weg vom Ideal zur Realität des gesunden Arbeitsplatzes.

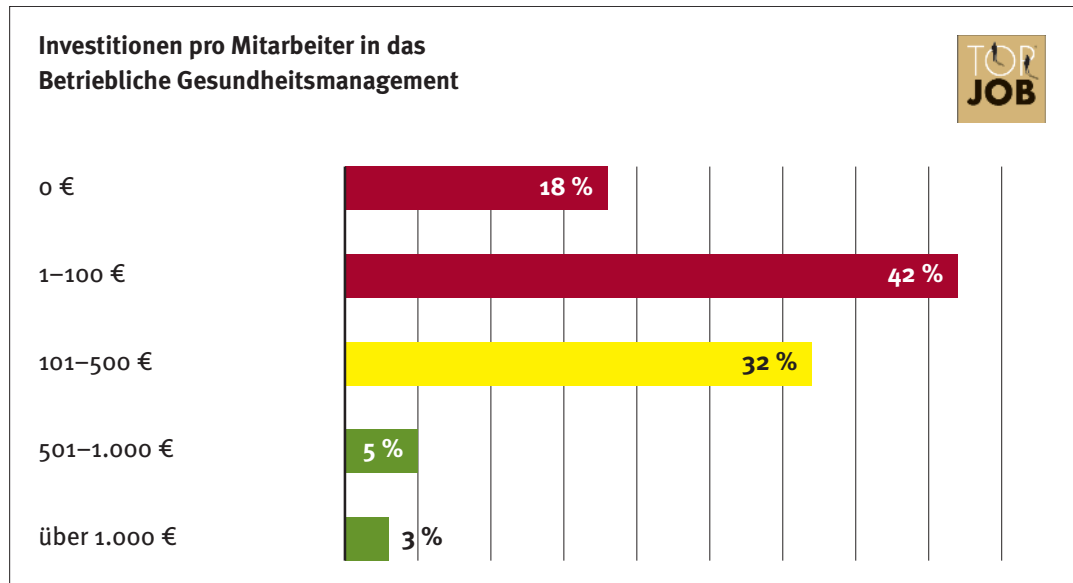
Mehr als 2/3 der Unternehmen denken jedoch zu wenig zukunftsorientiert und langfristig. Sie haben keine Frühwarnsysteme und Präventionsprogramme etabliert. Allerdings zeigen die Statistiken deutlich, dass nur durch frühzeitige Investitionen in Prävention Beeinträchtigungen der psychischen Gesundheit und damit verbundene Kosten durch Präsentismus, Absentismus und Fluktuation vermieden werden können.

Neben einem fehlenden Langfristendenken haben nur wenige Unternehmen kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Bereich der Gesundheit. Nur eine Minderheit der Unternehmen evaluiert Maßnahmen zur psychischen Gesundheit und Stressbewältigung. Allerdings sind Evaluationen eine wichtige Voraussetzung, um nichterfolgreiche Maßnahmen zu reduzieren bzw. einzustellen und erfolgreiche Maßnahmen zu optimieren. Ein Großteil der Unternehmen vernachlässigt ferner, ihre Mitarbeiter in die Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit einzubeziehen. Eine aktive Mitarbeiterbeteiligung hat jedoch zwei entscheidende Vorteile: Das Wissen der Mitarbeiter kann gezielt genutzt werden, um Maßnahmen optimal auf ihre Bedürfnisse zuzuschneiden. Zudem verbessert sich die psychische Gesundheit von Mitarbeitern, wenn sie aktiv einbezogen werden, da dadurch ihr Handlungsspielraum und ihre Verantwortungsübernahme zunehmen.

## Investitionen in das Betriebliche Gesundheitsmanagement lohnen sich

**Das Betriebliche Gesundheitsmanagement gestaltet und entwickelt betriebliche Strukturen und Prozesse sowie Arbeitsbedingungen und -inhalte mit dem Ziel, die Gesundheit im Unternehmen zu fördern und zu erhalten.**

Die Höhe des Budgets, das 2011 von Unternehmen für Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements pro Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wurde, hat einen positiven Effekt auf die psychische Gesundheit im Unternehmen. Im Durchschnitt investierten die befragten Unternehmen 222 € pro Mitarbeiter in Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die 10 % der Unternehmen mit der größten Pro-Kopf-Investition (Minimum 500 €, Maximum 3.703 €) haben eine um 24 % gesündere Belegschaft als die 18 % der Unternehmen, die keinen Euro in Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements investierten.



Dass es sich lohnt, in Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit zu investieren, zeigt sich an einem anderen Sachverhalt: Unternehmen, die einen höheren Prozentsatz (ca. 70-80 %) ihres Budgets für das Betriebliche Gesundheitsmanagement auf Maßnahmen zur Verbesserung der psychischen Gesundheit im Unternehmen verwendeten, verbesserten die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter um 11 %. Besonders wirkungsvoll und lohnenswert sind Investitionen in das Betriebliche Gesundheitsmanagement jedoch nur, wenn sie zielgerichtet erfolgen.

Insellösungen verpuffen: Es kommt nicht auf die Menge an Angeboten für den Erhalt und die Förderung der psychischen Gesundheit an, sondern auf die Verzahnung der Maßnahmen miteinander. So reduziert die Verfügbarkeit verschiedener, lose miteinander verbundener Angebote die psychische Erschöpfung nur um 5 %. Bei Unternehmen, die versplitterte Aktivitäten von der Gripeschutzimpfung, Rückenschulungen bis hin zur Stressberatung anbieten, verpufft also die Wirkung häufig. Systematisch miteinander verbundene Lösungen sind jedoch bisher in der Praxis selten. Künftig sollten die noch verbreiteten Insellösungen zugunsten einer integrierten Förderung von Gesundheit im Unternehmen abgebaut werden.

## Maßnahmen auf Unternehmen und Mitarbeiter zuschneiden

„One size fits all“ gilt nicht für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement. Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit müssen zum einen spezifisch auf das Unternehmen zugeschnitten sein. Zum anderen müssen sie innerhalb des Unternehmens spezifisch auf verschiedene Mitarbeitergruppen ausgerichtet sein, um wirkungsvolle Effekte auf die Gesundheit des einzelnen Mitarbeiters zu entfalten.

Jedes Unternehmen benötigt ein individuelles Betriebliches Gesundheitsmanagement-System, das seine speziellen Anforderungen berücksichtigt. Auch kleine Unternehmen sollten systematisch und bewusst die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern, wobei sich die Ausgestaltung und Umsetzung in Form und Inhalt natürlich deutlich von Lösungen in Großunternehmen unterscheiden. Ebenso ist es aber auch wichtig, das Betriebliche Gesundheitsmanagement auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter verschiedener Bereiche zuzuschneiden. Die gesundheitlichen Bedürfnisse eines Mitarbeiters in der Produktion sind für gewöhnlich ganz anderer Natur als die eines Managers an der Unternehmensspitze. Will ein Unternehmen besonders wirkungsvolle und individuelle Gesundheitslösungen für seine Mitarbeiter bereitstellen, bietet sich ein sogenanntes Gesundheitscoaching an, das nicht nur auf spezifische Mitarbeitergruppen, sondern ganz spezifisch auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten ist. Ähnlich wie in einem Coaching erarbeitet ein erfahrener Coach mit einem Mitarbeiter Lösungen, wie dieser eine gesunde Lebensbalance halten kann.

**Zusammenfassend kann folgende These aufgestellt werden: Gesunde Führung und Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind zwei unterschiedliche, sich ergänzende Bestandteile einer Gesundheitsförderung im Unternehmen. Beide Bestandteile sollten eng miteinander verzahnt sein. Insbesondere kann die Wirkung entfaltet werden, wenn das Betriebliche Gesundheitsmanagement gezielt auch die psychische Gesundheit fördert, verschiedene abgestimmte Maßnahmen beinhaltet und auf das Unternehmen sowie die verschiedenen Mitarbeitergruppen zugeschnitten ist.**



### 3.3 Beschleunigungsfalle – Prävention und Intervention

Neben dem positiven Einfluss von Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die psychische Gesundheit haben gezielte Aktivitäten zur Vermeidung und Überwindung der Beschleunigungsfalle eine bemerkenswerte Wirkung.

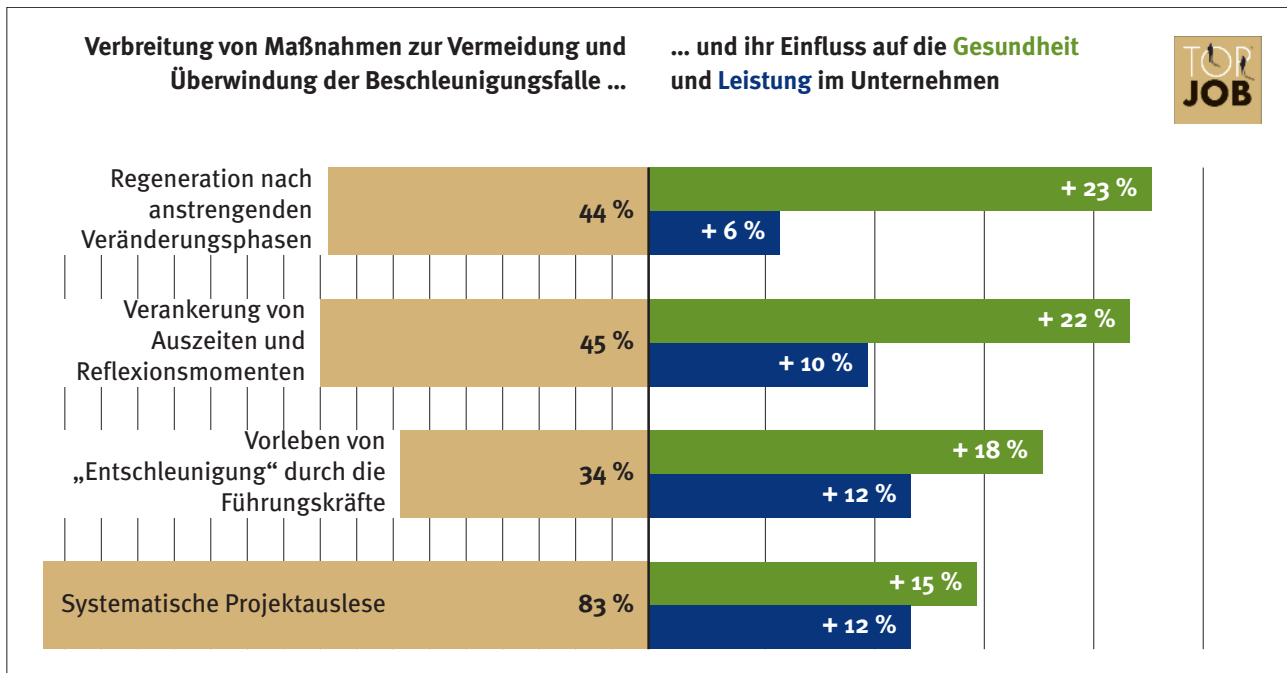
**Die Beschleunigungsfalle beschreibt die kollektive Überhitzung eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Unternehmen in der Beschleunigungsfalle überlasten ihre Mitarbeiter mit einem Zuviel an Aufgaben, für die nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, verlieren den Fokus durch fehlende Priorisierung und bewegen sich permanent an der Leistungsgrenze ohne Aussicht auf Regeneration.**

61 % der befragten Unternehmen haben ein Portfolio an Maßnahmen gegen die Beschleunigungsfalle und verbessern damit die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter um 29 %. Neben dem starken Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit haben die Maßnahmen gleichermaßen einen leistungsfördernden Aspekt: Unternehmen, welche die Beschleunigungsfalle aktiv angehen, zeigen um 9 % mehr Leistung.

Besonders wirkungsvolle Maßnahmen zur Erhöhung der psychischen Gesundheit im Unternehmen beziehen sich auf die Balance von intensiven, beschleunigenden Arbeitsphasen und regenerierenden Auszeiten. In 44 % der Unternehmen gibt es nach anstrengenden Veränderungsphasen gezielte Auszeiten zur Regeneration. Diese Maßnahme verbessert die psychische Gesundheit der Mitarbeiter um 23 %. Und in den 45 % der Unternehmen, in denen Auszeiten und Reflexionsmomente in der Unternehmenskultur verankert sind, ist die psychische Gesundheit der Mitarbeiter um 22 % verbessert.

Eine bedeutsame Rolle im Prozess der Regeneration und Reflexion spielen die Führungskräfte eines Unternehmens, die „Entschleunigung“ vorleben. Die Mitarbeiter zeigen dann eine um 18 % verbesserte Gesundheit. Allerdings nehmen nur in 34 % der Unternehmen die Führungskräfte diese Vorbildfunktion ein. Bemerkenswert ist ferner, dass das Vorleben von „Entschleunigung“ seitens der Führungskräfte gleichzeitig einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung hat. Diese erhöht sich um 12 %. Ebenso sind auch Maßnahmen wie die Verankerung von Reflexionsmomenten in der Unternehmenskultur leistungsrelevant: Die Leistung verbessert sich um 10 %. Leistungsrelevant ist ferner eine systematische Projektauslese, die bereits in 83 % der Unternehmen stattfindet: Unternehmen, in denen systematisch und regelmäßig alle Projekte und Aktivitäten auf den Prüfstein gelegt und gegebenenfalls aufgeräumt werden, haben eine um 12 % erhöhte Leistung.





### 3.4 Bedeutung von Perspektiven für die Mitarbeiter

Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Entwicklungs- und Karriereperspektiven bieten, beeinflussen deren psychische Gesundheit ausgesprochen positiv. Mitarbeiter, die die verschiedenen Karrierepfade im Unternehmen kennen und einen individuellen Entwicklungspfad haben, sind um 43 % psychisch gesünder als Mitarbeiter, bei denen dies nicht so ist. Beim mittleren Management, das in der Regel besonders stark von psychischer Erschöpfung betroffen ist, verbessert sich die psychische Gesundheit durch einen individuellen Karrierepfad, der im Mitarbeiterentwicklungsgespräch mit der Führungskraft gemeinsam erarbeitet und ausgestaltet wird, sogar um 47 %.

Wie auch schon bei der inspirierenden Führung zeigt sich hier der Einfluss von Sinn und Perspektive auf die Mitarbeitergesundheit. Ebenso wie Führungskräfte ihren Mitarbeitern ein klares Bild der Unternehmenszukunft zeichnen sollten, um ihnen den Sinn ihrer Arbeit und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg aufzuzeigen, sollten sie auch mit jedem Mitarbeiter seinen persönlichen Entwicklungspfad im Unternehmen gemeinsam erarbeiten. Neben dem Unternehmensziel hat der Mitarbeiter zusätzlich sein persönliches Entwicklungsziel vor Augen.

**4.**

# **Neun Maßnahmen**

**für eine gesunde Performancekultur**

Um die Gesundheitsförderung im Unternehmen zu stärken, schlagen wir neun fundierte Maßnahmen vor, welche die Geschäftsführung, das HR, die Führungskräfte und/oder die Mitarbeiter im Sinne einer gesunden Performancekultur umsetzen sollten.

**Eine gesunde Performancekultur basiert auf der grundlegenden Annahme, dass Gesundheit und Leistung im Unternehmen Hand in Hand gehen. Führungskräfte sind der Schlüssel in einer solchen Unternehmenskultur, indem sie Gesundheit und Leistungsbereitschaft vorleben und zugleich für ihre Mitarbeiter ein leistungs- und gesundheitsförderliches Umfeld schaffen.**

Mit Blick auf die Gesundheit genügt es nicht, sie zur Managementaufgabe im Unternehmen zu machen oder einen Verantwortlichen festzulegen, der dafür Sorge trägt, die Mitarbeiter gesund zu erhalten. Gesundheit muss sich im Unternehmen in den Einstellungen, Werthaltungen und im täglichen Verhalten widerspiegeln. Gleichzeitig muss deutlich sein, dass nur ein gesundes Unternehmen auch erfolgreich sein kann. Es geht um eine gesunde Performancekultur.

## 1. Top-Management als Vorreiter einer gesunden Performancekultur

Die Geschäftsführung bzw. das Top-Management eines Unternehmens ist für eine gesunde Performancekultur zentral. Geschäftsführungsmitglieder sind interne Trendsetter, die in ihrer Rolle eine gesunde Performancekultur anstoßen, fördern und festigen können. Umgekehrt können Top-Manager, die das Thema Gesundheit nicht ernst nehmen und ein schlechtes Vorbild zeigen, alle Anstrengungen zunichtemachen, da die Mitarbeiter die Maßnahmen als wenig glaubwürdig oder als Alibi-Aktionen empfinden. Indem die Geschäftsführung auf ihre eigene Gesundheit achtet, signalisiert sie Führungskräften und Mitarbeitern, dass Gesundheit im Unternehmen einen hohen Stellenwert genießt. Eine gesunde Führung auf der obersten Führungsebene wirkt ansteckend, d. h. sie beeinflusst die gesunde Führung auf allen Ebenen nachhaltig positiv.

**TeamBank AG (Finanzdienstleister, 1.000 Mitarbeiter, Sitz in Nürnberg)**

**In punkto Vorbild ging Alexander Boldyreff, der Vorstandsvorsitzende der TeamBank AG, einen großen Schritt nach vorne: Im Jahr 2012 wurde dort die Möglichkeit eines Sabbaticals zunächst als „Pilot“ getestet und dann eingeführt. Alexander Boldyreff überzeugte sich im Sommer selbst von der positiven Wirkung dieses Arbeitszeitmodells und nahm sechs Wochen davon in Anspruch. Abgesehen von einem positiven Effekt auf die eigene Gesundheit signalisierte er seinen Mitarbeitern damit bewusst, dass eine systematisch vorbereitete, befristete Auszeit für alle Beteiligten Vorteile bietet.**



Top-Führungskräfte sollten aber nicht nur auf die eigene Gesundheit achten, sondern auch ein Verantwortungsbewusstsein für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter entwickeln, z. B., indem sie frühzeitig Warnsignale bei ihren Mitarbeitern erkennen und darauf reagieren – also gesund führen.

## 2. Gesunde Selbstführung

Führungskräfte haben eine klassische Doppelrolle, insbesondere, wenn es um Gesundheit geht. Allerdings ist das „Kümmern um sich selbst“ bei einem Großteil der Führungskräfte nicht ausgeprägt. Statt eines „ich Sorge für mich“ hört man aus dem Mund einer Führungskraft häufiger ein „von mir verlange ich mehr als von meinen Mitarbeitern“. Diese Einstellung von Führungskräften und das damit verbundene Verhalten sind nicht nur schädlich für die eigene Gesundheit, sondern ebenso schädlich für die Gesundheit der Mitarbeiter. Mitarbeiter nehmen die Inkonsistenz im Verhalten ihrer Führungskraft wahr, wenn diese ihnen bei Krankheit nahelegt, zu Hause zu bleiben und sich auszukurieren, selbst aber krank zur Arbeit kommt. Für die Mitarbeiter erweckt dieses Verhalten den Anschein, als erwarte die Führungskraft implizit und unausgesprochen auch von ihnen, ihre gesundheitlichen Beschwerden und Unbefindlichkeiten zu übergehen und trotzdem zu arbeiten. Die Glaubwürdigkeit der Führungskraft leidet stark darunter. Führungskräfte sollten sich daher zunächst selbst gesund führen. Damit schaffen sie Vertrauen und sind authentisch in ihrer gesunden Führung der Mitarbeiter.

## 3. Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement

In vielen Unternehmen steckt das Betriebliche Gesundheitsmanagement in den Kinderschuhen. Die verschiedenen Maßnahmen, die unter der Bezeichnung „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ im Unternehmen zusammengefasst werden, entfalten einen stärkeren gesundheitsförderlichen Effekt, wenn sie miteinander verzahnt und spezifisch auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter zugeschnitten werden. Ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement geht jedoch noch zwei große Schritte weiter:

Erstens ist in einem ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement die Führungskräfteentwicklung ein zentrales Arbeitsfeld. In Trainings und Leadership-Simulationen können gute Führung im Allgemeinen und gesunde Führung im Besonderen erlernt und geübt werden. Der Transfer von Führungskräftetrainings in den Alltag gelingt jedoch nur, wenn gute Führung von oben angestoßen und vorgelebt wird. Eine Geschäftsführung, die gut führt, hat einen positiven Einfluss auf das Führungsverhalten der ihr unterstellten Führungsebene und diese wiederum auf den Führungsstil der von ihr geführten Ebene.

Zweitens umfasst ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement neben individuellen auch organisationale Präventions- und Interventionsmaßnahmen. Maßnahmen zur Vermeidung und Überwindung der Beschleunigungsfalle stellen solche organisationalen Präventions- und Interventionsmaßnahmen dar. Eine gezielte Rhythmisierung von Phasen der Hochleistung und der Regeneration, die Verankerung von Auszeiten und Reflexionsmomenten in der Unternehmenskultur oder eine systematische Projektauslese sind wesentliche Bestandteile eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

#### **B.A.D. Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH (Präventionsdienstleistungen im Bereich Gesundheit, 1.900 Mitarbeiter, Sitz in Bonn)**

**Mit gutem Beispiel für Betriebliches Gesundheitsmanagement geht die B.A.D. Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH voran. Für ihre Mitarbeiter bietet sie ein umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement mit einem klaren Fokus auf die psychische Gesundheit. Ihre interne Mitarbeiterbefragung im Jahr 2010 signalisierte Handlungsbedarf im Bereich psychischer Belastungen. Daraufhin wurden in 230 Teamworkshops Maßnahmen zur Reduktion psychischer Belastungen erarbeitet. Diese Maßnahmen gliederten sich in :**

- Organisationsveränderungen (z. B. Standardisierung von Abläufen, Organisation Telefondienst, optimierte Terminplanung, Festlegung von Verantwortlichkeiten, Verbesserung der Archivierung von Akten etc.)
- Bauliche Veränderungen (z. B. eine Entlastung der Assistentinnen in den Dienstleistungszentren, die mit Back- und Front-Office-Tätigkeiten überlastet waren, durch eine räumliche Trennung von Arbeitsprozessen; Optimierung der Funktionsräume; Erweiterung der Räumlichkeiten/Platzbedarf)
- Personelle Veränderungen (z. B. Einstellung von zusätzlichem Personal; Anpassung der Kapazitäten; Prüfung der Ressourcen, Optimierung der Aufgabenverteilung etc.)
- Veränderungen bei den Arbeitsmitteln (z. B. Aufrüstung/Verbesserung der Hardware (EDV), Anschaffung höhenverstellbarer Schreibtische/Stehpulte, Beschaffung von Transportmitteln für Geräte, Anschaffung neuer medizinischer Geräte, Anschaffung von Navigationsgeräten, Verbesserung der Telefonanlage etc.)
- Veränderungen von Kommunikation und Informationsfluss (z. B. Verbesserung der regelmäßigen Teambesprechungen und Kommunikationsarten untereinander)
- Förderung des Teamgedankens (z. B. Durchführung von Betriebsausflügen, Coaching-Team, Durchführung Teambildungsabend, Seminare Konfliktmanagement und Zeitmanagement)

Als Nebeneffekt ihrer internen Weiterentwicklung von Maßnahmen zur Diagnose psychischer Belastungen entwickelte die B.A.D. Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH ein Analysetool zur Diagnose psychischer Belastungen für den Markt. Der Fokus auf die psychische Gesundheit zahlte sich in diesem Fall gleich doppelt aus.



## 4. Freiheit mit Auffangnetz

Verantwortungsübergabe und -übernahme sind entscheidend für Führungskräfte und Mitarbeiter, um die gestiegenen Anforderungen zu bewältigen. Verantwortungsübergabe heißt für die Führungskraft loslassen und Verantwortungsübernahme heißt für den Mitarbeiter vertrauensvoll anpacken zu können. Ein eigenverantwortliches Arbeiten in einem vertrauensvollen Umfeld wirkt sich positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus und hat zugleich einen starken Transfereffekt in verschiedene Lebensbereiche. So schaffen es Mitarbeiter, denen ein großer Handlungsspielraum im Arbeitskontext gewährt wird, auch besser, eigenverantwortlich mit ihren Ressourcen und ihrer Gesundheit umzugehen. Gleichzeitig sollte eine Führungskraft ein Auffangnetz für ihre Mitarbeiter bieten, wenn diese Unterstützung benötigen.

Verantwortung zu übergeben heißt aber auch, nach oben oder zum Kunden Nein zu sagen, wenn es für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters erforderlich ist.

**abat AG (IT-Entwicklung und -beratung, 191 Mitarbeiter, Sitz in Bremen)**

**Die abat AG hat das Fördern von Eigenständigkeit und Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter perfektioniert. Sie bezieht Berufseinsteiger sehr schnell in Kundenprojekte ein und überträgt ihnen von Anfang an Verantwortung. In Projektteams arbeiten die Mitarbeiter weitgehend selbständig und unabhängig. Trotz der großen Handlungsspielräume wirft die abat AG aber keinen Mitarbeiter ins kalte Wasser. So werden neue Mitarbeiter nur mit einem erfahrenen Projektleiter zum Kunden geschickt. Die neuen Mitarbeiter profitieren damit einerseits von einer herausfordernden Tätigkeit mit großer Verantwortung. Andererseits fühlen sie sich durch die Unterstützung des Projektleiters sicher, da in schwierigen und stressigen Projektphasen der Projektleiter umfänglich zur Verfügung steht und eingreifen kann.**

## 5. Sinn in der Arbeit

Es ist wichtig, dass Mitarbeiter ihren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele kennen. Gerade in hochspezialisierten Unternehmen können Mitarbeiter ihre Aufgaben wenig bis kaum mit dem Endprodukt in Verbindung bringen. Fragen nach der Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit werden laut. Die eigene Arbeit wird zunehmend als unwichtig, langweilig und austauschbar wahrgenommen – ein Eindruck, der sich mit der Zeit auf die eigene Person überträgt. Eine Distanzierung von der eigenen Tätigkeit und dem Unternehmen ist die Folge, die in persönlichen Identitäts- und Sinnkrisen enden kann. Die Wahrscheinlichkeit von Erschöpfung bis hin zu Depressionen steigt. Führungskräfte können dem entgegenwirken, indem sie ihren Mitarbeitern die

Vision des Unternehmens klar kommunizieren und ihnen ihren Beitrag zur Erreichung dieser Ziele verdeutlichen.

**Swagelok München | B.E.S.T. Fluidsysteme GmbH München  
(Anlagenbau, 25 Mitarbeiter, Sitz in Garching)**

**Als positives, sinnstiftendes Vorbild fungiert Swagelok München. Das Unternehmen zählt zu den Marktführern im Bereich Fluidsystemprodukte sowie -lösungen und stellt unter anderem Rohrverschraubungen und Ventile für die Raumfahrtindustrie her. Um den Mitarbeitern ihren Beitrag am Unternehmenserfolg bildlich vor Augen zu führen und ihre Identifikation zu fördern, kommuniziert das Unternehmen sehr umfassend, welchen Beitrag die Produkte am größeren Ganzen haben. So bettet das Bild „Swagelok landet auf dem Mars“ die Produkte von Swagelok in den größeren Kontext der erfolgreichen Marsmission ein.**

## 6. Wertschätzung

Nach der Definition der WHO (World Health Organization) ist Gesundheit „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“. Für das geistige und soziale Wohlergehen sind Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Person über das Loben für sehr gute Leistungen hinaus bedeutsam. Das Gefühl, etwas wert zu sein und etwas von Wert geleistet zu haben, wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden aus und erzeugt eine tiefe Zufriedenheit mit sich selbst, Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten und hat schließlich einen gesundheitsförderlichen Effekt.

**KiKxxl GmbH (Kommunikationsdienstleister, 1.200 Mitarbeiter, Sitz in Osnabrück)**

**Ein positives Beispiel in diesem Bereich ist die KiKxxl GmbH – ein modernes, mitarbeiterorientiertes Callcenter. KiKxxl hat wie viele Callcenter eine relativ hohe Fluktuation. Das Unternehmen versucht deshalb, einem möglichen Gefühl von Anonymität oder Austauschbarkeit entgegenzuwirken, indem es eine Kultur der Wertschätzung pflegt:**

- So hat KiKxxl im Sommer 2012 unter anderem die Bezeichnungen aller Funktionsebenen geändert: aus „Callcenter-Agent“ wurde „Kundenberater/in“, um die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern nach innen und außen zu zeigen.
- Darüber hinaus wurden Lobeskarten gedruckt und verteilt, mit denen die Führungskräfte angeregt wurden, diese an ihre Mitarbeiter auszuteilen, wenn diese etwas Bemerkenswertes geleistet haben.



- Zusätzlich wurde ein Hospitationsmodell initiiert, das Bonussystem überarbeitet und attraktiver gestaltet, ein detailliertes Mitarbeiterentwicklungsprogramm vorgestellt sowie diverse weitere umfangreiche Maßnahmen eingeleitet. Als emotionale Incentives wurden zum Beispiel eine Schuh-Flatrate, eine Kino-Flatrate oder eine Musik-Flatrate für jeweils ein Jahr unter den Kundenberater/innen ausgelobt.
- Ergänzend wurden alle Konferenzräume, die bisher lediglich durchnummeriert waren, nach den fünf Unternehmenswerten umbenannt: Respekt, Kreativität, Verantwortung, Qualität und Teamwork. Daher trifft man sich seit letztem Jahr nun im „Raum für Qualität“ oder im „Raum für Kreativität“.

Für diese Maßnahmen, die KiKxxl unter dem Motto „Mitarbeiter als Fan gewinnen“ zusammengefasst hat, wurde KiKxxl 2012 vom TÜV Süd als aktuell einziges Callcenter im Bereich Mitarbeiterorientierung zertifiziert.

## 7. Fordern und Fördern

Die Wurzeln des Betrieblichen Gesundheitsmanagements liegen im Arbeitsschutz und der Arbeitssicherheit. Die Erkenntnis, dass Arbeitsbedingungen wichtig für die Gesundheit von Mitarbeitern sind und Unternehmen eine Fürsorgepflicht im Arbeitsschutz haben, war ein wichtiger Meilenstein in der Entwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Für die psychische Gesundheit von Mitarbeitern ist der Arbeitsinhalt dabei ein wichtiger Bestandteil. Anspruchsvolle, abwechslungsreiche Tätigkeiten, für die Mitarbeiter die passenden Kompetenzen haben, sind persönlichkeits- und gesundheitsförderlich. Mitarbeiter können sich dann weiterentwickeln und gewinnen Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Das eigene Anspruchsniveau und die Fähigkeiten sind von Person zu Person jedoch sehr unterschiedlich. Führungskräfte sollten daher darauf achten, Aufgaben so zu verteilen, dass die Ressourcen der Mitarbeiter mit dem Anspruchsniveau und den eigenen Fähigkeiten in Einklang stehen. Eine Schlüsselrolle spielen hierbei die wahrgenommenen Entwicklungsperspektiven. In Mitarbeiterbefragungen kommt oft zum Ausdruck, dass sich die Mitarbeiter mehr Entwicklungsmöglichkeiten wünschen. Dabei ist Perspektive ein entscheidender Faktor für Leistungsbereitschaft, intrinsische Motivation und Gesundheit.



## 8. „Gesundheits- Konsumhaltung“

Geschäftsführung, HR und Führungskräfte haben eine Fürsorgepflicht für die Mitarbeiter, insbesondere für deren Wohlbefinden und Gesundheit. Allerdings ist jeder Mitarbeiter zunächst für die eigene Gesundheit verantwortlich und darf sich dieser Verantwortung nicht durch eine falsch verstandene Konsumhaltung im Sinne von: „Ich warte mal, was meine Führungskraft mir bietet.“, entziehen. Manche Mitarbeiter neigen dazu, die Förderung ihrer Gesundheit zur alleinigen Aufgabe ihrer Führungskraft zu machen und verknüpfen damit oft unrealistische Erwartungen. Mitarbeiter sollten an erster Stelle die Verantwortung für die eigene Gesundheit selbst in die Hand nehmen. Beispielsweise können Mitarbeiter aktiv auf mögliche Missstände hinweisen und ihrer Führungskraft eine Rückmeldung geben, was ihnen gut tut und so gemeinsam mit ihrer Führungskraft mögliche Frühwarnsignale identifizieren und ernstnehmen.

## 9. Psychisches „Immunsystem“

Führungskräfte sollten das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass die Anforderungen nicht die Ressourcen übersteigen. Mitarbeiter können jedoch eine ganze Menge dafür tun, sich widerstandsfähig und immun gegen Stressoren zu machen. Besonders wirkungsvoll sind Übungen, die Resilienz, also Widerstandsfähigkeit, aufbauen und fördern. Dazu gehört, den Tag positiv abzuschließen, indem ein Mitarbeiter vor Arbeitsende die zwei bis drei Sachen in sein Gedächtnis ruft, die ihm an diesem Tag gut gelungen sind.

Viele Mitarbeiter stellen To-Do-Listen pro Tag bzw. Woche auf und stellen nach Abschluss des Tages bzw. der Woche frustriert fest, dass nur ein Bruchteil dessen, was sie sich vorgenommen hatten, erledigt ist. Gesund ist es daher, auch eine Ist-geschafft-Liste zu führen, in der Mitarbeiter die Sachen festhalten, die erledigt und damit abgehakt sind. Das stärkt das Selbstvertrauen und motiviert für neue, noch nicht erledigte Aufgaben.

**Swagelok München | B.E.S.T. Fluidsysteme GmbH München  
(Anlagenbau, 25 Mitarbeiter, Sitz in Garching)**

**Swagelok München zeigt, dass es auch eine „Ist-geschafft-Liste“ auf Unternehmensebene geben kann. Bei erfolgreich abgeschlossenen Projekten wird im Unternehmen die sogenannte Erfolgsglocke geläutet. Hören die Mitarbeiter das Glockenläuten im Unternehmen, kommen sie meist auf dem Flur zusammen und tauschen sich rege über den Erfolg des Unternehmens aus. Das schafft Stolz auf und Identifikation mit dem Arbeitgeber.**



## Die Autorinnen



**Prof. Dr. Heike Bruch** ist seit 2001 Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sie hat seit 2006 die wissenschaftliche Leitung von TOP JOB inne. Ferner ist Heike Bruch im Vorstand der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) sowie im wissenschaftlichen Beirat des ddn (das Demographienetz).



**Sandra Kowalevski** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und Consultant der energy factory St. Gallen. Sie bearbeitet leitend das Projekt TOP JOB.



**compamedia GmbH**  
Nußdorfer Straße 4  
88662 Überlingen  
Telefon 07551 94986-30  
Telefax 07551 94986-49  
topjob@compamedia.de  
www.topjob.de

compamedia organisiert Benchmarkingprojekte für den Mittelstand. Auf objektive und wissenschaftlich fundierte Weise ermitteln unsere Partner in unterschiedlichen Managementbereichen die besten Unternehmen. Als Mentor der besten Mittelständler unterstützt compamedia diese außergewöhnlichen Firmen mit Leidenschaft dabei, noch besser zu werden, ihren Wert zu steigern und ihre Leistungen in der Öffentlichkeit bekannt zu machen.

Institut für Führung  
und Personalmanagement  
 **Universität St.Gallen**