



# Stress, lass nach!

## Gesundheit von Führungskräften

**Wer gesund ist und sich wohl fühlt, kann Mitarbeiter besser motivieren und letztlich einen größeren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Soweit die Theorie. In der Praxis müssen Führungskräfte schwierige Arbeitsbedingungen meistern, die ihre Gesundheit gefährden und ihr Führungsverhalten negativ beeinflussen können.**

**D**er Tag beginnt nicht gut für den Produktionsleiter eines Automobilzulieferers im Raum Stuttgart. Ein Abteilungsleiter hat sich krank gemeldet, die Präsentation vor der Geschäftsführung ist um zwei Stunden vorverlegt worden, ein wichtiger Kunde reklamiert Bauteile und verlangt, dass sofort ein Techniker rausfährt. Das Mittagessen in der Kantine muss wieder ausfallen, gegen fünf meldet sich das Büro der Geschäftsführung wegen einer Nachfrage zur Präsentation: Der Produktionsleiter möge bitte persönlich vorbeikommen. Wann? Auf Abruf!

### Mehr Verantwortung, mehr Druck

Führungskräfte stehen unter höherem Termin- und Leistungsdruck als „normale“ Arbeitnehmer, sie müssen mehr

Aufgaben gleichzeitig erledigen und werden dabei häufiger unterbrochen. Und: Mit der Führungsspanne nimmt der Stress zu, wie eine 2021 veröffentlichte Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zeigt, die Daten zu 13.275 abhängig Beschäftigten ausgewertet hat. Demnach berichten 69 Prozent der Führungskräfte, denen bis zu zwei Mitarbeiter unterstellt sind, von Multitasking, während es 84 Prozent bei Führungskräften mit mehr als zehn Mitarbeitern sind. Ein ähnliches Bild zeichnet sich ab, was Unterbrechungen (54 % vs. 66 %) sowie die Notwendigkeit sehr schnellen Arbeitens (38 % vs. 42 %) anbelangt.

Wer ständig an seine Leistungsgrenze stößt – auch das macht die BAuA-Untersuchung deutlich –, muss mit psy-

chosomatischen Beschwerden wie Verdauungsproblemen, Kopfschmerzen, Erschöpfung oder Schlafstörungen rechnen. Dabei haben es Führungskräfte oft selbst in der Hand vorzubeugen, da sie über mehr arbeitsbezogene Ressourcen als Nichtführungskräfte verfügen: Sie können ihre Arbeit freier einteilen und die Arbeitsmenge besser steuern, sie entscheiden selbst, wann sie eine Pause einlegen. Außerdem haben sie leichteren Zugang zu kostspieligen Unterstützungsangeboten des Arbeitgebers, von Coaching bis zu Achtsamkeitsseminaren.

### Gesunde führen besser

Leidet die Gesundheit, geht das nicht nur zulasten des Wohlbefindens. Langfristig kann das berufliche Leistungsver-



## *Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Wohlbefinden einer Führungskraft und ihrem Führungsverhalten.*

**Dr. Antonia Kaluza,**  
wissenschaftliche Mitarbeiterin, Goethe-Universität Frankfurt



mögen abfallen, Fehlentscheidungen werden wahrscheinlicher. Das ist nicht alles: Gesundheitliche Belastungen schlagen auf das Führungsverhalten durch. Diesen Zusammenhang hat Dr. Antonia Kaluza, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Psychologie der Goethe-Universität Frankfurt, zusammen mit Diana Boer, Claudia Buengeler und Rolf van Dick in einer Metastudie beschrieben. „Führungskräfte, die gesund sind, führen besser und Führungskräfte, die besser führen, berichten auch über ein besseres Wohlbefinden“, sagt sie.

So ergäben sich „interessante Ansatzpunkte“ für Unternehmen: „Zum einen können Arbeitgeber gezielte Trainingsmaßnahmen für die Stärkung der Führungskräftegesundheit anbieten. Zum anderen können Seminare oder Workshops zum Aufbau von bestimmtem Führungsverhalten die Führungskräfte darin unterstützen, einen positiven Führungsstil zu entwickeln – und damit indirekt auch die Führungskräftegesundheit fördern.“

### **Beziehungen pflegen**

Konstruktive Führung beinhaltet, eine gute Beziehung zu den Mitarbeitern herzustellen, auf ihre Bedürfnisse einzugehen und sie für notwendige Veränderungen fit zu machen. Klare Zielvorgaben und wertschätzen-

des Feedback vermitteln, dass sich der Chef „kümmert“. Dagegen äußert sich destruktive Führung in autoritären Verhaltensweisen – zum Beispiel werden Mitarbeiter vor Kollegen gedemütigt, wenn sie etwas „falsch“ machen. Destruktive Führung zerstört Vertrauen und vergiftet das Klima im Team, was sich wiederum negativ auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Führungskraft auswirkt. *cst*

## **Gesunde Führung**

Führungskräfte können mit einfachen Mitteln ihre Gesundheit stärken und einen konstruktiven Führungsstil pflegen:

- Gehen Sie alle zwei Jahre zu einem umfassenden Gesundheits-Check-up.
- Halten Sie arbeitsfreie Zeiten am Abend, an Wochenenden und im Urlaub ein.
- Wenden Sie das Pareto-Prinzip an: Mit 20 Prozent des maximalen Aufwands erreichen Sie 80 Prozent des Ergebnisses.
- Kommunizieren Sie Ihre Grenzen und sagen Sie auch mal „Nein“.
- Nutzen Sie die Unterstützungsangebote Ihres Arbeitgebers.
- Reflektieren Sie Ihr Handeln – und denken Sie dabei an Ihre Vorbildfunktion gegenüber Ihren Mitarbeitern.

