



Editorial	2	Wertschätzung als Gesundheitsfaktor	26
<b>SCHWERPUNKT</b>		Studierende im Arbeitsschutz qualifizieren	30
Braucht es heute noch Leitbilder in der Führung?	3	<b>AGENDA</b>	
„Führung im Fokus“ – Bericht aus der Praxis der DGUV	7	Gut gewappnet für den Ernstfall	32
Gesunde Führung im Gesundheits- und Sozialwesen	10	38. Internationaler A+A Kongress: Nachhaltigkeit und Digitalisierung im Arbeitsschutz Interview mit Dr. Christian Felten	38
Gesundheitsorientierte Führung – Implikationen aus Wissenschaft und Praxis	14	Aus der Rechtsprechung	40
Als Führungskraft Anforderungen stellen und Ressource sein	18		
Gesundheitswirksame Führung in der Verwaltung anhand des IGLO-Modells	22		

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

„Mehr Beteiligung und Übernahme von Verantwortung reduzieren den Verdruss.“ – Nie war dieses Zitat von Rita Süßmuth so wertvoll wie heute. Ob Handwerksunternehmen, Industrie, Krankenhäuser oder Verwaltungen – der Fachkräftemangel stellt alle vor Probleme. Der Wettbewerb um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat schon lange begonnen. Was zählt, um Menschen für ein Unternehmen zu gewinnen und sie dauerhaft zu binden?



Foto: Jan Röhl/DGUV

Mindestens ebenso wichtig wie eine angemessene Bezahlung sowie Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz ist die Wertschätzung der Beschäftigten. Wer Wertschätzung vermisst, wird sich schnell etwas Neues suchen. Vermittelt wird Wertschätzung vor allem durch Führungskräfte. Ihnen kommt eine Schlüsselrolle zu für die Bindung und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

Gleichzeitig sind sie selbst in einer schwierigen Position: Auf der einen Seite tragen sie Verantwortung dafür, dass Aufgaben erfüllt, Zeitvorgaben eingehalten und Ziele erreicht werden. Auf der anderen Seite haben sie eine (Mit-)Verantwortung für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Manchen Führungskräften ist einerseits sehr bewusst, wie wichtig es ist, dass sie dazu beitragen, ihre Teammitglieder gesund zu halten. Andererseits haben sie aber klar vor Augen, dass aktuelle Arbeitsbedingungen wie hoher Zeitdruck oder eine ausgedünnte Personalsituation dem entgegenwirken.

Was können Organisationen tun, um ihre Führungskräfte zu unterstützen? Wer „gesundheitsorientierte Führung“ fördern will, sollte Führungskräfte entlasten und ihnen die nötigen Ressourcen für ihre Führungsaufgaben zur Verfügung stellen. Insbesondere eine Reduzierung von Stressfaktoren wie „ständiger Erreichbarkeit“ und „Multitasking“ sowie eine Erhöhung von Ressourcen wie „Autonomie“ und „sozialer Unterstützung“ können sich positiv auswirken.

Auch die DGUV hat das Thema in den Blick genommen und 2021 mit dem Prozess „Führung im Fokus“ begonnen. „Führung im Fokus“ steht auch für einen Kulturwandel. Denn es handelt sich nicht um ein einzelnes, terminiertes Projekt, sondern um ein fortlaufendes Unterstützungsangebot, bei dem alle miteinander und voneinander lernen können.

Ihre



Dr. Edlyn Höller  
Stv. Hauptgeschäftsführerin der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung  
(in Vertretung für Dr. Stefan Hussy)

# Braucht es heute noch Leitbilder in der Führung?

## Key Facts

- Führungsleitlinien können dabei helfen, eine gemeinsame Vorstellung von „guter Führung“ in Organisationen zu entwickeln
- Leitbilder dienen der Orientierung sowie der Selbstklärung zentraler Werte und der Motivation zur Weiterentwicklung
- Eine konsequente Umsetzung und Verankerung eines Führungsleitbildes kann die Führungskultur nachhaltig verändern

## Autor und Autorin

- Prof. Dr. Benjamin Diehl
- Dr. Marlen Cosmar

**Die Entwicklung eines Führungsleitbildes bietet für Organisationen die Möglichkeit, sich mit eigenen Werten auseinanderzusetzen: kurz gefasst mit der Organisationskultur, die sich auch in der Führungskultur widerspiegelt. Leitbilder können nach innen und außen positive Wirkung entfalten. Dabei sollten Stolpersteine beachtet werden.**

**Ü**ber Sinn oder Unsinn eines Leitbildes lässt sich trefflich streiten. Dass diese Sinnhaftigkeit infrage gestellt werden kann, liegt auch an vielfältigen Erfahrungen aus der Praxis.

So haben zum Beispiel viele Organisationen ein Leitbild entwickelt. Aber die Mehrheit der dort tätigen Mitarbeitenden dürfte diese Leitbilder nicht sicher wiedergeben können.

Des Weiteren wird die Mehrheit der Führungskräfte die in einem Führungsleitbild festgehaltenen Werte als erstrebenswert anerkennen; die Umsetzung im beruflichen Alltag könnte aber merklich davon abweichen.

Doch wird in diesen Widersprüchlichkeiten nicht das Führungsleitbild an sich infrage gestellt; noch weniger eine zugrunde liegende werteorientierte Führungskultur. Vielmehr stellt sich die Frage, wie die Gestaltung und Verankerung von Führungsleitbildern in den Organisationen verbessert werden können. Dafür müssen die oben genannten Stolpersteine beziehungsweise Vorbehalte innerhalb von Organisationen beachtet werden. Erst dann können Leitbilder auch wirksam werden.

Denn als wissenschaftlich gesichert gilt, dass Führung die Zufriedenheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten positiv wie negativ signifikant beeinflussen kann.<sup>[1][2]</sup> Ein gemeinsames Verständnis von guter Führung im Unternehmen sollte daher erarbeitet und festgehalten werden.

Im Folgenden stehen Leitbilder der Führung im Fokus. Darin werden zentrale Vorstellungen festgehalten, wie Führung im Unternehmen aussehen sollte. Häufig sind solche Führungsleitbilder Bestandteil eines Unternehmensleitbildes oder beziehen sich zumindest darauf.

Wenn für den Sinn von Führungsleitbildern und für eine werteorientierte Führungskultur argumentiert wird, dann weil ein Leitbild nach innen und außen positive Wirkung zeigen kann<sup>[3][4]</sup>.

Nach innen (bezogen auf Führungskräfte und Mitarbeitende) wären dies:

- Orientierung in Handlungs- und Entscheidungssituationen
- Selbstklärung beziehungsweise Reflexion der Führungskultur, also

der organisationsspezifischen Grundannahmen und Werte

- Motivation zur Weiterentwicklung

Nach außen unterstützt ein (Führungs-) Leitbild die Positionierung und Erkennbarkeit in der Öffentlichkeitsarbeit und im (Personal-)Marketing. Es ist ein erkennbarer Teil des Images einer Organisation.

## Leitbilder bieten Orientierung

Ein Leitbild bietet eine Orientierung dafür, was von der Organisation angestrebt wird und wie das erreicht werden kann. Es versucht, „den Führungskräften in der besonderen Situation ihrer Verantwortung Orientierung zu geben“<sup>[5]</sup>.

Die besondere Situation einer Führungskraft kann auf Makro- und Mikroebene betrachtet werden. Auf Makroebene wird gern das Akronym der VUCA-Welt herangezogen.

VUCA-Welt steht dafür, dass

- sich entscheidende Rahmenbedingungen dynamisch und unerwartet ändern (Volatility),

- Umfang, Dauer und Fortentwicklung einer gegebenen Situation nicht sicher vorhergesagt werden können (Uncertainty),
- Konsequenzen von Handlungen aufgrund der Wechselwirkungen von Akteurinnen und Akteuren sowie deren Handlungen nicht sicher vorhergesagt werden können (Complexity),
- es Mehrdeutigkeiten und Widersprüchlichkeiten (Ambiguity) gibt.<sup>[6]</sup>

Auf Mikroebene ist eine Führungskraft regelmäßig mit „klassischen“ Dilemma-Situationen konfrontiert. Diese zeigen sich beispielsweise in der grundsätzlichen, teilweise nicht lösbaren Gegenüberstellung von Human- versus Erfolgs- und Ergebnisverantwortung oder auch von Fremdbestimmung (enge Kontrolle) versus Selbstbestimmung (Autonomie).<sup>[7]</sup>

Schematische Handlungsleitfäden können in solchen ambivalenten, mehrdeutigen Situationen nicht weiterhelfen. Leitbilder dagegen können Orientierung geben und Entscheidungen begründen.

In diesem Zusammenhang könnte der Vorbehalt geäußert werden, dass Leitbilder zu vage und unkonkret formuliert seien. Tatsächlich lassen sich dort häufig Werte wie Vertrauen, Verlässlichkeit, Wertschätzung finden. Das liegt teilweise „in der Natur“ eines Leitbildes begründet; denn es muss allgemein genug gehalten sein, um konsens- und anschlussfähig zu sein; es sollte aber konkret und spezifisch genug sein, um handlungsleitend sein zu können.

Eine These hierzu ist, dass diese Werte erst konkret und handlungsleitend werden können, wenn sie auf die ganz eigene Arbeitssituation und „vor Ort“ sowie in Interaktion mit den Mitarbeitenden bezogen, angewandt und reflektiert werden. Ein Leitbild ist „kein Ersatz für eigenes Denken [und] auch keine Checkliste, anhand derer Sie gewünschtes Verhalten abhaken können“<sup>[8]</sup>.

In Konsequenz bedeutet dies, dass Leitbilder eine kontinuierliche Praxisrefle-

xion und Transferarbeit benötigen. Diese müssen einerseits eigenständig durch die Führungskräfte erarbeitet werden. Andererseits muss eine Organisation dieses persönliche Auseinandersetzen auch unterstützen und begleiten. Weiterführend können beispielsweise Coachings, Themenworkshops oder Austauschformate wie die kollegiale Fallberatung sein.

### Kulturarbeit, Reflexion und Partizipation

Nach Kühl sind „Leitbilder erst einmal nichts anderes als nach außen und innen verkündete Wertekataloge“<sup>[9]</sup>. Doch wie kann solch ein Wertekatalog spezifisch für eine einzelne Organisation sein?

Ein Katalog, also ein Sammelsurium an angebotenen Werten, die mehr oder weniger willkürlich zusammengestellt werden, kann nur schwerlich das Identifikationspotenzial ermöglichen, das organisations-spezifische Werte und das Festhalten von Besonderheiten bieten.

Wird ein Führungsleitbild angestrebt, sollten daher nicht einfach Blaupausen aus anderen Unternehmen genutzt werden, sondern eine gezielte Analyse des Ist-Stands und der gewünschten Richtung erfolgen, in die sich Führung im Unternehmen entwickeln soll.

Um zentrale Werte und Normen einer Organisation zu identifizieren, muss die Kultur der Organisation in den Blick genommen werden.

Das Kulturebenen-Modell nach Edgar H. Schein<sup>[10]</sup> macht gut sichtbar, dass die Beschäftigung mit Werten ein Eintauchen in die Kultur der Unternehmung bedeutet (siehe Abbildung 1). In diesem Modell sind Werte und Normen zentral und bilden die mittlere Ebene. Auf oberer Ebene findet man Artefakte und sichtbare Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder. Auf der untersten Ebene finden sich die Grundannahmen zur Natur des Menschen, darüber, wie Menschen miteinander in Beziehung gehen und im Austausch mit der Umwelt stehen sollten.

Zu Beginn ist es daher wichtig, sich einen genauen Überblick darüber zu erarbeiten, welche anderen Vereinbarungen und wertorientierte Aussagen bereits im Unternehmen existieren (Compliance, Unternehmensleitbild, Code of Conduct et cetera) und als Artefakte im Unternehmen kommuniziert werden.

Wenn es um kollektive Werte und ein geteiltes Gefühl von „richtigem Handeln“ geht, dann braucht es hierzu sowohl eine individuelle Reflexion von Werten als auch einen verständnisorientierten Austausch der Organisationsmitglieder untereinander. Die Partizipation, also die Einbindung insbesondere derjenigen Personen, die in Führungsverantwortung sind und die Führungskultur maßgeblich gestalten, spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Dabei muss geklärt werden, wer im Prozess beteiligt werden soll. Je mehr Personen vertreten sind, desto differenzierter und diverser können die Ideen und Impulse werden, die in das Leitbild einfließen können. Andererseits steigen mit der zunehmenden Zahl an Beteiligten die Herausforderungen im Abstimmungsprozess. In jedem Fall sollten die einzelnen Führungsebenen und auch Vertreterinnen oder Vertreter der Beschäftigten beteiligt werden.

Aber die Arbeit mit Werten ist keine reine Innenschau. Sie ist auch eine aktive Auseinandersetzung mit der Umwelt. Hierzu gehören die Reflexion und Beachtung gesellschaftlicher Werte beziehungsweise eines Wertewandels in der Gesellschaft<sup>[12]</sup> und speziell in der Arbeitswelt<sup>[13]</sup>. Die Auseinandersetzung mit der Frage „Wofür wollen wir stehen?“ bietet einer Organisation die Möglichkeit, sich zu aktuellen Themen zu positionieren und diese aufzugreifen (beispielsweise Nachhaltigkeit, Diversität, Inklusion).

Auch aktuelle Trends der Führungsforschung bieten evidenzbasierte Diskussionsgrundlagen zur Gestaltung einer wertorientierten Führungskultur. Aktuelle Trends sind dabei beispielsweise: die ethischen Dimensionen von Führung (Respectful, Authentic oder Servant Leadership),

die „Dunkle Seite“ der Führung („Dunkle Triade“) sowie das Thema „Gesundheit“<sup>[14]</sup>.

Wenn es um die kontinuierliche Reflexion und die systemisch notwendige Anpassung der Organisation an ihre Umwelt geht, kann ein Leitbild daher auch kein abgeschlossenes, starres Pamphlet sein, sondern bedarf einer kontinuierlichen Überarbeitung und Erneuerung mit Partizipationsmöglichkeiten für Führungskräfte und Mitarbeitende.

### Teil eines Veränderungsprozesses

Die Arbeit an Führungsleitbildern und damit an Elementen der Führungskultur zielt mit den definierten Werten auf Erstrebens- und Wünschenswertes ab. Leitbilder und Werte dienen als Ideal, „das heißt sie gelten als regulative Ideen, sind

also Bezugspunkte, die den Abstand vom Soll zum Ist erkennen lassen“<sup>[15]</sup>. Sie sollten daher als ein wichtiger Hinweis und Lernimpuls verstanden werden, der die Möglichkeit zum Lernen und zur Weiterentwicklung aufzeigt.

Diese Weiterentwicklung ist zum einen ein individueller Prozess. Zum anderen sollte die Arbeit an der Führungskultur und speziell an einem Führungsleitbild auch als kulturbezogener Veränderungsprozess der Organisation verstanden werden.

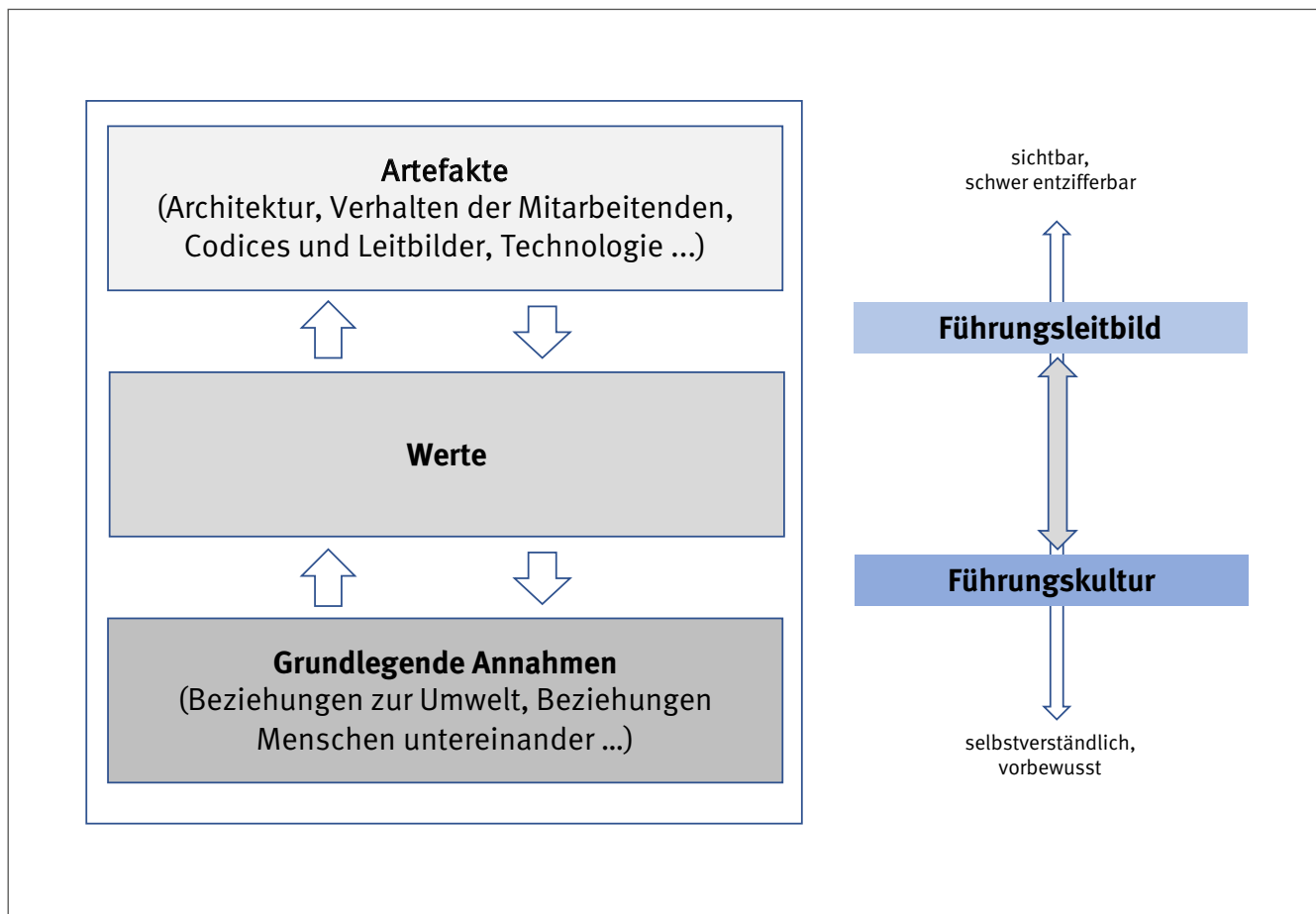
Erfolgreiche Veränderungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie von Organisationsmitgliedern akzeptiert werden und im beruflichen Alltag integriert bzw. „verankert“ sind.<sup>[16]</sup>

Dies betonen auch Blessin und Wick, wenn sie pointiert formulieren: „Nicht das Ergeb-

nis „Leitsätze“ ist wichtig, sondern das Verfahren ihrer Erzeugung, Vermittlung und Umsetzung in die Praxis [Formatierung im Original].“<sup>[17]</sup>

Bei der Umsetzung entscheidet sich, ob das Leitbild ein Stück Papier bleibt oder gelebte Realität wird. Für eine konsequente Umsetzung ist es nötig, immer wieder den Grad der Umsetzung zu diskutieren. Führungskräfte sollten sich hier auch selbst reflektieren und sich Rückmeldung bei den Beschäftigten holen. Hier sollten auch Bedenken und Widerstände, die zu jedem Veränderungsprozess dazugehören<sup>[18]</sup>, aufgenommen und bearbeitet werden.

Insbesondere im Bereich des Personalmanagements, speziell der Personalentwicklung, bieten sich wichtige Ansätze zur Verankerung und Weiterentwicklung an. Beispiele sind:



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nerdinger (2014), S. 153 nach Schein (1985)<sup>[19]</sup>

Abbildung 1: Führungskultur und -leitbild als Teil der Organisationskultur

- Personalrekrutierung mit entsprechenden Anforderungsprofilen und einer erkennbaren Positionierung als Arbeitgebermarke
- Onboarding-Prozesse mit dem Schwerpunkt der beruflichen Sozialisation
- Kompetenzmodelle der Führung und damit einhergehende Beurteilungs- und Beförderungsverfahren
- kontinuierliche Begleitung durch geeignete Führungskräfte- und Personalentwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise Coaching

## Fazit

In diesem Artikel wurde die Bedeutung der Arbeit an einer Führungskultur und – damit einhergehend – der Entwicklung und Umsetzung eines Führungsleitbildes hervorgehoben.

Insbesondere für die erfolgreiche Verankerung des Leitbildes in der Organisation müssen Vorbehalte und Stolpersteine in der Umsetzung berücksichtigt werden.

Wird ein Führungsleitbild angestrebt, müssen eigene Werte und organisationale Besonderheiten beachtet und identifiziert werden. Dies bedeutet ein „Eintauchen“ in die eigene Unternehmenskultur. Dabei spielt die Partizipation, also die Einbindung insbesondere der Personen, die in Führungsverantwortung sind und die Führungskultur maßgeblich gestalten, die entscheidende Rolle.

Wenn Werte identifiziert wurden, werden diese häufig abstrakt und allgemein im Leitbild formuliert. Um diese konkret und handlungsleitend werden zu lassen, braucht es eine persönliche Auseinandersetzung mit und gegebenenfalls das Reiben an Werten in der eigenen besonderen Situation der Verantwortung als Führungskraft. Es braucht eine kontinuierliche Praxisreflexion und Transferarbeit, die von der jeweiligen Organisation unterstützt und begleitet werden sollte.

Ein Leitbild muss gepflegt werden. Es bedarf einer regelmäßigen Überarbeitung und Erneuerung mit Partizipationsmög-

lichkeiten für Führungskräfte und Mitarbeitende.

Das Durchdringen der Organisation ist essenziell. Insbesondere im Bereich des Personalmanagements, speziell der Personalentwicklung, bieten sich hierfür wichtige Ansätze. ↩

## Fußnoten

- [1] Felfe, J.: Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Hogrefe Verlag, Göttingen 2015.
- [2] Judge, T. A.; Piccolo, R. F. & Illies, R.: The forgotten ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. In: Journal of Applied Psychology, 88, 246–255.
- [3] Dietzfelbinger, D.: Praxisleitfaden Unternehmensethik: Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2015, S. 167.
- [4] Herget, J.: Unternehmenskultur gestalten: Systematisch zum nachhaltigen Unternehmenserfolg, Springer, Berlin/Heidelberg 2020, S. 7 ff.
- [5] Dietzfelbinger, D. (2015), S. 113.
- [6] Knorre, S.: Agiles Verwaltungsmanagement und interne Kommunikation – Neue Perspektiven einer kommunikationszentrierten Führung in der öffentlichen Verwaltung. In: Kocks, K.; Knorre, S.; Kocks, J. (Hrsg.): Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit, Springer VS, Wiesbaden 2020.
- [7] Neuberger, O.: Führen und geführt werden, 5. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart 1995, S. 91.
- [8] Dietzfelbinger, D. (2015), S. 113 ff.
- [9] Kühl, S.: Leitbilder erarbeiten: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2016, S. 12.
- [10] Schein, E. H.: Organizational culture and leadership, 4. Auflage, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- [11] Nerdinger, F. W.: Organisationsklima und Organisationskultur. In: Nerdinger, F. W.; Blickle, G. & Schaper, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Auflage, Springer, Heidelberg 2014.
- [12] Hornik, A. et al.: Zukunft von Wertvorstellungen der Menschen in unserem Land – Die wichtigsten Ergebnisse und die Szenarien im Überblick, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), [https://www.vorausschau.de/SharedDocs/Downloads/vorausschau/de/BMBF\\_Foresight\\_Wertestudie\\_Kurzfassung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.vorausschau.de/SharedDocs/Downloads/vorausschau/de/BMBF_Foresight_Wertestudie_Kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (abgerufen am 30.07.2023).
- [13] Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG): Wertewandel in der Arbeitswelt, <https://www.dguv.de/iag/themen/wertewandel/index.jsp> (abgerufen am 30.07.2023).
- [14] Felfe, J. (2015).
- [15] Blessin/Wick (2021), S. 476.
- [16] Kotter, J. P.: Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, Vahlen, München 2011.
- [17] Blessin, B. & Wick, A.: Führen und führen lassen, 9. Auflage, UVK Verlag, Tübingen 2021.
- [18] Lauterburg, C. & Doppler, K.: Widerstand im Change-Management-Prozess, Campus Verlag, Frankfurt 2014.



# „Führung im Fokus“ – Bericht aus der Praxis der DGUV

## Key Facts

- Mit „Führung im Fokus“ startete 2021 eine systematische Beschäftigung mit dem Thema Führung in der DGUV
- Ein wichtiger Meilenstein war die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses
- Vielfältige und praxisorientierte Instrumente der Personalentwicklung rund um Führung werden angeboten

## Autorin und Autor

- Jessica Jane Clotten
- Dr. Benjamin Diehl

**Führung ist entscheidend für die Zufriedenheit, den Zusammenhalt der Mitarbeitenden und deren Bindung an die Organisation. Deshalb wurde das Thema „Führung“ in der DGUV ins Blickfeld gerückt und 2021 mit dem Prozess „Führung im Fokus“ gestartet.**

**F**ührung im Fokus“ steht auch für einen Kulturwandel. Denn es handelt sich nicht um ein einzelnes, terminiertes Projekt, sondern um ein fortlaufendes Angebot. Angesprochen werden Führungskräfte, unabhängig davon, ob sie drei Monate oder 30 Jahre in der Führungs-

rolle sind. Alle können dazu- und voneinander lernen. Daher sollte das Thema Führung auch regelmäßig in den Fokus gerückt werden.

Der aktuelle Prozess gliedert sich in drei Phasen (siehe Abbildung 1).

Im ersten Jahr waren folgende Schritte zentral:

- Interviews mit Führungskräften
- Durchführung einer offenen Abfrage (über das Online-Tool „Flinga“) zu Erfahrungen, Werk-



Abbildung 1: Die Phasen des Prozesses „Führung im Fokus“

zeugen und Glaubenssätzen der Führungskräfte

- Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses

Die Entwicklung des gemeinsamen Führungsverständnisses war ein erster wichtiger Meilenstein. Es beinhaltet wichtige Werte, die mit den Führungskräften zusammen identifiziert und diskutiert wurden. Es sollte kein Dokument werden, das in der Schublade verschwindet, sondern das gelebt, diskutiert und beizeiten auch wieder überarbeitet wird. Beispielsweise können die Hashtags (siehe Abbildung 2), die für zentrale Werte stehen, als Arbeitsgrundlage in Teamsitzungen besprochen werden.

Die Anfangsphase wurde durch ein externes Beratungsunternehmen begleitet. 2022 folgte eine weitere Phase, der eine größere Ausschreibung voranging.

Diese Phase beinhaltete unter anderem:

- eine virtuelle Auftaktveranstaltung
- Präsenz-Workshops für Führungskräfte aller Ebenen
- virtuelle Follow-ups für alle Führungskräfte

Die Workshops hatten das Führungsverständnis, den Umgang mit Führung („Wie führe ich?“ – „Wie will ich geführt werden?“) und erste Werkzeuge sowie den Austausch im Fokus. Die Teilnahme war 2022 obligatorisch und die Gruppen gemischt, unter Beachtung des Standorts, der Führungsebene und der Abhängigkeitsverhältnisse.

Von Beginn an konnten die Führungskräfte ein Transfercoaching buchen; hierfür stehen nach wie vor fünf Coaches zur Verfügung, virtuell und in Präsenz. Dazu kommen Teambuilding-Angebote.

Diese Phase konzentrierte sich stärker auf persönliche Reflexion und Transfer (siehe Coaching-Angebote) sowie kollegialen Austausch. Auch diese Angebote sind fortlaufend.

Seit 2023 werden themenspezifische Workshops in Präsenz angeboten. Themenschwerpunkte sind beispielsweise „Delegation“, „Kommunikation“ sowie „Change-Management“.

Die Themen wurden bedarfsgerecht geplant. Sie resultieren aus vorangegangenen

Angeboten und einer Abfrage nach Präferenzen. Die Teilnahme ist freiwillig und die Resonanz auf die Angebote ist sehr gut.

## Was ist in Planung?

Um Führung im Fokus zu behalten, werden unterschiedliche praxisnahe Angebote entwickelt und vorbereitet. Hierzu gehören:

- das Befüllen eines „Werkzeugkastens“ mit Handlungshilfen für Führungskräfte
- Angebote für alle und speziell für neue Führungskräfte
- neue (kollegiale) Austauschformate im Jahr 2024 und vieles mehr

Während zu Beginn die Inhalte für alle gleich waren, um mit allen Führungskräften an den Start zu gehen, wurde im fortschreitenden Prozess individueller und spezifischer gearbeitet.

Für jede Führungskraft liegt hierin eine große Chance: neue Möglichkeiten der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, gegenseitiger Austausch und

**#Mensch im Mittelpunkt, #DiversitätVonMenschen,  
#Aufgabenvielfalt, #Vorbilder, #Mut, #ZeitFürFührung,  
#Motivation, #Wertschätzung, #Vertrauen,  
#Fehlerkultur, #EinTeam, #Delegation**

Abbildung 2: Hashtags im Führungskräfteprozess



ein Voneinander-Lernen durch individuelle Entwicklungs- und Unterstützungsangebote.

Indem Führungskräfte sich darauf einlassen, ihre Führungsarbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln, leisten sie einen wertvollen Beitrag zur Zufriedenheit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden und zum Erreichen der Ziele der DGUV.

## Praxiserfahrung und Tipps

„Führung im Fokus“ erzeugte von Anfang an Zustimmung und Widerstand. Das teilt dieser Kulturwandel-Prozess mit allen Veränderungsprozessen. Jedoch überwiegt die positive Haltung, das Thema Führung noch stärker in den Fokus zu nehmen und sich auf diesen Entwicklungsprozess einzulassen.

Führung ist keine leichte Aufgabe. Es ist wichtig, Führungskräfte zu stärken und ihnen wirksame Werkzeuge an die Hand zu geben. Das erkennen und schätzen viele Führungskräfte.

Parallel sind Begleitung und Beratung, intern wie extern, sinnvoll.

Es ist sicherlich immer gut abzuwägen, ob in einem solchen Prozess ein Pflichtprogramm (hier im ersten Jahr Auftakt und Workshops) die Motivation fördert und wirksam ist. In der DGUV arbeiten zahlreiche Führungskräfte stark fachlich; ihnen bleibt oft wenig Zeit für Führung und entsprechend für unterstützende Angebote. Vor diesem Hintergrund war es in dem Moment die richtige Vorgehensweise. Alle sollten gemeinsam starten, ein gemeinsames Verständnis entwickeln, ins Gespräch kommen.

Im nächsten Schritt des Projektes war die Freiwilligkeit richtig. Insbesondere eine persönliche Interaktion wie das Coaching kann nur mit vorhandenem Eigeninteresse und Motivation wirksam sein.

Wesentlich ist, dass der Prozess transparent kommuniziert, zielorientiert und offen begleitet und gestärkt wird. Es war wichtig, dass auch und gerade die oberste

Führungsebene ihre Zustimmung und Unterstützung für „Führung im Fokus“ zeigte und selbst an den Terminen teilnahm.

Es zeigt sich, dass die Workshops in Präsenz besser bewertet wurden als die virtuell durchgeführten. Dies ist ein klares Ergebnis der Evaluation. Vor allem der Austausch litt im virtuellen Format. Hier ist eine klare Empfehlung, für vergleichbare Projekte Präsenztermine zu wählen. In diesem Fall gingen die Workshops mittags bis mittags und wurden an einem DGUV-Standort durchgeführt.

Beim Führungsverständnis wurde das „Konsentprinzip“ angewendet, die Besonderheit an dem Verfahren: Der Konsent ist ein Format zur Entscheidungsfindung in Gruppen. Im Gegensatz zum Konsens brauchen nicht alle dafür zu sein, tragen die Entscheidung aber mit. Eine Entscheidung gilt, solange niemand einen schwerwiegenden Einspruch hat. Ein spannender Diskussions- und Entscheidungsfindungsprozess.

Das Transfercoaching war und ist das individuell erfolgreichste Element von „Führung im Fokus“. Transfer impliziert, dass es einen roten Faden gibt: Es werden Themen in den Workshops besprochen und im Coaching weitergeführt und individualisiert. Das Angebot wurde bereits von 50 Prozent der Führungskräfte wahrgenommen, teilweise mehrfach, in Präsenz und online. Wesentlich ist hier, dass die Inhalte zwischen Coach und Coachee bleiben. Das Coaching basiert auf Vertrauen und Vertraulichkeit. Die Themen sind nicht vorgegeben und können von den Coaches ohne Rückschluss gesammelt und wieder in Themenworkshops eingebunden werden, wenn sich Ballungen bei verschiedenen Themen zeigen.

Ein verstärkter Bedarf an Unterstützung zeigt sich auch beim Teambuilding – möglicherweise intensiviert durch die Coachings. Alle Führungskräfte, die mit ihrem Team an Themen arbeiten möchten, werden hierbei unterstützt. Weitere Formate sind in Arbeit, interne Angebote kommen hinzu.

Intern sollte jederzeit transparent sein, warum der Prozess angestoßen wurde und was gerade passiert. In der DGUV hat es sich bewährt, den Prozess mit allen Schritten im Intranet nachvollziehbar abzubilden, alle zu informieren und mitzunehmen, auch die Kolleginnen und Kollegen ohne Führungsverantwortung. Eine Anlaufstelle zu bieten, ist ebenfalls sinnvoll. ↩

# Gesunde Führung im Gesundheits- und Sozialwesen

## Key Facts

- Gesunde Führung ist eine Aufgabe aller Hierarchieebenen eines Unternehmens
- Gesunde Führung beinhaltet den Aufbau und die Gestaltung individueller Beziehungen zwischen Beschäftigten und Führungskraft, das heißt Kommunikation auf Augenhöhe
- Die Klärung von Rollen und die Bereitstellung von relevanten Informationen sind eine wichtige Bedingung gesunder Führung

## Autorinnen

- ➔ Dr. Sabine Gregersen
- ➔ Prof. Dr. Sylvie Vincent-Höper
- ➔ Kajsa Johansson

**Umstrukturierungen im Gesundheits- und Sozialwesen haben an Dynamik gewonnen. In dieser Branche ist die aktuelle Arbeitssituation geprägt durch Personalmangel und Krisen. Das hat Auswirkungen: Der Krankenstand ist auf einem Rekordhoch. Die Gesundheit der Beschäftigten wird zu einem zentralen Schlüsselfaktor für das Management im Gesundheits- und Sozialwesen.**

**E**s gibt zahlreiche Faktoren, die in einem Zusammenhang mit der aktuellen Arbeits- und Gesundheitssituation im Gesundheits- und Sozialwesen stehen, und nicht alle können von den Einrichtungen verändert werden. „Gesundheitsfördernde Führung“ zu etablieren, ist eine Möglichkeit, die aktuelle Situation zu gestalten. Führungskräfte, die die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden fördern, anerkennen einen Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit der Beschäftigten sowie ihrer eigenen Gesundheit. Sie reduzieren Arbeitsunfähigkeiten nicht auf ein persönliches Problem, sondern behalten auch die betrieblichen Rahmenbedingungen und das eigene Führungsverhalten im Blick.

## Das obere Management

Zur Etablierung einer gesundheitsfördernden Führung sind alle Hierarchieebenen gefragt. Die obere Führungsebene schafft die Rahmenbedingungen und gestaltet ein Gesundheitsklima. Das Management räumt der Gesundheit der Mitarbeitenden einen ebenso großen Stellenwert ein wie den ökonomischen Zielen. Sicherheit und Gesundheit wird als Leitgedanke auf der Organisationsebene verankert, das heißt, der hohe Stellenwert von Gesundheit bei

der Arbeit ist vorgegeben und wird gelebt. Verbesserungsvorschläge zum Thema Sicherheit und Gesundheit werden berücksichtigt. Gesundheitsgerechtes Verhalten am Arbeitsplatz – zum Beispiel die Einhaltung von Pausen – wird gefördert und Führungskräfte werden angehalten, gesundheitsfördernd zu führen.

## Die Arbeits- und Gesundheitssituation der Führungskräfte

Die Unterstützung beginnt bei der Gestaltung der Arbeits- und Gesundheitssituation von Führungskräften. Vor allem die untere Ebene der operativen Führungskräfte gibt im Vergleich zur mittleren und oberen Führungsebene einen schlechteren Gesundheitszustand an.<sup>[1]</sup> Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass das Verhältnis von Arbeitsanforderungen (Arbeitsintensität/Zeitdruck) und Ressourcen (Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum) nicht ausgewogen ist. Dies könnte auch an der sogenannten Sandwichposition liegen: Führungskräfte müssen zwischen widersprüchlichen Anforderungen der Geschäftsführung und den Mitarbeitenden vermitteln. Dies kann zu schwierigen Entscheidungssituationen führen, zum Beispiel zwischen der Einführung neuer

Standards zur Qualitätssicherung und damit verknüpft veränderten Arbeitsabläufen (Interesse der oberen Führungsebene) und der Fortsetzung gewohnter Abläufe (Interesse der Mitarbeitenden). Egal, welche Entscheidung die Führungskraft trifft, sie kann es nicht allen recht machen. Häufen sich solche Situationen, können sie als erheblicher Stressfaktor wirken. Verschiedene Studien konnten den Zusammenhang zwischen der Arbeitssituation der Führungskräfte und der Arbeits- und Gesundheitssituation der Beschäftigten belegen. Je ausgeprägter die Arbeitsintensität der Führungskraft ist, desto weniger soziale Unterstützung erhalten die Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten; je geringer die soziale Unterstützung ist, desto geringer ist die Arbeitszufriedenheit und umso stärker die emotionale Erschöpfung der Beschäftigten.<sup>[2]</sup> Die Gestaltung einer gesunden Arbeits- und Gesundheitssituation auf allen Führungsebenen stellt daher eine zentrale Herausforderung dar. Zudem spielt die Förderung einer gesunden Selbstführung eine wichtige Rolle.

## Gesunde Selbstführung

Die gesunde Selbstführung unterstützt Führungskräfte im Umgang mit belasten-

den Situationen.<sup>[3]</sup> Das Ziel ist es, als Führungskraft die eigene Gesundheit im Blick zu behalten. Die gesunde Selbstführung basiert auf drei Ebenen:

- 1. Gesundheitsvalenz/Stellenwert der eigenen Gesundheit:** Die eigene Gesundheit hat einen großen Stellenwert und wird selbstverständlich berücksichtigt. Aber was passiert, wenn der Wunsch, gesund zu sein, mit anderen Werten in Konflikt gerät wie etwa Pflichtbewusstsein oder Leistungsbereitschaft?
- 2. Gesundheitsbezogene Achtsamkeit:** Ich merke, wenn es mir nicht gut geht. Es gelingt mir, die Warnsignale einer Überlastung wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Lässt sich das Eingeständnis einer Überforderung mit dem Bild einer erfolgreichen, belastbaren und engagierten Führungspersönlichkeit vereinbaren?
- 3. Selbstwirksamkeit, Gesundheitsverhalten:** Gesundheitsfördernde Verhaltensweisen kennen und anwenden, nicht nur in der Freizeit, sondern auch bei der Arbeit. Bin ich überzeugt, dass ich als Führungskraft Änderungen an meinem Arbeitsplatz vornehmen kann, die sich positiv auf die Gesundheit auswirken?

Wenn Führungskräfte ihrer eigenen Gesundheit einen großen Stellenwert bei der Arbeit einräumen, achtsam mit Warnsignalen bei der Arbeit wie Unkonzentriertheit, Gereiztheit, Hektik umgehen und eigene Strategien bei der Arbeit entwickeln, indem sie zum Beispiel Prioritäten setzen und Unterstützungsangebote annehmen, fördern sie aktiv die eigene Gesundheit. Die Grundannahme ist, dass Führungskräfte, die auf ihre eigene Gesundheit achten, auch die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen. Sie werden von den Mitarbeitenden als authentisch wahrgenommen. Studien belegen, dass Führungskräfte ein wichtiges Vorbild sind und Mitarbeitende Einstellungen und Verhalten übernehmen. Es wird ein Effekt des Gesundheitsverhaltens der Führungskraft auf das Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden beschrieben.<sup>[4][5]</sup>

## Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Neben der gesunden Selbstführung ist die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen eine zentrale Aufgabe, um Risiken für Mitarbeitende zu reduzieren und ihre Ressourcen

zu fördern. Einen Überblick über die sechs Handlungsfelder gibt Tabelle 1.

## Bedeutung qualitativ hochwertiger Beziehungen

Die Gestaltung individueller und qualitativ

1. Entscheidungs- und Handlungsspielräume
Ich nehme Anregungen und Verbesserungsvorschläge meiner Mitarbeitenden offen auf.
Ich lasse meine Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Befugnisse selbstständig Entscheidungen treffen.
Ich delegiere Aufgaben und zeige dabei Möglichkeiten der Gestaltung auf.
Ich beteilige meine Mitarbeitenden aktiv an der Gestaltung von Lösungen.
2. Kommunikation
Ich formuliere meine Anweisungen klar und eindeutig.
Ich versichere mich, ob ich verstanden wurde.
Ich mache meine Entscheidungen transparent.
Ich höre aktiv zu.
Ich gebe regelmäßig differenzierte Rückmeldungen und äußere Kritik sachlich.
3. Konfliktlösung
Ich greife Konflikte frühzeitig auf und unterstütze die Konfliktklärung im Team.
Ich nutze vorhandene Hilfen zur Konfliktklärung oder suche mir professionelle Unterstützung.
Ich höre den Beteiligten aktiv und neutral zu.
Ich gebe regelmäßig differenzierte Rückmeldungen und äußere Kritik sachlich.
4. Anerkennung und Wertschätzung
Ich würdige die Leistungen meiner Beschäftigten durch differenziertes Feedback.
Ich verwende passende wertschätzende Äußerungen (z. B. „Sie bereichern unser Team durch ...“).
Ich Sorge durch Abläufe und Ausstattung für eine gesunde Gestaltung der Arbeitsplätze meiner Beschäftigten.
Ich interessiere mich für die Bedürfnisse meiner Mitarbeitenden und stehe als Gesprächspartner/-in zur Verfügung.
Ich lebe eine wertschätzende Haltung vor.
5. Soziale Unterstützung
Ich schütze meine Beschäftigten vor ungerechtfertigten Anforderungen anderer Abteilungen und Personen.
Ich helfe meinen Mitarbeitenden, ihre Stärken und Kompetenzen weiterzuentwickeln.
Ich stehe als Ansprechperson zur Verfügung.
6. Effektive Arbeitsorganisation
Ich kläre Verantwortlichkeiten und schaffe Rollenklarheit.
Ich optimiere die Arbeitsabläufe auch unter Beteiligung der Mitarbeitenden.
Ich Sorge für eine Planbarkeit von Aufgaben.
Ich etabliere eine konstruktive Fehlerkultur.

Quelle: BCGW

Tabelle 1: Handlungsfelder gesundheitsfördernder Führung

hochwertiger Beziehungen zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten wurde als besonders gesundheitsrelevant identifiziert.<sup>[6]</sup> Die Beziehung basiert auf Austausch und Kommunikation auf Augenhöhe. Es geht um das respektvolle Verhandeln von Positionen, Aufgaben und Entscheidungen. Unterschiedliche Beschäftigte möchten auch unterschiedlich geführt werden. Dabei sollten die individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden. Einige Mitarbeitende benötigen beispielsweise eine engere Begleitung oder häufigeres Feedback, während andere eher einen großen Handlungsspielraum ohne häufige Absprachen bevorzugen. Eine Studie der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) im Gesundheits- und Sozialwesen hat festgestellt: Je individueller und effektiver die Beziehung erlebt wurde, desto positiver war die Gesundheit der Beschäftigten. Als zentraler Aspekt gesunder Führung ist die Berücksichtigung von individuellen Voraussetzungen bei der Gestaltung von Abläufen und Aufgaben anzusehen.

## Gestaltung von gesunden Beziehungen

In einer weiteren Studie der BGW im Gesundheits- und Sozialwesen wurden die Gestaltung von Rollenklarheit und die Transparenz als wichtige Bedingungen für eine gute Beziehung zwischen Führung und Beschäftigten und als positiver Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten ermittelt. Beschäftigte, die bei der Arbeit eindeutige Befugnisse, klare Ziele, abgestimmte Verantwortungsbereiche und Erwartungen haben (Rollenklarheit), erleben die Beziehung zu den Vorgesetzten als positiv und sind gesünder. Ein weiterer relevanter Aspekt für Beschäftigte ist es, im Voraus über Veränderungen am Arbeitsplatz informiert zu werden sowie alle Informationen zu erhalten, die sie brauchen, um ihre Arbeit gut zu erledigen (Vorhersehbarkeit). Dies wirkt sich positiv auf die Beziehungsqualität und die Gesundheit der Beschäftigten aus. Im Fazit bedeutet das, dass die Arbeitsbedingungen – konkret: Rollenklarheit und Vorhersehbarkeit – zentrale Einflussfaktoren für gesunde Führung sind. Je transparen-

ter die Arbeitsbedingungen gestaltet sind, desto positiver nehmen Beschäftigte die Beziehung zur Führungskraft wahr, und dies fördert die Gesundheit.

## Training gesunder Führung

Die BGW bietet eine Workshopreihe „Sich selbst und andere gesund führen – wie gelingt das?“ für Mitgliedsbetriebe an. Die Wirksamkeit eines solchen Trainings wurde in dem Projekt FÜHR'GESUND in Kindertagesstätten eines Trägers geprüft. Die Qualifizierung beinhaltet drei Workshopmodule, die als drei eintägige Workshops im Abstand von vier bis acht Wochen angeboten werden:

- 1. Tag – Gesunde Selbstführung
- 2. Tag – Gesunde Arbeitsbedingungen gestalten
- 3. Tag – Gesundheitsfördernder Austausch zwischen Leitungskraft und Mitarbeitenden – die Beziehungsqualität

Das Ziel war, zu überprüfen, ob die Qualifizierung der Leitungskräfte in dieser Workshopreihe zu einer Verbesserung der Arbeits- und Gesundheitssituation der Führungskräfte und der Beschäftigten beiträgt. In dem Projekt wurde nachgewiesen, dass das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte sich verbessert hatten und die emotionale Erschöpfung abgenommen hatte. Die positiven Effekte zeigten sich auch bei den Mitarbeitenden, obwohl diese nicht an der Qualifizierung teilgenommen hatten. Mitarbeitende, deren Leitungskräfte qualifiziert worden waren, schätzten ihre Arbeitssituation besser ein als Mitarbeitende, deren Leitungskräfte nicht qualifiziert worden waren.<sup>[7]</sup>

## Messung gesundheitsfördernder Führung

Zur Messung gesundheitsfördernder Führung für das Gesundheits- und Sozialwesen wurde ein Kurzfragebogen entwickelt.<sup>[8]</sup> Die zentrale Fragestellung lautet: Wie sollte eine Führungskraft die Arbeitssituation gestalten, um die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden positiv zu beeinflus-



Weitere Informationen zum Angebot der Führungskräfte-Workshopreihe:  
➔ <https://www.bgw-online.de/bgw-online-de/service/schulung-beratung/seminare/fkws-fuehrungskraefte-18110>

Wirksamkeitsnachweis BGW-Projekt „FÜHR'GESUND“ in Kitas, Podcast #41 „Herzschlag – Für ein gesundes Berufsleben“: ➔ <https://www.bgw-online.de/bgw-online-de/service/medien-arbeitshilfen/medien-center/bgw-podcast-herzschlag/bgw-projekt-fuehr-gesund-in-kitas-68582>

sen? In einem ersten Schritt wurde untersucht, welche Führungskonzepte in einem besonders starken Zusammenhang mit der Gesundheit der Beschäftigten stehen. Es wurden Führungsansätze identifiziert, die der Führung in ihrer Funktion als (Mit-)Gestalterin der Arbeitsaufgaben und -bedingungen eine große Bedeutung zusprechen. Gemessen werden Führungsverhaltensweisen, die relevant für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden sind. Das Instrument umfasst sieben Aussagen zur Führungskraft als Ressource und fünf Aussagen zur Führungskraft als Risikofaktor. Mit diesem Instrument können die Anforderungen „Ressourcen fördern und Stressoren reduzieren“ als Maßstab einer „gesunden Führung“ in ökonomischer Weise messbar gemacht werden.

Das Ziel ist es, Anregungen für eine Verbesserung des Führungsverhaltens zu erhalten, die jedoch einen Verhältnisbezug haben. Neben personenbezogenen Maßnahmen, die an den Kompetenzen der Führungskraft ansetzen, eröffnet dieses Instrument ein zusätzliches Interventionsfeld mit einer bedingungsbezogenen Komponente. Den Führungskräften wird vermittelt, wie sie die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden gesundheitsfördernd gestalten können und welchen Einfluss sie auf deren Gesundheit haben. Der Einsatz dieses Fragebogens bietet die Möglichkeit, in einen Austausch zur Arbeits- und Gesundheitssituation zwischen Beschäftigten und Führungskräften zu kommen. Er kann als Fremdeinschätzung genutzt werden, das heißt eine Rückmeldung zum gesundheits-

fördernden Führungsverhalten durch die Mitarbeitenden, oder zur Selbsteinschätzung, also zur Selbstreflexion, in der kollegialen Beratung oder im Coaching.

Die Gesundheit der Beschäftigten wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst. Führungskräfte sind nicht für jeden Burn-out beziehungsweise jede Erkrankung verantwortlich. Sie haben jedoch die Möglichkeit, den

vorhandenen Gestaltungsspielraum zu nutzen und einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitssituation und zum Wohlbefinden zu leisten. Dabei stehen Führungskräfte in einem ständigen Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlichen Erfordernissen und menschlichen Belangen ihrer Mitarbeitenden: Auf der einen Seite trägt die Führungskraft Verantwortung dafür, dass Aufgaben erfüllt, Zeitvorgaben

eingehalten und Ziele erreicht werden. Auf der anderen Seite wird ihr auch eine (Mit-) Verantwortung für das Wohlbefinden zugesprochen. Die Verankerung des Themas Gesundheit in alle Entscheidungen und Abläufe durch das Management sowie die Vermittlung von Wissen und Handlungskompetenzen unterstützen die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene dabei, gesundheitsfördernd zu führen.

Quelle: BGW

Meine direkte Führungskraft ...	(Fast) nie	Selten	Manchmal	Oft	(Fast) immer
<b>Ressourcen</b>	A	B	C	D	E
1 ... sorgt für eindeutige Aufgabenzuständigkeiten und Verantwortlichkeiten	①	②	③	④	⑤
2 ... stellt mir alle zur Aufgabenerfüllung relevanten Informationen zur Verfügung	①	②	③	④	⑤
3 ... erläutert die zu erreichenden Ziele nachvollziehbar	①	②	③	④	⑤
4 ... ist für mich stets ansprechbar, wenn ich Probleme bei der Aufgabebearbeitung habe	①	②	③	④	⑤
5 ... lässt mich wissen, wie gut ich meine Arbeit mache	①	②	③	④	⑤
6 ... achtet darauf, dass die Arbeit der Mitarbeitenden gerecht verteilt ist	①	②	③	④	⑤
7 ... lässt mich selbst bestimmen, auf welche Art und Weise ich meine Aufgaben erledige	①	②	③	④	⑤
<b>Stressoren</b>					
8 ... überträgt mir zu viel Verantwortung	①	②	③	④	⑤
9 ... setzt mich unter Zeitdruck	①	②	③	④	⑤
10 ... weist meine Änderungsvorschläge zurück	①	②	③	④	⑤
11 ... ändert meine Aufgaben, ohne es vorher mit mir besprochen zu haben	①	②	③	④	⑤
12 ... überlässt mich mir selbst, ohne sich nach dem Stand meiner Arbeit zu erkundigen	①	②	③	④	⑤

Tabelle 2: Kurzfragebogen „Gesundheitsfördernde Führung: Bei der Arbeit Ressourcen stärken und Stressoren reduzieren“. Empfehlungen zum Einsatz des Kurzfragebogens können bei den Autorinnen angefragt werden.

**Fußnoten**

[1] Steidelmüller, C.; Steinmann, B.; Thomson, B. & Wittmers, A.: 6.2 Anforderungen, Ressourcen und Gesundheit von Führungskräften. Stressreport Deutschland 2019, S. 105.  
 [2] Stein, M.; Vincent-Höper, S.; Gregersen, S.: Why busy leaders may have exhausted followers: A multilevel perspective on supportive leadership. In: Leadership & Organization Development Journal, 2020, Ausgabe 41(6), S. 829–845, <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0477>.  
 [3] Franke, F. & Felfe, J.: Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K.:

Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, S. 3–13.  
 [4] Dietz, C.; Zacher, H.; Scheel, T.; Otto, K.; & Rigotti, T.: Leaders as role models: Effects of leader presenteeism on employee presenteeism and sick leave. In: Work & Stress, 34(3) 2020, S. 300–322.  
 [5] Klug, K.; Felfe, J. & Krick, A.: Does Self-Care Make You a Better Leader? A Multisource Study Linking Leader Self-Care to Health-Oriented Leadership, Employee Self-Care, and Health. In: International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(11) 2022, S. 6733.  
 [6] Gregersen, S.; Vincent-Höper, S. & Nienhaus, A.: Health-relevant leadership behaviour: A comparison of leadership constructs.

In: German Journal of Human Resource Management, Ausgabe 28(1-2) 2014, S. 117–138.  
 [7] Gregersen, S.; Stein, M.; Vincent-Höper, S.; Johansson, K.; Krampitz, H.: Evaluation einer Intervention zur gesundheitsförderlichen Führung in der KiTa Abschlussbericht, BGW (Hrsg.) 2019, <https://www.bgw-online.de/resource/blob/22128/d7e76576ae41f48ee-ecc0c75dde1fc10/bgw04-07-131-fuehr-gesund-download-data.pdf> (abgerufen am 24.07.2023).  
 [8] Vincent-Höper, S.; Stein, M.; Gregersen, S. & Nienhaus, A.: Entwicklung eines Kurzfragebogens zur Messung gesundheitsförderlicher Führung, 1.18/243. In: Angerer, P.; Gundel H.; Brandenburg, S.: Arbeiten im Gesundheitswesen, ecomed-Storck GmbH, 2019.



# Gesundheitsorientierte Führung – Implikationen aus Wissenschaft und Praxis

## Key Facts

- Führungsverhalten mit Fokus auf Gesundheit gewinnt in Zeiten von Fachkräftemangel und hohen Krankenständen auch zunehmend an ökonomischer Bedeutung für Organisationen
- Gesundheitsorientierte Führung nimmt sowohl Verhaltensweisen zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden in den Blick als auch die Selbstfürsorge von Führungskräften
- Schon wenige, leicht umzusetzende Maßnahmen zur Förderung gesundheitsorientierter Führung können einen positiven Effekt haben

## Autor und Autorin

- ➔ Dr. Sascha Haun
- ➔ Dr. Miriam Arnold

**Vor dem Hintergrund der hohen Krankenstände und des Fachkräftemangels ist es für Organisationen besonders wichtig, Mitarbeitende gesund zu erhalten. Ein Werkzeug dafür ist die gesundheitsorientierte Führung. Der Artikel beschreibt das Konzept und geht auf konkrete Umsetzungsempfehlungen im modernen Arbeitskontext ein.**

**F**ür das Jahr 2022 berichtete das Bundesministerium für Gesundheit (BMG) verhältnismäßig hohe Zahlen von Krankenständen in Unternehmen. Diese hohe Zahl an Krankmeldungen führte zu Störungen der betrieblichen Abläufe zum Beispiel im ÖPNV, in Krankenhäusern oder Kitas.<sup>[1]</sup> Gleichzeitig mehren sich branchenübergreifend die Berichte, dass fehlende Stellen nicht mehr wie gewünscht nachbesetzt werden können. Der Fachkräftemangel ist in Branchen angekommen, in denen man früher leicht neue Kräfte akquirieren konnte – wie beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel und in der Gebäudereinigung. Aus der Beratungs- und Forschungspraxis über verschiedene Branchen hinweg sind Sätze zu hören wie: „Wir stellen heute Leute ein, die wir früher auf Basis der Bewerbungsunterlagen noch nicht einmal zum Vorstellungsgespräch eingeladen hätten“ oder „Inwiefern sollen wir Personalauswahl machen? Wir müssen alle nehmen, die zu uns wollen, und diese Menschen dann entsprechend qualifizieren und versuchen zu halten.“

Mit Blick auf die bestehende Belegschaft und angesichts des Fachkräftemangels drängt sich daher die Frage auf: Können es sich Organisationen angesichts dieser doppelten Herausforderung noch erlauben, dass Führungskräfte sich nicht um die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden sorgen?

### Arbeit – gesundheitsfördernd oder gesundheitsmindernd?

Gesundheit wird gemäß WHO-Definition nicht nur als die Abwesenheit von Krankheit verstanden, sondern als ein vollständiges körperliches, psychisches und soziales Wohlbefinden (WHO, 2020<sup>[2]</sup>). Dieser Beitrag bezieht sich auf diese Definition.

Ob Arbeit gesundheitsförderlich oder -vermindernd wirkt, hängt einerseits von typischen Merkmalen bestimmter Berufe und andererseits von individuellen Arbeitsbedingungen ab: Welche Belastungen wirken auf einzelne Mitarbeitende ein? Wie klar sind Rollen und Verantwortlichkeiten definiert? Wie wird auf Fehler reagiert? In-

wiefern werden Aufgaben gezielt nach Kompetenzen und Interessen im Team verteilt? Auf die Ausgestaltung vieler individueller Arbeitsbedingungen können Führungskräfte Einfluss nehmen.

Dass die Art und Weise, wie sich Führungskräfte verhalten, einen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten hat, wurde in Überblicksarbeiten vielfach gestützt.<sup>[3]</sup> Auf dieser Basis entwickelten sich im Laufe der vergangenen zehn Jahre mehrere Konzepte für gesunde Führung. Ganz allgemein lässt sich sagen, dass gesunde Führung sich dadurch auszeichnet, dass sie direkt als Rollenmodell für gesundes Verhalten am Arbeitsplatz dient. Durch ihr unterstützendes, wertschätzendes Verhalten selbst stellt sie eine Ressource für die Mitarbeitenden dar oder wirkt indirekt über die Gestaltung der Arbeitsumgebung und -aufgaben gesundheitsförderlich.

Im Fokus standen in der Forschung zu gesunder Führung vor allem mitarbeiterori-



enterte Führungskonzepte wie die „Transformationale Führung“. Transformationale Führungsverhaltensweisen umfassen die Schaffung eines motivierenden Rahmens durch aktives Vorleben von Werten und die Vermittlung von attraktiven Zukunftsaussichten. Gleichzeitig steht die individuelle Fürsorge für Mitarbeitende im Fokus sowie die Schaffung von individuell passenden Herausforderungen bei der Arbeit. Die gesundheitsförderliche Wirkung der transformationalen Führung ist in der Forschung mittlerweile gut belegt.<sup>[4]</sup>

### Modell der gesundheitsorientierten Führung

Um die Gesundheit der Mitarbeitenden noch fokussierter in den Blick zu nehmen, wurden im Laufe der vergangenen zehn Jahre verschiedene Konzepte für gesunde Führung entwickelt. Ein Modell, das theoretisch fundiert ist und einer vielfachen empirischen Überprüfung standgehalten hat, ist das Modell der gesundheitsorientierten Führung (Health-oriented Leadership = HoL<sup>[5]</sup>).

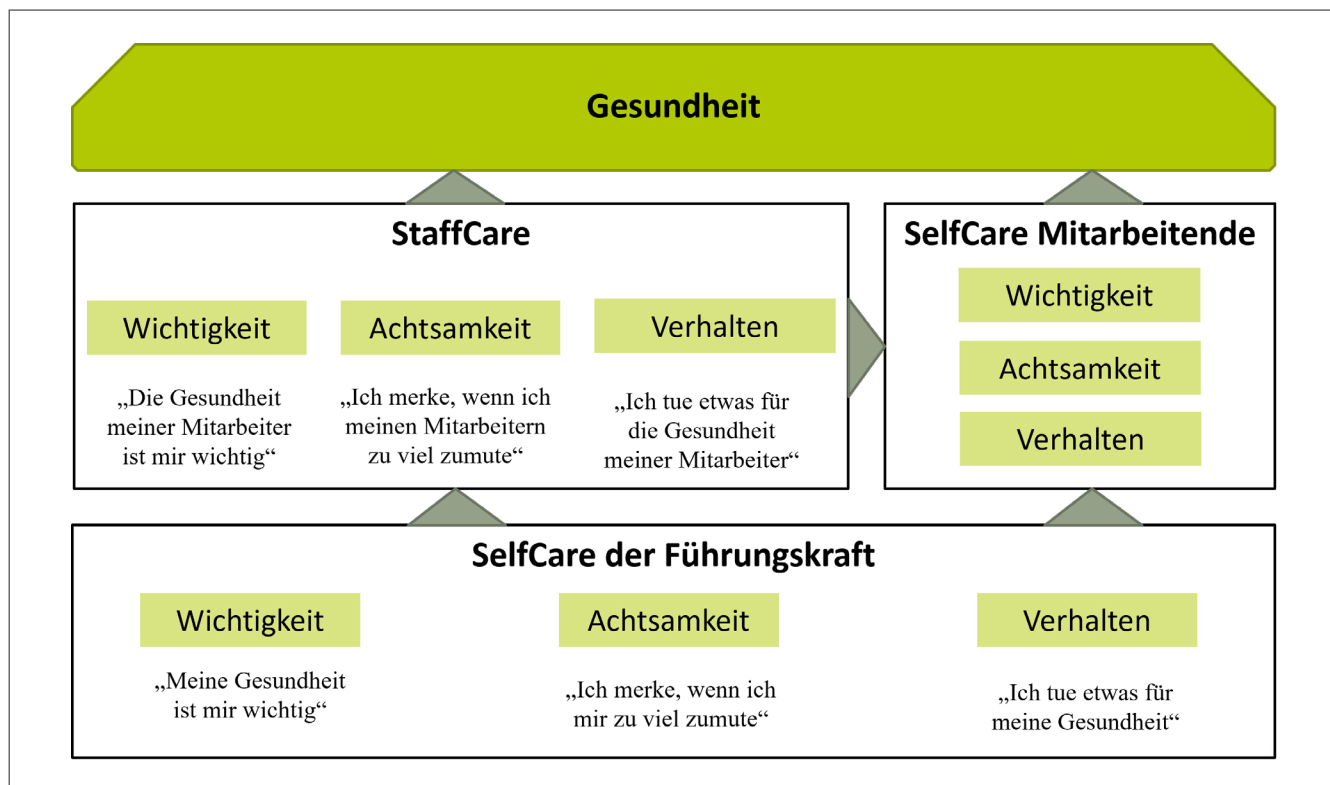
Das HoL-Modell kann in Form eines Hauses dargestellt werden (Abbildung 1).

Im Dach befinden sich die angestrebten Ergebnisse, nämlich Gesundheit der Führungskräfte und der Mitarbeitenden. Die Basis bildet die gesundheitsorientierte Selbstführung (SelfCare) der Führungskraft, also das Ausmaß, in dem sich eine Führungskraft um ihre eigene Gesundheit kümmert. Dies ist wichtig, weil eine Führungskraft eine wichtige Vorbildfunktion für Mitarbeitende hat und gesundes Verhalten im Arbeitskontext vorleben kann. Das kann Mitarbeitende anregen, verstärkt SelfCare, also Selbstfürsorge, zu betreiben.

In der Beratungspraxis fällt dieser Einfluss beispielsweise rund um die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben auf: Ist eine Führungskraft im Urlaub immer erreichbar und möchte sich um bestimmte Dinge selbst kümmern trotz Urlaub, erzeugt das auch bei vielen Mitarbeitenden das Gefühl, von ihnen werde Ähnliches erwartet. Und selbst wenn die Führungskraft eigentlich möchte, dass ihre Mitarbeitenden den

Urlaub zur Erholung nutzen und wichtige Aufgaben vorab delegieren, kann es sein, dass die Mitarbeitenden im Urlaub ihren Posteingang verfolgen und sich immer wieder in die Arbeit einklinken – so wie es ihre Führungskraft als Vorbild vorlebt.

Außerdem bildet die SelfCare der Führungskraft die Basis für gesundheitsorientierte Führung gegenüber den Mitarbeitenden, die sogenannte StaffCare. Neuere Forschung hat bestätigt, dass die Gesundheit und das Wohlbefinden von Führungskräften zentrale Voraussetzungen dafür sind, dass sie selbst ihre Mitarbeitenden gut und gesundheitsförderlich führen können.<sup>[6]</sup> Gemäß dem HoL-Modell wirkt die SelfCare der Führungskraft sowohl positiv auf ihre StaffCare als auch auf die Selbstfürsorge (SelfCare) der Mitarbeitenden, was durch verschiedene Studien bereits gestützt wurde. Besonders der Zusammenhang von StaffCare mit verschiedenen Maßen der körperlichen und psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden (zum Beispiel bessere Work-Life-Balance) konnte in einer Vielzahl von Studien aufgezeigt werden.



Quelle: Dr. Sascha Haun, Dr. Miriam Arnold

Abbildung 1: Modell der gesundheitsorientierten Führung (Health-oriented Leadership = HoL), nach Franke et al. (2014)

## Wichtige Aspekte von SelfCare und StaffCare

Doch wie sehen nun diese SelfCare und StaffCare genau aus? Beide Aspekte des HoL-Modells bestehen aus wiederum drei Punkten:

- Wichtigkeit von Gesundheit
- Achtsamkeit für Gesundheitssignale
- gesundheitsbezogenes Verhalten

Im Rahmen der SelfCare bedeutet dies also, dass man zunächst der eigenen Gesundheit einen hohen Stellenwert beimessen muss (Wichtigkeit). Man muss aufmerksam sein für die Signale des eigenen Körpers sowie für Situationen und Rahmenbedingungen, die ein Risiko für die eigene Gesundheit darstellen (Achtsamkeit). Entsprechend kann das Verhalten angepasst und beispielsweise die Wahl von Pausen bewusster gestaltet, die Organisation der Arbeit verändert und auf Angebote der Gesundheitsförderung im Unternehmen zurückgegriffen werden. Auch die Lebensweise kann mit einem größeren Fokus auf Gesundheit gestaltet werden, zum Beispiel durch gesunde Ernährung und Sport.

## Empfehlungen für die Praxis

Das HoL-Modell verdeutlicht mehrere Mechanismen, um die Gesundheit der Belegschaft zu fördern. Im Folgenden werden drei Aspekte herausgestellt, die wichtige Implikationen für die Praxis beinhalten.

### Multiple Stellschrauben im Blick haben

Zum einen wird deutlich, dass es sowohl bei Führungskräften als auch Mitarbeitenden mehrere wichtige Ansatzpunkte für Interventionen gibt. Neben der Vermittlung von gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen lässt sich auch an den Punkten „Wichtigkeit“ und „Achtsamkeit“ ansetzen.

Zum anderen kann der Wert von Gesundheit betont werden. Hierbei empfiehlt es sich, vor allem bei den oberen Führungsebenen anzusetzen. Es sollte ein gemeinsames Verständnis gefördert werden, dass

die Gesundheit von Mitarbeitenden ein elementares Gut ist – und in Zeiten von Fachkräftemangel nicht nur eine moralische, sondern auch betriebswirtschaftliche Notwendigkeit.

Zum anderen braucht es auch eine Achtsamkeit gegenüber gesundheitsrelevanten Veränderungen. So stellt sich beispielsweise die Frage, woran ich als Führungskraft merke, dass eine Mitarbeiterin, die gute Arbeitsleistung zeigt, trotzdem unter den aktuellen Arbeitsbedingungen mehr und mehr leidet. Gerade der Aspekt der Achtsamkeit als Führungskraft lässt sich gut in Führungskräftetrainings integrieren, beispielsweise durch Fallarbeit inklusive Ideensammlung zu passendem gesundheitsförderlichem Verhalten.

### Zentrale Rolle der Gesundheit von Führungskräften

Im Beratungsalltag begegnen uns immer wieder Führungskräfte, denen einerseits bewusst ist, wie wichtig es ist, dass sie ihre Teammitglieder gesund halten, und die andererseits sehr klar vor Augen haben, welche aktuellen Arbeitsbedingungen diesem Ziel entgegenwirken. Dazu gehören beispielsweise hoher Zeitdruck durch die ohnehin ausgedünnte Personalsituation oder körperlich herausfordernde Arbeit, die vorbelastete Mitarbeitende an ihre physischen Grenzen bringt. Andere Führungskräfte sagen, sie wüssten, dass sie sich viel individueller um ihre Mitarbeitenden kümmern und viele Gespräche führen müssten. Gleichzeitig bleiben sie aufgrund des eigenen erlebten Zeitdrucks hinter ihren Erwartungen an sich selbst zurück.

Die Forschung stützt diesen Sachverhalt auch mit empirischen Daten: Organisationen, die gesundheitsorientierte Führung fördern wollen, sollten unbedingt ihre Führungskräfte entlasten und ihnen benötigte Ressourcen zur Verfügung stellen.<sup>[7]</sup> Insbesondere eine Reduzierung von Stressoren wie „ständige Erreichbarkeit“ und „Multitasking“ sowie eine Erhöhung von Ressourcen wie „Autonomie“ und „soziale Unterstützung“ begünstigen gesundheitsorientiertes Führungsverhalten – und zwar

sowohl die Selbstfürsorge der Führungskräfte (SelfCare) als auch die Fürsorge für die Mitarbeitenden (StaffCare). Kommen noch gesundheitsförderliche Personalmanagementstrategien, beispielsweise zur Vermeidung von Unfällen und sonstigen Gesundheitsgefahren, hinzu und effiziente, auf Hochleistung abzielende Arbeitsweisen, wie zum Beispiel faire Leistungsbeurteilung oder guter Informationsaustausch, schaffen Organisationen sehr gute Voraussetzungen für die Gesundheit ihrer Belegschaft.<sup>[8]</sup>

### SelfCare und StaffCare im modernen Arbeitskontext

Im Kontext moderner Büroarbeit ist eine Flexibilisierung hinsichtlich Arbeitszeiten und Arbeitsort im Gange, die mit der Corona-Pandemie und der damit einhergehenden Gewöhnung an die Arbeit von zu Hause drastisch beschleunigt wurde. Einerseits wirkt eine derartige Flexibilisierung attraktiv und kann dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Denn so können auch Menschen, die vielleicht immer wieder stundenweise Care-Arbeit im privaten Kontext leisten müssen, trotzdem wirksam in eine Arbeitstätigkeit eingebunden werden. Andererseits verschwimmt so auch die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben. Negative Folgen können eine schlechende Erhöhung der Gesamtarbeitszeit und Stresserleben durch das Gefühl der ständigen Erreichbarkeit sein. Seit vielen Jahren sind deshalb Strategien zum sogenannten „Boundary Management“, also der Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben, in den Fokus gerückt.

Eine aktuelle Studie zeigt beispielsweise, dass bei der Arbeit von zu Hause der Einsatz bestimmter Grenzziehungsstrategien das mentale Abschalten und die Erholung von Arbeitsstress begünstigt. Als wirksam haben sich zeitliche Strategien erwiesen wie die klare Festlegung von Arbeits- und Freizeiten sowie technische Ansätze wie das Umleiten arbeitsbezogener Anrufe oder das Ausschalten arbeitsbezogener Nachrichten auf dem Smartphone in Freizeiten. Der effektive Einsatz solcher Strategien ist umso wichtiger, je mehr Mitarbeitende das


Gefühl haben, ständig erreichbar sein zu müssen.<sup>[9]</sup>

Mit Blick auf das HoL-Modell sollten Führungskräfte in flexiblen Arbeitskontexten unbedingt in der eigenen Grenzziehung bestärkt werden und darin, wie sie eine sinnvolle Grenzziehung bei ihren Teammitgliedern vereinbaren, einfordern und monitoren können. Es ist essenziell, das Gefühl, ständig erreichbar sein zu müssen, im Team zu adressieren: Welche Erreichbarkeit brauche ich als Führungskraft wirklich von meinen Mitarbeitenden – und

welche nicht? Und welche Regelungen und Absprachen sollten daher im Team getroffen werden? So können die Chancen flexibler Arbeitsumgebungen genutzt und gleichzeitig Risiken für Gesundheit und Leistungsfähigkeit reduziert werden.

### Fazit

Die Förderung der Gesundheit innerhalb eines Teams beginnt bei der Führungskraft selbst. Eine Führungskraft, die sich um ihre eigene Gesundheit kümmert, kann so den Teammitgliedern ein Rollenvorbild

sein. Gezieltes gesundheitsorientiertes Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitenden zeigt erwiesenermaßen positive Effekte auf körperliche und psychische Gesundheit der Belegschaft. 



### Literatur

Arnold, M. & Rigotti, T. (2023): How's the boss? Integration of the health-oriented leadership concept into the job demands-resources theory. In: Journal of Managerial Psychology. Advance online publication. [➤ https://doi.org/10.1108/JMP-01-2023-0030](https://doi.org/10.1108/JMP-01-2023-0030)

Franke, F.; Felfe, J. & Pundt, A. (2014): The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. In: Zeitschrift für Personalforschung, 28, S. 139–161. [➤ https://doi.org/10.1177/239700221402800108](https://doi.org/10.1177/239700221402800108)

Geibel, H.; Rigotti, T. & Otto, K. (2022): It all comes back to health: A three-wave cross-lagged study of leaders' well-being, team performance, and transformational leadership. In: Journal of Applied Social Psychology, 52(7), S. 532–546. [➤ https://doi.org/10.1111/jasp.12877](https://doi.org/10.1111/jasp.12877)

Haun, V. C.; Rimmel, C. & Haun, S. (2022): Boundary management and recovery when working from home: The moderating roles of segmentation preference and availability demands. In: German Journal of Human Resource Management, 36(3), S. 270–299.

Inceoglu, I.; Thomas, G.; Chu, C.; Plans, D. & Gerbasi, A. (2018): Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. In: The Leadership Quarterly, 29, S. 179–202. [➤ https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006)

Krick, A.; Felfe, J.; Hauff, S. & Renner, K. H. (2022): Facilitating Health-Oriented Leadership from a Leader's Perspective: Antecedents at the Organizational, Workplace, and Individual Level. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 66(4), S. 213–225.

Montano, D.; Reeske, A.; Franke, F. & Hüffmeier, J. (2017): Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. In: Journal of Organizational Behavior, 28, S. 327–350. [➤ https://doi.org/10.1002/job.2124](https://doi.org/10.1002/job.2124)

Raetze, S.; Duchek, S.; Maynard, M. T. & Kirkman, B. L. (2021): Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. In: Group & Organization Management, 46(4), S. 607–656. [➤ https://doi.org/10.1177/10596011211032129](https://doi.org/10.1177/10596011211032129)

### Fußnoten

[1] <https://de.statista.com/infografik/23103/krankenstand-der-arbeitsunfaehigen-krankengeldberechtigten-gkv-mitglieder/> (abgerufen am 21.07.2023)

[2] [https://apps.who.int/gb/bd/pdf\\_files/BD\\_49th-en.pdf#page=6](https://apps.who.int/gb/bd/pdf_files/BD_49th-en.pdf#page=6) (abgerufen am 21.07.2023)

[3] Inceoglu et al., 2018; Montano et al., 2017

[4] Montano et al., 2017

[5] Franke, Felfe & Pundt, 2014

[6] Geibel, Rigotti & Otto, 2022

[7] Arnold & Rigotti, im Druck

[8] Krick, Felfe, Hauff & Renner, 2022

[9] Haun, Rimmel & Haun, 2022

# Als Führungskraft Anforderungen stellen und Ressource sein

## Key Facts

- Für Führungskräfte ist es eine Herausforderung, für die Leistung des Teams zu sorgen und gleichzeitig die Gesundheit und langfristige Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu fördern
- Führungskräfte können dieser Führungsaufgabe über die Priorisierung von Aufgaben und die Gestaltung von Arbeitsbedingungen gerecht werden
- Bemüht sich die Führungskraft, selbst eine Ressource zu sein, und fördert die Mitarbeitenden, vermindert sich das Belastungserleben bei ihnen

## Autorin und Autor

- ➔ Dr. Miriam Rexroth
- ➔ Prof. Dr. Jurij Ryschka

**Wie kann es Führungskräften gelingen, hohe Anforderungen an Mitarbeitende zu stellen und gleichzeitig deren Leistungsfähigkeit und Gesundheit zu fördern? Dieser Beitrag beleuchtet, wie Führungskräfte Anforderungen und Arbeitsbedingungen gestalten und wie sie Ressourcen bei Mitarbeitenden fördern können.**

**F**ührungskräfte sind in ihrer Funktion für vieles verantwortlich. Sie müssen dafür sorgen, dass Serviceleistungen erbracht, Produkte in erwarteter Qualität hergestellt und Kundenerwartungen erfüllt werden. Gleichzeitig müssen sie Ressourcen sinnvoll einsetzen, Risiken minimieren, Chancen nutzen und Prozesse optimieren. Dabei dürfen sie den geschäftlichen Erfolg ihrer Organisationseinheit nicht aus den Augen verlieren. Mit Blick auf diese Ziele und Vorgaben stellen Führungskräfte Anforderungen an ihre Mitarbeitenden – das ist ihre Aufgabe und im normalen Rahmen auch gar nicht schädlich. Studien zeigen, dass Aufgabenorientierung keinen Effekt auf mentale Gesundheit hat – und damit auch keinen negativen Effekt.<sup>[1]</sup> Ganz im Gegenteil: Aus der Motivationsforschung wissen wir, dass gerade herausfordernde Aufgaben – verglichen mit einfachen und auch mit überfordernden Aufgaben – zu besonderer Anstrengungsbereitschaft führen.<sup>[2]</sup>

Die Anforderungen müssen allerdings in Balance zu den Ressourcen stehen, damit Mitarbeitende leistungsfähig und gesund bleiben.<sup>[3]</sup> Dieser Beitrag betrachtet beide

Seiten: die Anforderungen, die Führungskräfte an Mitarbeitende stellen, und deren Ressourcen, aber auch den Blick auf die Führungskräfte selbst als eine stärkende und schützende Ressource für Gesundheit und Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden.

## Führungskräfte stellen Anforderungen

In vielen Unternehmen stellt sich die Situation leider nicht ausbalanciert dar. Menschen berichten, dass die Anforderungen gestiegen sind, es viel zu viele Aufgaben gibt, Stellen zum Teil nicht besetzt sind, der Krankenstand hoch ist und somit mehr als genügend Arbeit auf wenige Schultern verteilt werden muss. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, einerseits die Umsetzung der Aufgaben zur Zielerreichung voranzutreiben und andererseits die Arbeit so zu gestalten, dass Mitarbeitende langfristig gesund bleiben.

Was können Führungskräfte also tun, wenn Mitarbeitende sich überwinden und eine zu hohe Arbeitslast bei ihnen ansprechen? In dieser Situation ist es wichtig, dass Führungskräfte genau zuhören,

prüfen, woran dies liegt, und überlegen, wie damit umgegangen werden kann.

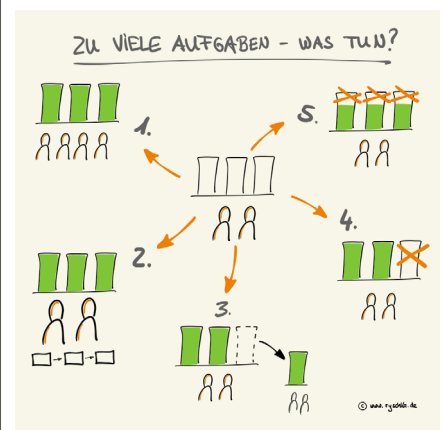


Abbildung 1: Zu viele Aufgaben – was kann ich tun?

Folgende Möglichkeiten gibt es, wenn zu viele Anforderungen zu wenig Personal gegenüberstehen:

1. **Personal aufstocken:** Eine – zumeist aus der Perspektive der Mitarbeitenden – „einfache“ Lösung wäre,

weiteres Personal einzustellen oder Aushilfen für eine gewisse Zeit zu nutzen. Diese Option ist aber eher eine theoretische. Häufig werden keine neuen Stellen geschaffen und aufgrund von Fachkräftemangel können offene Stellen nicht besetzt werden.

2. **Personal und Prozesse weiterentwickeln:** Im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen können Kompetenzen von Mitarbeitenden so ausgebaut werden, dass Aufgaben effizienter erledigt werden können. Zudem können Prozesse optimiert und automatisiert werden. Diese Maßnahmen haben eher eine mittel- bis langfristige Perspektive und – was die Qualifizierung angeht – auch eine Grenze. Wichtig ist allerdings, hier als Führungskraft Anstrengungen zu unternehmen. Denn wenn diese Optimierungen nicht ausgeschöpft werden, wird es schwierig, auf höheren Ebenen Personalaufstockungen oder Leistungsreduktionen durchzusetzen.
3. **Aufgaben verlagern:** Es kann geprüft werden, ob Aufgaben des Teams auch von anderen Teams oder Abteilungen erledigt werden können. Damit wird häufig das Problem allerdings nur verlagert und nicht gelöst. Die Herausforderung hierbei ist, andere Führungskräfte von diesem Vorhaben zu überzeugen.

Wenn die Arbeitslast trotz Optimierungen nicht bewältigbar ist und die anderen Optionen wegfallen, bleibt nur die Möglichkeit der Priorisierung. Priorisieren heißt in der Regel, zu entscheiden, was (vorerst) nicht (mehr) getan wird. Hier lassen sich zwei grundsätzliche Möglichkeiten unterscheiden:

4. **Eine komplette Aufgabe weglassen oder zeitlich verschieben:** Eine Aufgabe wird gänzlich eingestellt oder auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.
5. **Teilaspekte einer Aufgabe weglassen:** Einzelne Aspekte einer Aufgabe werden gestrichen und nur die wichtigsten Aspekte der Aufgabe erfüllt.

Bei dem zuletzt beschriebenen Vorgehen führt dies insbesondere bei Menschen mit einem hohen Anspruch an die eigene Leistung häufig zu Unzufriedenheit, weil sie von sich aus sehr gute Arbeit machen möchten und dies unter den gegebenen Bedingungen dann nicht können beziehungsweise dürfen. Hier gilt es, die genauen Anforderungen bei der Aufgabenerledigung zu definieren und gut zu begründen.

Ein Beispiel: Eine mehrstöckige Torte ist ein Highlight auf der Geburtstagsfeier der Oma. Wenn allerdings ein Kuchen für ein Sportfest gefordert ist, dann reicht meist ein Rührkuchen aus. Abgesehen davon, dass eine mehrstöckige Torte schwierig in der Turnhalle auf einer Serviette zu balancieren ist, wäre – unternehmerisch gedacht – in diesem Fall eine Torte mit Sahnehäubchen, Schokostreuseln und Kirsche Ressourcenverschwendung an Arbeitszeit und Wareneinsatz. Menschen, die gern Torten backen und dies auch gut können, könnten allerdings enttäuscht reagieren, wenn sie um einen einfachen Kuchen gebeten werden.

Idealerweise priorisieren Mitarbeitende ihre Aufgaben eigenständig. Dabei sollten sie offenbleiben, wenn die Führungskraft eine andere Priorisierung vornimmt. Wenn kurzfristig eine (neue) Aufgabe vorrangig behandelt werden soll, können Mitarbeitende die Konsequenzen aufzeigen: „Ich kann diese Zusatzaufgabe gerne vorziehen. Dies hätte nur zur Folge, dass wir heute die bisher priorisierten Aufgaben nicht mehr erledigen können.“

In der betrieblichen Praxis wird in vielen Fällen allerdings keine ausreichende Priorisierung vorgenommen, Menschen werden mit der Überforderungssituation allein gelassen. An dieser Stelle ist Führung gefragt. Wenn Mitarbeitende nicht selbst priorisieren können, brauchen sie entsprechende Unterstützung. Bei zu hohen Anforderungen stellt eine Aufgabepriorisierung und somit eine Definition, was weggelassen werden kann, für viele Menschen eine Entlastung dar.

Um das Beanspruchungserleben zu reduzieren, können Führungskräfte über die

Priorisierung hinaus einen weiteren Aspekt berücksichtigen: Wenn bei erhöhten Anforderungen gleichzeitig auch der Handlungsspielraum vergrößert wird, erleben Menschen das meist als weniger beanspruchend.<sup>[4]</sup> Das bedeutet, dass die Flexibilität bei der Aufgabenbewältigung erhöht werden sollte. Können die Mitarbeitenden zum Beispiel selbstbestimmt vorgehen, Tätigkeiten und zeitliche Abläufe organisieren sowie die Arbeitsmittel wählen?

Eine wichtige Grundlage, bei der der Führungskraft eine Schlüsselrolle zukommt, ist die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Gut gestaltete Arbeitsbedingungen stellen eine zentrale Stellschraube dar, um negative Belastungsfolgen zu minimieren. Sind Prozesse sinnvoll definiert? Klappt die Kommunikation? Sind alle benötigten Arbeitsmittel und Informationen verfügbar? Diese und weitere Fragen zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen sollte die Führungskraft mit ihrem Team prüfen und bei Bedarf Optimierungen einleiten.



### Zwischenfazit für Führungskräfte zur Anforderungsseite

Wenn Sie Leistungsanforderungen erhöhen, vergrößern Sie möglichst auch die Handlungsspielräume.

Achten Sie darauf, dass die Belastung Ihre Mitarbeitenden nicht überfordert.

Wenn eine Überforderung eintritt, sprechen Sie Ihre Mitarbeitenden darauf an.

Nehmen Sie (so weit wie möglich) Einfluss auf die Anforderungen – priorisieren Sie diese.

Über die Möglichkeiten der Priorisierung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen hinaus haben Führungskräfte noch andere Möglichkeiten, Arbeit ergebnisorientiert und gesundheitsförderlich zu gestalten. Insbesondere die Stärkung von Ressourcen spielt hierbei eine entscheidende Rolle.



## Führungskräfte sind Ressource

Bezüglich der Ressourcen unterscheiden wir zwischen arbeitsbezogenen sowie persönlichen und privaten Ressourcen<sup>[5][6][7][8]</sup>: Zu den persönlichen und privaten Ressourcen zählen unter anderem Optimismus, Selbstwirksamkeit, körperliche Fitness, aktive Erholung, gesundheitsbezogenes Verhalten und soziale Unterstützung. Hier ist der Einfluss als Führungskraft begrenzt, sollte aber auch nicht unterschätzt werden. Führungskräfte können ihre Mitarbeitenden aktiv anregen, persönliche und private Ressourcen auszubauen. Darüber hinaus können Führungskräfte durch ihre Vorbildfunktion in diesem Bereich ihre Mitarbeitenden positiv beeinflussen.<sup>[9]</sup>

## Stärkung arbeitsbezogener Ressourcen durch Führungskräfte

Führungskräfte können ihre Mitarbeitenden mit folgenden Maßnahmen bei der gesundheitsförderlichen Gestaltung ihrer Arbeit und ihrer Gesunderhaltung unterstützen:

- **Soziale Unterstützung:** Soziale Unterstützung ist der wesentliche Puffer bei Belastungen. Führungskräfte sollten für ihre Mitarbeitenden ansprechbar sein, gerade wenn es brenzlich wird. Wichtig ist, dass sie ihren Mitarbeitenden den Rücken stärken, Belastungssymptome wahrnehmen (Leistungsverhalten, Interaktionsverhalten et cetera) und selbst ruhig und gelassen bleiben.
- **Anerkennung und Wertschätzung:** Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden loben, sich Zeit für sie nehmen und als Menschen ansprechen. Sie können ihre Mitarbeitenden nach ihrer fachlichen Meinung und auch nach (nicht brisanten) privaten Themen fragen und von sich etwas Privates preisgeben. Wichtig ist, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ernst zu nehmen. Wenn einem hohen Arbeitseinsatz keine entsprechende Anerkennung gegenübersteht, können Menschen dies als massive Belastung erleben. Siegrist<sup>[10]</sup> hat

hierfür den Begriff der Gratifikationskrisen geprägt und konnte zeigen, wie diese zu gesundheitlichen Schäden führen können.

- **Kontrollierbarkeit und Sinnhaftigkeit:** Menschen erleben Kontrolle, wenn sie sich Dinge erklären und vorhersagen können. Wenn Führungskräfte Transparenz schaffen, können sich Mitarbeitende Ereignisse besser erklären und vorhersehen (zum Beispiel Ziel, Vorgehen, Nutzen einer Veränderung). Führungskräfte sollten Mitarbeitende soweit möglich in Entscheidungen einbinden sowie den Sinn des Produkts/der Dienstleistung (für die Firma, den Kunden, die Gesellschaft) und den Sinn einzelner Aufgaben im Gesamtkonzept erläutern.
- **Qualifizierung und Weiterentwicklung:** Führungskräfte sollten den Kompetenzaufbau bei Mitarbeitenden unterstützen, Aufgaben übertragen, bei denen die Mitarbeitenden etwas lernen können, und gerade bei neuen Aufgaben coachen.
- **Gestaltbarkeit, Machbarkeit und Bewältigbarkeit:** Aufgaben sollten möglichst so verteilt werden, dass alle ihre Arbeit gut bewältigen können. Handlungsspielräume sollten bei Mitarbeitenden vergrößert werden (siehe oben), wann immer dies möglich ist. Wenn Handlungsspielräume als solche nicht wahrgenommen werden, müssen diese gegebenenfalls stärker verdeutlicht werden.
- **Gesundheitsklima:** Führungskräfte sind Vorbild. Idealerweise leben sie ein gesundheitsbewusstes Verhalten vor und verstärken solche Verhaltensweisen bei ihren Mitarbeitenden (zum Beispiel auf Work-Life-Balance achten, regelmäßige Pausen, kleine Bewegungsübungen). Zudem können Möglichkeiten des Ausgleichs am Arbeitsplatz geschaffen werden: Plakate mit Bewegungsübungen, Therabänder et cetera.
- **Arbeitsschutz:** Führungskräfte können die Anforderungen des Arbeitsschutzes als Ressource für die Gestaltung von sicheren und

gesunden Arbeitsbedingungen nutzen. Hierbei stellt die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung eine wichtige Grundlage dar. Die in diesem Rahmen betrachteten Themen (zum Beispiel Informationsfluss, Unterbrechungen bei der Arbeit) haben in der Regel nicht nur Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern auch auf die Leistung.

## Das Team im Workshop stärken

Führungskräfte können mit ihrem Team Anforderungen und Ressourcen auch in einem **Teamworkshop** gemeinsam reflektieren. Der Austausch kann in folgenden drei Phasen ablaufen:

1. Wie geht es allen Beteiligten – zum Beispiel mit Blick auf Gesundheit, Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit? Und woran wird das festgestellt?
2. Welchen **Anforderungen und Belastungen** ist das Team ausgesetzt? Auf welche Anforderungen/Belastungen können Mitarbeitende und Führungskraft Einfluss nehmen? Wie können die Belastungen optimiert werden? Welche Unterstützung und Bewältigungsmöglichkeiten können bei Belastungen geschaffen werden, die sich nicht reduzieren lassen?
3. Welche **Ressourcen** stehen dem Team zur Verfügung? Welche können wie gestärkt werden? Auf welche Ressourcen können Team und Führungskraft direkt, auf welche indirekt Einfluss nehmen? Wie sollen diese Ressourcen gestärkt werden? Im Team werden gemeinsam Maßnahmen erarbeitet und entsprechende Vereinbarungen getroffen.

Die erfolgreiche Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen steigert in der Regel die Leistungsfähigkeit der Organisationseinheit und hat positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden. Mit diesem Vorgehen können, wenn bestimmte Punkte bedacht werden, gleichzeitig die gesetzlichen Anforderungen an die Gefährdungsbeurteilung psy-



chischer Belastung erfüllt werden. Hierzu zählt unter anderem die Berücksichtigung der in der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) festgelegten Gestaltungsbereiche, eine Dokumentation der Risikobeurteilung und der beschlossenen Maßnahmen sowie die Überprüfung dieser. Auf Wunsch bietet der zuständige Unfallversicherungsträger Beratung dazu an.

### Und was ist mit der Führungskraft selbst?

Auch Führungskräfte sind Menschen. Sie sind genauso wie Mitarbeitende einer Vielzahl von Belastungen ausgesetzt. Auch hier gilt es, sorgsam auf Anforderungen zu schauen, mit diesen adäquat umzugehen und gleichzeitig die Ressourcen zu stärken:

In welcher Form kann Unterstützung realisiert werden? Wie können Rahmenbedingungen optimiert und Erholung gefördert werden? Nicht zuletzt gilt auch hier, nur wenn Führungskräfte selbst gesund und zufrieden sind, können sie auch (besser) ihren Aufgaben nachkommen und ihrer Rolle als Ressource für ihre Mitarbeitenden gerecht werden.<sup>[11]</sup> ←



#### Literatur

- Antonovsky, A. (1988): *Unraveling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Arnold, M. & Rigotti, T. (2020): The leader in the spotlight: Health-oriented leadership and its antecedents and outcomes. *Academy of Management Proceedings*, 2020 (1), S. 16724.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023): Job demands-resources theory: Ten years later. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, S. 25–53.
- Frankl, V. E. (1992): *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy* (4th ed.). (I. Lasch, Trans.). Boston: Beacon Press.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory. In: *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, S. 250–279.
- Heckhausen, H. (1989): *Motivation und Handeln*. Heidelberg: Springer.
- Judge, T. A.; Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004): The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. In: *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), S. 36–51.
- Karasek, R. A. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. In: *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), S. 285–308.
- Franke, F.; Ducki, A. & Felfe, J. (2015): Gesundheitsförderliche Führung. In: J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung*, (S. 253–264) Göttingen: Hogrefe.
- Siegrist, J. (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), S. 27–41.
- Ten Brummelhuis, L. & Bakker, A. B. (2012): A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. In: *American Psychologist*, 67 (7), S. 545–556.

#### Fußnoten

- [1] Judge, T. A.; Piccolo, R. F. & Ilies, R.: The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. In: *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 2004, S. 36–51.
- [2] Heckhausen, H.: *Motivation und Handeln*, Springer Verlag, Heidelberg 1989.
- [3] Bakker, A. B.; Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A.: Job demands-resources theory: Ten years later. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 2023, S. 25–53.
- [4] Karasek, R. A.: Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. In: *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 1979, S. 285–308.
- [5] Antonovsky, A.: *Unraveling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- [6] Frankl, V. E.: *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy* (4th ed.). (I. Lasch, Trans.). Boston: Beacon Press, 1992.
- [7] Hackman, J. R. & Oldham, G. R.: Motivation through the design of work: Test of a theory. In: *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 1976, S. 250–279.
- [8] Ten Brummelhuis, L. & Bakker, A. B.: A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. In: *American Psychologist*, 67 (7), 2012, S. 545–556.
- [9] Franke, F.; Ducki, A. & Felfe, J.: Gesundheitsförderliche Führung. In: J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung*, Göttingen 2015: Hogrefe, S. 253–264.
- [10] Siegrist, J.: Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 1996, S. 27–41.
- [11] Arnold, M. & Rigotti, T.: The leader in the spotlight: Health-oriented leadership and its antecedents and outcomes. In: *Academy of Management Proceedings*, 2020 (1), S. 16724.

# Gesundheitswirksame Führung in der Verwaltung anhand des IGLO-Modells

## Key Facts

- Die Hessische Finanzverwaltung macht die Förderung einer ressourcenstärkenden Gesundheitskultur zu einer Führungsaufgabe
- Grundlage für eine gesundheitswirksame Führung sind das Gesundheitsverständnis und die Eigenverantwortung einer Führungskraft
- Die ressourcenstärkende Gesundheitskultur in der Finanzverwaltung umfasst Maßnahmen auf vier Ebenen: Individuum, Gruppe, Leitung und Organisation (IGLO-Modell)

## Autorinnen

- ➔ Dr. Anna R. Ott
- ➔ Dr. Julia J. Tonn

**Die Hessische Finanzverwaltung hat für sich erkannt, dass es eine ressourcenstärkende Gesundheitskultur braucht, um heutigen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Diese bildet die Basis, damit Führungskräfte die Beschäftigten, verschiedene Gruppen im Unternehmen, die Organisation und sich selbst gesund in die Zukunft führen können.**

**D**er demografische Wandel und die fortschreitende Technologisierung des Arbeitslebens sind zwei wesentliche Veränderungen, die auch die Hessische Finanzverwaltung vor Herausforderungen stellt.<sup>[1]</sup> Das zunehmende Durchschnittsalter der Beschäftigten mit den altersbedingten Personalabgängen sowie die Arbeitsverdichtung verbunden mit Überlastung, Zeitdruck und Stress bleiben auch in der Verwaltung nicht ohne Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten. Eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung), die regelmäßig in Zusammenarbeit mit der Medical Airport Service GmbH stattfindet, unterstreicht die insgesamt hohe Arbeitsintensität in allen Bereichen der Finanzverwaltung. Die befragten Beschäftigten geben an, dass sie große Arbeitsmengen zu bewältigen haben und eine hohe Konzentration von ihnen gefordert wird. Teilweise wird zudem eine höhere Taktung des Arbeitsalltags bedingt durch eine gestiegene Anzahl an (virtuellen) Meetings infolge der hybriden Zusammenarbeit erlebt. Auch die Pausenkultur scheint zu leiden und die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben scheint vie-

len Beschäftigten zunehmend schwerer zu fallen. Dadurch nehmen Beanspruchungsreaktionen wie Anspannung, Erschöpfung und psychosomatische Beschwerden zu. Doch wie lässt sich diesen Herausforderungen begegnen?

Die Hessische Finanzverwaltung hat für sich erkannt, dass die Förderung einer ressourcenstärkenden Gesundheitskultur bereits heute zentral ist und perspektivisch noch stärker an Bedeutung gewinnen wird. Für eine nachhaltige Gestaltung und Umsetzung einer entsprechenden Gesundheitskultur sind Führungskräfte in der Finanzverwaltung ein entscheidender Schlüsselfaktor. Sie sind Vorbild und Wegbereiter, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und ihre Mitarbeitenden und Teams auf dem Weg in eine gesunde Zukunft, geprägt von demografischem Wandel, Digitalisierung, Arbeitsverdichtung und hybrider Zusammenarbeit, aktiv mitnehmen.

## Was brauchen Führungskräfte?

Dabei geht das Führungsverständnis im Rahmen einer ressourcenstärkenden Gesundheitskultur in der Finanzverwaltung

über die Rolle der Führungskraft hinaus. Die Rückmeldungen aus der Mitarbeitendenbefragung legen nahe, dass es eine Erweiterung um die Ebenen der Team- und Selbstführung im Kontext der organisationalen Rahmenbedingungen braucht. Um eine entsprechende Gesundheitskultur zu schaffen und nachhaltig zu etablieren, hält die Hessische Finanzverwaltung daher seit vielen Jahren ein umfangreiches Angebot an Ressourcen im Bereich des behördlichen Gesundheitsmanagements bereit. Das behördliche Gesundheitsmanagement, das unter der Dachmarke „jobfit“ fest etabliert ist, zielt darauf ab, die Gesundheitspotenziale nicht nur der Beschäftigten, sondern insbesondere auch der Führungskräfte hinsichtlich ihrer Rolle und Position, aber eben auch mit Blick auf die Themenfelder Team- und Selbstführung zu stärken. Die Angebote an Ressourcen werden stetig ausgebaut und an die aktuellen Bedarfe der Führungskräfte, der Beschäftigten und der Verwaltung angepasst. Diese Ressourcen stellen die zentrale Basis dar, damit Führungskräfte den Ansprüchen an ihre Rolle im Zusammenhang mit der gesundheitswirksamen Führung sowie ihrer Fürsorgepflicht gerecht werden können. Doch

was genau brauchen Führungskräfte, um gesund in die Zukunft zu führen?

Ergebnisse einer Metaanalyse zeigen, dass Ressourcen auf verschiedenen organisationalen Ebenen geeignet sind, um das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit in Organisationen zu fördern<sup>[2]</sup> und entsprechend gesundheitswirksames Führen zu unterstützen. In Orientierung daran wird das IGLO-Modell, das Ressourcen nach vier Quellen klassifiziert<sup>[3]</sup>, zugrunde gelegt. Demnach braucht gesundheitswirksame Führung eine Stärkung auf Ebene des Individuums (I), der Gruppe (G), der Leitung (L) und der Organisation (O).

### Individuum (I): Wie werden Beschäftigte gestärkt?

Führungskräfte brauchen Mitarbeitende, die sich ihrer Arbeit gewachsen fühlen und die den Anforderungen, die sich ihnen stellen, kompetent begegnen können.<sup>[4]</sup> Die Stärkung persönlicher Ressourcen in Form bedarfsgerechter Qualifikation beziehungsweise Weiterqualifikation und Kompetenzstärkung ist daher essenziell.

In der Hessischen Finanzverwaltung können die Beschäftigten auf ein sehr umfangreiches Fortbildungsangebot zugreifen. Neben fachlichen und überfachlichen Fortbildungen werden im Rahmen von „jobfit“ auch zahlreiche Fortbildungen angeboten, die auf die Stärkung von Resilienz und persönlichen Gesundheitskompetenzen abzielen. Dieses Angebot wird an den Bedarfen ausgerichtet, die über die Mitarbeitendenbefragung (inklusive Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung) identifiziert werden. Im Fokus stehen Themen wie Stressmanagement und Erholungsförderung, Resilienz und Achtsamkeit.

Da Selbstwirksamkeit, also die innere Überzeugung, Herausforderungen aus eigener Kraft meistern zu können, eine besonders wichtige persönliche Ressource ist<sup>[5][6]</sup>, wird in einem Pilotprojekt evaluiert, inwieweit die aufgabenbezogene Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden durch „jobfit“-Fortbildungen gefördert werden kann.

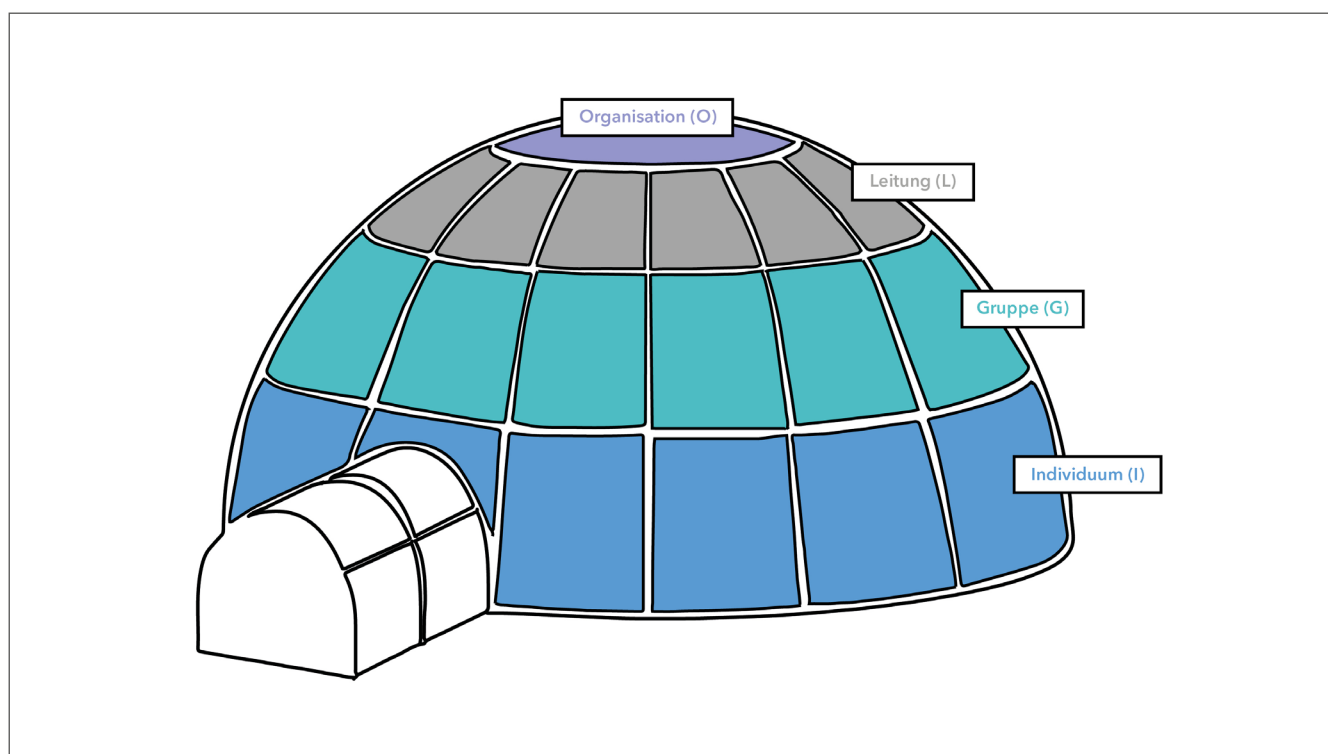
Darüber hinaus haben Beschäftigte die Möglichkeit, sich in privaten und beruflichen Belastungssituationen sofortige,

professionelle Unterstützung bei einer psychosozialen Mitarbeitendenberatung zu holen. Die Beraterinnen und Berater des externen Kooperationspartners EAP Assist unterstützen vertraulich über verschiedene Zugangswege und in einem breiten Themenspektrum.

### Gruppe (G): Wie werden Gruppen gestärkt?

Führungskräfte brauchen Teams, die gut zusammenarbeiten – nicht nur vor Ort, sondern auch digital – mit Teammitgliedern, die sich unterstützen, in unsicheren Zeiten gegenseitig Halt geben und sich flexibel an Herausforderungen anpassen.<sup>[7]</sup> Dementsprechend werden in der Finanzverwaltung „jobfit“-Fortbildungen zu Themen wie Kommunikation und Umgang mit Konflikten angeboten.

Um nachhaltig eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen, ist es wichtig, Konflikte konstruktiv zu bewältigen. Daher können Teams auf die verwaltungsinterne Mediation zurückgreifen. Ausgebildete, verwaltungsinterne Mediatorinnen und Media-



Quelle: Vladislav Gajic/stock.adobe.com/HMdf

Abbildung 1: IGLO-Modell – Ressourcen verschiedener Quellen

toren unterstützen bedarfsgerecht bei der Bewältigung von Reibungsverlusten und Kommunikationsherausforderungen. Darüber hinaus können sich Teams an den Kooperationspartner EAP Assist wenden und externe Expertinnen und Experten zur Teamberatung hinzuziehen.

Werden Schwierigkeiten im Rahmen der Mitarbeitendenbefragung identifiziert, wird betroffenen Teams proaktiv ein entsprechendes Angebot unterbreitet. Darüber besteht für alle Teams und deren Führungskräfte jederzeit die Möglichkeit, proaktiv Unterstützung anzufordern.

### Leitung (L): Wie werden Führungskräfte gestärkt?

Führungskräfte brauchen einen gesundheitsförderlichen Umgang mit sich selbst, um als gute Vorbilder voranzugehen. Auch ein partizipativer Führungsstil, um andere auf diesem Wege mitzunehmen, ist zentral.<sup>[8]</sup> Grundlage für eine gesundheitswirksame Führung sind daher das Gesundheitsverständnis und die Eigenverantwortung der Führungskraft. Dem entsprechend stehen Führungskräfte im

Fokus vieler „jobfit“-Angebote, die sich sowohl an die Führung von Beschäftigten als auch an die Selbstführung und die Selbstfürsorge richten.

Fortbildungsangebote unterstützen Führungskräfte bei der Stärkung eigener Gesundheits- und Führungskompetenzen. Zudem richten sich spezifische Angebote speziell an den Umgang mit besonders belasteten Beschäftigten. Denn eine frühzeitige Reaktion bei Auffälligkeiten ermöglicht rechtzeitige Hilfe und verhindert, dass sich Symptome chronifizieren und sich die Arbeitssituation für das gesamte Team zuspitzt.<sup>[9]</sup> Im „Mental Health First Aid (MHFA)“-Kurs für psychische Gesundheit des MHFA Ersthelfer Zentralinstituts für Seelische Gesundheit Mannheim lernen Führungskräfte, wie sie Beschäftigten mit psychischen Problemen Erste Hilfe leisten können. Die hauptberufliche Suchtbeauftragte der Finanzverwaltung gibt Führungskräften Strategien an die Hand, wie mit suchtbetroffenen Beschäftigten umzugehen und der Stufenplan anzuwenden ist.

Führungskräftecoachings durch das Fachpersonal des externen Partners EAP Assist

unterstützen Führungskräfte bei Herausforderungen und im alltäglichen Handeln. In den Gesprächen können sie vertraulich ihr Handeln reflektieren, gesundes Führungsverhalten weiterentwickeln und neue Impulse aufnehmen.

Neben entsprechendem Fach- und Prozesswissen brauchen Führungskräfte zudem Instrumente und Leitlinien, an denen sie ihr Handeln ausrichten können. Mitarbeitengespräche stellen ein entscheidendes Führungsinstrument dar. Vor allem das Jahresgespräch nimmt in der Finanzverwaltung eine zentrale Funktion und Weichenstellung für die Personalentwicklung im Sinne persönlicher Potenzialentfaltung und Sinnstiftung ein. Ein Leitfaden unterstützt Führungskräfte hinsichtlich einer an verschiedenen Lebensphasen orientierten Personalpolitik und holt die Beschäftigten stärker in die Selbstverantwortung hinsichtlich der beruflichen Weiterentwicklung.

### Organisation (O): Wie wird die Organisation gestärkt?

Führungskräfte brauchen organisationale Rahmenbedingungen sowie förderliche

Quelle: Dr. Anna R. Ott und Dr. Julia J. Tonn, Hessisches Ministerium der Finanzen

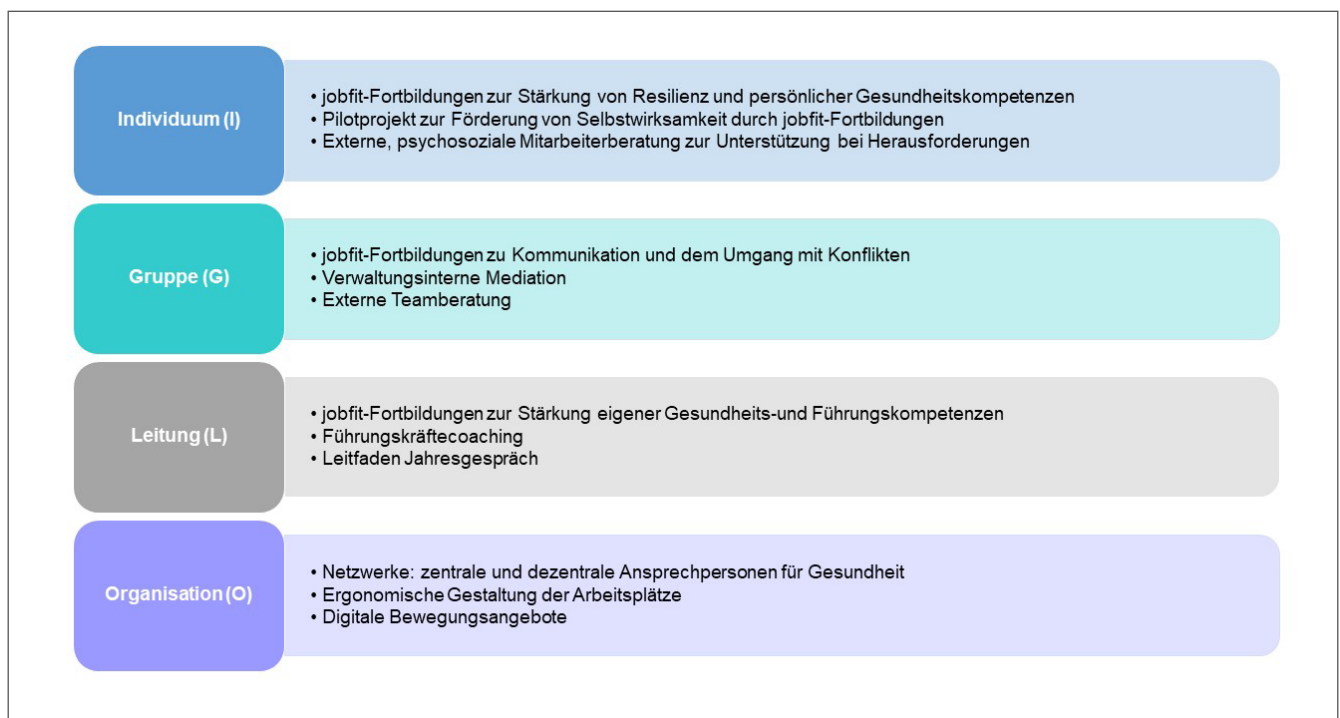


Abbildung 2: Übersicht der Angebote, die die Hessische Finanzverwaltung auf den vier IGLO-Ebenen unterbreitet

Strukturen und Prozesse, die darauf abzielen, Gefährdungen zu reduzieren und Gesundheitspotenziale zu stärken.<sup>[10]</sup>

Um nachhaltig gesunde Rahmenbedingungen zu schaffen, sind neben der Erfüllung gesetzlicher Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel Vorgaben der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes, vor allem geeignete behördliche Strukturen unentbehrlich.<sup>[11]</sup> In der Finanzverwaltung ist dementsprechend ein umfangreiches organisationales Netzwerk etabliert worden. Hierzu gehört ein strategisches Team im Finanzministerium, das für die zukunftsfähige Ausrichtung des Gesundheitsmanagements verantwortlich ist, und ein operatives Team in der Oberfinanzdirektion Frankfurt, das die verwaltungsweite, operative Umsetzung übernimmt. In allen Dienststellen sind zudem lokale Gesundheitsmanagerinnen und Gesundheitsmanager eingesetzt, die Maßnahmen vor Ort planen, organisieren und umsetzen. Weitere themenspezifische Netzwerke runden die Strukturen ab, die alle stetig weiterentwickelt und durch bedarfsgerechte Möglichkeiten und Angebote professionalisiert werden.


Darüber hinaus steht die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze im Fokus von „jobfit“. Neuausstattung erfolgt grundsätzlich mit höhenverstellbaren Schreibtischen. Neubauten werden mit „jobfit“-Räumen ausgestattet, die für Bewegungsangebote genutzt werden können. Ebenfalls werden Aktivelemente wie Aktiv-Stehmatten und Balance-Boards zur Verfügung gestellt, die sich Beschäftigte ausleihen und an ihrem Arbeitsplatz nutzen können. Bei allen Aktivelementen handelt es sich um universale Geräte für Jung und Alt. Für Bewegungseinheiten, auch beim mobilen Arbeiten, werden digitale Fortbildungen mit Bewegungsfokus angeboten. Diese kurzen Bewegungseinheiten, die sich gut in den Alltag integrieren lassen, zielen ebenfalls auf die Entlastung des Bewegungsapparates und die Förderung der Konzentration ab.

## Ausblick

Ganzheitliche Gesundheitsförderung heißt in der Hessischen Finanzverwaltung mehr

Balance in allen Bereichen. Ressourcen auf allen IGLO-Ebenen sind geeignet, um Wohlbefinden und Produktivität zu steigern. Insbesondere das Ansetzen auf mehreren Ebenen gleichzeitig erlaubt es, Synergieeffekte zu nutzen<sup>[12]</sup> und gesundheitswirksam in die Zukunft zu führen. Die Finanzverwaltung will an diesem multifaktoriellen Ansatz festhalten und so auch zukünftigen Herausforderungen begegnen.

Damit dies gelingt, braucht es Partizipation und Einbezug, denn nur solche Angebote, die sich an den tatsächlichen Bedarfen ausrichten, können den gewünschten Effekt erzielen. Die Hessische Finanzver-

waltung hat daher ein gesundheitsbezogenes Kennzahlencontrolling eingeführt, das zukünftig als Wegweiser für das behördliche Gesundheitsmanagement dient und Führungskräfte kennzahlengestützt unterstützen soll, gesund in die Zukunft zu führen. 

## Fußnoten

- [1] Zukunftsinstitut GmbH: Die Megatrends, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (abgerufen am 30.06.2023).
- [2] Nielsen, K.; Nielsen, M. B.; Ogbonnaya, C.; Känslä, M.; Saari, E. & Isaksson, K.: Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. In: *Work & Stress*, 31(2), 2017, S. 101–120, <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>.
- [3] Nielsen, K.; Nielsen, M. B.; Ogbonnaya, C.; Känslä, M.; Saari, E. & Isaksson, K.: Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. In: *Work & Stress*, 31(2), 2017, S. 101–120, <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>.
- [4] Soucek, R.; Ziegler, M.; Schlett, C. & Pauls, N.: Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47(2), 2016, S. 131–137, <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0314-x>.
- [5] Knispel, J.; Wittneben, L.; Slavchova, V. & Arling, V.: Skala zur Messung der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung (BSW-5-Rev). In: Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS), 2021, <https://doi.org/10.6102/zis303>.
- [6] Nielsen, K.; Nielsen, M. B.; Ogbonnaya, C.; Känslä, M.; Saari, E. & Isaksson, K.: Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. In: *Work & Stress*, 31(2), 2017, S. 101–120, <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>.
- [7] Soucek, R.; Ziegler, M.; Schlett, C. & Pauls, N.: Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47(2), 2016, S. 131–137, <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0314-x>.
- [8] Skakon, J.; Nielsen, K.; Borg, V.: Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the effective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. In: *Work & Stress*, 24(2), 2010, S. 107–139.
- [9] Wiessmann, F.: Umgang mit psychisch beeinträchtigten Beschäftigten bei der Arbeit. In: DGUV Forum, Ausgabe 11, Berlin 2021, ISSN 2699-7304, <https://forum.dguv.de/ausgabe/11-2021/artikel/umgang-mit-psychisch-beeintraechtigten-beschaeftigten-bei-der-arbeit> (abgerufen am 21.07.2023).
- [10] Soucek, R.; Ziegler, M.; Schlett, C. & Pauls, N.: Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47(2), 2016, S. 131–137, <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0314-x>.
- [11] Staatsanzeiger 06/2020, [https://www.staatsanzeiger-hessen.de/dokument/?user\\_nvurlapi\\_pi1%5Bdid%5D=9487712&cHash=c3fe20064d&src=redirect](https://www.staatsanzeiger-hessen.de/dokument/?user_nvurlapi_pi1%5Bdid%5D=9487712&cHash=c3fe20064d&src=redirect) (abgerufen am 24.07.2023).
- [12] Nielsen, K.; Nielsen, M. B.; Ogbonnaya, C.; Känslä, M.; Saari, E. & Isaksson, K.: Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. In: *Work & Stress*, 31(2), 2017, S. 101–120.



# Wertschätzung als Gesundheitsfaktor

## Key Facts

- In welchem Ausmaß Beschäftigte Wertschätzung oder Abwertung bei der Arbeit erleben, spielt eine Rolle für ihre Gesundheit
- Verantwortliche in Organisationen, die Abwertung vermeiden und Wertschätzung fördern wollen, können an verschiedenen Stellhebeln ansetzen: den organisationalen Bedingungen, den Arbeitsaufgaben, den Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz, den sozialen Interaktionen
- Erste Interventionsstudien, in denen die Wirkung von Wertschätzungsinterventionen auf Gesundheitsvariablen untersucht wurde, liefern vielversprechende Ergebnisse

## Autor

➔ Dr. Alexander Häfner

**Mitarbeitende wollen ihren Selbstwert schützen und ausbauen. Doch nicht selten erleben sie Bedrohungen ihres Selbstwertes. Dazu zählen nicht nachvollziehbare Karriereentscheidungen, unnötige Aufgaben oder abwertende Interaktionen. Gelingt es, Abwertungen zu minimieren und Wertschätzung zu fördern, wird damit ein Beitrag für die Gesundheit der Beschäftigten geleistet.**

**D**en Selbstwert zu erhalten und zu erweitern ist ein universelles menschliches Bedürfnis. Wird dieses Bedürfnis verletzt und der Selbstwert bedroht, ist Stresserleben die wahrscheinliche Folge. Die Bedrohung des Selbstwertes wird als wichtiger Stressor im Arbeitskontext diskutiert.<sup>[1]</sup> Umgekehrt soll erlebte Wertschätzung das Wohlbefinden und die Gesundheit fördern.<sup>[2]</sup> Zahlreiche Studien stützen diese Annahmen.

Je mehr wertschätzende Ereignisse Beschäftigte an einem Arbeitstag erleben, desto mehr Gelassenheit empfinden sie am Abend – eine wichtige Voraussetzung für Erholung und guten Schlaf.<sup>[3]</sup> Prümper und Becker<sup>[4]</sup> konnten zeigen, dass Beschäftigte, die von ihren Führungskräften ein hohes Maß an Wertschätzung erfuhren, im Untersuchungszeitraum von zwölf Monaten deutlich geringere krankheitsbedingte Fehlzeiten aufwiesen im Vergleich zu Beschäftigten, die in geringem Umfang Wertschätzung erlebten. Leiter, Laschinger, Day und Gilin-Oore<sup>[5]</sup> untersuchten die Effekte eines Organisationsentwicklungsprogramms zur Förderung von Wertschätzung. Die Häufigkeit und Qualität wertschätzenden

Interaktionen unter Teammitgliedern sollten durch das Programm gesteigert werden. Zentraler Bestandteil des Programms waren Teamworkshops über einen Zeitraum von sechs Monaten mit zwei bis vier Treffen pro Monat. Die Autorinnen und Autoren nutzten ein anspruchsvolles Evaluationsdesign mit Interventions- und Kontrollgruppe und fanden infolge der Wertschätzungsintervention einen Rückgang der krankheitsbedingten Fehlzeiten um 38 Prozent. Zudem ging das Stresserleben zurück. Die Effekte auf das Stresserleben waren auch ein Jahr nach der Intervention noch nachweisbar, während die Effekte auf die Fehlzeiten zurückgingen.<sup>[6]</sup> Positive Effekte einer Wertschätzungsintervention auf das Stresserleben konnten auch in einer experimentellen Interventionsstudie mit Beschäftigten eines Handelsunternehmens gezeigt werden.<sup>[7]</sup> Erhalten Beschäftigte Unterstützung und werden ihre Anliegen ernst genommen, erleben sie mehr Wohlbefinden und weisen geringere krankheitsbedingte Fehlzeiten auf.<sup>[8]</sup> In sechs experimentellen Laborstudien konnten de Cremer und Tyler<sup>[9]</sup> Effekte von Wertschätzung auf das Erleben von positiven und negativen Emotionen nachweisen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass von unterschiedlichen Forschergruppen in Studien mit unterschiedlichen Forschungsdesigns Hinweise auf Abwertung und Wertschätzung als Einflussfaktor auf Wohlbefinden und Gesundheit vorgelegt wurden. Wenn auch noch wenige Interventionsstudien realisiert wurden, so legen die Ergebnisse die Schlussfolgerung nahe, dass durch Wertschätzungsinterventionen das Stresserleben (zum Beispiel das Erleben von Anspannung und mentaler Erschöpfung) positiv beeinflusst werden kann.

## Vier Ansatzpunkte für die Förderung von Wertschätzung

Das Erleben von Abwertung oder Wertschätzung ergibt sich nicht nur aus den sozialen Interaktionen zum Beispiel mit Führungskräften, Kolleginnen und Kollegen oder Kundinnen und Kunden. Werden Mitarbeitende für gute Leistungen gelobt oder werden sie bei Misserfolgen von ihrer Führungskraft harsch angegangen, erschließt sich die abwertende oder wertschätzende Wirkung unmittelbar. Allerdings gibt es weitere zentrale



Einflusskategorien, die Verantwortliche in Organisationen in den Blick nehmen können und die womöglich nicht unmittelbar mit Abwertung und Wertschätzung in Verbindung gebracht werden. Sie sind jedoch nicht minder wichtig.

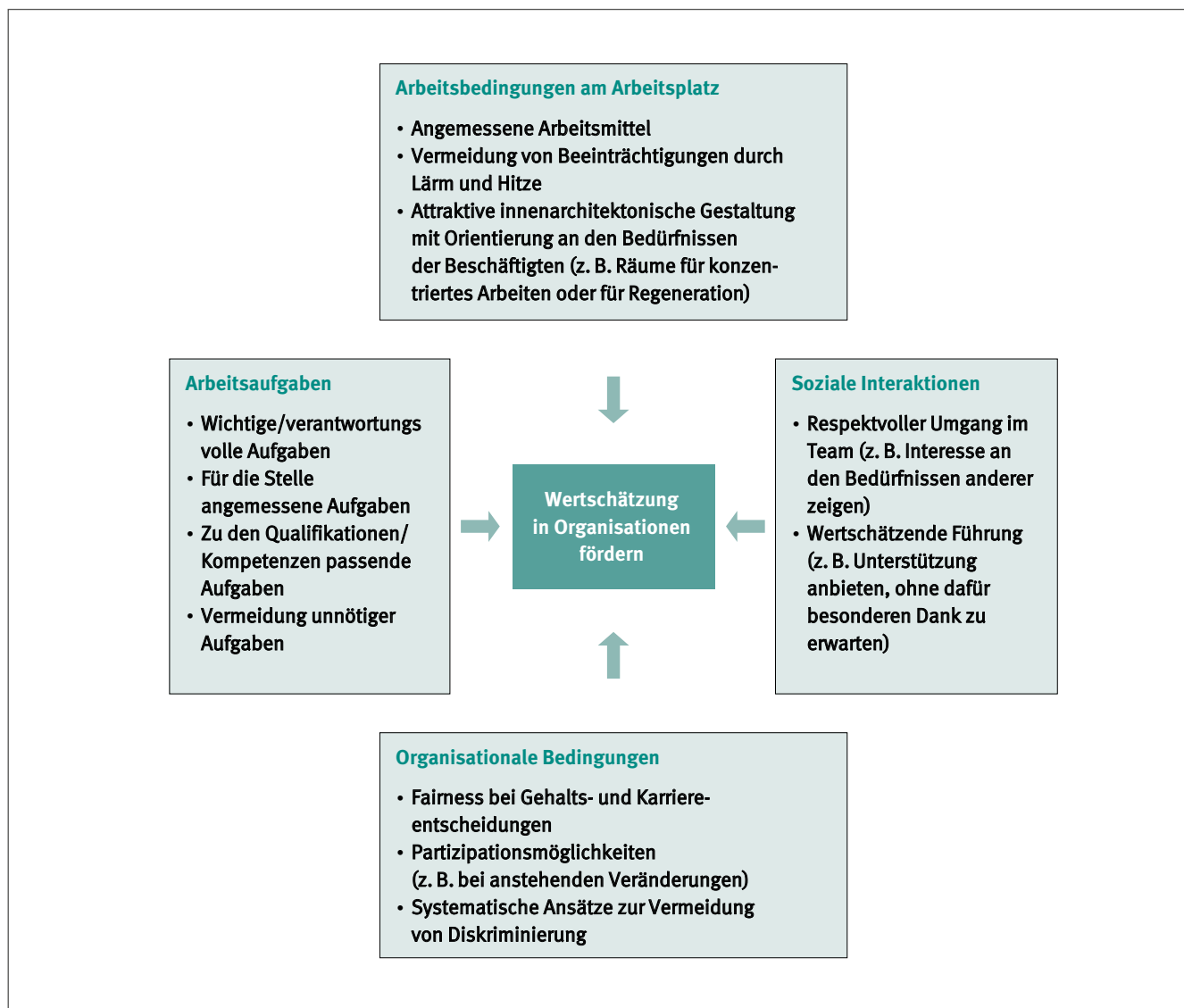
**Arbeitsaufgaben**

Abbildung 1 zeigt vier verschiedene Kategorien mit Beispielen. So spielen die Arbeitsaufgaben für das Erleben von Abwertung oder Wertschätzung eine wichtige Rolle. Werden beispielsweise Aufgaben als unnötig oder als unangemessen mit Blick auf die Stelle wahrgenommen, so kann dies eine Bedrohung des Selbstwertes darstellen.<sup>[10]</sup> Ein Mitarbeiter, der

für seine Führungskraft Auswertungen erstellt und feststellen muss, dass die Führungskraft diese überhaupt nicht anschaut oder dass daraus nichts abgeleitet wird, wird dies mit hoher Wahrscheinlichkeit als abwertend wahrnehmen. Niemand arbeitet gern für den Papierkorb. Haben Beschäftigte den Eindruck, dass sie für Aufgaben eingestellt wurden, für die sie überqualifiziert sind, dürfte dies ebenfalls eine Bedrohung für ihren Selbstwert darstellen.<sup>[11]</sup> Umgekehrt wird beispielsweise eine Mitarbeiterin der IT eine Stärkung ihres Selbstwertes erleben, wenn sie wahrnimmt, dass sie mit ihrer Arbeit Kolleginnen und Kollegen bei ihren IT-Problemen weiterhelfen kann.

**Organisationale Bedingungen**

Auch die organisationalen Bedingungen sind relevant. Als wie fair werden beispielsweise die immateriellen und materiellen Anerkennungsmechanismen in einer Organisation wahrgenommen? Als wie ausgeglichen erleben Mitarbeitende die Balance aus den geleisteten Anstrengungen und den erhaltenen Belohnungen? Eine Mitarbeiterin, die ihre Arbeit sehr gewissenhaft erledigt, freiwillig Überstunden leistet und sich mit guten Ideen einbringt, wird Imbalance erleben, wenn sie auf der anderen Seite der Waage wenig immaterielle und materielle Anerkennung erfährt. Erlebte Imbalance bedroht den Selbstwert.<sup>[12]</sup> So sollten beispielsweise auch bei der Fest-



Quelle: Aus A. Häfner und J. Hartmann-Pinneker: Wertschätzung in Organisationen fördern. © 2023 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Abbildung 1: Überblick über die vier grundlegenden Bereiche zur Förderung von Wertschätzung in Organisationen mit Beispielen

legung von Stellenbezeichnungen und der Betitelung von Funktionen mögliche Effekte auf den Selbstwert Beachtung finden. Es macht einen Unterschied, ob jemand in seiner Signatur die Bezeichnung „Sachbearbeitung im Backoffice“ stehen hat oder „Office-Managerin“ beziehungsweise „Office-Manager“. Auch wenn sich unter beiden Bezeichnungen wahrscheinlich ähnliche Tätigkeiten subsumieren lassen. Werden im Rahmen von Umstrukturierungen Hierarchiestufen entfernt und Expertenfunktionen gestrichen, so dürfte dies ebenfalls deutliche Auswirkungen auf den Selbstwert der Betroffenen haben und ebenso Auswirkungen auf diejenigen, die die wegfallenden Funktionen angestrebt haben. Gerade bei Umstrukturierungen sind vielfältige Bedrohungen des Selbstwertes wahrscheinlich, beispielsweise aufgrund von fehlendem Interesse an den Bedürfnissen der von den Veränderungen Betroffenen.

### Soziale Interaktionen

Bei den sozialen Interaktionen geht es nicht nur um Offensichtliches. Werden Mitarbeitende von Führungskräften oder von Kolleginnen und Kollegen lächerlich gemacht, werden ihre Ideen als eigene ausgegeben oder werden sie ausgegrenzt, so sind dies sehr offensichtliche, abwertende Verhaltensweisen. Es geht jedoch genauso um subtilere Formen von Abwertung. Wenn beispielsweise Unterstützung nicht selbstverständlich gegeben wird, sondern mit Signalen der Abwertung des Gegenübers und der eigenen Aufwertung verknüpft wird. Eine Führungskraft könnte beispielsweise zu einem Mitarbeiter sagen: „Gut, dass du mich um Hilfe gebeten hast. So konnte ich jetzt noch rechtzeitig intervenieren. Ich habe das jetzt noch gut geradebiegen können.“ Mit dieser Aussage wertet die Führungskraft sich selbst auf und ihr Gegenüber ab. Es kann aufschlussreich sein, sich das Kommunikationsverhalten von Führungskräften unter den Gesichtspunkten der eigenen Aufwertung und der Abwertung von anderen genauer anzuschauen.

### Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz

Schließlich empfiehlt sich ein Blick auf die Arbeitsbedingungen. So wird beispielswei-

se durch die Bereitstellung von veralteten oder beschädigten Arbeitsmitteln eine Botschaft transportiert. Bei den Mitarbeitenden könnte beispielsweise ankommen: „Mit uns kann man es ja machen. Wir sind es nicht einmal wert, dass wir ordentliche, voll funktionstüchtige Arbeitsmittel bekommen.“ Andererseits bietet die Gestaltung der Arbeitsbedingungen vielfältige Chancen, um Signale der Wertschätzung zu senden. Arbeitgebende, die beispielsweise mit Ernsthaftigkeit und Konsequenz Gefährdungsbeurteilungen durchführen und bei erkannten Problemen umgehend Abstellmaßnahmen einleiten, senden damit die Botschaft, dass für sie die Mitarbeitenden tatsächlich wertvoll sind.

### Fazit zu den Ansatzpunkten

Die gemeinsame Grundlage aller Ansatzpunkte ist echtes Interesse an den Mitarbeitenden und das Bemühen, mit den Anliegen der Mitarbeitenden konstruktiv umzugehen: Werden die Mitarbeitenden mit ihren individuellen Bedürfnissen, mit ihren Kompetenzen und Werten wahrgenommen? Versucht jemand, sie zu verstehen? Wird auf sie eingegangen? Werden die gegenseitigen Erwartungen konstruktiv miteinander geklärt? Natürlich können Mitarbeitende nicht alle ihre Wünsche in ihrer Organisation verwirklichen. Abwertungserlebnisse können nicht gänzlich vermieden werden. Vielmehr geht es um mehr Aufmerksamkeit bei den Verantwortlichen für abwertende und wertschätzende Ereignisse bei der Arbeit, um bewusst gestaltend intervenieren zu können.

### CREW: ein Programm mit nachgewiesenen Effekten


CREW steht für „Civility, Respect and Engagement in the Workplace“ und wurde mit großen Fallzahlen in anspruchsvollen Interventionsstudien evaluiert.<sup>[13]</sup> Positive Effekte auf mehreren Ergebnisvariablen konnten nachgewiesen werden, unter anderem auf Symptome von Burn-out. Das Ziel des Organisationsentwicklungsprogramms ist die Förderung eines wertschätzenden Umgangs in den einzelnen Teams und in der gesamten Organisation.<sup>[14]</sup> Herzstück des Pro-

gramms sind moderierte Workshops auf Teamebene, wobei diese um weitere Interventionen ergänzt werden, zum Beispiel schriftliches Informationsmaterial. Die Mitarbeitenden beschäftigen sich in den Teams mit ihrem Umgang untereinander, erkennen abwertendes Verhalten und erarbeiten, wie sie sich ein wertschätzendes Miteinander konkret vorstellen. Das Programm ist stark verhaltensorientiert und partizipativ angelegt. Didaktische Mittel sind weniger Edukation, sondern mehr Diskussion, Rollenspiele und die Arbeit an individuellen Verhaltenszielen. Einleitend wird die IST-Situation mit einem Fragebogen erfasst, der acht Items enthält. Neben anderen: „Meinungsverschiedenheiten und Konflikte werden in meinem Team fair gelöst.“ Oder: „Unterschiede zwischen Menschen werden in meinem Team respektiert und wertgeschätzt.“ Die Ergebnisse werden im Team besprochen, besonders starke und schwache Ausprägungen bei einzelnen Items werden herausgearbeitet. Der Fragebogen wird im weiteren Prozess wiederholt eingesetzt, um Veränderungen im Team transparent zu machen. Im nächsten Schritt erarbeiten die Teammitglieder, was ihnen ein respektvollerer Umgang im Team bringen würde. Es geht darum, das „Warum“ von mehr Wertschätzung greifbar zu machen. Im dritten Schritt arbeiten die Teammitglieder heraus, was sie sich konkret unter einem wertschätzenden Umgang im Team vorstellen. Ein gemeinsames Verständnis von Wertschätzung im Team soll gefördert werden. Auch Hindernisse auf dem Weg zu mehr gegenseitiger Wertschätzung und Möglichkeiten, damit umzugehen, werden diskutiert. Im weiteren Prozess werden die Teilnehmenden aufgefordert, ihr Verhalten unter Wertschätzungsgesichtspunkten zu beobachten. Positives Verhalten soll erkannt und gewürdigt werden. Zudem wird Wertschätzung mit anderen Werten und Prioritäten der Organisation verknüpft. Über mehrere Monate hinweg finden Teamworkshops statt, in denen Veränderungen wahrgenommen, besprochen und positive Entwicklungen gewürdigt werden. Die Moderierenden laden in den Workshops durch Fragen und andere Impulse zur Reflexion und Diskussion ein. „Was machen wir be-

reits gut? Wie kann jeder von uns einen positiven Beitrag leisten?“ sind Beispiele für solche Anregungen.

## Wertschätzung wird in Organisationen an Bedeutung gewinnen

Die Entwicklung des Arbeitsmarktes dürfte das Thema Wertschätzung in den kommenden Jahren mehr in den Mittelpunkt rücken. Der Arbeitskräftemangel verschärft sich weiter von Jahr zu Jahr. Wer Wertschätzung vermisst, wird sich schnell etwas Neues suchen. Organisationen, die es versäumen, die Weichen in Richtung mehr Wertschätzung zu stellen, werden immer weniger geeignetes Personal finden und vor allem binden können. In diesem Beitrag wurde herausgearbeitet, dass die Vermittlung von Wertschätzung weit über materielle Formen der Anerkennung oder offensichtliche Aspekte sozialer Interaktionen hinausgeht. Wenngleich diese natürlich auch eine Rolle spielen. Die Bedeutung von Führungskräften für die Bindung der Mitarbeitenden wird weiter zunehmen und es erforderlich machen,

dass Führungskräfte die dafür notwendigen Führungskompetenzen entwickeln und ausbauen.<sup>[15]</sup> 

## Fußnoten

- [1] Semmer, N. K.; Tschan, F.; Jacobshagen, N.; Beehr, T. A.; Elfering, A.; Kälin, W. & Meier, L. L.: Stress as offense to self: a promising approach comes of age. In: *Occupational Health Science*, Ausgabe 3/2019, S. 205–238.
- [2] Häfner, A. & Hartmann-Pinneker, J.: Wertschätzung in Organisationen fördern, Hogrefe, Göttingen 2023, S. 6–7.
- [3] Stocker, D.; Jacobshagen, N.; Krings, R.; Pfister, I. B. & Semmer, N. K.: Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. In: *German Journal of Research in Human Resource Management*, Ausgabe 28/2014, S. 73–95.
- [4] Prümper, J. & Becker, M.: Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. In: B. Badura; A. Ducki; H. Schröder; J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit*, Springer, Berlin 2011, S. 37–47.
- [5] Leiter, M. P.; Laschinger, H. K. S.; Day, A. & Gilin-Oore, D.: The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. In: *Journal of Applied Psychology*, Ausgabe 96/2011, S. 1258–1274.
- [6] Leiter, M. P.; Day, A.; Gilin-Oore, D. & Laschinger, H. K. S.: Getting better and staying better: Assessing civility, incivility, distress and job attitudes one year after a civility intervention. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, Ausgabe 17/2012, S. 425–434.
- [7] Häfner, A. & Hartmann-Pinneker, J., 2023, S. 104–106.
- [8] Kuoppala, J.; Lamminpää, A.; Liira, J. & Vainio, H.: Leadership, job well-being, and health effects – A systematic review and a meta-analysis. In: *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, Ausgabe 50/2008, S. 904–915.
- [9] De Cremer, D. & Tyler, T. R.: Am I respected or not?: Inclusion and reputation as issues in group membership. In: *Social Justice Research*, Ausgabe 18/2005, S. 121–153.
- [10] Semmer, N. K.; Tschan, F.; Jacobshagen, N.; Beehr, T. A.; Elfering, A.; Kälin, W. & Meier, L. L., 2019, S. 205–238.
- [11] Häfner, A. & Hartmann-Pinneker, J., 2023, S. 93–98.
- [12] Siegrist, J.: A theoretical model in the context of economic globalization. In: J. Siegrist & M. Wahrendorf (Hrsg.), *Work stress and health in a globalized economy: The model of effort-reward imbalance*, Springer International Publishing, Cham Switzerland 2016, S. 3–19.
- [13] Leiter, M. P.; Laschinger, H. K. S.; Day, A. & Gilin-Oore, D., 2011, S. 1258–1274.
- [14] Osatuke, K.; Moore, S. C.; Ward, C.; Dyrenforth, S. R. & Belton, L.: Civility, respect and engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, Ausgabe 45/2009, S. 384–410.
- [15] Häfner, A. & Hofmann, S.: *Zuhören für Führungskräfte: Wie Sie durch gutes Zuhören wirkungsvoller führen können*, Springer, Berlin 2023.

# Studierende im Arbeitsschutz qualifizieren

## Key Facts

- Kompetenzerwerb im Arbeitsschutz für angehende Führungskräfte hat große Bedeutung für die betriebliche Prävention
- Das Beispiel einer Kooperation zeigt, wie die Einbindung des Arbeitsschutzes direkt in die Hochschulausbildung erfolgen kann
- Für die Zukunft stellt sich die Frage, wie angehende Führungskräfte hochschulübergreifend erreicht werden können

## Autorinnen

- ➔ Riecke Grünthal
- ➔ Claudia Farber
- ➔ Anke Barth

**Umweltingenieurinnen und -ingenieure erwerben an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Weihenstephan-Triesdorf im Rahmen einer Kooperation mit DGUV Test das Zertifikat Safety Certificate Contractors (SCC). Es bescheinigt wichtige Arbeitsschutzkenntnisse im Bereich Sicherheit, Gesundheit und Umwelt (SGU).**

**F**ührungskräfte haben einen signifikanten Einfluss auf die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit der richtigen Haltung und der notwendigen Handlungskompetenz nehmen sie eine wesentliche Multiplikatorenfunktion für die betriebliche Präventionskultur ein und können durch die Mitgestaltung der Unternehmenspolitik wichtige Rahmenbedingungen schaffen. Sie treten durch ihr eigenes Handeln als Vorbild auf und haben direkten Einfluss auf konkrete Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus können sie deren Kompetenzprofil laufend evaluieren und dafür sorgen, dass sinnvolle Qualifikationen stattfinden und die notwendigen Ressourcen für sicheres und gesundes Arbeiten zur Verfügung stehen und genutzt werden.

Aufgrund der großen Bedeutung der Führungskräfte für die betriebliche Prävention ist die Förderung der frühzeitigen Entwicklung von Kompetenzen im Bereich Sicherheit und Gesundheit für diese Zielgruppe ein zentrales Ziel der gesetzlichen Unfallversicherung. Gleichzeitig ist gesun-

de Führung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unternehmen selbst, denn diejenigen, die in die Sicherheit und Gesundheit des Personals investieren, investieren gleichzeitig in den eigenen langfristigen Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit. Denn Menschen, die in einem sicheren und gesunden Umfeld arbeiten, leisten mehr, sind offener für Veränderungsprozesse, fehlen weniger, sind zufriedener und entwickeln eine tiefere Bindung zu ihrem Arbeitgeber beziehungsweise ihrer Arbeitgeberin. Das ist insbesondere im Hinblick auf den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel von großer Bedeutung.

Die Konzeptionierung von Qualifizierungsangeboten für Führungskräfte ist eine besondere Herausforderung, da unabhängig vom inhaltlichen Bedarf oder Interesse am Thema Führungskräften häufig wenig Zeit für Weiterbildungen zur Verfügung steht und gleichzeitig ein hoher Anspruch an die Qualität von Angeboten besteht. Zudem sind viele Menschen, die eine Führungsrolle übernehmen, weder im Rahmen ihres Studiums noch in ihrer bisherigen beruf-

lichen Tätigkeit intensiv mit dem Thema in Berührung gekommen.

## Positive Haltung zur Prävention frühzeitig fördern

Deshalb ist es eine gute Strategie, zu einem früheren Zeitpunkt mit Angeboten anzusetzen. Studierende übernehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit in der Zukunft Führungspositionen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Wenn sie zu diesem Zeitpunkt bereits über Kompetenzen im Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit verfügen und eine positive Haltung zur Prävention haben, ist zu erwarten, dass dies ihr Handeln beeinflusst und sie motiviert sind, sich in diesem Bereich aktiv weiterzuqualifizieren. Es stellt sich jedoch die Frage, wie Studierende mit einem entsprechenden Angebot zur Entwicklung dieser Kompetenzen erreicht werden können und wie man sie motivieren kann, dieses Angebot auch zu nutzen.

Ein erfolgreiches Beispiel hierfür ist die Kooperation zwischen der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf und DGUV Test, dem

Prüf- und Zertifizierungssystem der DGUV. In diesem Kooperationsprojekt erwarben rund 50 Studierende der Fakultät Umwelt-ingenieurwesen die Personenzertifizierung Safety Certificate Contractors (SCC).


Das Zertifizierungssystem SCC wurde von sicherheitskritischen Branchen wie der chemischen und mineralölverarbeitenden Industrie für die auf ihrem Gelände arbeitenden Fremdfirmen entwickelt. Es verbindet die Themenbereiche der (Arbeits-) Sicherheit mit Gesundheits- und Umweltschutz (SGU). SCC ist für Hersteller und Dienstleister in verschiedenen Branchen geeignet und mittlerweile international anerkannt. Die SCC-Personenzertifizierung bestätigt dem Inhaber oder der Inhaberin mit einem Zertifikat, dass er oder sie im Bereich SGU über wichtige Arbeitsschutzkenntnisse verfügt.

### **Zertifizierung bietet Studierenden Wettbewerbsvorteil**

Ziel aus Sicht des Arbeitsschutzes ist es, sicherheitsbewusstes Verhalten zu fördern. Insbesondere Führungskräfte sollen mit der Zertifizierung erreicht werden. Aktuell gibt es rund 7.000 SCC-zertifizierte Führungskräfte. Sie tragen neben den Fachkräften für Arbeitssicherheit und weiteren betrieblichen Zielgruppen, die mit Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit betraut sind, das Wissen in ihre Betriebe. Sie treten als positive Vorbilder auf und gestalten die Strukturen und Rahmenbedingungen, mit denen sie die Grundlagen für gesunde Führung im betrieblichen Alltag schaffen. Auftraggeber setzen eine SCC-Personenzertifizierung und die damit verbundene Prüfung häufig voraus, um sicher sein zu können, dass Dienstleister beziehungsweise Kontraktoren in den Bereichen Sicherheit, Gesundheit und Umwelt kompetent sind. Eine entsprechende Zertifizierung kann für Absolventen und Absolventinnen sowie Young Professionals also ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil sein. „Der Erwerb des SCC-Zertifikats ist für unsere Studierenden ein interessanter Baustein in der Ausbildung und eröffnet zusätzliche Möglichkeiten im späteren Berufsleben. Es ergänzt den Studiengang hervorragend“,

sagt Professor Dr. Stefan Rohse, Lehrgebiet Chemie und Chemikalien-, Pestizid- und Arbeitsschutzrecht sowie Kooperationsleiter vonseiten der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf.

In 24 Unterrichtseinheiten in Präsenz bereitet die Hochschule die Studierenden auf die Prüfung vor, die Voraussetzung für die DGUV Test Zertifizierung ist. Die Seminarinhalte – wie Unfallvermeidung und Sicherheitsmanagement – entsprechen dabei den Lernzielen des SCC-Regelwerks und werden mit DGUV Test abgestimmt. Die Teilnahme an den Seminaren an der Hochschule in Triesdorf wird von DGUV Test als gültige Zulassung für die Prüfung und Zertifizierung anerkannt.

Die Erfahrungen mit Kooperationen zwischen Unfallversicherung und Hochschule zeigen, dass Angebote zur Qualifizierung im Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit bei den Studierenden auf Interesse stoßen und gut angenommen werden. Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie Qualifizierungsangebote in Bezug auf Umfang, Inhalt und Format gestaltet sein müssten, um unabhängig von einzelnen Kooperationen Studierende aller Hochschulen und Fachrichtungen optimal zu erreichen. Hier spielen die Ansprache der Zielgruppe und die Vermarktung des Angebots eine wesentliche Rolle. Nur wenn Studierende das Angebot kennen und als sinnvoll bewerten, werden sie es wahrnehmen. Mit Lernangeboten, die allen Studierenden zugänglich sind, könnten zukünftige Fach- und Führungskräfte in großer Zahl erreicht und frühzeitig an das Thema Prävention herangeführt werden. Die Sensibilisierung für sicherheits- und gesundheitsorientiertes Führungsverhalten wird so in der Zukunft einen wesentlichen Einfluss auf die gelebte Prävention in den Betrieben haben. 



# Gut gewappnet für den Ernstfall

## Key Facts

- Seit über 20 Jahren setzt sich die Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG) dafür ein, bei den Mitgliedsunternehmen das Bewusstsein für den Umgang mit Bedrohungen und Notfällen zu schärfen
- Die wichtigsten Präventionsinstrumente der VBG sind ein vollständig überarbeiteter Leitfaden zum Thema Notfallmanagement sowie ein begleitendes Seminar dazu
- Der neue Leitfaden legt den Fokus auf einen systematischen Ansatz zum Risiko- und Notfallmanagement

## Autoren

- ➔ **Matthias Bludau**
- ➔ **Christof Radusch**
- ➔ **Hauke Burmann**

**„Uns wird es schon nicht treffen“ – mit dieser Grundeinstellung wiegen sich viele Unternehmen in trügerischer Sicherheit. Unwetterlagen, Hackerangriffe, Pandemien, Stromausfälle oder Sabotageakte können Betriebe jäh vor große Herausforderungen stellen. Der VBG-Leitfaden „Umgang mit Bedrohungen und Notfällen“ hilft, Risiken frühzeitig zu erkennen und angemessen damit umzugehen.**

**M**anche Ereignisse haben eine solche Tragweite, dass sie sich tief im kollektiven Bewusstsein einprägen. Dazu gehören unter anderem die Anschläge auf das New Yorker World Trade Center. Zu den Opfern des Terrorangriffs am 11. September 2001 zählten auch Beschäftigte deutscher Unternehmen, die sich damals in Auslandsbüros im südlichen Manhattan aufhielten.

Der dramatische Vorfall führte weltweit zu verstärkten Sicherheitsmaßnahmen an Flughäfen und öffentlichen Gebäuden wie etwa Konsulaten oder Militäreinrichtungen. Die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) reagierte ebenfalls umgehend auf die Vorfälle in den USA. Im ersten Schritt wurde eine zentrale Anlaufstelle (Hotline) eingerichtet, um eine optimale medizinische Behandlung und psychologische Betreuung der Betroffenen sowie sofortige finanzielle Hilfen für die Hinterbliebenen sicherzustellen. Im zweiten Schritt setzte die VBG eine bundesweite Arbeitsgruppe ein. Aufsichtspersonen aus verschiedenen Bezirksverwaltungen erarbeiteten gemeinsam Vorschläge, um Betriebe auch bei atypischen Gefährdungen durch die Prävention zu unterstützen.

## Gezielte Beratung

Schnell wurde den Mitgliedern des VBG-Gremiums klar, dass kriegerische und terroristische Extremereignisse üblicherweise nicht Gegenstand der betrieblichen Betrachtung sein können. Dennoch wirken einschneidende Geschehnisse wie der 11. September, das Ahrtal-Hochwasser oder die Corona-Pandemie zumindest kurzfristig als Weckruf. Diese verdeutlichen den Unternehmen, dass auch sie direkt betroffen sein können, wie beispielsweise im Falle der Corona-Pandemie. Leider führt diese Erkenntnis oftmals jedoch nicht zu einer grundlegenden Bewusstseinsveränderung im Hinblick auf Bedrohungen. Ziel der Beratung für die Unternehmen soll es daher sein, Bedrohungen wie zum Beispiel Stromausfälle, Cyberangriffe, Starkregen, Spionage oder Pandemien (Zwischenfall und Notfall) immer wieder auf einem niederschweligen Niveau anzusprechen.

Zu diesem Zweck erarbeitete die VBG einen Leitfaden für die Sicherheits- und Notfallorganisation, der im Jahr 2007 unter dem Titel „Zwischenfall, Notfall, Katastrophe“ erschien.

Inzwischen gibt es die dritte vollständig überarbeitete Auflage der Schrift mit dem neuen Titel „Umgang mit Bedrohungen und Notfällen – Risiken kennen und angemessen handeln“ sowie ein begleitendes Seminar dazu. Im Gegensatz zu den ersten beiden Auflagen, die eher maßnahmenorientiert waren (zum Beispiel hinsichtlich Security), legt der neue Leitfaden den Fokus auf einen systematischen Ansatz zum Risiko- und Notfallmanagement.

## Der Nutzen liegt auf der Hand

Der erste Schritt in dieser Systematik ist, die Unternehmen für ein entsprechendes Risikobewusstsein zu sensibilisieren. Eigentlich liegt der Nutzen einer systematischen Vorgehensweise auf der Hand, denn ein Unternehmen kann auf diese Weise zum Beispiel

- wirtschaftliche Schäden begrenzen oder verhindern,
- Störungen im Arbeitsablauf vermeiden,
- Beschäftigte und Unternehmenswerte schützen,
- von günstigeren Konditionen bei Banken oder Sachversicherungen profitieren.



Aber nicht nur aus betriebswirtschaftlichen und ethischen Erwägungen ist diese Herangehensweise sinnvoll, sondern auch aus rechtlichen Gründen.

Bei der Recherche zu den rechtlichen Grundlagen stellte sich heraus, dass es neben den offensichtlichen Vorschriften, zum Beispiel den §§ 5, 9 und 10 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG), § 22 der DGUV Vorschrift 1 sowie der Störfall-Verordnung oder Managementsystemen in weiteren Gesetzen und Regelwerken, bereits eine Vielzahl von Anforderungen für den Umgang mit Bedrohungen und Notfällen gibt. Dazu zählen unter anderem:

**DGUV Regel 100-001 „Grundsätze der Prävention“**

Paragraf 22 (Notfallmaßnahmen): Der Unternehmer oder die Unternehmerin hat „die Maßnahmen zu planen, zu treffen und zu überwachen, die insbesondere für den Fall des Entstehens von Bränden, von Explosionen, des unkontrollierten Austretens von Stoffen und von sonstigen gefährlichen Störungen des Betriebsablaufs geboten sind“. Insbesondere die besagten Störungen sind dabei thematisch sehr weit gefasst. So wird unter anderem die Aufstellung von Notfallplänen für „unerwartete Situationen, zum Beispiel Amokfall“ gefordert. Beispielhaft werden in dieser DGUV Regel als Notfälle „Brand, Unfall, Einbruch, Überfall ...“ genannt.

**Technische Regel für Arbeitsstätten: ASR V3 „Gefährdungsbeurteilung“**

Danach müssen in der Gefährdungsbeurteilung zur Nutzung von Arbeitsstätten auch „Situationen berücksichtigt werden, die vom Normalbetrieb abweichen, wie zum Beispiel Störungen, Stromausfälle oder extreme Witterungseinflüsse“. Darüber hinaus sind auch „Gefährdungen zu betrachten, mit denen zum Beispiel bei Bränden, Unfällen, Überfällen oder sonstigen Betriebsstörungen zu rechnen ist“. Auch in dieser Regelung findet sich mit der Formulierung „sonstige Betriebsstörung“ ein sehr weit gefasster Begriff.

**VDI-Richtlinie 4062, Blatt 2, „Gefahrenabwehr bei lebensbedrohlichen Gewalttaten“**

Die Richtlinie gilt für den Schutz von Menschen in Organisationen und Unternehmen sowie für Bildungseinrichtungen, Kindergärten und Veranstaltungen. Sie enthält Hinweise, die Verantwortliche in Unternehmen einhalten, vorhalten und organisieren sollten, wenn im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung erkannt wird, dass die Gefahr von lebensbedrohlichen Gewalttaten besteht.

Die Auflistung zeigt das Dilemma für die Unternehmen, im Themenkomplex „Bedrohungen und Notfälle“ die relevanten Vorgaben zu überblicken und somit zu erfüllen.

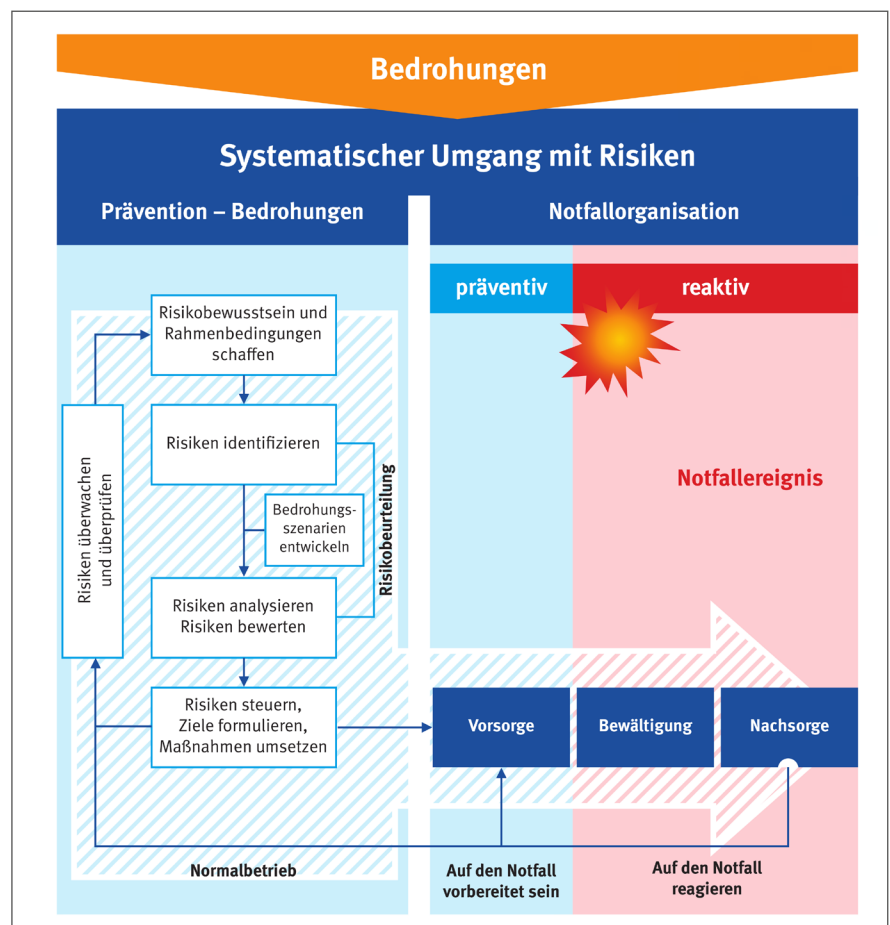
**Prozesse systematisch gestalten**

Aber auch für die sonstigen betrieblichen Arbeitsschutzakteure, wie zum Beispiel Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder Betriebsärztinnen und -ärzte scheint der Um-

gang mit den oben genannten Bedrohungen noch eher „Neuland“ zu sein. Bestätigt wird diese Wahrnehmung in der betrieblichen Beratung und Besichtigung der VBG. Im Rahmen der standardmäßigen Überprüfung der Arbeitsschutzorganisation wird auch die Gefährdungsbeurteilung überprüft. Dabei stellt sich in der Regel heraus, dass diese besonderen Bedrohungen keine Berücksichtigung finden. Es scheint den Unternehmen an konkreter Unterstützung für die Implementierung dieser Thematik in die betrieblichen Prozesse zu fehlen.

Bemerkenswert ist zudem, dass in der dritten GDA-Periode „Systembetrachtung“ unter dem Punkt „Notfallorganisation“ nur die Standardthemen „Erste Hilfe“, „Brandschutz“ und „Evakuierung“ abgefragt werden.

Mit der neuen Schrift hilft die VBG den Unternehmen herauszufinden, welche Risi-



Quelle: VBG

Abbildung 1: Systematischer Ansatz – Umgang mit Risiken

ken für sie relevant sein können und wie sie damit angemessen umgehen können.

Die Erfahrungen aus der Betriebsbetreuung und dem Seminar der VBG zu diesem Thema zeigen, dass die Betriebe schnell den Fokus auf die Notfallorganisation inklusive der Erstellung eines Notfallhandbuchs legen. Dieser Ansatz greift zu kurz, da wichtige Prozessschritte fehlen.

Abbildung 1 erläutert die systematische Vorgehensweise.

Der Umgang mit Risiken im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) erfordert im ersten Schritt die Prävention gegen Bedrohungen und erst im zweiten Schritt die Notfallorganisation.

Nachfolgend werden die einzelnen Handlungsschritte erläutert.

#### Risikobewusstsein schaffen

Nachdem das entsprechende Risikobewusstsein bei der Unternehmensführung geweckt wurde, muss das Thema auch an Führungskräfte und Beschäftigte adressiert werden.

#### Rahmenbedingungen schaffen

Vom Unternehmen müssen personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

#### Risiken identifizieren

Schlagwortartig sollen zunächst ergebnisoffen verschiedene Bedrohungen zum Beispiel mithilfe der Brainstorm-Methode benannt werden. Eine anschließende Clusterung ist sinnvoll.

Erfahrungen aus dem Seminar zeigen, dass tatsächliche Bedrohungslagen wie auch die subjektive Wahrnehmung sich ändern.

#### Bedrohungsszenarien entwickeln

Unter einem Szenario ist gemeinhin die bildhafte Darstellung/Beschreibung eines Risikos mit Annahmen über Abläufe und Auswirkungen von möglichen künftigen Ereignissen zu verstehen. Es zeigt in Kurz-

form auf, wie sich eine Bedrohung in einem Unternehmen auswirken kann.

#### Wozu braucht man Szenarien?

Zu vielen Bedrohungen gibt es kein Regelwerk im Vergleich zum normalen Arbeitsschutz. So lässt sich eine im Brainstorming erkannte Bedrohung, zum Beispiel „Hochwasser“, nicht ohne Weiteres bewerten. Häufig fehlen wichtige Hintergrundinformationen für die Bewertung der Bedrohungen und somit auch für die richtigen Maßnahmen. Zum Beispiel ist von entscheidender Bedeutung, die tatsächliche Ursache eines Hochwassers zu kennen: Starkregen, Schneeschmelze, Staudammbruch.

Ebenso spielt der zeitliche Verlauf eine entscheidende Rolle. Im Falle eines regionalen Starkregens kann ein Flusspegel sehr schnell – innerhalb von Stunden – steigen, während sich bei einer Schneeschmelze normalerweise ein Hochwasser über mehrere Tage entwickelt.

Zudem ist von Bedeutung, welche Bereiche im Unternehmen betroffen sein können. So kann beispielsweise das Wasser lediglich tiefer gelegene Areale oder Kellerbereiche überfluten oder sich auch auf Werkshallen ausdehnen.

Außerdem gilt noch abzuschätzen, welche Auswirkungen die Bedrohung auf betriebliche Prozesse hätte. Zum Beispiel: Welche möglichen Folgen hätte die Bedrohung für den betrachteten Betriebsbereich, wenn durch ein Starkregenereignis die Produktion für zwei Wochen ausfällt?

In der Praxis gestaltet sich dieser Prozess beispielsweise in den VBG-Seminaren für die Teilnehmenden schwieriger als gedacht. Teilweise fällt es schwer, ein konkretes zukünftiges Ereignis mit den dazugehörigen Abläufen für die bildhafte Szenariobeschreibung prägnant zu formulieren.

Verschiedene Ursachen, zeitliche Verläufe, Bereiche sowie Auswirkungen können zu einer Fülle von unterschiedlichen Szenarien führen. Diese führen wiederum zu sehr unterschiedlichen präventiven Maßnahmen, die im jeweiligen Fall zu ergreifen wären.

Es gibt in diesem Fall kein Richtig oder Falsch. Als praktikabler Weg hat sich die Beschreibung eines Worst-Case-Szenarios erwiesen. Darunter versteht man ein schlimmstmögliches, aber dennoch plausibles Szenario. Zum Beispiel:

**Bei einem sommerlichen Starkregenereignis über mehrere Stunden steigt der Pegel eines nahe gelegenen Flusses um drei Meter. Das Wasser überflutet einen Betrieb im Uferbereich. Dort laufen die Keller voll und in der Produktionshalle steht das Wasser einen Meter hoch. Die hoch technisierte Produktion fällt für vier Monate aus, da Maschinen schwer beschädigt wurden und es keinen Ausweichstandort für die Produktion gibt.**

Die Szenarien müssen berücksichtigen, welche Erfahrungen das Unternehmen bereits mit früheren Bedrohungen gesammelt hat und welche Schutzmaßnahmen aktuell vorhanden sind.

- **Problem 1:** Eine genaue Beschreibung der Auswirkungen wird nicht durchgeführt. Zum Beispiel: Wie lange genau ist die Produktion in dem Unternehmen unterbrochen?
- **Problem 2:** Mögliche komplexe Ereignisfolgen – auch „Kaskadeneffekte“ genannt – sollten nicht in einem Szenario gebündelt werden. Stattdessen empfiehlt es sich, diese in einzelnen Szenarien zu betrachten.

Ansonsten ist es nicht möglich, den nächsten Schritt der Risikoanalyse sinnvoll durchzuführen.

#### Subjektive Einschätzung

Bei der Risikoanalyse geht es darum, die Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensschwere einzuschätzen. Dies ist wichtig, um die Relevanz der einzelnen beschriebenen Szenarien für das Unternehmen erkennen zu können. Dafür ist als Hilfsmittel die Risikomatrix geeignet.

Bei der Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit helfen entweder Statistiken oder Branchenkenntnis. Bei der Schadens-

schwere gilt es in erster Linie zu verhindern, dass durch Ereignisse Menschen zu Schaden kommen.

In der Systematik dieser Schrift kann die Schadensschwere hingegen sowohl monetär (Produktionsausfall, Unterbrechung von Lieferketten et cetera) wie auch als Imageschaden (Unternehmen kann seine Leistungen nicht mehr erbringen) betrachtet werden.

Die Risikomatrix bezieht sich immer auf das im Betrieb schon vorhandene Sicherheitsniveau in Bezug auf die jeweilige Bedrohung. Wenn in einem Unternehmen beispielsweise ein Notstromaggregat vorhanden ist, das die Stromversorgung für zwei Stunden sichert, muss dies für das Szenario eines möglichen Stromausfalls in der Bewertung der Schadensschwere entsprechend berücksichtigt werden.

Die Risikomatrix hat jedoch auch ihre Tücken. So ist die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadensschwere fast immer nur subjektiv und relativ grob. Auch Wechselwirkungen mit anderen Risiken werden nicht unbedingt berücksichtigt. Nur für wenige Bedrohungen existieren fundierte und belastbare Erfahrungen und Erkenntnisse hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit. Ein weite-

res Problem ist, dass sich aus Ereignissen in der Vergangenheit häufig keine absolut zuverlässigen Schlussfolgerungen für die Zukunft ableiten lassen, da sich die Rahmenbedingungen sehr schnell ändern können.

Die Unternehmensgröße und Komplexität der Unternehmensprozesse bestimmen hierbei den Aufwand und die Vorgehensweise bei der Risikoanalyse.

Ein kleines Unternehmen mit wenigen Angestellten – zum Beispiel aus der IT-Branche – wird in der Regel keine ausgefeilte Risikoanalyse machen, sondern sofort entsprechende Maßnahmen zur Cybersicherheit umsetzen. Dabei werden wesentliche Handlungsschritte übersprungen mit dem Risiko, relevante Bedrohungen außer Acht zu lassen.

### Umgang mit dem Risiko

Bevor (Schutz-)Ziele festgelegt und Maßnahmen abgeleitet werden, sollten Überlegungen zum Umgang mit dem jeweiligen Risiko im Betrieb angestellt werden. Dies entspricht der Risikosteuerung, wobei verschiedene Möglichkeiten bestehen.

### Risikovermeidung

Beispiel: Das Unternehmen zieht aus der

hochwassergefährdeten Flussaue in einen höher gelegenen Bereich um.

### Risikoakzeptanz

Beispiel: Das letzte „Jahrhundert-Hochwasser“ war vor über 20 Jahren. Das Unternehmen verlässt sich darauf, dass das nächste Hochwasser dieser Art in absehbarer Zeit wohl nicht eintreten wird. Außerdem soll der Betrieb in drei Jahren ohnehin an einen anderen Ort umziehen.

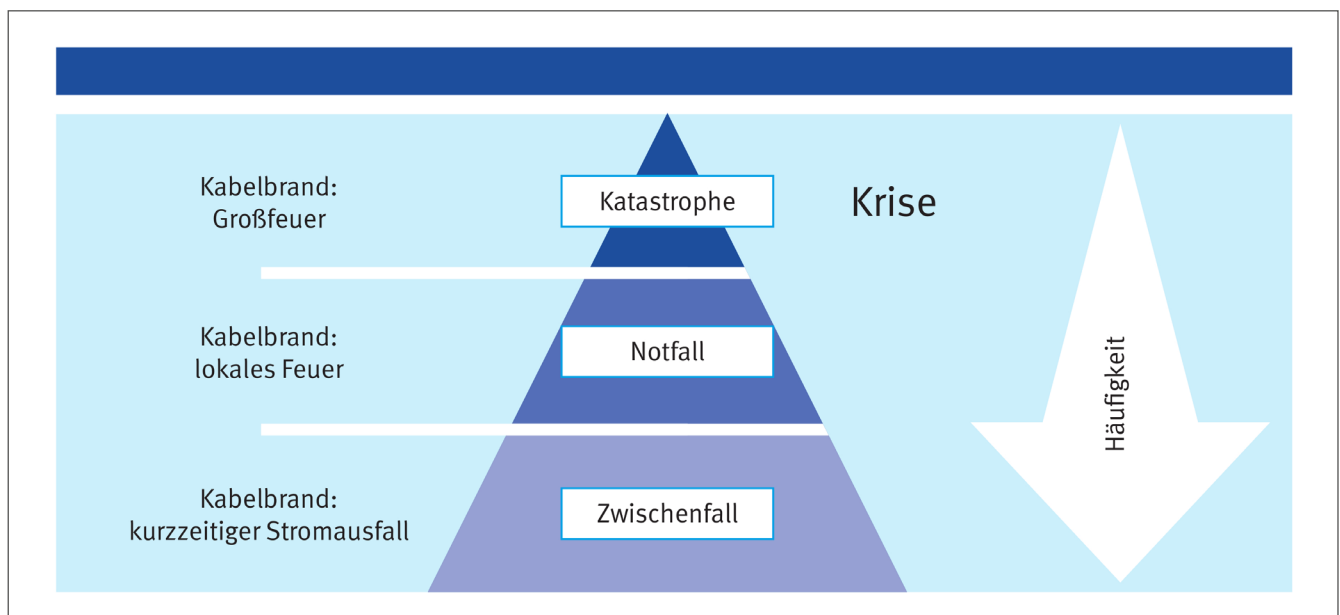
Hierin besteht ein Unterschied zum Arbeitsschutzrecht. In einem Bereich, der nicht gesetzlich geregelt ist, hat das Unternehmen die Wahl, sich individuell zu entscheiden – sofern dadurch Beschäftigte nicht gefährdet werden.

### Risikoüberwälzung

Beispiel: Das Unternehmen schließt für die Bedrohung durch Hochwasser eine geeignete Elementarschadenversicherung ab, sofern diese im jeweiligen Gebiet verfügbar ist.

### Risikoverminderung

Beispiel: Das Unternehmen wird mit speziellen Maßnahmen gegen Hochwasser bis zu einer bestimmten Höhe gesichert (zum Beispiel durch den Einsatz von Sandsäcken).



Quelle: VBG

Abbildung 2: Ereignishorizont – Darstellung der Ereignisstufen

Nach der Risikosteuerung wird im nächsten Schritt geprüft, inwiefern die Notfallorganisation zum Einsatz kommt.

## Auf den Notfall vorbereitet sein

Bei der Notfallorganisation gilt grundsätzlich: Risiken sind nicht immer oder vollständig beherrschbar und meist verbleiben Restrisiken. Diese können trotz aller Maßnahmen zur Risikovermeidung oder -minimierung bei geringer Eintrittswahrscheinlichkeit erhebliche Auswirkungen haben.

Denkbar ist auch, dass einzelne Bedrohungen unzureichend eingeschätzt oder diese bis dato gar nicht erkannt wurden. Somit muss trotzdem damit gerechnet werden, dass es in einem Unternehmen zu unerwünschten Ereignissen kommt. Diese können – je nach Schwere des Ereignisses – prinzipiell in drei verschiedene Kategorien eingeteilt werden: Zwischenfall, Notfall und Katastrophe. Dieses Spektrum kann als Ereignishorizont bezeichnet werden.

Dieser Ereignishorizont ist in jedem Unternehmen und in jeder Branche spezifisch und muss deswegen an die Situation angepasst festgelegt werden. Auch die Dauer des Ereignisses kann eine Rolle spielen – ein längerfristiger Systemausfall hat umfassendere Auswirkungen als ein kurzfristiger.

### Notfallvorsorge

Bei der Notfallorganisation gilt es, gut vorbereitet zu sein, falls ein Notfallereignis doch stattfinden sollte (Notfallvorsorge). In gewissen Bereichen wie Brandschutz, Erste Hilfe oder Evakuierung sind die erforderlichen Maßnahmen bereits gesetzlich geregelt. Die dort zugrunde liegende Systematik gilt es auch auf die Bereiche zu übertragen, für die es noch keine verbindlichen Vorgaben gibt. So kommt es beispielsweise im Bereich der IT-Sicherheit auch bei kleinen und mittleren Unternehmen vermehrt zu Hackerangriffen. Für einen solchen Fall gilt es Vorbereitungen zu treffen, um im entscheidenden Moment schnell handeln zu können. So müssen im Vorfeld beispielsweise Überlegungen zu folgenden Maßnahmen angestellt werden:

- Umgang mit potenziell betroffenen IT-Systemen
- Information von Beschäftigten, Kunden, Kundinnen und Behörden
- Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit des Unternehmens

Bei vielen Notfällen ist die Zeitschiene ein wesentlicher Faktor, der beispielsweise bei längeren Zeit- und Ereignishorizonten auch eine längere Reaktionszeit für koordinierte Handlungen lässt. Dies gilt allerdings nicht für plötzlich eintretende Ereignisse ohne Vorwarnzeit. Bei der Notfallvorsorge gilt es Folgendes zu beachten:

- Abläufe detailliert beschreiben
- Informationsfluss und Alarmierungswege festlegen und sicherstellen
- verantwortliche Personen benennen
- notwendige Qualifizierung sicherstellen
- Personal zur Notfallbewältigung einplanen
- mit externen Partnern abstimmen
- Einrichtungen und Einsatzmittel zur Verfügung stellen
- Information und Training von Führungskräften und Beschäftigten einplanen
- Thema „Notfälle“ regelmäßig im Unternehmen ansprechen
- Maßnahmen zur Notfallorganisation in vorhandene Betriebsabläufe integrieren (wie Unternehmenspolitik, Personal-, Technologie-, Gebäudemanagement, Beschaffung, Prozess- und Projektmanagement)
- psychische Hilfe bei Extremsituationen einplanen

### Notfallbewältigung

Voraussetzung für eine erfolgreiche Notfallbewältigung ist es, die entsprechenden Abläufe für das jeweilige Ereignis regelmäßig im Unternehmen zu üben. Hierfür gibt es verschiedene Methoden, wie zum Beispiel Unterweisungen, Planspiele oder Praxisübungen.

### Notfallnachsorge

Ist es zu einem Notfallereignis im Betrieb gekommen, sollte überprüft werden, ob die Maßnahmen der Notfallvorsorge und

-bewältigung geübt beziehungsweise welche Schwachstellen sich ergeben haben. Das Prinzip ist vergleichbar mit der Wirksamkeitsprüfung bei der Gefährdungsbeurteilung.

Aus eskalierenden Notfallereignissen oder Katastrophen können sich Krisen ergeben, die Leben bedrohen und/oder zu einer existenzbedrohenden Extremsituation führen können (siehe Abbildung 2). Die Notfallorganisation reicht in vielen Unternehmen oft nicht aus, um Krisen zu bewältigen.

Der Umgang mit Krisen erfordert üblicherweise eine besondere Organisationsstruktur, die aber in der Regel nur in größeren Betrieben möglich und sinnvoll ist. Kleinere Firmen können auch in Krisen geraten. Sie haben aber wegen fehlender Ressourcen oft nicht die Möglichkeit, eine eigene Organisationsstruktur zur Bewältigung der Krise aufzubauen. Da bei ihnen die Entscheidungswege oft kurz sind, ist dies in der Regel auch nicht erforderlich. In kleinen Betrieben übernehmen oft der Unternehmer oder die Unternehmerin und Führungskräfte diese Aufgabe. Je nach Komplexität und Schwere des Ereignisses sind diese aber ohne Expertise den Aufgaben möglicherweise nicht gewachsen.

Neben der Notfallorganisation und dem Krisenmanagement ist es wichtig, wie der Betrieb nach Ereignissen mit erheblicher Schadensschwere möglichst schnell verlorene kritische Betriebsfunktionen wiederherstellen und somit zum Normalbetrieb zurückkehren kann. Hiermit befasst sich das Kontinuitätsmanagement oder auch Business Continuity Management (BCM).

Dazu gehören folgende Schritte:

- Auswahl der kritischen Geschäftsprozesse
- Schadensanalyse
- Festlegung der Wiederanlaufparameter
- Festlegung der Ressourcen für den Normalbetrieb und den Schadensfall (Notbetrieb)

Nach der intensiven und präventiven Auseinandersetzung mit den möglichen Bedrohungen und der Notfallorganisation ist es sinnvoll, die wesentlichen Informationen in einem Notfallhandbuch zu bündeln. Dieses hilft dabei, die Prozesse weiter zu systematisieren, idealerweise einen schnellen Überblick zu gewinnen und eine zügige Reaktion zu ermöglichen. Das Notfallhandbuch unterstützt Führungskräfte und die für die Notfallbewältigung verantwortlichen Personen. Das Notfallhandbuch ergänzt und präzisiert die Gefährdungsbeurteilung.

### Interne und externe Unterstützung

Aufgrund der Vielzahl möglicher Bedrohungen können Unternehmerinnen und Unternehmer nicht alle relevanten Fakten selbst zusammentragen und entsprechen-

de Maßnahmen ableiten. Die üblichen Akteurinnen und Akteure des Arbeitsschutzes verfügen hierfür meist nicht über die entsprechende Expertise. Deshalb kann es sinnvoll sein, im Unternehmen auch die Funktion eines Risiko- und Notfallmanagers beziehungsweise einer Risiko- und Notfallmanagerin zu schaffen. Zudem kann es ratsam sein, zusätzlich fachliche Unterstützung bei Behörden und Organisationen zu suchen. In der VBG-Publikation werden beispielhaft Institutionen benannt.

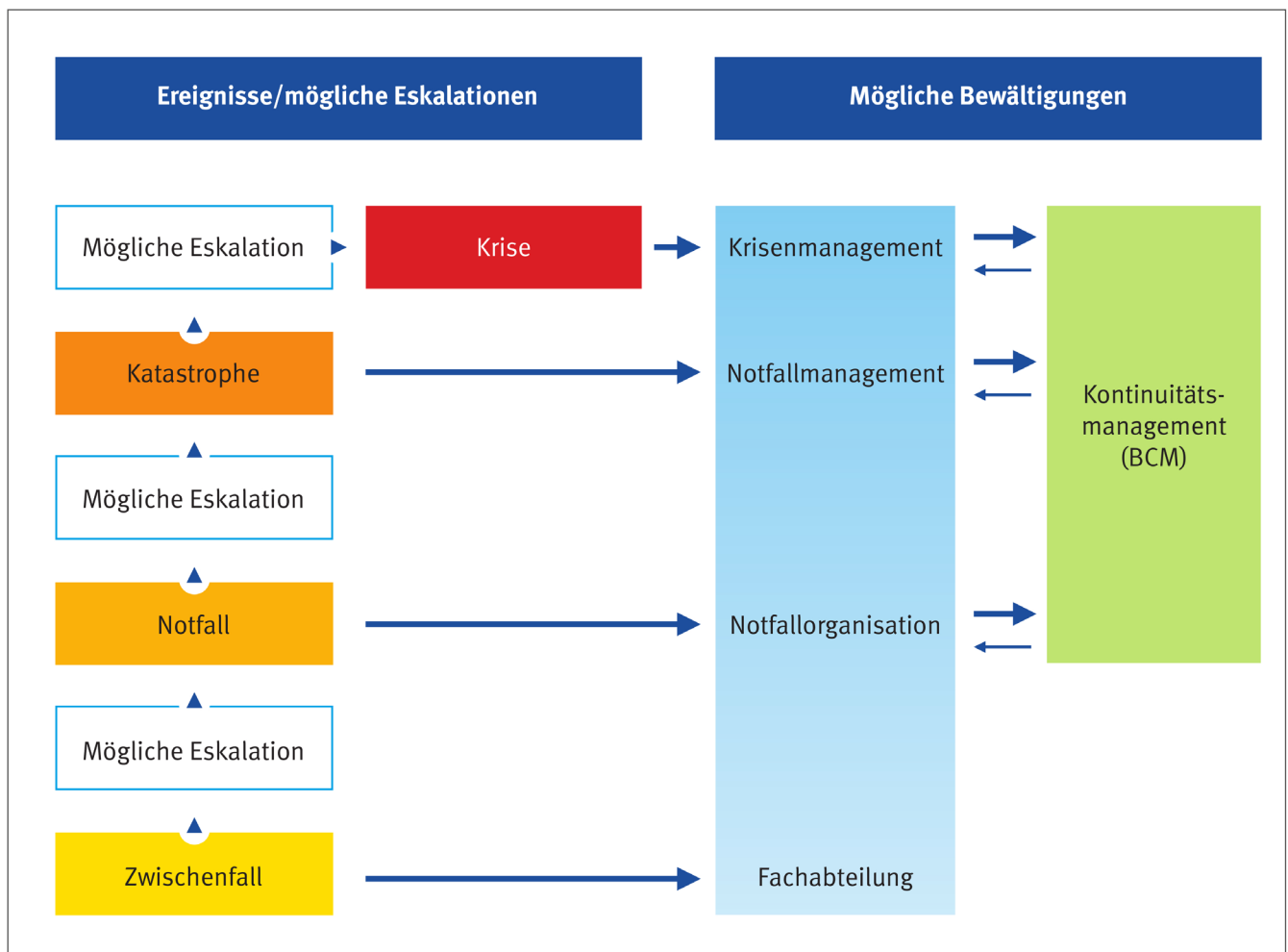
### Fazit

Extreme Wetterereignisse infolge des Klimawandels und sonstige Naturgefahren, Cyberangriffe, Pandemien, Sabotageakte, Spionagevorfälle, Stromausfälle und Gewalttaten: Hinter all diesen Bedrohungen

verbergen sich sehr komplexe Themenfelder, mit denen sich Unternehmen – je nach Branche – systematisch auseinandersetzen sollen.

Die betriebliche Praxis im Aufsichtsdienst zeigt jedoch, dass es den Unternehmen dabei oft noch am Wissen, an der Motivation und Unterstützung fehlt. Die Unfallversicherungsträger können hier im Rahmen ihrer Präventionsleistungen einen wichtigen Beitrag leisten, um die Unternehmen branchenspezifisch bei dieser Aufgabe zu unterstützen.

Die VBG liefert mit der aktualisierten Schrift „Umgang mit Bedrohungen und Notfällen“ sowie dem Seminar zu dieser Thematik einen Beitrag im Bereich der Präventionsleistungen „Information“ und „Qualifizierung“.



Quelle: VBG

Abbildung 3: Vom Zwischenfall zur Katastrophe – Bewältigungsstrategien in Abhängigkeit der Eskalationsstufe



# 38. Internationaler A+A Kongress: Nachhaltigkeit und Digitalisierung im Arbeitsschutz

## Key Facts

- Der A+A Kongress hat in diesem Jahr drei Schwerpunktthemen: Klimawandel, Nachhaltigkeit und Digitalisierung
- Der Kongress findet vom 24. bis 27. Oktober 2023 in Düsseldorf zeitgleich zur A+A Messe statt
- Zum Programm gehören in diesem Jahr auch der Kongress der WearRAcon Europe für Exoskelett-Technologie und die Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA)

## Autorin

➔ **Natascha Plankermann**

**Vom 24. bis 27. Oktober 2023 findet der 38. A+A Kongress in Düsseldorf statt. Der A+A Kongress wird von der Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit e. V. (Basi) organisiert. Basi-Geschäftsführer Dr. Christian Felten gibt im Interview einen Ausblick auf die drei Schwerpunkte: Klimawandel, Nachhaltigkeit und Digitalisierung.**

**Herr Dr. Felten, der A+A Kongress greift drei aktuelle Themen auf: Das erste ist der Klimawandel. Welche Auswirkungen hat er auf Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit? Welche wichtigen Punkte finden sich im Kongress dazu?**

**Felten:** Es ist offensichtlich, dass sich der Klimawandel auf die Arbeitsplätze und Beschäftigten in Deutschland und der

Welt auswirkt: Eine erhöhte Hitze- und UV-Belastung insbesondere bei Arbeiten im Freien gehört zu den Folgen, die künftig noch stärker spürbar sein werden. Beim A+A Kongress wird es unter anderem darum gehen, welche Präventionsaktivitäten bei den Unfallversicherungsträgern und anderen Akteuren des Arbeitsschutzes im Hinblick auf den Klimawandel am besten wirken. Wir werden diskutieren, auf welchen Ebenen Handlungsoptionen bestehen, welche guten Ansätze es schon gibt und was noch benötigt wird, um sicheres und gesundes Arbeiten unter den Bedingungen klimatischer Veränderungen zu gewährleisten.

**Eng verbunden mit dem Thema Klimaschutz ist die Nachhaltigkeit. Da rücken zum Beispiel die Anforderungen an nachhaltige Produkte oder das Recycling in der Kreislaufwirtschaft in den Fokus. Was ist dazu geplant?**

**Felten:** Nachhaltiges Wirtschaften umfasst umweltfreundliche Produktionsverfahren, die untrennbar mit sozialer Nachhaltigkeit und guten Arbeitsbedingungen verbunden sind. Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sind dafür unabdingbar – das

hat Bundesarbeitsminister Hubertus Heil in seinem Grußwort im Vorfeld des A+A Kongresses hervorgehoben. Die Frage, wie wir die dabei entstehenden Herausforderungen meistern, werden die Referentinnen und Referenten im Austausch mit den Teilnehmenden beantworten. Wir sind gespannt auf die Lösungsansätze.

**Ein weiteres Thema des Kongresses ist die Digitalisierung und künstliche Intelligenz, kurz: KI. Welche Aspekte wollen Sie auf dem Kongress dazu thematisieren?**

**Felten:** Die Folgen der Digitalisierung erscheinen im Arbeitsschutz zunächst als große Aufgaben: Wir sind damit konfrontiert, dass immer mehr Menschen flexibel und mobil an unterschiedlichen Orten arbeiten. Begleitend verändern sich Arbeitsprozesse in der Industrie rasant – Sicherheit und Gesundheit müssen sich mit ihnen wandeln. Ich sehe in dieser Entwicklung große Vorteile für den Arbeitsschutz. Durch Digitalisierung, KI sowie durch darauf basierende Assistenzsysteme könnte es gelingen, die klassischen Unfallgefahren in vielen Branchen in weiten Teilen zu beseitigen – ganz im Sinne der

Foto: Basi/Bernd Lauter




Basi-Geschäftsführer Dr. Christian Felten

Vision Zero. Aber wir dürfen nicht vergessen, dass sich im Zusammenhang mit der Digitalisierung auch neue Herausforderungen ergeben, zum Beispiel die zunehmende Arbeitsverdichtung und das Erfordernis, Führung im Unternehmen neu zu denken. Hinzu kommen hohe Anforderungen an das Selbstmanagement vieler Beschäftigter, die nicht allein gelassen werden dürfen. Wenn wir es richtig anstellen und die Digitalisierung als Vorteil begreifen, aber daneben auch insbesondere psychische Belastungen bei der Gestaltung der Arbeitswelt erkennen und verringern, kann die Digitalisierung von großem Nutzen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sein. Aufhalten können und wollen wir sie nicht.

#### Welche Themen werden abgesehen von den beiden Zukunftsfragen – Klima und Digitalisierung – noch eine Rolle spielen auf dem A+A Kongress?

**Felten:** In diesem Zusammenhang kommt mir das Motto der begleitend stattfindenden A+A Fachmesse in den Sinn: People matter – der Mensch zählt. Das heißt, Gesundheit und Resilienz der Mitarbeitenden müssen nicht nur erhalten, sondern bestmöglich unterstützt werden. Das stellt Betriebe immer wieder vor große Aufgaben. So sind etwa körperliche Gesundheit und Psyche – in der Arbeitswelt wie im Privaten –

auf vielfältige Art und Weise miteinander verknüpft. In Zukunft wird es immer wichtiger werden, insbesondere berufsbedingte Gesundheitsgefahren wie psychische und Muskel-Skelett-Belastungen zu erkennen und zu minimieren.

Dafür ist es aus meiner Sicht bedeutsam, erfolgreiche neuartige Anwendungsbeispiele aus der Praxis des Arbeitsschutzes vorzustellen und zu diskutieren, wie es in dem Workshop „Safety II“ unserer österreichischen Kollegen von der AUVA auf dem A+ A Kongress geschehen wird. Die Spezialisten des Instituts für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA) erläutern in einer Veranstaltung zur „Digitalen Fabrik“, wie Arbeitsbedingungen mithilfe von Softwaresystemen frühzeitig ergonomisch und wirtschaftlich gestaltet werden können. Und das Bundesarbeitsministerium befasst sich in einer eigenen Session damit, wie eine Gefährdungsbeurteilung systematisch für eine gute Arbeitsgestaltung bei psychischer Belastung sorgen kann, um nur einige Beispiele unter den über 40 Sessions des Kongresses zu nennen. 



#### Aktuelles Kongressprogramm und Tickets

Der 38. Internationale A+A Kongress findet vom 24. bis 27. Oktober 2023 in Düsseldorf statt. Das vielfältige und spannende Programm des Kongresses umfasst über 40 Sessions, in denen mehr als 300 Referierende auftreten. Ein ständig aktualisiertes Kongressprogramm findet sich auf den Kongressseiten der Basi. [➤ https://www.basi.de/aa-kongress/](https://www.basi.de/aa-kongress/)

Tickets für den Kongress (Tagesticket: 180 Euro/Dauerticket für die gesamte Laufzeit: 490 Euro) können online im Shop erworben werden [➤ https://www.aplusa.de/de/Besuchen/Vorbereitung/Tickets\\_Gutscheine/Ticketshop](https://www.aplusa.de/de/Besuchen/Vorbereitung/Tickets_Gutscheine/Ticketshop). Studierende mit Nachweis können für einen Sondertarif von 30 Euro alle Angebote wahrnehmen.

Die Tickets ermöglichen auch den Zugang zu den Veranstaltungen des Kongresses der WearRAcon [➤ www.wearaconeurope.de](http://www.wearaconeurope.de) sowie zur GfA-Herbstkonferenz [➤ www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) und zur internationalen A+A Fachmesse, die parallel zum 38. A+A Kongress stattfinden.

Weitere Informationen dazu gibt es unter [➤ www.aplusa.de](http://www.aplusa.de).

# Der Weg zum Briefkasten als versicherter Betriebsweg



BSG, Urteil vom 30.03.2023 – B 2 U 1/21 R

**Autorin**

➤ Prof. Dr. Susanne Peters-Lange

**Auf dem Weg zum Briefkasten zu dem Zweck, eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung an den Arbeitgeber zu versenden, befinden sich Beschäftigte auf einem versicherten Betriebsweg. Dem Erstattungsanspruch der Krankenkasse wegen der Behandlungskosten nach einem Sturz steht auch die bestandskräftige Ablehnung eines Arbeitsunfalls durch den Unfallversicherungsträger nicht entgegen.**

**E**ine Versicherte wollte ihrem Arbeitgeber eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung schicken. Auf dem Weg zum Briefkasten stürzte sie und verletzte sich. Ihre Krankenkasse beehrte von der zuständigen Berufsgenossenschaft die Erstattung der Behandlungskosten und des von ihr geleisteten Krankengelds, da sie von einem unter Versicherungsschutz stehenden Weg ausging. In erster und zweiter Instanz war dieser Streit noch zugunsten der beklagten Berufsgenossenschaft entschieden worden. Beide vorinstanzlichen Gerichte sahen in dem Sturz auf dem Weg zum Postbriefkasten keinen nach § 8 Abs. 2 Nr. 1 bis 5 Siebtes Buch Sozialgesetzbuch (SGB VII) versicherten Wegeunfall und lehnten auch eine Bewertung des Wegs zum Postbriefkasten als solchem als versicherte Tätigkeit im Sinne von § 8 Abs. 1 SGB VII ab. Wegen grundsätzlicher Bedeutung hatte das Landessozialgericht (LSG) die Revision jedoch zugelassen.

Der 2. Senat tritt diesen vorinstanzlichen Entscheidungen mit seinem Urteil entgegen. Mit der Versendung der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung würden Beschäftigte eine aus dem Arbeitsverhältnis folgende Nebenpflicht erfüllen (gemäß § 5 Abs. 1 Entgeltfortzahlungsgesetz – EFZG). Bei einer länger als drei Tage dauernden Arbeitsunfähigkeit ist diese durch eine ärztliche Bescheinigung über das Bestehen von Arbeitsunfähigkeit und deren voraussichtliche Dauer spätestens bis zum Folgetag nachzuweisen. Ebenso wie die Pflicht zur unverzüglichen Mitteilung über das Bestehen von Arbeitsunfähigkeit diene die Verpflichtung zur Vorlage einer ärztlichen Bescheinigung dem unternehmerischen Interesse: Der Arbeitgeber könne so den Einsatz der Arbeitskraft

zuverlässig planen und im Falle der Verhinderung frühzeitig disponieren, indem er Ersatz beschaffen oder gegebenenfalls Terminänderungen vornehmen könne. Damit verrichteten Beschäftigte in Ausübung ihrer gesetzlichen Mitteilungspflicht eine arbeitsvertragliche Nebenpflicht, hinter der das eigene Interesse an der Sicherung der Entgeltfortzahlung zurücktrete.

Auf dem Weg zum Postbriefkasten befand sich die Versicherte mithin auf einem versicherten Betriebsweg nach § 8 Abs. 1 SGB VII. Mit dem Gang zum Briefkasten, den sie mit der objektivierten Handlungstendenz zurücklegte, die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung an ihren Arbeitgeber zu übermitteln, erfüllte sie eine arbeitsvertragliche (Neben-)Pflicht und befand sich nicht erst in deren Vorbereitung. Davon zu unterscheiden seien Wege zur Betriebsstätte, um ein Fehlen zu entschuldigen oder eine Kündigung abzuwenden, die von der Rechtsprechung als nach § 8 Abs. 2 Nr. 1 SGB VII versicherte Wegeunfälle qualifiziert worden seien. Von einer vergleichbaren Fallgestaltung konnte hier nicht ausgegangen werden, da der Endpunkt des Wegs ja gerade nicht die Betriebsstätte gewesen sei, hingegen der Weg selbst bereits der objektiven Handlungstendenz nach in Erfüllung der vertraglichen Pflicht zurückgelegt wurde und nicht erst zu deren Vorbereitung.

Der Betrachtungsweise des 2. Senats ist zuzustimmen. Der Erfüllung von arbeitsvertraglichen Nebenpflichten muss ebenso wie Verrichtungen zur Erfüllung der vertraglich geschuldeten Hauptpflicht wertend eine regelmäßig unternehmensdienliche Handlungstendenz entnommen werden. Dies wurde in der Ver-

gangenheit bereits zunehmend in den Mittelpunkt der Bewertung gestellt und kann von anderen bloßen (Vorbereitungs-)Handlungen wie dem Betanken des Fahrzeugs oder der Beschaffung einer Arbeiterlaubnis, die erst die Erfüllung der arbeitsvertraglich geschuldeten Leistung ermöglichen sollen, unterschieden werden.

Die hier kommentierte Entscheidung ist noch in weiterer Hinsicht bemerkenswert: Die Rechtsprechung mehrerer Senate des Bundessozialgerichts (BSG) hatte in der Vergangenheit dem Erstattungsbegehren eines Sozialleistungsträgers die Bestandskraft und damit Bindungswirkung ablehnender Bescheide des in Anspruch genommenen Trägers gegenüber der versicherten Person (so ausdrücklich etwa BSG vom 13.12.2016 – B 1 KR 29/15 R) auch im Erstattungsstreitverfahren der Träger untereinander entgegeng gehalten. Dies folge aus der Pflicht zur Zusammenarbeit der Leistungsträger sowie der Funktionsfähigkeit des auf diesem Prinzip der Aufgabenteilung beruhenden gegliederten Sozialleistungssystems. Zwar gibt der Senat deutlich zu erkennen, dass er selbst die Auffassung einer Bindungs- oder Tatbestands- beziehungsweise Feststellungswirkung ablehnender Verwaltungsakte im Erstattungsstreitverfahren nicht teile (unter B 2. der Entscheidungsgründe, nachdem die fehlende Feststellungswirkung bereits aus dem Verfügungssatz des Ablehnungsbescheids heraus begründet worden war). Zur Vermeidung einer Anrufung des Großen Senats wegen Abweichung von der Rechtsprechung anderer Senate stützt sich der Senat darüber hinaus auf die seit jeher zugelassene Ausnahme, dass eine Bindungswirkung bei offensichtlicher Fehlerhaftigkeit des Ablehnungsbescheids ausscheide. Die offensichtliche Fehlerhaftigkeit des Bescheids, mit dem der Versicherungsschutz für den Weg zum Postbriefkasten abgelehnt worden war, begründet der Senat in zwei Sätzen knapp mit seiner bisherigen Rechtsprechung; hiernach sei nach gefestigter Rechtsprechung das Nachgehen einer vertraglichen Nebenpflicht als maßgeblich für den Versicherungsschutz anerkannt. So sei bereits unter Geltung der Reichsversicherungsordnung (RVO) bei Erfüllung der Pflichten zur Anzeige und Nachweis der Arbeitsunfähigkeit der sachliche Zusammenhang mit einer Beschäftigung bejaht worden.

Dies ist eine schon als überzogen zu bezeichnende – in der Kürze nahezu vernichtende – Kritik an dem vorinstanzlichen Urteil, das seine gegenteilige Entscheidung eben auch sehr ausführlich begründet hatte. Stattdessen hätte man sich eine deutlichere Distanzierung von der in der Literatur seit vielen Jahren kritisierten und von immer weniger Senaten geteilten Rechtsprechung zur Tatbestands- oder Bindungswirkung von Verwaltungsakten im Erstattungsverfahren der Träger untereinander gewünscht. ↩

Die Inhalte dieser Rechtskolumne stellen allein die Einschätzungen des Autors/der Autorin dar.