

Gesunde Arbeitsbedingungen gestalten

Gesundheit als Führungsaufgabe

Gesundheit am Arbeitsplatz entsteht nicht primär durch viele Angebote, sondern durch die Art und Weise, wie Arbeit geführt, kommuniziert und organisiert wird. Führungskräfte prägen die Arbeitsrealität direkt und tragen die Verantwortung dafür, dass Belastungen tragbar bleiben. Gesundheit ist damit kein Zusatzthema, sondern Teil wirksamer Führung.

Von Carola Risi Kirchhofer

Gesundheit am Arbeitsplatz wird weniger durch Angebote geprägt, sondern hauptsächlich durch die konkrete Gestaltung von Führung und Arbeit. Dort, wo Prioritäten gesetzt, Aufgaben verteilt, gut kommuniziert und Erwartungen formuliert werden, entscheidet sich im Alltag, ob Mitarbeitende gesund und leistungsfähig bleiben oder unter Druck geraten.

Gesundheit als Teil guter Führung

Gesundheit ist kein zusätzliches Thema neben der Führungsarbeit, sondern ein wesentlicher Bestandteil effektiver Führung. Wer führt, gestaltet nicht nur Aufgaben und Prozesse, sondern auch Belastung und Erholung im Arbeitsalltag. Gesundheit zeigt sich darin, ob Führungskräfte Belastungen erkennen, Spannungen ansprechen und Rahmenbedingungen schaffen, die nachhaltiges Arbeiten ermöglichen, und dies möglichst individuell und situativ.

Führung gestaltet Arbeitsbedingungen

Führungskräfte beeinflussen durch ihr alltägliches Führungsverhalten Arbeitsvolumen, Handlungsspielräume, Planbarkeit, Zusammenarbeit, Absenzen, Kommunikation, Anerkennung und Wertschätzung. Dadurch prägen sie die Arbeitsrealität unmittelbar.

Gerade wenn hohe Belastung, knappe Ressourcen und komplexe Anforderungen häufig aufeinandertreffen, ist es umso wichtiger, dass Führung nicht nur auf Leistung ausgerichtet ist. Durch gezielte Arbeits- und Organisationsgestaltung sollten auch die Bedingungen, unter denen Leistung möglich bleibt, im Fokus bleiben.

Gesundheitsorientierte Führung bedeutet, realistische Ziele zu setzen, klare Prioritäten zu schaffen und verlässliche Kommunikation sicherzustellen. Unklare Erwartungen, häufige Unterbrechungen oder widersprüchliche Botschaften gehören zu den typischen Stressoren im Arbeitsalltag.

Früh erkennen, früh handeln

Längere Ausfälle kündigen sich häufig an. Verändertes Verhalten, sozialer Rückzug, sinkende Leistungsfähigkeit oder zunehmende Fehler können Hinweise auf Überforderung oder gesundheitliche Probleme sein. Führungskräfte sind in einer Schlüsselposition, solche Signale wahrzunehmen und zu handeln.

Entscheidend ist, diese Beobachtungen professionell anzusprechen. Es geht nicht darum, Diagnosen zu stellen oder therapeutische Aufgaben zu übernehmen. Führung heisst in diesem Zusammenhang, Wahrnehmungen und Beobachtungen anzusprechen, den Dialog zu suchen und Unterstützung anzubieten. Gerade bei psychischen Belastungen kann frühzeitiges Handeln verhindern, dass aus einer vorübergehenden Krise eine längere Arbeitsunfähigkeit wird.

Lernende unterstützen

Lernende verdienen besondere Aufmerksamkeit. Sie befinden sich in einer Phase des Aufbaus, lernen fachliche Anforderungen, soziale Abläufe und den Umgang mit Verantwortung gleichzeitig kennen und stehen auf der Schwelle zum Erwachsenwerden. Umso wichtiger sind klare Strukturen, konstante Begleitung

und eine Führung, die Entwicklung ermöglicht, ohne zu überfordern.

Für Berufsbildende und Führungskräfte bedeutet das, Lernprozesse aktiv zu unterstützen, Unsicherheiten ernst zu nehmen und früh auf Anzeichen von Überlastung zu reagieren.

Führungskräfte befähigen

Führungskräfte brauchen mehr als allgemeine Appelle. Sie benötigen konkrete Befähigung: Gesprächsführung, Früherkennung, Umgang mit Belastungssignalen, Rollenklarheit und Kenntnis der betrieblichen Abläufe. Gesundheitsorientierte Führung ist lernbar, aber nicht nebenbei und auf die Schnelle. Sie braucht Entwicklung, Reflexion und praxisnahe Unterstützung.

Hilfreich sind klare Leitfäden, definierte Eskalationswege und der Austausch unter Führungskräften und der Personalabteilung (HR). Ebenso wichtig ist der Rückhalt durch das Management. Wenn gesundheitsorientiertes Verhalten nur erwartet, aber nicht vorgelebt wird, bleibt es wirkungslos.

Und die Rolle des HR?

Die HR-Verantwortlichen unterstützen. Sie übernehmen die Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden aber nicht stellvertretend für die Vorgesetzten. Sie sorgen dafür, dass Führungskräfte die nötigen Instrumente, Kenntnisse und Prozesse haben.

Dazu gehören Führungsgrundsätze, Schulungen, Standards im Absenzenmanagement, arbeitsrechtliche Orientie-



ung und die Koordination mit dem Case Management oder der Arbeitssicherheit. Das HR strukturiert, berät und befähigt. Führungskräfte beobachten, sprechen an und handeln im direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden.

Absenzen aktiv begleiten

Es stehen dazu bewährte Instrumente zur Verfügung. Bei längeren Absenzen oder komplexeren Situationen kann die Zusammenarbeit mit der Kranken-, Unfall- und Invalidenversicherung oder einem Case-Management-Anbieter wertvolle Unterstützung bieten. Ziel ist es, den Arbeitsplatz möglichst zu erhalten oder eine nachhaltige Wiedereingliederung zu ermöglichen.

Damit diese Instrumente wirken, müssen sie im Führungsalltag bekannt und anwendbar sein. Hier liegt eine zentrale Schnittstelle zwischen Führung und dem HR: Führungskräfte erkennen den Handlungsbedarf, das HR schafft prozessuale und fachliche Orientierung und unterstützt die Führungskräfte.

Das Team als Gesundheitsfaktor

Gesundheit entsteht oder besteht nicht nur im Verhältnis zwischen Führung und Einzelperson, sondern wesentlich im Team. Ein funktionierendes Team schützt vor Überlastung durch Unterstützung, Austausch und gegenseitige Rücknah-

me. Führungskräfte gestalten Teamkultur aktiv: klare Rollen, transparente Abläufe, respektvoller Umgang und die Möglichkeit, Belastungen gemeinsam zu thematisieren.

Teamkonflikte, fehlende Abstimmung oder mangelnde Unterstützung belasten Gesundheit ebenso wie hohe Arbeitsmenge. Eine gesunde Teamkultur zeigt sich darin, dass sich Mitarbeitende gegenseitig unterstützen, Schwierigkeiten ansprechen dürfen und gemeinsam Verantwortung übernehmen.

Haltung und Kultur entscheiden

Neben Strukturen und Instrumenten entscheidet die Haltung. Mitarbeitende orientieren sich stark am Verhalten ihrer Vorgesetzten. Wer permanente Erreichbarkeit, Überlastung und Pausenlosigkeit vorlebt, setzt implizite Normen. Wer hingegen Belastungen offen anspricht, Grenzen respektiert und Erholung zulässt, stärkt eine Kultur, in der Gesundheit möglich wird.

Wichtig ist daher auch die Kultur mit ihren Denk- und Verhaltensmustern im Unternehmen. Gesundheit als Führungsaufgabe kann nur dort wirksam werden, wo Offenheit, Vertrauen und ein realistischer Umgang mit Belastung möglich sind. Kultur wird zum Rahmen, in dem Führung gesundheitswirksam werden kann.

Verantwortung vom Management

Für das Management ergibt sich ein klarer Auftrag: Gesundheit muss verbindlich ins Führungsverständnis integriert werden. Das bedeutet, sie in Führungsgrundsätze und Werte des Unternehmens zu verankern, in der Führungskräfteentwicklung systematisch aufzugreifen und im Alltag sichtbar zu machen.

Organisationen, die diesen Weg konsequent gehen, stärken nicht nur die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Sie verbessern Führungsqualität, Zusammenarbeit und Arbeitgeberattraktivität.

Zum Schluss

Gesundheit als Führungsaufgabe bedeutet folglich nicht nur Steuerung von Leistung, sondern die bewusste Gestaltung von Beziehung und Arbeitsbedingungen, in denen Menschen langfristig gesund und leistungsfähig bleiben.



Carola Risi Kirchhofer, Rechtsanwältin, ist seit 20 Jahren Leiterin Dienstleistungen der Firma SIZ Care AG (carola.risi@sizcare.ch) und spezialisiert in Fragen der Sozialversicherung und im Arbeitsrecht. Seit 25 Jahren ist die SIZ Care AG als Kompetenzzentrum für Gesundheits-, Absenzen- und Case-Management am Puls des Geschehens und eine gefragte Partnerin für Unternehmen und Versicherungen.

LIVE WEBINAR
14.09.2026

DIE BESTEN TALENTE SIND NICHT AUF JOBSUCHE.

Wie Unternehmen planbar Mitarbeiter über Social Media gewinnen.

+47'949
Bewerbungen in einem Jahr für unsere Kunden generiert

4/5 Stellen
Besetzen wir innerhalb von zwei Monaten

110%
Geben wir jeden Tag für unsere Kunden

Fabio von Allmen
Co-Founder von Media AG

SIEMENS
RAIFFEISEN
JUNGHEINRICH
McDonald's
gläsertrösch
swisscom
HGC
die Mobilbar