



Führung in Netzwerken – eine Betrachtung aus der Perspektive der Organisationskultur von Unternehmen

Prof. (FH) Mag. Dr. Erwin Gollner, MPH MBA
Prof. (FH) Mag. Florian Schnabel, MPH
Mag. Dr. Markus Glatz-Schmalleger

Fachhochschule Burgenland

Crowds, Movements & Communities?!
Darmstadt, 30.11.2016



... war ein **zweijähriges Forschungsprojekt** (2013-2015) zwischen der FH Burgenland, Department Gesundheit, und der AUVA, welches weitergeführt wird (2015-2017)

Befragung zur **Messung des Stellenwerts von betrieblichem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (r4h_BGF)**

optional: Befragung zur **Messung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (r4h_Psyche)**

Erkennen von **Ressourcen** und **Ansatzpunkten** für **positive Veränderungen**

Schaffung von **Bewusstsein für das Thema Gesundheit** im Unternehmen

Orientierungsrahmen für die **Durchführung von Gesundheitsmaßnahmen** im Unternehmen

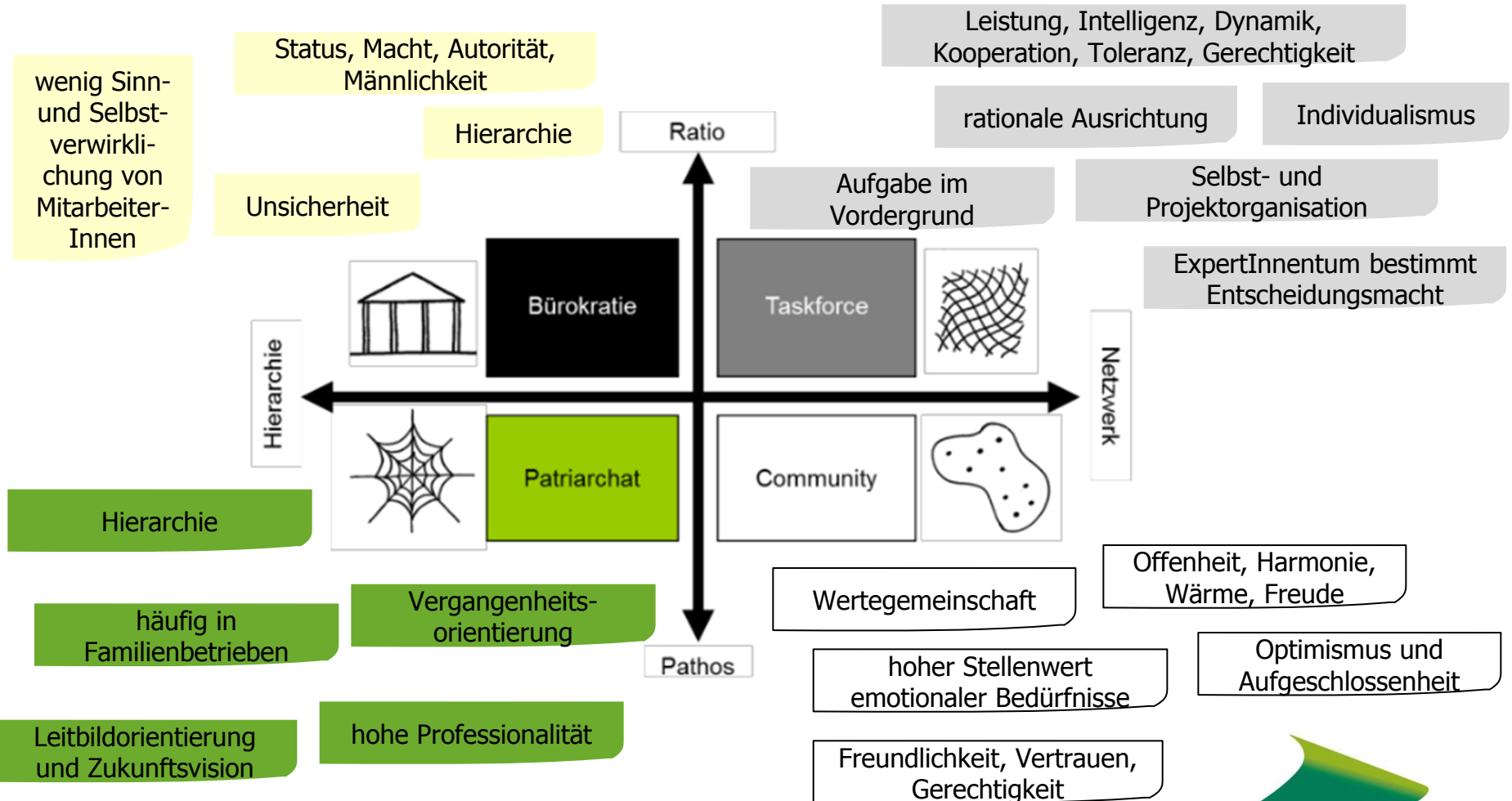


Messung psychischer Belastungen als ein Teil der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitsplatzevaluierung

Quantitatives Monitoringinstrument

Unternehmenskultur und Gesundheit II

Weißmanns empirisches Kultur-Modell – Merkmale der Kulturtypen



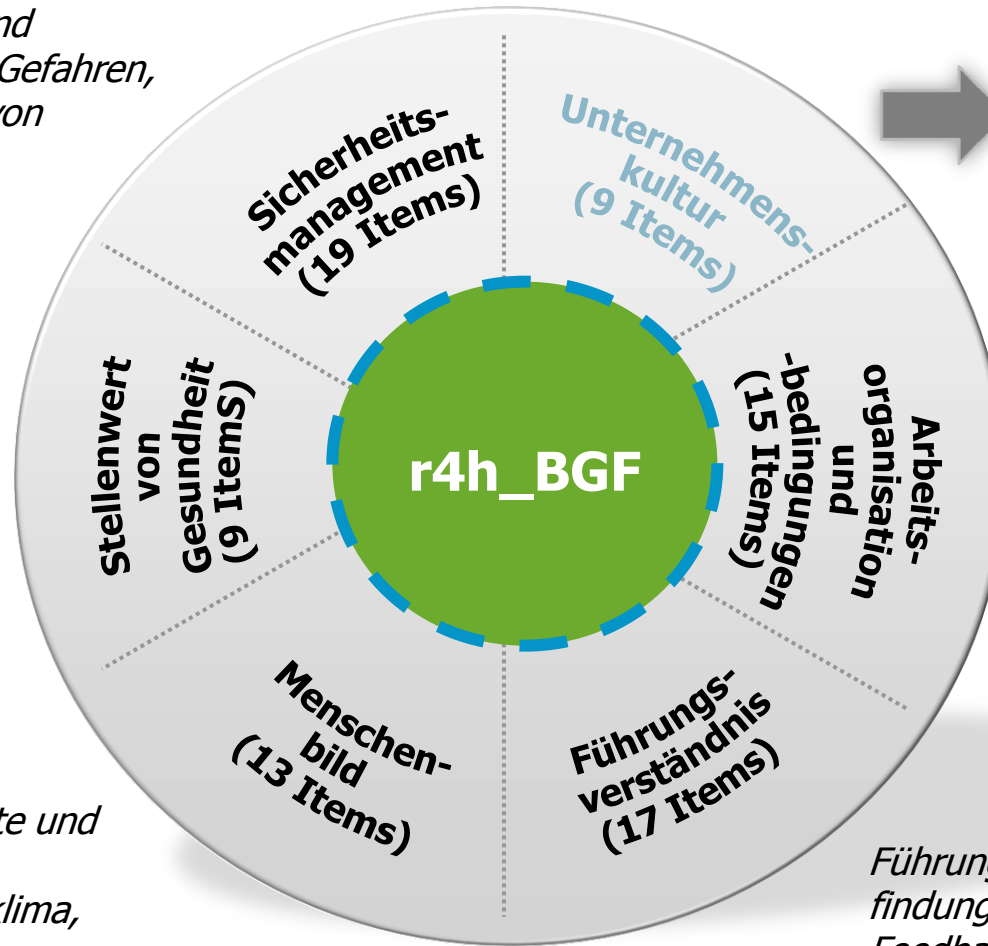
Quelle: Weißmann (2004)

Valides Tool zur Messung des Stellenwerts von betrieblichem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (r4h_BGF)

Verhütung und Abwehr von Gefahren, Stellenwert von Sicherheit...

Gesundheitsverständnis, Verantwortung für Gesundheit, Priorität von Gesundheitsförderung...

gemeinsame Werte und Überzeugungen, Vertrauen, Sozialklima, Konflikte...



- **gesamt: 82 Items**
- **Befragungsdauer: ca. 10 bis 15 Minuten**

Aufgaben, Anforderungen, Tätigkeitsspielräume, Informationsfluss, Entwicklung, Arbeitszeit...

Führungsstil, Entscheidungsfindung, Zielerreichung, Transparenz, Feedback, Anreize...

Valides Tool zur Messung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (r4h_Psyche) gemäß den Anforderungen der ÖNORM EN ISO 10075-3

*körperliche Belastungen,
Qualifikationsprobleme,
geistige Belastungen,
emotionale
Belastungen...*



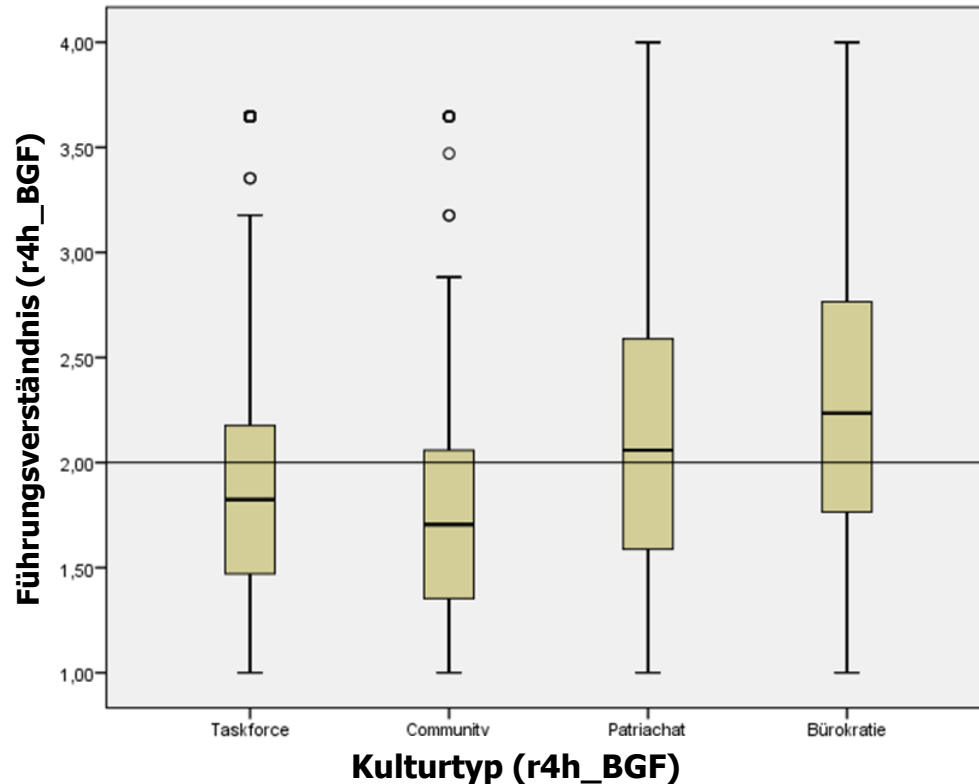
- **gesamt: 51 Items**
- **Befragungsdauer: ca. 5 bis 10 Minuten**

*mangelnde Zusammen-
arbeit, Informations-
mängel, fehlender
Handlungsspielraum...*

*Arbeitsprozesse,
Orientierungsmängel,
Störung und
Unterbrechung,
Arbeitsmenge,
Arbeitszeit-
gestaltung...*

*klimatische, visuelle und
akustische
Belastungen; Platzangebot;
bestehende Gefahren;
Ausstattung...*

Führungsverständnis in Abhängigkeit des Kulturtyps



- die Belastungen aufgrund des **Führungsverständnisses** sind in **Patriarchat-** und **Bürokratieunternehmen höher** als in Taskforce- und Communityunternehmen
- Taskforce- und Communityunternehmen **unterscheiden** sich im Führungsverständnis **signifikant** von Bürokratie- und Patriarchatunternehmen ($p < 0,008$; bonferroni-korrigiert)

Mittelwert für die Dimension Führungsverständnis pro Kulturtyp, Basis: $n = 2.064$;
1 = geringste Belastung, 4 = höchste Belastung

Dimension „Führungsverständnis“

Führungsstil

Zielvereinbarungen

Kommunikation

Entscheidungsfindung

Transparenz

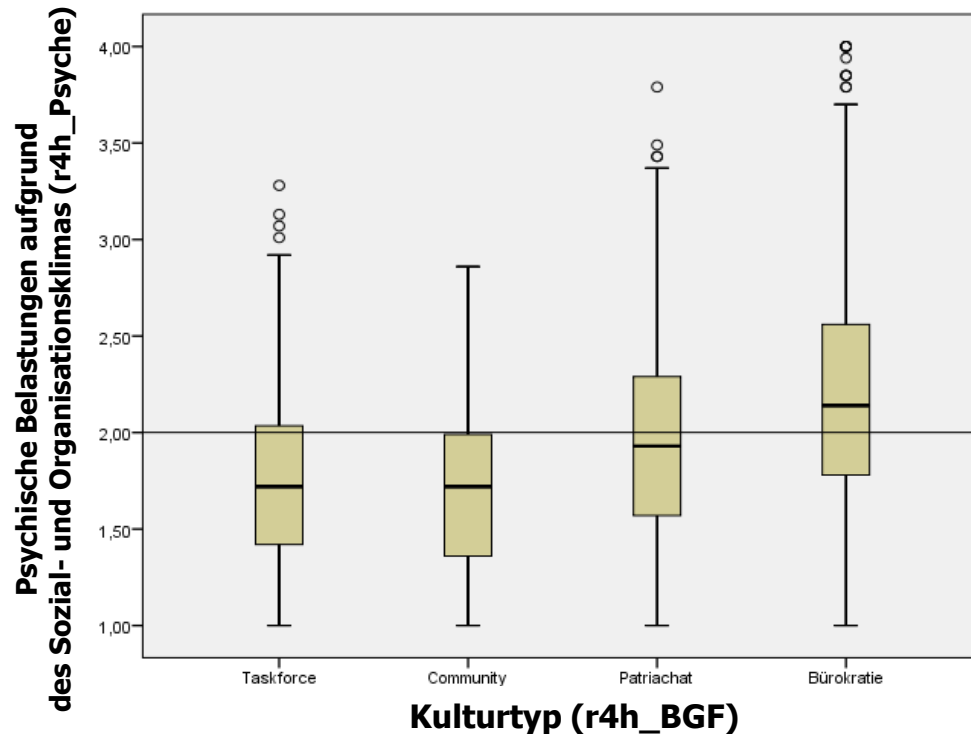
Vertrauen in die Führung

Feedback

Anreize

Belohnung

Psychische Belastungen aufgrund des Sozial- und Organisationsklimas in Abhängigkeit des Kulturtyps



- **psychische Belastungen** im Bereich des **Sozial- und Organisationsklimas** treten in **Patriarchat-** und **Bürokratieunternehmen häufiger** auf als in Community- und Taskforceunternehmen
- Taskforce- und Communityunternehmen **unterscheiden** sich in den durch die MitarbeiterInnen empfundenen Belastungen aufgrund des Sozial- und Organisationsklimas **signifikant** von Bürokratie- und Patriarchatunternehmen ($p < 0,001$; bonferroni-korrigiert)

Mittelwert für die Dimension Sozial- und Organisationsklima pro Kulturtyp, Basis: $n = 2.064$; 1 = geringste Belastung, 4 = höchste Belastung

Dimension „Belastungen aufgrund des Sozial- und Organisationsklimas“

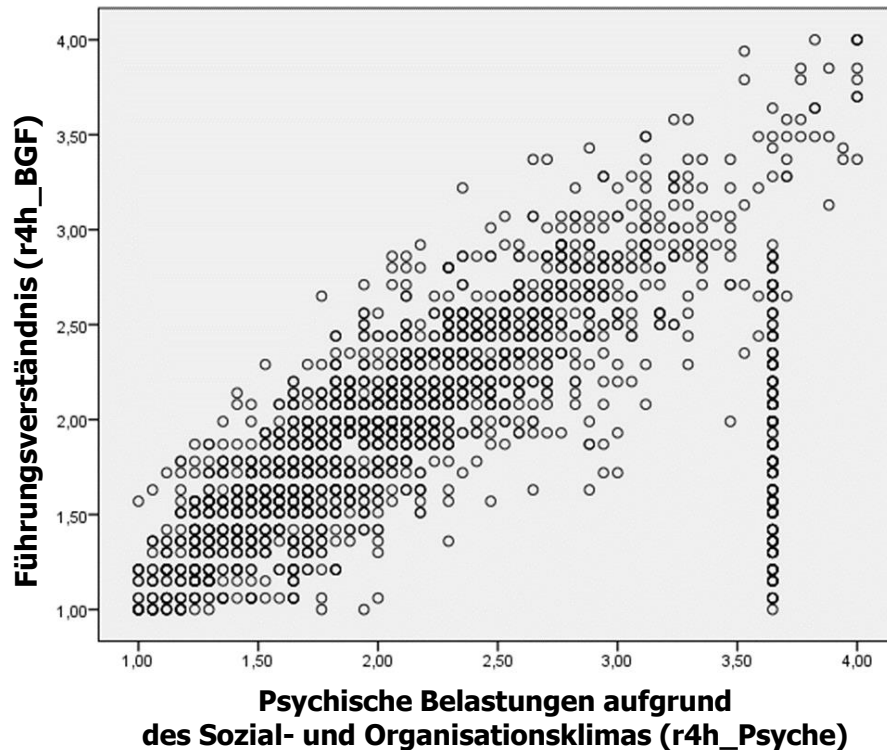
mangelnde Zusammenarbeit

Informationsmängel

fehlender Handlungsspielraum

...

Zusammenhang zwischen dem Führungsverständnis und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz am Beispiel des Sozial- und Organisationsklimas



Korrelationsmatrix Dimension Sozial- und Organisationsklima & Führungsverständnis,
Basis: n = 2.064; 1 = geringste Belastung, 4 = höchste Belastung

Dimensionen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

Arbeitsaufgaben und -
tätigkeiten

Sozial- und
Organisationsklima

Arbeitsabläufe und -
organisation

Arbeitsumgebung

- das **Führungsverständnis korreliert signifikant** mit **allen vier Dimensionen** psychischer Belastungen am Arbeitsplatz
- eine **sehr starke Korrelation** zeigt sich zwischen dem Führungsverständnis und Belastungen aufgrund des **Sozial- und Organisationsklimas** ($r=0,707$)
- **je** höher die psychischen Belastungen aufgrund des **Führungsverständnisses** im Unternehmen sind, desto **höher** sind **psychische Belastungen** aufgrund des **Sozial- und Organisationsklimas**

Interpretation der empirischen Ergebnisse



Der **Kulturtyp** eines Unternehmens hat einen wesentlichen **Einfluss auf** das **Führungsverständnis** sowie das **Sozial- und Organisationsklima**.

Ergebnisse zur Messung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz sowie zur Messung des Stellenwerts von Betrieblichem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement sollten unter **Berücksichtigung des Kulturtyps analysiert** werden, um effektive, zum Kulturtyp passende Maßnahmen ableiten zu können.

Aufgrund des Einflusses des Führungsverständnisses auf die psychosoziale Befindlichkeit von MitarbeiterInnen zeigen sich **klare Handlungsfelder** für Betriebliches Gesundheitsmanagement zum Thema **gesundes Führen**.

Fazit für Führungskräfte

- Gesundes Führen ist abhängig von personellen **Führungs- und Managementkompetenzen**
- **Konzepte des gesunden Führens** sind in Abhängigkeit der strukturellen Rahmenbedingungen (Kulturtyp) einzuführen und umzusetzen
- Der Erfolg von gesundem Führen ist abhängig von **strukturellen Rahmenbedingungen** im Unternehmen
- Gesundes Führen ist als **Prozess** anzulegen, um **Effektivität** und **Nachhaltigkeit** zu gewährleisten
- Gesundes Führen heißt, die **Gesundheit der MitarbeiterInnen** und **Führungskräfte** im Fokus zu behalten



Literaturhinweise

BKK Bundesverband (2012). *Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen*. Essee: Verfügbar unter: https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/psyga-kein-stress-mit-dem-stress-sammelordner.pdf?__blob=publicationFile [29.10.2015]

Borgmann, L. & Rowold, J. (2013). Personalführung: Verhaltensbezogene Ansätze. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management* (S. 187-197). Berlin, Heidelberg: Springer.

Kestel, C. (2015). Motivator, Entwickler, Feedbackgeber: Ergebnisse des-Reports 2014/2015. Verfügbar unter: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/hr-report-schwerpunkt-fuehrung-a-1002199.html> [29.10.2015]

Knieps, F. & Pfaff, H. (Hrsg.). (2014). *Gesundheit in Regionen: Zahlen, Daten, Fakten mit Gastbeiträgen aus Wissenschaft, Politik und Praxis*.

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.

Statistik Austria. (2007). *Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung Sondermodul 2007*. Wien. Verfügbar unter: http://www.statistik.at/web_de/services/publikationen/3/index.html [29.10.2015]

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

WIFO. (2014). *Fehlzeitenreport 2014: Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich*. Wien. Verfügbar unter: https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Arbeit-und-Soziales/-Publikationen-/Fehlzeitenreport_2014.pdf [29.10.2015]

Zok, K. (2011). Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter – Analyse von WldO-Mitarbeiterbefragungen. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit* (S. 27-35). Heidelberg: Springer-Verlag.



Danke
für die
Aufmerksamkeit!