

A decorative graphic on the left side of the slide consists of a network of interconnected nodes and lines. The nodes are represented by circles and ovals in various colors including blue, green, orange, red, and grey, set against a light blue background with a grid of thin lines.

Der Einfluss von Führungskräften auf eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung

14. März 2025, Hannover

Alexander Bendel

Agenda

- 1 Zum Konzept „Führung“
- 2 Zum Konzept „Gesundheit“
- 3 Menschengerechte Gestaltung von Arbeit



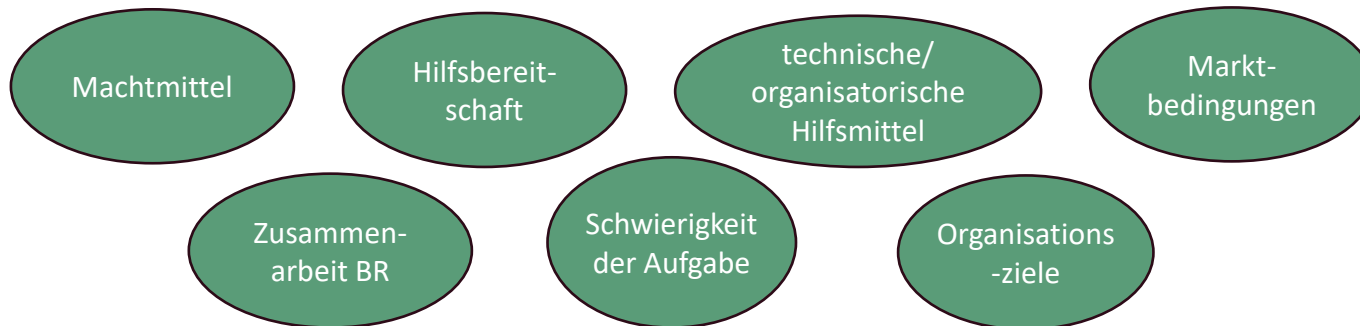
Zum Konzept „Führung“

„Führung“

- **Definition:**

„Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen und findet als soziale Interaktion im Rahmen von Kommunikationsprozessen statt.“ (vgl. von Rostenstiel/Nerding 2011, S. 325)

- Ausschlaggebend ist das **Verhalten** einer Führungskraft, weniger deren Persönlichkeit und Eigenschaften
- Mehrere **Führungsdimensionen**, z.B. „mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten“ und „aufgabenorientiertes Führungsverhalten“
- Führungserfolg wird durch **Situationen** bedingt, die von bestimmten **Merkmale** gekennzeichnet sind:





Zum Konzept „Gesundheit“

„Gesundheit“

- **Definition:**

„Gesundheit ist der Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen.“ (WHO)

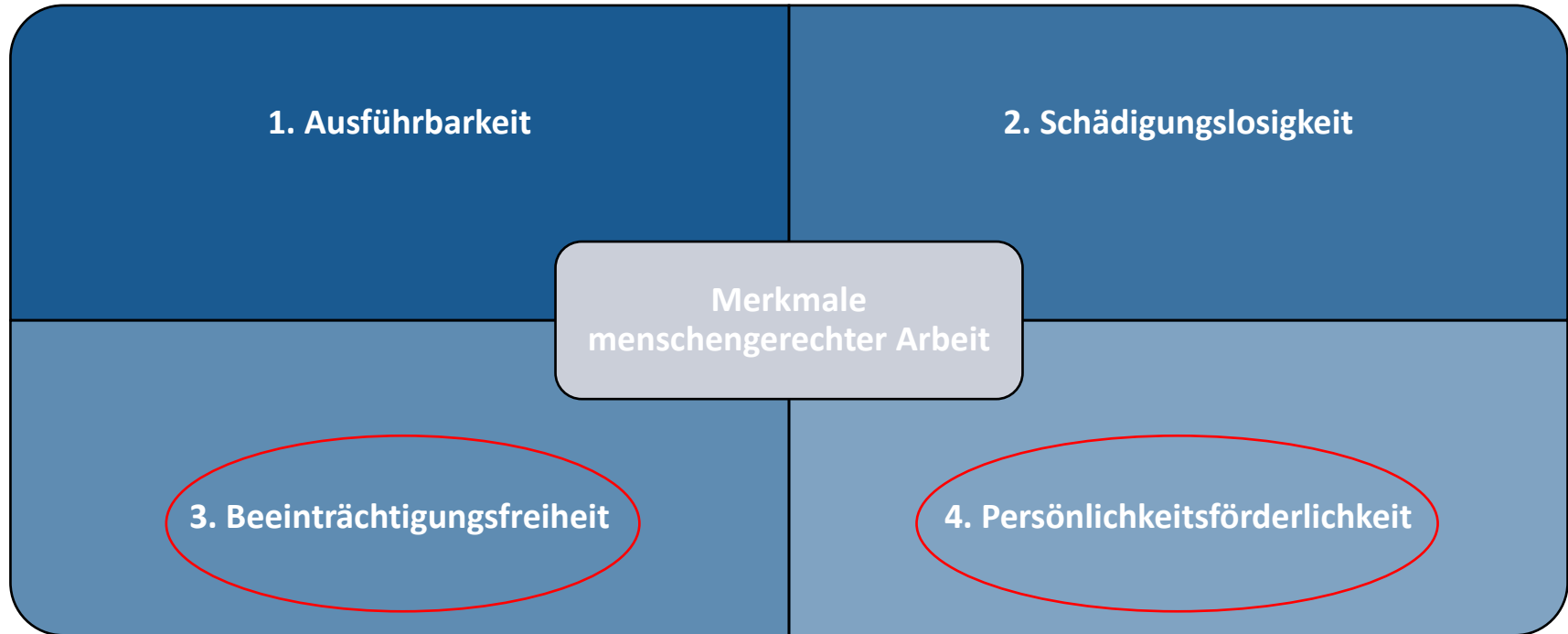
- **Salutogenese** (Antonovsky 1997):

- Im Fokus steht die Entstehung von Gesundheit, nicht von Krankheit: Wie bleiben Menschen trotz Risiken und Stressoren gesund?
- Gesundheit ist nicht das Gegenteil von Krankheit, sondern es liegt ein Gesundheits-Krankheits-Kontinuum vor
- Konkrete Auswirkung von Stressoren hängt von Bewertung und Copingstrategien ab (Widerstandsressourcen)
- „Kohärenzgefühl“ als entscheidender Faktor der Gesundwerdung



Menschengerechte Gestaltung von Arbeit

Menschengerechte Gestaltung von Arbeit (Hacker/Richter 1984)



Beeinträchtigungsfreiheit

- Kann ausgeschlossen werden, dass die Tätigkeit möglichst frei von körperlichen und psychischen Beeinträchtigungen ist, die sich negativ auf Gesundheit/Wohlbefinden auswirken?
- Unterscheidung von zumutbaren und nicht zumutbaren Beeinträchtigungen
- Bsp.: Zeitdruck, Monotonie, Über-/Unterforderung

Persönlichkeitsförderlichkeit

- Ermöglicht die Tätigkeit, das jeweilige persönliche Potential zu entfalten, Fähigkeiten auszubauen und die Persönlichkeit zu entwickeln?
- Erforderlich sind bestimmte Merkmale der Arbeitsaufgabe

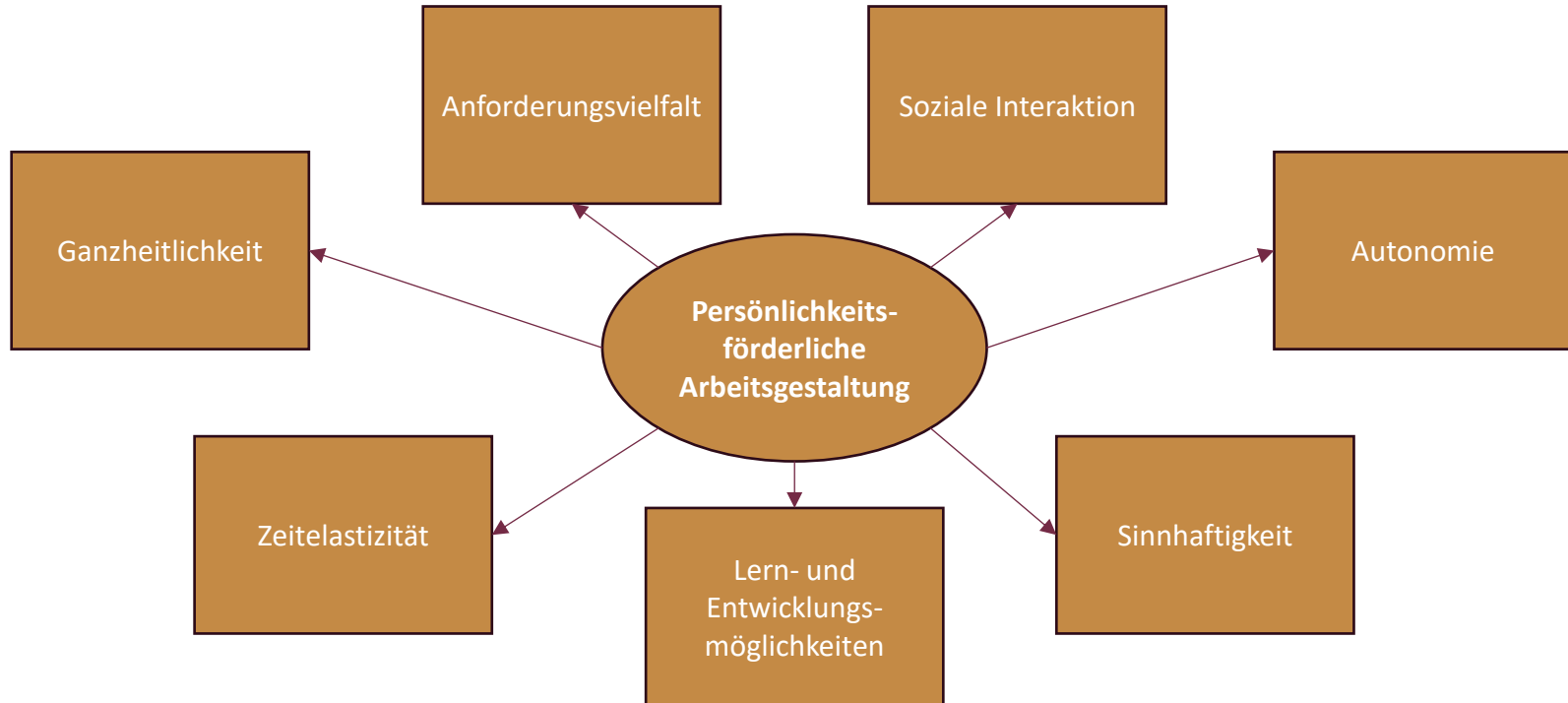
it

Beeinträchtigungsfreie Tätigkeiten

- Dauerhafte Beeinträchtigungen können negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten haben
- Analyse:
 - Gefährdungsbeurteilung (u.a. §§ 5, 6 ArbSchG)
 - Formalisierte Mitarbeitendengespräche
 - Offene Gesprächskultur
- Maßnahmen:
 - Aufgabenverteilung/Zeitmanagement: gerechte und transparente Aufteilung von Arbeitsaufgaben; Unterstützung der Beschäftigten bei Prioritätensetzung/Zeitmanagement; Überprüfung der Arbeitszeiten und flexible Arbeitszeitmodelle
 - Pausenkultur: Einrichtung von Pausenzeiten/richtige Nutzung von Pausen; Anregung zu gemeinsamen Pausen (z.B. Spaziergänge, gemeinsame Essen); Vorbildfunktion der Führungskraft
 - Aufgabengestaltung: anforderungsgerechte Aufgaben; Abwechslung; Feedback

Persönlichkeitsförderliche Tätigkeiten

Merkmale persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung (Ulich 2011, S. 206)



A decorative graphic on the left side of the slide consists of a network of interconnected nodes and lines. The nodes are represented by circles and ovals in various colors including blue, orange, green, and maroon, set against a light grey background.

Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)

Fakultät für Gesellschaftswissenschaften

Universität Duisburg-Essen (UDE)

47048 Duisburg

T: +49 203 3794 999

www.uni-due.de/iaq



Literatur

Literatur

- Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Hg. v. Alexa Franke. Tübingen: dgvt Verlag.
- Hacker, Winfried; Richter, Peter (1984): Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen. Ziele und Bewertungsmaßstäbe. 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Rostenstiel, Lutz von; Nerdinger, Friedemann W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7. überarbeitete Auflage 2011. Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Ulich, Eberhard (2011): Arbeitspsychologie. 7. Auflage. Zürich: vdf Hochschulverl. an der ETH.

Ausführbarkeit

- Kann die Tätigkeit langfristig und zuverlässig ausgeführt werden?
- körperliche und psychische Voraussetzungen dürfen nicht überschritten werden (Einhaltung von Normwerten)
- Bsp.: Heben zu schwerer Last

it

Schädigungslosigkeit

- Kann ausgeschlossen werden, dass mit der Tätigkeit psychophysische Gesundheitsschäden einhergehen?
- Bsp.: Maßnahmen der Lärmreduktionen, adäquater Umgang mit Gefahrstoffen, Verringerung von Staubbelastungen

it

Persönlichkeitsförderliche Tätigkeiten

Merkmale persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung (Ulich 2011, S. 206)

Merkmal	Realisierung durch	Angenommene Wirkung
Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none">• Aufgaben mit planenden, ausführenden & kontrollierenden Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none">• Beschäftigte erkennen Stellenwert & Bedeutung der Tätigkeit• Beschäftigte erhalten selbst Rückmeldung aus der Tätigkeit selbst
Anforderungsvielfalt	<ul style="list-style-type: none">• Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane	<ul style="list-style-type: none">• es können unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse & Fertigkeiten eingesetzt werden• Vermeidung von einseitigen Beanspruchungen
Möglichkeiten der sozialen Interaktion	<ul style="list-style-type: none">• Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt/voraussetzt	<ul style="list-style-type: none">• Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden• gegenseitige Unterstützung
Autonomie	<ul style="list-style-type: none">• Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none">• Stärkung des Selbstwertgefühls und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung• Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein

Persönlichkeitsförderliche Tätigkeiten

Merkmale persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung (Ulich 2011, S. 206)

Merkmale	Realisierung durch	Angenommene Wirkung
Lern- & Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none">• Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert werden müssen	<ul style="list-style-type: none">• Erhalt der geistigen Flexibilität• berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiterentwickelt
Zeitlastizität/ stressfreie Regulierbarkeit	<ul style="list-style-type: none">• Schaffung von Zeitpuffern	<ul style="list-style-type: none">• wirkt Arbeitsverdichtung entgegen• schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktion
Sinnhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Produkte/Dienstleistungen, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird• Produkte/Dienstleistungen, deren ökologische Unbedenklichkeit sichergestellt werden kann	<ul style="list-style-type: none">• Gefühl, an gesellschaftlich nützlichen Dienstleistungen/Produkten beteiligt zu sein• Übereinstimmung von individuellen und gesellschaftlichen Interessen