

# Fachforum 3 Führung und Gesundheit

## MODERATION

Jutta Wiedemann

Abteilungsleitung Betriebliche Personalpolitik | Digitale Arbeitswelt

Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (UVB)

Am Schillertheater 2

10625 Berlin

Die Arbeitsbedingungen haben einen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und damit auf den Erfolg eines Unternehmens. Neben organisatorischen, technischen und digitalen Bedingungen spielen auch persönliche Faktoren eine bedeutende Rolle. In diesem Kontext schafft Führung wichtige Rahmenbedingungen für ein gesundheitsförderliches Klima im Betrieb. In diesem Fachforum tauschten sich Teilnehmende darüber aus, welche zentralen Faktoren für eine gute und gesundheitsförderliche Führung von besonderer Bedeutung sind und welche Methoden sich anbieten, um damit in Verbindung stehende Veränderungsprozesse zu initiieren.



## Leitfragen der Diskussion

- Welche Zusammenhänge sehen Sie zwischen Mitarbeitermotivation, Mitarbeitergewinnung und gesundheitsförderlicher Führung?
- Wie denken Sie über Veränderungen im Management von Betrieben/ Abteilungen/ Teams?
- Was verstehen Sie unter „gesunder Führung“?

## Entwicklung von Führungskompetenzen

Die Entwicklung von Führungskompetenzen wurde von den Teilnehmenden als entscheidender Faktor zur Reduzierung der Fluktuation und Fehlzeiten von Mitarbeitenden in einem Unternehmen gesehen. Diese Aussage wird durch wissenschaftliche Evidenzen belegt. Als Beispiel wurde die VW-Studie (Nieder, 2001)<sup>1</sup> angeführt, die verdeutlicht, dass Führungskompetenzen die Fehlzeiten von Mitarbeitenden positiv beeinflussen können. Eine Leitungsperson mit geringen Führungskompetenzen wird dauerhaft mit einer hohen Krankenlast im Team zu kämpfen haben, selbst wenn das Team durch neue Mitarbeitende ersetzt wird.

Gegensätzlich zu dieser Erkenntnis äußerten die Teilnehmenden die Meinung, dass Führungskräfte in der Regel primär anhand ihrer wirtschaftlichen Fähigkeiten und weniger auf Grundlage ihrer Führungskompetenzen ausgewählt werden.

Die Teilnehmenden identifizierten einige zentrale Faktoren, die für eine gesundheitsförderliche Führung von Bedeutung sind. Eine umfassendere und transparente Kommunikation sowie die gelebte Wertschätzung der Arbeitsleistung wurden als wichtigste Elemente guter Führung eingeschätzt.

## Wie können wir Veränderung auf Führungsebene anstoßen?

Die Diskussion zeigte, dass eine zentrale Herausforderung darin besteht, Anreize für Führungskräfte zu schaffen, Veränderungen anzustoßen und ihre Führungskompetenzen weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang erarbeiteten die Teilnehmenden des Fachforums Vorschläge und Methoden zur Unterstützung von Veränderungsprozessen.

Die folgenden Vorschläge wurden genannt:

- Identifizierung von Unterstützenden im Unternehmen, die Anreize zur Veränderung und Weiterentwicklung schaffen können
- Schaffung von Austauschmöglichkeiten für Führungskräfte
- Integration von Rollenspielen in Workshops, in denen Führungskräfte die Position von Mitarbeitenden einnehmen, um das Verständnis für die Perspektive von Mitarbeitenden zu vertiefen und die Bereitschaft zur Veränderung zu fördern
- Durchführung einer SWOT-Analyse, um unternehmensspezifische Probleme (z. B. hohe Fehlzeiten) zu bewerten und Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu identifizieren
- Veränderung als gemeinschaftliche Aufgabe über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg verstehen, beispielsweise durch die Formulierung "Wir wollen gemeinsam

---

<sup>1</sup> VW-Studie (VW Sachsen; in Nieder et al., 2001): Ein Vorgesetzter nimmt seinen Krankenstand mit.

Führungskompetenzen aufbauen."

- Einbindung von Indikatoren der Zufriedenheit von Mitarbeitenden in die Bewertung der Führungskraft, finanzielle Anreize für Führungskräfte für gute Führung von Mitarbeitenden.

Die Regelmäßigkeit und Qualität von Personalgesprächen wurde von den Teilnehmenden als zentrales Element angesehen. Der Schwerpunkt des Gesprächs sollte darauf liegen, eine Plattform für Feedback und Reflexion für beide Gesprächspartner\*innen zu schaffen. Führungskräfte sollten diese Gespräche als Gelegenheit nutzen, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen.

## Generationswandel

Die Teilnehmenden stellten fest, dass Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes sich verlagert haben: von einem arbeitgeberzentrierten Arbeitsmarkt hin zu einem Arbeitsmarkt, der von einem Fachkräftemangel geprägt ist. Dies hat Auswirkungen sowohl auf die Gewinnung neuer Mitarbeitenden als auch auf die Bindung im Betrieb beschäftigter Arbeitnehmer\*innen.

Die Diskussion verdeutlichte, dass ein ansprechender und gesundheitsfördernder Arbeitsplatz einen besonders hohen Stellenwert bei jungen Mitarbeitenden einnimmt. Es zeigte sich, dass junge Arbeitnehmende verstärkt Wert auf Arbeitsstellen legen, die eine ausgeglichene Work-Life-Balance ermöglichen. Zusätzlich sind sie flexibler in Bezug auf den Wechsel des Arbeitsortes, falls die Arbeitsbedingungen nicht mit ihren persönlichen Erwartungen übereinstimmen.

Die Teilnehmenden sprachen sich dafür aus, Unternehmensbedingungen zu schaffen, die gezielte Investitionen in junge Mitarbeitende fördern und ihre Beteiligung an Entscheidungsprozessen ermöglichen, mit dem Ziel, die Bindung von Mitarbeitenden zu festigen.