

## **Fazit und Ausblick**

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist eine Managementaufgabe und integriert sowohl den Arbeits- und Gesundheitsschutz als auch Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung. Zu diesen Maßnahmen zählen Verhaltens- und Verhältnispräventionen. Während verhaltensorientierte Interventionen darauf abzielen, das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter zu fördern, beziehen sich verhältnisorientierte Interventionen auf die Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Eine Verbindung dieser Interventionsformen kann die Mitarbeitergesundheit langfristig fördern. Aufgrund aktueller Studien konnte gezeigt werden, dass in Bezug auf psychische Fehlbeanspruchungen Handlungsbedarf besteht.

Durch den rasanten Anstieg psychischer Störungen werden diese Maßnahmen immer mehr zu einer Notwendigkeit.

Bei der Entstehung spielen Arbeitsbelastungen eine große Rolle. Belastungen wirken auf jeden Mitarbeiter gleichermaßen. Ob es zu einer psychischen Beanspruchung kommt, hängt letztlich von der Wahrnehmung jedes einzelnen Mitarbeiters ab. Umso wichtiger ist es, diese Belastungen zu identifizieren und die Konstitution jedes Mitarbeiters zu kennen. Den Führungskräften wird dabei eine wichtige Rolle zuteil, denn sie stehen in einem ständigen Kontakt zu den Mitarbeitern und haben einen großen Einfluss auf Belastungen.

Das Ziel dieser Bachelorthesis war es, die Bedeutung des Führungsverhaltens für die Mitarbeitergesundheit, insbesondere die psychische Gesundheit, zu analysieren und Ansatzpunkte darzulegen, wie diese im betrieblichen Kontext gefördert werden kann, welche Anforderungen dabei an die Führungskräfte gestellt werden und inwiefern ein Pferdeseminar ein mögliches Führungstraining darstellen kann.

Auf Grundlage aktueller Studien konnte gezeigt werden, dass ein Führungsverhalten, das auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen basiert und die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt, eine positive Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und psychische Belastungen hat. Mitarbeiter sind verschieden, die Führungskräfte müssen ihr Verhalten der jeweiligen Situation und dem jeweiligen Mitarbeiter anpassen.

Partizipations- und Entwicklungsmöglichkeiten tragen genauso zu Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter bei, wie die Sinnhaftigkeit und Transparenz der Arbeitsaufgabe. Das hat letztlich Einfluss auf deren Gesundheit und Wohlbefinden.

Zeit- und Termindruck können Stress auslösen, um dem präventiv zu begegnen, muss die Führungskraft für ausreichend Möglichkeiten zur Erholung sorgen. Durch eine zusätzliche Flexibilisierung der Arbeitszeit kann die Work-Life-Balance erhalten bzw. gefördert werden.

Einen wichtigen Einflussfaktor auf Gesundheit und Wohlbefinden stellen soziale Unterstützung, Anerkennung und Wertschätzung dar. Studien belegen, dass soziale Unterstützung Belastungen reduzieren kann und bei der Stressbewältigung hilft. Geringe Unterstützung hingegen führt zu höheren Fehlzeiten und Fluktuation.

Anerkennung und Wertschätzung fördern ein vertrauensvolles Betriebsklima, in dem auch konstruktive Kritik geäußert werden kann. Ein regelmäßiges Feedback führt zu Transparenz von Entscheidungen und kann präventiv gegen psychosoziale Belastungen wirken und das Wohlbefinden steigern.

Es konnte gezeigt werden, dass Interventionen sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientiert durchzuführen sind, damit die Gesundheit der Mitarbeiter langfristig gefördert werden kann.

Zusammenfassend hat das Führungsverhalten eine große Bedeutung für die Betriebliche Gesundheitsförderung, denn davon ist einerseits die Gesundheit der Mitarbeiter maßgeblich beeinflusst und andererseits sind sie für die Einführung und Umsetzung

gesundheitsförderlicher Interventionen verantwortlich. Letztlich sind die Führungskräfte selbst Zielpersonen dieser Maßnahmen.

Es wurde eine Reihe von Maßnahmen aufgezeigt, die den Führungskräften zur Verfügung stehen. Damit diese Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung Erfolg haben, müssen Führungskräfte Gesundheit zum Thema machen und vorleben. Sie sind Vorbilder, wie sie mit Belastungen umgehen, wirkt sich auf die Mitarbeiter aus. Um der Vorbildfunktion gerecht zu werden, spielt Selbstführung eine große Rolle. Es wurde gezeigt, dass die Fähigkeit zur Selbstführung zur gesundheitsförderlichen Mitarbeiterführung beitragen kann. Selbstführung ist trainierbar.

In diesem Zusammenhang wurde das Trainingskonzept des Weiterbildungsanbieters „DIE PFERDEAKADEMIE“ vorgestellt. Die Teilnehmer bekommen die Möglichkeit, das eigene Verhalten bewusst wahrzunehmen. Pferdeseminare sollen die Selbstreflexion anstoßen und Impulse für eine weitere persönliche Entwicklung geben. In der Arbeit mit den Pferden können die Teilnehmer sich ihrer eigenen Emotionen bewusst werden, diese kontrollieren, die Emotionen anderer wahrnehmen und darauf eingehen. Jedes Pferd ist in seinem Charakter genauso verschieden wie jeder Mitarbeiter. Die Teilnehmer müssen individuell auf die Bedürfnisse anderer eingehen und diese berücksichtigen. In den Seminaren lernen die Teilnehmer, ihre Wahrnehmung für nonverbale Signale zu sensibilisieren, um Verhaltensänderungen anderer zu erkennen. Das ist für die Arbeit mit den Pferden genauso wichtig wie für den Umgang mit gestressten Mitarbeitern. Gegenseitiger Respekt, Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind wichtige Faktoren für den Umgang mit Pferden und Mitarbeitern, denn sie stellen gesundheitsförderliche Ressourcen dar.

Die Teilnehmer lernen, im richtigen Moment Feedback zu geben. Ein Lob motiviert nicht nur ein Pferd, sondern gleichermaßen die Mitarbeiter. Die Teilnehmer müssen sich und den Pferden realistische Ziele setzen und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die des Pferdes setzen. Sie bekommen ein Gespür für den Umgang

mit Druck und Gegendruck. Eine klare Kommunikation vermittelt Sicherheit und Vertrauen, ein Pferd braucht das genauso wie jeder Mitarbeiter.

Insgesamt lässt sich der Schluss ziehen, dass Pferdeseminare eine mögliche Methode des Führungskräfte trainings darstellen können. Der Fokus wird auf soziale und persönliche Faktoren gelegt, die zu einer gesundheitsförderlichen Mitarbeiterführung beitragen.

Wissenschaftliche Evaluationen von Pferdeseminaren wurden bisher nur im Rahmen von Abschlussarbeiten durchgeführt. Hier ist Potential für weitere wissenschaftliche Forschungen. Für die Zukunft ist es daher empfehlenswert, diese Seminare bezogen auf die Betriebliche Gesundheitsförderung mit dem Ziel gesundheitsförderlicher Führung zu evaluieren.

Die Chance, an diesen Seminaren teilzunehmen, sollte ergriffen werden. Nach persönlicher Erfahrung ist der Lerneffekt bzw. das Umdenken der Teilnehmer schon während den Übungen erkennbar. Skepsis ist erlaubt, doch wer sich dem Feedback der Pferde stellt, kann sowohl für das Berufsleben als auch für den privaten Bereich etwas mitnehmen.

Die Tatsache, dass die psychischen Erkrankungen immer mehr zunehmen, sollte die Unternehmen dazu bewegen, die Betriebliche Gesundheitsförderung zu ihrer Pflicht zu machen und nicht als freiwillige Angelegenheit, die sie vom Gesetz her immer noch ist, zu sehen. Die Mitarbeiter sind gleichermaßen mitverantwortlich für ihre Gesundheit und sollten durch die Maßnahmen unterstützt werden. Von Seiten des Unternehmens muss ein Rahmen geschaffen werden, indem die Förderung der Gesundheit möglich ist.