



**„Ohne Gesundheit können sich Wissen und Kunst nicht entfalten, vermag Stärke nichts auszurichten, und Reichtum und Intelligenz liegen brach.“ (Herophilos, griechischer Arzt)**

Sehr geehrte Damen und Herren,

damals wie heute gilt, dass Gesundheit die Grundlage für Leistung, Erfolg und Wohlbefinden ist. Damit ist sie neben ihrem Einfluss auf die individuelle Lebensqualität ein zentraler wirtschaftlicher Erfolgsfaktor und ihr Erhalt sowie ihre Förderung für Unternehmen auch unter ökonomischen Gesichtspunkten essentiell.

Was aber bedeutet es „gesund“ zu sein?

Nach der Definition der Weltgesundheitsorganisation wird Gesundheit nicht nur als das Fehlen von Krankheit verstanden, sondern vielmehr als das Vorhandensein von körperlichem, psychischem und sozialem Wohlbefinden. Erst mit dem Zusammenspiel dieser drei Faktoren kann von „Gesundheit“ gesprochen werden.

Im Unternehmenskontext wird dem Thema Gesundheit übergeordnet im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements Aufmerksamkeit geschenkt, welches die Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden als ganzheitliche strategische Unternehmensaufgabe umfasst. Auch Führung ist Teil dieser strategischen Aufgabe und für die Gesundheit der Beschäftigten von wesentlicher Bedeutung (Franke, Vincent, & Felfe, 2011). Wissenschaftliche Befunde zeigen, dass gesundheitsförderliches Führungsverhalten die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv beeinflusst (z. B. Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). Die Basis für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung, die auf die Gesundheitsförderung der Geführten abzielt, bildet dabei nach Franke (2012) die Art und Weise wie Führungskräfte selbst mit ihrer Gesundheit umgehen.

Auch uns am KAP beschäftigt das Thema gesundheitsförderliche Führung in vielfältiger Weise in Wissenschaft und Praxis. Wir freuen uns, Ihnen in diesem Newsletter von aktuellen Projekten dazu berichten zu können:

- ▲ **Faktoren für eine aktive Gesundheitsförderung aus Sicht der Führungskräfte**
- ▲ **Umgang mit psychischen Erkrankungen im Arbeitskontext**
- ▲ **Studie zu „Gesundheitsförderlicher Führung“**
- ▲ **Stressmanagement-Workshops**
- ▲ **Rezension des Fragebogens zum Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM)**

Wie Führungskräfte mit gesundheitsbezogenen Belangen ihrer Mitarbeitenden umgehen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Im Rahmen eines Kooperationsprojektes mit der Robert Bosch GmbH wurde in qualitativen Interviews ermittelt, welche förderlichen und

hemmenden **Faktoren eine aktive Gesundheitsförderung aus Sicht der Führungskräfte** beeinflussen. Augenmerk lag dabei auf der Förderung psychischer Gesundheit. Die Ergebnisse, die Teil einer am KAP betreuten Masterarbeit sind, wurden im März 2016 auf der Tagung der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin präsentiert. Sie zeigen, dass eine sehr hohe Arbeitsbelastung von Führungskräften sowie eine mit psychischen Problemen einhergehende Stigmatisierung als wesentliche Hemmnisse für eine aktive Gesundheitsförderung angesehen werden. Besonders fehlendes Wissen darüber, wie psychische Probleme erkannt und adäquat bewältigt werden können, verunsichert Führungskräfte.

Vor diesem Hintergrund werden in einem Projekt mit einem mittelständischen Unternehmen der Automobilindustrie Führungskräfte gezielt zum Thema **Umgang mit psychischen Erkrankungen im Arbeitskontext** geschult. Ausgewählte Vertrauenspersonen bilden zudem eine interne Anlaufstelle, die Betroffene dabei unterstützt, professionelle Hilfe zu finden. Darüber hinaus werden auf gesamtbetrieblicher Ebene zentrale Fragen zu psychischen Erkrankungen und ihren Folgen in Form einer Informationsbroschüre aufbereitet. Ein Vortrag zu psychischen Erkrankungen im Arbeitskontext für die Gesamtbelegschaft des Unternehmens bildet den Auftakt, um die weiteren Maßnahmen einzuleiten.

Um die Gesundheit anderer adäquat fördern zu können, ist vor allem der bewusste Umgang mit der eigenen Gesundheit entscheidend. Führungskräfte, die zum Beispiel selbst über gute Stressbewältigungskompetenz verfügen, können ihre Ressourcen besser nutzen, um sich der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu widmen. Eine aktuelle **Studie zu „Gesundheitsförderlicher Führung“** des KAP beschäftigt sich daher mit der Frage, welche Faktoren es im Einzelnen sind, die Führungskräfte antreiben, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesundheitsförderlich zu führen. Wenn Sie Führungsverantwortung besitzen und Interesse haben Teil dieser Studie zu sein, können Sie unter folgendem Link [https://ww3.unipark.de/uc/StaffCare\\_t1/?a=1](https://ww3.unipark.de/uc/StaffCare_t1/?a=1) an der Studie teilnehmen. Für Ihre Teilnahme erhalten Sie einen ausführlichen Feedbackbericht über die Ergebnisse der Studie. Außerdem verlosen wir 5 Testungen inklusive einer individuellen Ergebnisrückmeldung Ihrer emotionalen Intelligenz.

Gesundheitsförderliche Selbstführung (vgl. Franke, 2012) stellt für viele Führungskräfte allerdings eine Herausforderung dar. Besonders Führungskräfte in Sandwich-Positionen zwischen der unteren und oberen Managementebene sind in enormer Weise organisationalen wie sozialen Stressoren ausgesetzt. Viele fühlen sich dadurch gestresst und ausgelaugt. Ist dies der Fall, fehlen häufig die notwendigen Energiereserven, um der eigenen Gesundheit im erforderlichen Maße Beachtung zu schenken. Ein mittelständisches Unternehmen in der Region Mittelfranken setzte es sich daher zum Ziel, ihre Führungskräfte im Rahmen von **Stressmanagement-Workshops** dahingehend zu trainieren, effektive Wege der Stressbewältigung für sich zu erkennen und umzusetzen. Um den Teilnehmenden eine individuelle Einordnung ihrer gesundheitsförderlichen bzw. gesundheitsgefährdenden Verhaltens- und Erlebensweisen bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen zu ermöglichen, wurde der Fragebogen zum **Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM; Schaarschmidt & Fischer, 2008)** als diagnostisches Instrument eingesetzt.

Eine wissenschaftliche **Rezension des AVEM** wird derzeit von unserer Arbeitsgruppe zur Veröffentlichung vorbereitet. Elf Dimensionen sind dabei Grundlage für die Zuordnung einer Person zu einem von vier gesundheitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmustern, die die persönliche Einstellung gegenüber der Arbeit abbilden und auch Handlungsempfehlungen geben können, wenn die Ergebnisse z.B. gesundheitsgefährdendes Überengagement oder ein Risiko für Burnout aufzeigen. Trotz Optimierungspotential hinsichtlich des Vergleichs mit einer geeigneten Referenzstichprobe, ist der AVEM ein zuverlässiges und praxistaugliches Werkzeug zur Diagnostik individueller gesundheitsbezogener Haltungen im Erleben und Verhalten.

Wir hoffen, dass wir Ihnen interessante Einblicke in einige unserer Projekte zum Thema gesundheitsförderliche Führung in Wissenschaft und Praxis geben konnten.  
Bleiben Sie gesund!

Ihr KAP-Team



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Dipl.-Psych., Dipl.-Betriebsw. (DH) Belinda Seeg

Dipl.-Psych. Christina Habl

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für  
Angewandte Personalpsychologie  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
An der Weberei 5N  
96047 Bamberg  
Fon +49 (0) 951 863-1799  
Fax +49 (0) 951 863-4799  
[kap@uni-bamberg.de](mailto:kap@uni-bamberg.de)  
[www.uni-bamberg.de/kap](http://www.uni-bamberg.de/kap)

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den [Link](#) zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.

Franke, F., Vincent, S., & Felfe, J. (2011). Gesundheitsbezogene Führung. In Hogrefe (Ed.), Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch (pp. 371-392). Göttingen: E. Bamberg, A. Ducki, & A.-M. Metz.

Franke, F. (2012). Leadership and follower health: The effects of transformational and health-oriented leadership on follower health outcomes. Dissertation, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (2008). Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM). 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. London:Pearson.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.