

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



Prof. (FH) Mag. Dr. Erwin GOLLNER MPH, MBA

Barbara SZABO MA.

Prof. (FH) Mag. Florian SCHNABEL MPH

Hintergrund und Zielsetzung

Neurobiologische Untersuchungen zeigen, dass die betriebliche Beziehungskultur die Leistungsdynamik von MitarbeiterInnen eines Unternehmens beeinflusst. Somit kann eine gesundheitsförderliche Führungskultur als entscheidender Erfolgsfaktor eines Unternehmens betrachtet werden. Aufgrund des aktuellen Übergangs von der Produktions- zur Wissensgesellschaft hin gewinnt die Ressource Mensch für die Leistungsziele eines Unternehmens zunehmend an Bedeutung (Stadler & Spieß, 2005, S. 384).

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).

Gesundes Führen

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).

Skakon et al. (2010) konnten in ihrer Metaanalyse zeigen, dass transaktionale Führung und transformationale Führung meist einen positiven Einfluss auf die emotionale Erschöpfung von MitarbeiterInnen haben. Die transaktionale Führung basiert darauf, dass Führungskräfte klar und transparent kommunizieren, ihren MitarbeiterInnen ein differenziertes Feedback geben und regelmäßig bei guter Leistung loben, aber auch konstruktive Kritik bei schlechter Leistung geben. Die transformationale Führung beruht auf den Gedanken, dass Führungskräfte selbst ein Vorbild für hohen Einsatz und großes Engagement sind, ihren MitarbeiterInnen visionäre Perspektiven aufzeigen, sie individuell unterstützen und sie zur Interaktion anregen.

Im Gegensatz zu den negativen Folgen defizitärer Führungsverhaltensweisen können Führungskräfte die Gesundheit ihrer ArbeitnehmerInnen somit 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 & Kowalevski (2013) konnten nachweisen, dass Unternehmen durch ein transaktionales, transformationales und gesundes Führungsklima die emotionale Erschöpfung der MitarbeiterInnen um 61% reduzieren können.

In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass Führung

nicht nur als dyadischer Prozess zu verstehen ist, sondern auch von bestimmten Rahmenbedingungen abhängt. Aus diesem Grund sollten die Unternehmensstruktur sowie der Kontext, in dem Führung stattfindet (z. B. Unternehmenskultur), gebührende Berücksichtigung finden. Im Sinne eines besseren Verständnisses für die Themen Unternehmensstruktur und -kultur wird im folgenden Unterkapitel das empirische Kultur-Modell von Weißmann (2004), welches eine wesentliche theoretische Basis für die in diesem Beitrag beschriebene Untersuchung bildete, dargestellt.

Weißmanns empirisches Kultur-Modell

Auf Basis zwölf verschiedener Kulturtypologien aus der Organisations- sowie der interkulturellen Forschung identifizierte Weißmann (2004) in seinem Kultur-Modell insgesamt vier verschiedene Typen von Organisationen – Bürokratie, Patriarchat, Taskforce und Community. Weißmann bestimmte die vier Kulturtypen anhand von zwei Dimensionen, nämlich dem Grad der Strukturierung (Hierarchie vs. Netzwerk) sowie der Vergemeinschaftung (Pathos vs. Ratio). Abbildung 1 bildet das empirische Kultur-Modell von Weißmann ab.

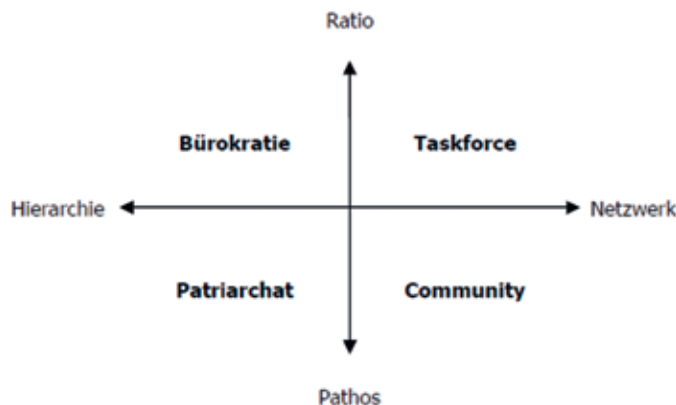


Abbildung 1: Weißmanns empirisches Kultur-Modell, Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Weißmann (2004)

Die Abbildung 2 gibt einen Überblick über die wesentlichsten Merkmale der vier Kulturtypen gemäß Weißmann (2004).

Bürokratie - Hierarchie - kognitive Ausrichtung - wenig Sinn- und Selbstverwirklichung von MitarbeiterInnen - Status, Macht, Autorität, Männlichkeit - hohes Maß an Bürokratie - Unsicherheit - geringe MitarbeiterInnenzufriedenheit	Taskforce - Aufgabe im Vordergrund - rationale Überlegungen - Selbstorganisation der Projektorganisation - ExpertInnen bestimmen Entscheidungsmacht - Individualismus - Leistung, Intelligenz, Effizienz, Kraft, Dynamik, Jugendlichkeit - Kooperation, Hilfsbereitschaft, Liberalität, Toleranz - gleiche Spielregeln für alle - Pflege informeller Umgangsformen - langfristige KundInnenbeziehungen - Bezahlung nach Leistung
Patriarchat - Hierarchismus - höheres Maß an Affektivität als bei der Bürokratie - häufig in Familienbetrieben - Vergangenheitsorientierung - hohe Professionalität nach außen und nach innen - Planung - Leitbildorientierung und Zukunftsvision - Individualismus - hohe KundInnenorientierung	Community - Wertgemeinschaft - hohes Maß an Selbstorganisation - höherer Stellenwert emotionaler Bedürfnisse als bei Taskforce-Unternehmen - Freundlichkeit, Vertrauen, Natürlichkeit, Gerechtigkeit, Menschlichkeit, Offenheit, Harmonie, Gleichheit, Wärme, Freude - Optimismus und Aufgeschlossenheit - Kontinuität und Pflicht - Humor, Ausgeglichenheit, hohe Zufriedenheit - KundInnenorientierungen

Netzwerk

Pathos

Abbildung 2: Kennzeichen der Kulturtypen gemäß Weißmann, Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Weißmann (2004)

Zur Erklärung der organisationalen „readiness“ in Hinblick auf gesundes Führen existierten bislang nur wenige empirische Arbeiten.

Zielsetzung

Um diesem Forschungsdefizit entgegenzuwirken, entwickelte die FH Burgenland – Department Gesundheit – im Rahmen eines Forschungsprojektes in Kooperation mit der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA) „ready4health – Ein Health Report System für Gesundheits- und Sicherheitsmanagement in Betrieben“ (kurz: ready4health) ein valides Tool zur Messung des Stellenwerts von betrieblichem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (r4h_BGF) sowie ein valides Tool zur Messung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (r4h_Psyche). Mithilfe des Tools r4h_BGF wird neben dem Stellenwert von betrieblichem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement auch der Kulturtyp eines Unternehmens bestimmt. Indikatoren des Kulturtyps gemäß Weißmann konnten den einzelnen Dimensionen zur Messung des Stellenwerts von betrieblichem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (Arbeitsorganisation und -bedingungen, Menschenbild, Führungsverständnis, Stellenwert von Gesundheit, Sicherheitsmanagement) zugeordnet werden.

Im vorliegenden Beitrag soll dargestellt werden, welchen Einfluss der Kulturtyp eines Unternehmens in Anlehnung an das empirische Kulturmodell von Weißmann (2004) auf das Führungsverständnis sowie psychische Belastungen am Arbeitsplatz aufgrund des Sozial- und Organisationsklimas hat. Darüber hinaus soll der Zusammenhang zwischen dem Führungsverständnis eines Unternehmens und unterschiedlichen Dimensionen psychischer Belastungen aufgezeigt werden.

Methodik und Vorgehensweise

Um einen Unterschied zwischen den einzelnen Kulturtypen (Bürokratie, Patriarchat, Taskforce, 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 varianzanalytischen 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 Branche und Größe.

Ergebnisse

In diesem Abschnitt sollen nun die Ergebnisse ausgewählter Auswertungen im Rahmen des Forschungsprojektes „ready4health“ (s. Kapitel 0) dargestellt werden.

Führungsverständnis nach Kulturtyp

Eine wesentliche Dimension des Fragebogeninstruments 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 eines Unternehmens bzw. einzelner Struktureinheiten des Unternehmens (Bürokratie, Community, Patriarchat oder Taskforce) 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, Taskforce). 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.

Abbildung 3 stellt den erzielten Mittelwert der Dimension Führungsverständnis für die vier Kulturtypen separat dar. Dabei ist zu berücksichtigen, dass je höher der Wert (Bereich: 1,00 bis 4,00) ist, desto höher sind die Belastungen aufgrund des Führungsverständnisses im Unternehmen. Aus der Abbildung geht demnach hervor, dass es in Taskforce- und Communityunternehmen 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 Taskforce und Community alle Kulturtypen im Führungsverständnis signifikant voneinander unterscheiden ($p < 0,008$). Dies bedeutet, dass der Kulturtyp mit den in Abbildung 2 definierten Kennzeichen einen wesentlichen Einfluss auf das Führungsverständnis in Unternehmen hat.

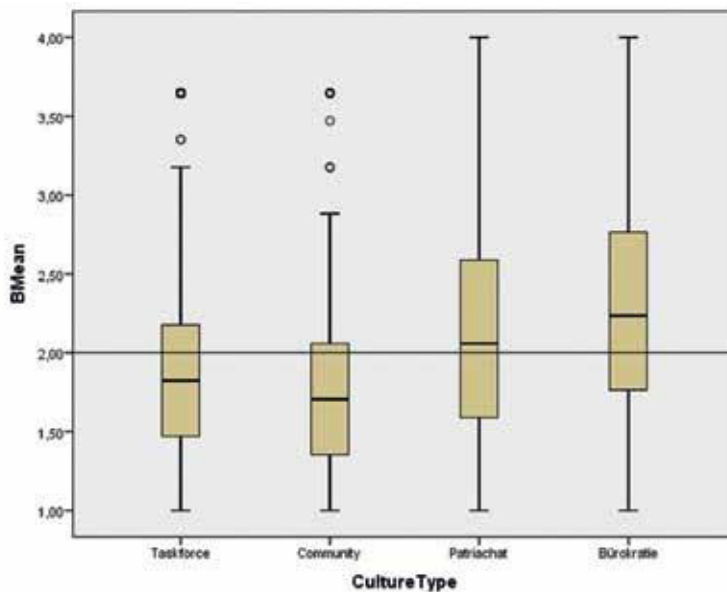


Abbildung 3: Mittelwert für die Dimension Führungsverständnis (r4h_BGF) pro Kulturtyp, Basis: $n = 2.064$, Quelle: Eigene Erstellung

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, fehlendem Handlungsspielraum 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.

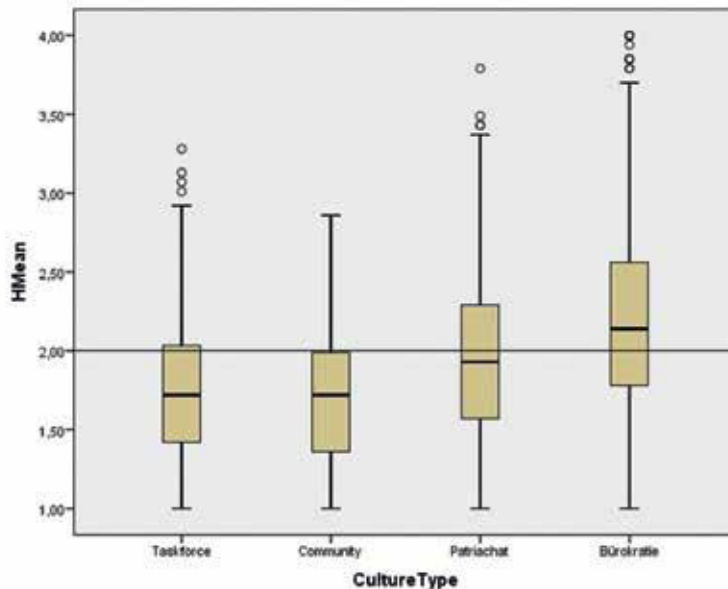


Abbildung 4: Mittelwert für die Dimension Sozial- und Organisationsklima (*r4b_Psyche*) pro Kulturtyp, Basis: $n = 2.064$, Quelle: Eigene Erstellung

Die Ergebnisse zeigen, dass sich alle Kulturtypen in Hinblick auf Belastungen des Sozial- und Organisationsklimas eines Unternehmens signifikant voneinander unterscheiden ($p < 0,001$) (s. Abbildung 4). 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 Taskforce 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 Taskforce- und Communityunternehmen. Diese Erkenntnis ist kongru-

ent mit den Ergebnissen zum Führungsverständnis in Abhängigkeit des Kulturtyps.

Führungsverständnis und psychische Belastungen

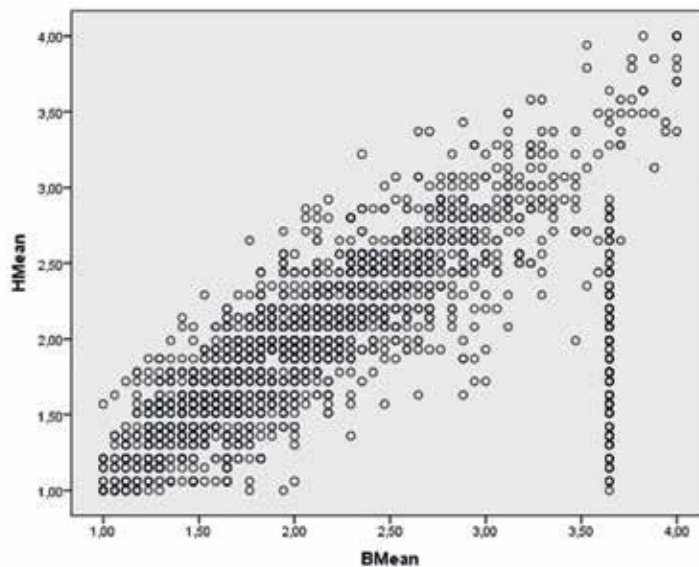
In einem nächsten Schritt wurde ermittelt, inwieweit das Führungsverständnis eines Unternehmens, welches im Rahmen der Messung des Stellenwerts von betrieblichem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (r4h_BGF) ermittelt wird, mit dem Ausmaß psychischer Belastungen in Hinblick auf die Dimensionen

- 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 5 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 5: Korrelationsmatrix Dimension Sozial- und Organisationsklima (r4b_Psyche) & Dimension Führungsverständnis (r4b_BGF),
Basis: $n = 2.064$, Quelle: Eigene Erstellung*

Diskussion und Ausblick

Aus der Untersuchung kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass der Kulturtyp 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 des jeweiligen Kulturtyps zu analysieren und effektive, zum Kulturtyp passende Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Aus methodischer Sicht wäre es denkbar, mithilfe logistischer Regressionsmodelle über den empirisch ermittelten Kulturtyp ei-

nes 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.

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.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010): Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24 (2), 107–139.

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.