

Florian Schnabel / Erwin Gollner/ Barbara Szabo

# **Gesundes Führen – eine Betrachtung aus der Perspektive der Organisationskultur von Unternehmen**

128 - The Future of Work and Organizing

## **Abstract**

Führungskräfte auf allen Ebenen beeinflussen durch ihr tägliches Handeln die Gestaltung der Arbeits- und Rahmenbedingungen sowie durch ihre Vorbildfunktion direkt und indirekt das Wohlbefinden, die Gesundheit sowie die Motivation und Leistungsbereitschaft ihrer MitarbeiterInnen. Durch eine quantitative Fragebogenerhebung wurde die organisationale Readiness gemessen, mit dem Führungsverständnis korreliert und auf signifikante Unterschiede hinsichtlich psychischer Belastungen von MitarbeiterInnen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass der Kulturtyp eines Unternehmens einen wesentlichen Einfluss auf das Führungsverständnis sowie das Sozial- und Organisationsklima von Unternehmen hat.

## **Keywords:**

Gesundes Führen, psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung

## **1. Hintergrund und Zielsetzung**

Führungskräfte beeinflussen auf allen Ebenen durch ihr tägliches Agieren die Gestaltung der Arbeits- und Rahmenbedingungen. Dabei tragen sie neben den physikalischen Arbeitsbedingungen auch zur Gestaltung des Beziehungsgefüges am Arbeitsplatz bei (Matyssek, 2012, S. 32). Darüber hinaus wirken sie durch ihre Vorbildfunktion direkt und indirekt auf das Wohlbefinden, die Gesundheit sowie die Motivation und Leistungsbereitschaft ihrer MitarbeiterInnen ein (Stadler & Spieß, 2005).

Gesunde Führung ist ein bislang wenig untersuchter Führungsstil, der in Wissenschaft und Praxis seit jüngster Zeit verstärkte Aufmerksamkeit erhält. Führung kann als Stressor wirken und folglich negative Auswirkungen auf die ArbeitnehmerInnen haben. Unter anderem schätzen sowohl ArbeitnehmerInnen als auch ExpertInnen aus den Bereichen Arbeits- und Gesundheitsschutz den Einfluss von defizitärem Führungsverhalten auf psychische Belastungen als hoch ein. Mehrfach zeigen Studien auf, dass sich defizitäre Führungsverhaltensweisen wie Druck oder mangelndes Konfliktmanagement negativ auf die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit auswirken (erste deutsche Überblicksarbeit zum Thema Führung und Gesundheit: Nyberg et al. 2011).

Im Gegensatz zu den negativen Folgen defizitärer Führungsverhaltensweisen können Führungskräfte die Gesundheit ihrer ArbeitnehmerInnen auch positiv beeinflussen. In einer Metaanalyse von Kuoppala, Lamminpää, Liira und Vainio (2008) konnte aufgezeigt werden, dass entsprechendes Führungsverhalten mit geringeren Anzeichen an Depressionen sowie Angst- und Erschöpfungszuständen einhergeht. Bruch und Kowalevski (2013) konnten nachweisen, dass Unternehmen durch ein transaktionales, transformationales und gesundes Führungsklima die emotionale Erschöpfung der MitarbeiterInnen um 61% reduzieren können. Ob sich nun das Führungsverständnis in Abhängigkeit von der organisationalen Readiness (gemessen durch eine Kulturtypanalyse in 42 österreichischen Unternehmen) unterscheidet und welche Auswirkungen diese Rahmenbedingungen auf die psychischen Belastungen von MitarbeiterInnen auf der Dimension des Sozial- und Organisationsklimas hat, wurde in einem Forschungsprojekt (ready4health) der Fachhochschule Burgenland GmbH in Kooperation mit der AUVA überprüft.

## 2. Methodik und Vorgehensweise

Um einen Unterschied zwischen den einzelnen Kulturtypen (Bürokratie, Patriarchat, Task Force, Community) in Hinblick auf die Dimension Führungsverständnis, welche mithilfe des Tools r4h\_BGF abgefragt wird, zu zeigen, wurden die Items dieser Dimension aufsummiert und durch die Anzahl der Items dividiert. Der berechnete gemittelte Summenscore der Dimension Führungsverständnis (niedriger Wert = geringe Belastung, hoher Wert = hohe Belastung) und die Kulturtypen wurden mithilfe varianzanalytischer Verfahren (Kruskal-Wallis Test, post hoc mit Mann Whitney U Test) bonferroni-korrigiert auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,008$  auf Unterschiede getestet. In einem nächsten Schritt wurde analog dazu ermittelt, in welcher Weise der Kulturtyp eines Unternehmens Einfluss auf Belastungen in Hinblick auf das Sozial- und Organisationsklima, welche mithilfe des Tools r4h\_Psyche abgefragt werden, hat. Anschließend wurde mithilfe von Korrelationsanalysen ermittelt, inwieweit ein Zusammenhang zwischen der Dimension Führungsverständnis (r4h\_BGF) und den vier Belastungsdimensionen: Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten, Sozial- und Organisationsklima, Arbeitsumgebung sowie Arbeitsabläufe und –organisation, welche mithilfe des Tools r4h\_Psyche abgefragt werden, besteht. Berechnungsbasis bildete der im Rahmen des Forschungsprojektes „ready4health“ erhobene Datensatz ( $n=2.064$ ) von insgesamt 42 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen.

## 3. Ergebnisse

In diesem Abschnitt sollen die Ergebnisse ausgewählter Auswertungen im Rahmen des Forschungsprojektes „ready4health“ dargestellt werden.

### 3.1 Führungsverständnis nach Kulturtyp

Eine wesentliche Dimension des Fragebogeninstrumentes zur Messung des Stellenwerts von betrieblichem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (r4h\_BGF), welches im Zuge des Forschungsprojektes ready4health entwickelt wurde, stellt das Führungsverständnis (bestehend aus 17 Items) dar. Mit den Items werden unter anderem die Themen Führungsstil, Entscheidungsfindung,

Zielvereinbarungen, Transparenz, Kommunikation, Vertrauen in die Führung, Belohnung, Anreize sowie Feedback abgefragt.

Des Weiteren wird mithilfe des Tools r4h\_BGF der Kulturtyp (Weißmann 2004) eines Unternehmens bzw. einzelner Struktureinheiten des Unternehmens (Bürokratie, Community, Patriarchat oder Task Force) in Anlehnung an das empirische Kulturmodell von Weißmann ermittelt.

Die Bestimmung des Kulturtyps erfolgte sowohl auf Struktureinheiten- als auch auf Unternehmensebene. Die Beantwortung der Fragen zur Kulturtypbestimmung erforderte die Auswahl einer von vier möglichen Antworten. Jede dieser Antworten suggerierte einen der vier Kulturtypen (Bürokratie, Patriarchat, Community, Task Force). Die Bestimmung des Kulturtyps eines Unternehmens bzw. einer Struktureinheit erfolgte anschließend so, dass jener Kulturtyp Gültigkeit hatte, der gemäß dieser Zuordnung indirekt am häufigsten genannt wurde. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es durchaus Mischtypen gibt.

Die errechneten Mittelwerte der Dimension Führungsverständnis Wert (Bereich: 1,00 = niedrige Belastung bis 4,00 = hohe Belastung) getrennt nach den vier Kulturtypen zeigen, dass es in Task Force- und Community-Unternehmen im Mittel eher wenig Belastungen aufgrund des Führungsverständnisses gibt. Das Führungsverständnis in Patriarchat- und Bürokratieunternehmen ist im Vergleich dazu ungünstiger. Der post-hoc-Test zeigt, dass sich mit Ausnahme der Kulturtypen Task Force und Community alle Kulturtypen im Führungsverständnis signifikant voneinander unterscheiden ( $p < 0,008$ ). Dies bedeutet, dass der Kulturtyp einen wesentlichen Einfluss auf das Führungsverständnis in Unternehmen hat.

### **3.2 Psychische Belastungen in Hinblick auf das Sozial- und Organisationsklima nach Kulturtyp**

Im Sinne der Erfüllung der Anforderungen der ÖNORM EN ISO 10075-3 werden mithilfe des von der FH Burgenland erstellten Tools zur Messung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (r4h\_Psyche) neben Belastungen durch Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten, die Arbeitsumgebung sowie Arbeitsabläufe und die Arbeitsorganisation auch solche Belastungen abgefragt, welche sich auf das Sozial- und Organisationsklima eines Unternehmens bzw. einzelner Struktureinheiten beziehen. Die Dimension Sozial- und Organisationsklima misst Belastungen aufgrund mangelnder Zusammenarbeit, Informationsmängel, fehlenden Handlungsspielraums usw. Auch Belastungen, welche das Thema Führung betreffen (z.B. Führungsstil, Konflikte mit der Führungskraft, Umgang mit Konflikten, Rückmeldung und Feedback, Unterstützung durch die Führungskraft) werden mithilfe dieser Dimension (14 Items) ermittelt.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich alle Kulturtypen in Hinblick auf Belastungen des Sozial- und Organisationsklimas eines Unternehmens signifikant voneinander unterscheiden ( $p < 0,001$ ). Bei der Interpretation gilt es wieder zu berücksichtigen, dass je höher der Mittelwert ist (Bereich: 1,00 bis 4,00), desto höher sind die Belastungen. Lediglich Unternehmen, welche dem Kulturtyp Task Force

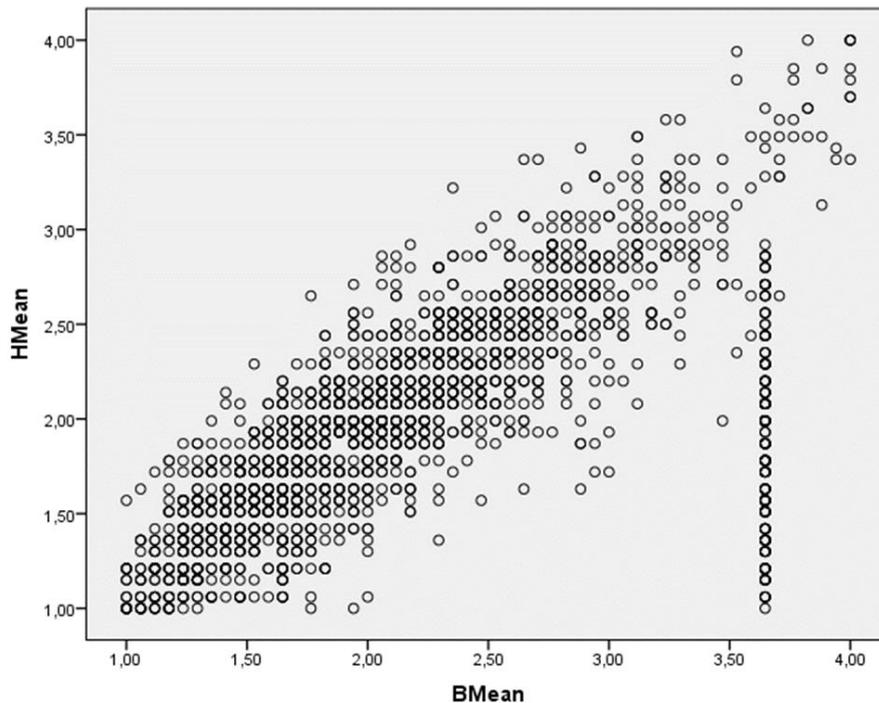
zuzuordnen sind, unterscheiden sich in Hinblick auf Belastungen im Bereich des Sozial- und Organisationsklimas nicht signifikant von jenen, die dem Kulturtyp Community angehören ( $p=0,377$ ). Die Ergebnisse zeigen, dass psychische Belastungen im Bereich des Sozial- und Organisationsklimas in Patriarchat- und Bürokratieunternehmen häufiger auftreten bzw. höher sind als in Task Force- und Community-Unternehmen. Diese Erkenntnis ist kongruent mit den Ergebnissen zum Führungsverständnis in Abhängigkeit des Kulturtyps.

### 3.3 Führungsverständnis und psychische Belastungen

In einem nächsten Schritt wurde ermittelt, inwieweit das Führungsverständnis eines Unternehmens, welches im Rahmen der Messung des Stellenwerts von betrieblichem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (r4h\_BGF) ermittelt wird, mit dem Ausmaß psychischer Belastungen in Hinblick auf die Dimensionen:

- Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten,
- Sozial- und Organisationsklima,
- Arbeitsumgebung sowie
- Arbeitsabläufe und -organisation

zusammenhängt. Korrelationsanalysen zeigen, dass das Führungsverständnis signifikant mit allen vier Dimensionen korreliert. Eine sehr starke Korrelation zeigt sich zwischen dem Führungsverständnis und Belastungen aufgrund des Sozial- und Organisationsklimas ( $r=0,707$ ). Mit Belastungen aufgrund von Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten ( $r=0,449$ ), der Gestaltung der Arbeitsumgebung ( $r=0,354$ ) sowie der Arbeitsabläufe und der Arbeitsorganisation ( $r=0,433$ ) korreliert das Führungsverständnis im Vergleich dazu schwächer. Abbildung 1 stellt die Korrelationsmatrix unter Einbeziehung der Dimensionen Führungsverständnis und psychische Belastungen aufgrund des Sozial- und Organisationsklimas dar. Dieses zeigt grundsätzlich folgenden Trend: Je ungünstiger das Führungsverständnis im Unternehmen bzw. in Struktureinheiten eines Unternehmens von den MitarbeiterInnen bewertet wird, desto höher sind psychische Belastungen aufgrund des Sozial- und Organisationsklimas.



**Abbildung 1:** Korrelationsmatrix Dimension Sozial- und Organisationsklima (r4h\_Psyche) und Dimension Führungsverständnis (r4h\_BGF), Basis: n = 2.064 in insgesamt 42 Unternehmen, Quelle: Eigene Erstellung

### Diskussion und Ausblick

Aus der Untersuchung kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass der Kulturtyp (organisationale Readiness) eines Unternehmens einen wesentlichen Einfluss auf das Führungsverständnis sowie das Sozial- und Organisationsklima von Unternehmen hat. Demnach scheint es zentral, die Ergebnisse der Messung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz sowie der Messung des Stellenwerts von betrieblichem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement in Unternehmen unter Berücksichtigung der jeweiligen strukturellen organisationalen Rahmenbedingungen zu analysieren und effektive, zum Unternehmen (=Kulturtyp) passende Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Aus methodischer Sicht wäre es denkbar, mithilfe logistischer Regressionsmodelle über den empirisch ermittelten Kulturtyp eines Unternehmens das Belastungsniveau auf der Dimension des Führungsverständnisses vorhersagen zu können. Damit gelingt ein wesentlicher Schritt in Richtung Argumentation für die konzeptionelle Verknüpfung von betrieblicher Gesundheitsförderung und psychischen Belastungen. Zudem zeigt der Beitrag deutlich den Einfluss des Führungsverhaltens auf die psychosoziale Befindlichkeit von MitarbeiterInnen und damit ganz klare Handlungsfelder für betriebliches Gesundheitsmanagement zum Thema gesundes Führen.

### Literaturliste / Quellenverzeichnis:

Bruch, H. & Kowalevski S. (2013). Mitarbeiterführung zwischen Hochleistung und Erschöpfung: Ergebnisse der I.FPM-Studie zum Thema gesunde Führung. *Personalführung* 12, 52-55.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 50 (8), 904-915.

Matyssek, A. K. (2012). *Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb* (3. Aufl.). Norderstedt: do care.

Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Åkerblom, S., Widerszal-Bazyl, M., Magrin, M. E. u. a. (2011): Destructive managerial leadership and psychological wellbeing among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. *Work*, 39(3), 267-281.

Stadler, P. & Spieß, E. (2005). Gesundheitsförderliches Führen - Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. *ASU (Arbeitsmedizin, Sozialmedizin & Umweltmedizin)*, 40 (7), 384-390.

Weißmann, W. (2004). *Unternehmenskultur: Ein Weg zum tieferen Verständnis von Prozessen in Unternehmen*. Dissertation, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Informatik, Universität Wien.