

Führungskräfte: »Täter« oder »Opfer«?

Prof. Dr. Bernhard Badura

30. Oktober 2012

Stadthalle Bielefeld

Gliederung

1. Zur Situation der Betrieblichen Gesundheitspolitik
2. Entwicklungsbedarf beim mittleren Management
3. Hinweise aus Forschung und Praxis
4. Bausteine einer gesunden Führung



1. Zur Situation der Betrieblichen Gesundheitspolitik

Zunehmende Diskrepanz zwischen Belastungen und Belastbarkeit

Globalisierung:

Die Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen zu.

Alterung der Belegschaften:

Ihre Belastbarkeit nimmt ab durch zunehmende Beeinträchtigungen und chronische Krankheiten.

Neuordnung der Prioritäten



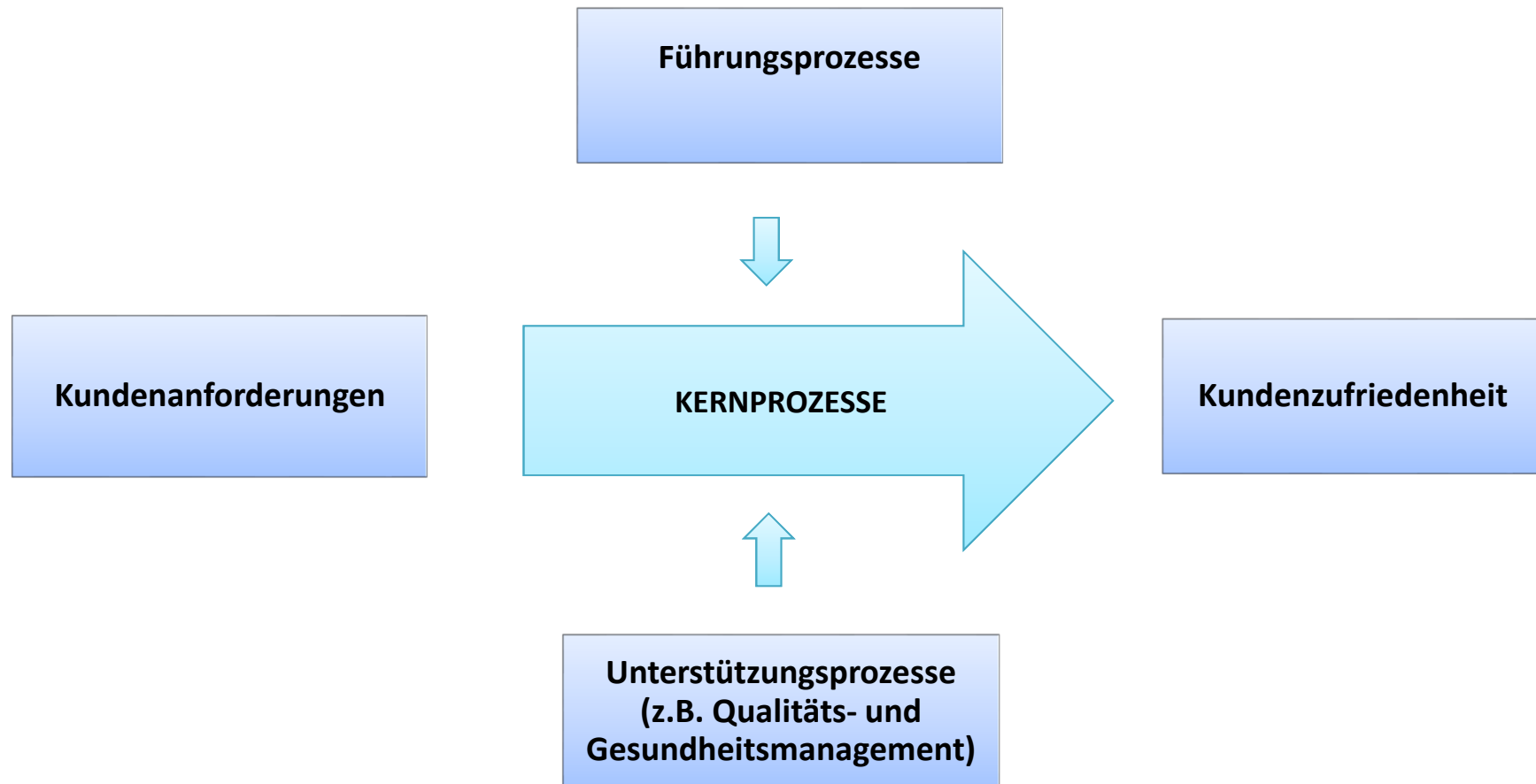
Aufgaben der obersten Führung

- ❑ Entwicklung und Pflege einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur
- ❑ Entwicklung einer aktiven Betrieblichen Gesundheitspolitik
- ❑ Einrichtung eines BGM als „Motor“ in Sachen Gesunde Organisation

Aufgaben für die Betriebliche Gesundheitspolitik

- Neben verhaltensbedingten und arbeitsbedingten Risiken rückt der **Risikofaktor Organisation** ins Zentrum
- neben Absentismus wird **Präsentismus** zum zentralen Motiv Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Prozessmodell



Risikofaktor Organisation

Beim Risikofaktor Organisation richtet sich der Blick vor allem auf die Situation der Führungskräfte und die Qualität der Führung.

Wie viel ihrer begrenzten psychischen Energien müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Bewältigung interner **organisationsbedingter Risiken** aufbringen?

Wie viel verbleibt ihnen zur Bewältigung ihres **Kerngeschäfts**: der Befriedigung von Kundenbedürfnissen?

Risikofaktor Organisation



Methodik:
Arbeitssituationsanalyse
N = 1017

Präsentismus

Unter Präsentismus verstanden wird Arbeiten trotz psychischer oder physischer Beeinträchtigung / Krankheit.

Arbeiten trotz Beeinträchtigung / Krankheit birgt das Risiko:

- ▣ sich weiter verschlechternder Gesundheit sowie
- ▣ verminderter Qualität und Produktivität

Absentismus / Präsentismus

Nicht jeder Abwesende ist krank.

Nicht jeder Anwesende ist gesund.

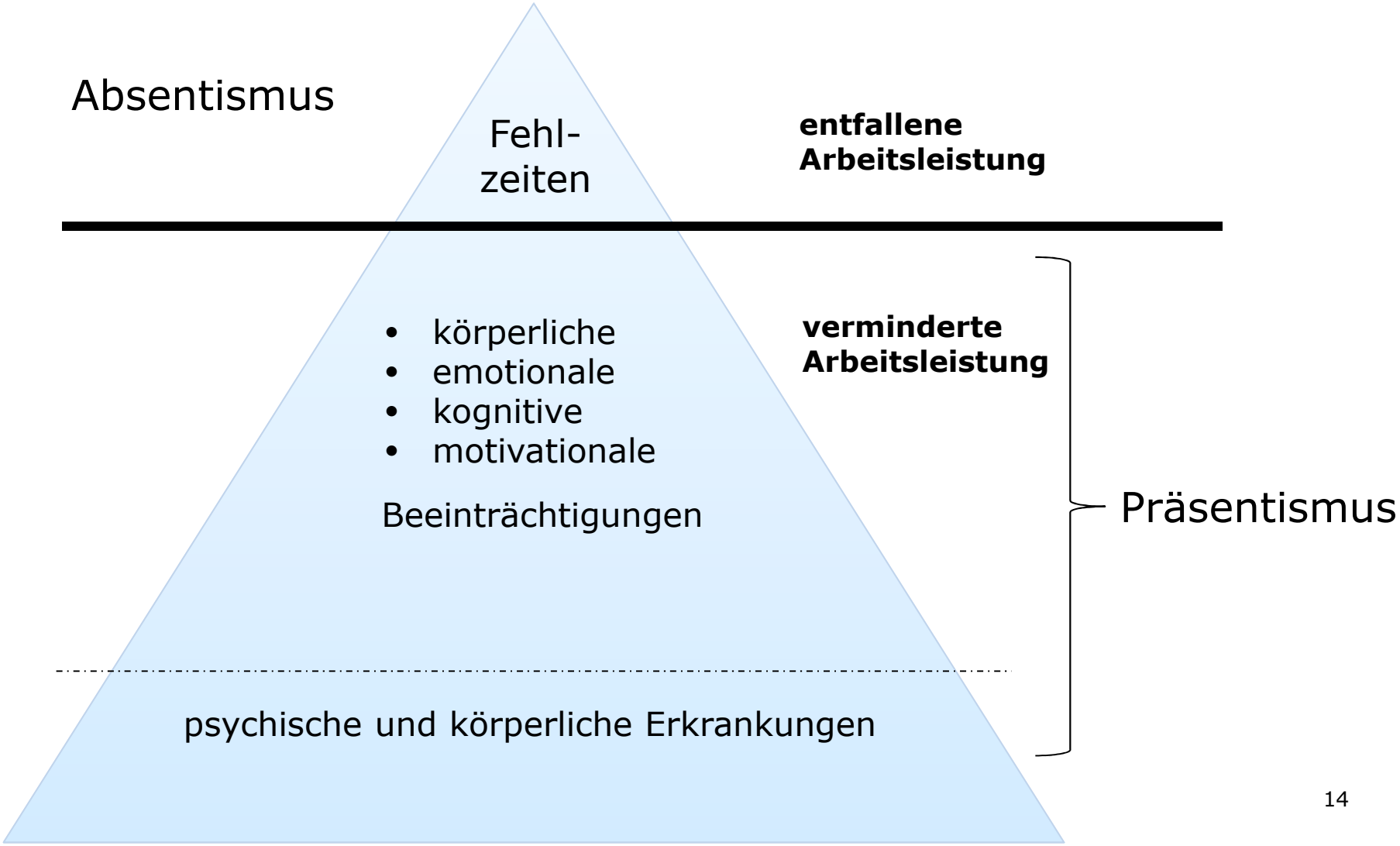
Gefragt sind:

- ❑ valide Instrumente zur Organisationsdiagnose
- ❑ bessere Verfahren zur Bestimmung der realen Krankheitslast der Wirtschaft.
- ❑ Aufwertung guter Gesundheit als Garant hoher Flexibilität und guter Arbeit.

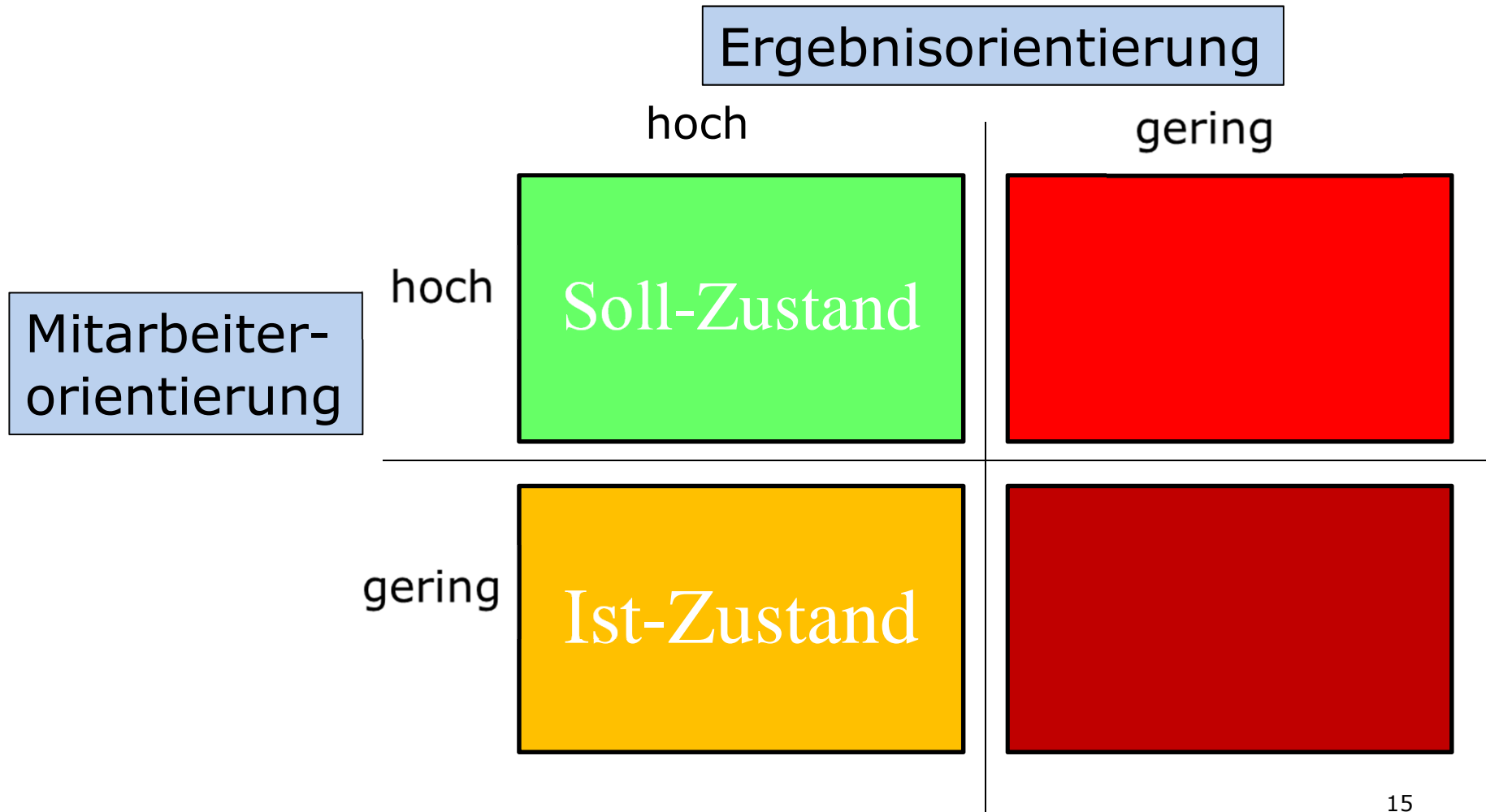
Fehlzeitenstatistiken haben (fast gänzlich) ausgedient

Fehlzeitenstatistiken bilden weder den realen Gesundheitszustand der abwesenden Mitarbeiter zuverlässig ab, noch die vollen Krankheitskosten einer Organisation.

Eisbergmodell im Berichtswesen



Was erwartet die oberste Führung vom mittleren Management?



Süddeutsche Zeitung 28./29. Januar 2012

„Von sofort an soll die Höhe der Gehälter im Vorstand der Deutschen Bahn auch davon abhängen, wie zufrieden die Kunden und Mitarbeiter sind. Das Erreichen dieser Ziele wird ein Drittel des Gehalts ausmachen

Im Herbst soll es losgehen mit einer umfassenden Umfrage unter allen Mitarbeitern (zu Stress, Zufriedenheit, Überforderung)“.

Bei VW, Telekom und Lufthansa richten sich die Gehälter der Führungskräfte bereits nach ihrer Mitarbeiterorientierung

Stichwort: Unternehmenskultur

Im Falle einer weit verbreiteten und „fest eingeschliffenen“ Misstrauenskultur oder Kultur der Sorglosigkeit für Gesundheit.

Wie soll ein einzelner Meister oder Gruppenleiter zu ihrer Überwindung beitragen?

Führungskräfte sind Opfer!

Stichwort: Unternehmenskultur

Das mittlere Management kann auch erheblichen Widerstand leisten:

- bei der Vermittlung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit,
- bei der Überwindung einer Misstrauenskultur im Unternehmen.

z.B. durch nicht „ernst nehmen“ von Zielen oder „stillen Boykott“.

Führungskräfte sind Täter!

Stichwort: Arbeitsbelastung

Anhaltend hohe Arbeitsbelastungen des mittleren und unteren Managements:

- reduziert Zeit und Bereitschaft zur Kommunikation
- beeinträchtigt Empathie
- fördert Ergebnisorientierung auf Kosten von Mitarbeiterorientierung
- fördert Widerstände bei der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Führungskräfte sind Opfer und Täter!

2. Entwicklungsbedarf beim mittleren Management

Bei der Vermeidung, Diagnose und Bewältigung von Absentismus und Präsentismus spielt das mittlere und untere Management eine entscheidende Rolle – unterstützt durch das Betriebliche Gesundheitsmanagement.


These

Nur wenn wir die **Situation** des **mittleren Managements** besser verstehen, werden wir auch besser verstehen, was „gesunde Führung“ bedeutet und wie sie praktiziert werden sollte.




3. Hinweise aus Forschung und Beratungspraxis

-
- Das Klischee vom „nervenden Chef“ sollte abgelöst werden von einer **interaktiven Sichtweise**, in der Führung und Geführte als Elemente eines dynamischen sozialen Systems sich wechselseitig beeinflussender Elemente gesehen werden.


- 
-
- Mitarbeiter neigen zu einer Überschätzung der Möglichkeiten ihrer Vorgesetzten.

-
- ❑ Vorgesetzte neigen zu einer Unterschätzung ihres Einflusses auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter, und sehen sich dafür meist auch nicht zuständig.
 - ❑ Gesundheit ist aus ihrer Sicht entweder Privatsache oder fällt in die Zuständigkeit von Betriebsrat oder Personalabteilung.

- 
-
- Sachaufgaben und fachliche Herausforderungen haben Vorrang vor Aufgaben in der Personalführung.

- 
-
- ❑ Mitarbeiter leiden unter der sozialen Inkompetenz ihrer Vorgesetzten mehr als unter einer großen Menge und / oder hohen Komplexität ihrer Aufgaben.

-
- ❑ Vorgesetzte haben meist einen besseren Gesundheitszustand als ihre Mitarbeiter.
 - ❑ Höhere Handlungsspielräume, Qualifikation und Sozialkapitalausstattung spielen dabei eine Rolle – was die oft stärkere zeitliche Belastung der Führungskräfte mehr als kompensiert.

- 
-
- Auch Führungskräfte können unter psychischen Beeinträchtigungen leiden, was Führungsschwächen verursacht (z.B. Rückzugsverhalten, mangelnde Empathie, leugnen von Problemen).

-
- ❑ In einer eigenen Studie leiden immerhin 15% der Führungskräfte unter erheblichen psychischen Beeinträchtigungen.
 - ❑ Zumindest im unteren Bereich der Führung sind Führungskräfte ähnlichen Belastungen ausgesetzt wie ihre Mitarbeiter.

KORRELATIONSANALYSEN ZUM PSYCHISCHEN WOHLBEFINDEN

| | (X1) Ausmaß des Wohlbefindens | (X2) Ausmaß depressiver Verstimmungen |
|---|-------------------------------|---------------------------------------|
| (Y1) Intensität psycho-somatischer KH-Beschwerden | -0,618** | 0,647** |
| (Y2) Güte des körperlichen Gesundheitszustands | 0,501** | -0,516** |
| (Y3) Commitment | 0,399** | -0,353** |
| (Y4) Work-Life-Balance | 0,418** | -0,504** |
| (A1) Partizipationsmöglichkeiten | 0,359** | -0,343** |
| (A2) Fachliche Überforderung | -0,365** | 0,332** |
| (A3) Zeitliche Überforderung | -0,276** | 0,325** |
| (B1) Führungskapital | 0,322** | -0,303** |
| (B2) Netzwerkkapital | 0,366** | -0,326** |
| (B3) Wertekapital | 0,422** | -0,408** |

**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Quelle: Rixgens/Badura (2012)

-
- ❑ Die bei weitem größte Zahl im BGM ergriffener Projekte bezieht sich auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
 - ❑ Es ist aber zumeist der direkte Vorgesetzte, der das Bild eines Unternehmens verkörpert und das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen prägt (z.B. den Grad ihrer Identifizierung oder Distanz).

Wechselwirkungen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich stark mit ihrem Unternehmen und ihren Aufgaben identifizieren, erwarten von ihren Vorgesetzten:

- vorbildliches Verhalten
- Unterstützung
- Empathie
- Begeisterungsfähigkeit

Vorgesetzte, die nur kontrollieren, sich unberechenbar verhalten oder keine Zeit haben für ihre Mitarbeiter, riskieren von ihnen – mehr oder weniger offen – abgelehnt zu werden.

4. Bausteine gesunder Führung

- Selbstführung
- Kommunikation
- Diagnose, Vermeidung, Bekämpfung von Organisationspathologien (in Zusammenarbeit mit BGM))

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

BGM ist der Kern einer neuen Managementlehre, die die **Mitarbeiterorientierung** ins Zentrum stellt – als Gegengewicht zum herkömmlichen eigentümer- und kundenorientierten Leitbild.

Selbstführung

Menschenführung bedeutet zuallererst Selbstführung:

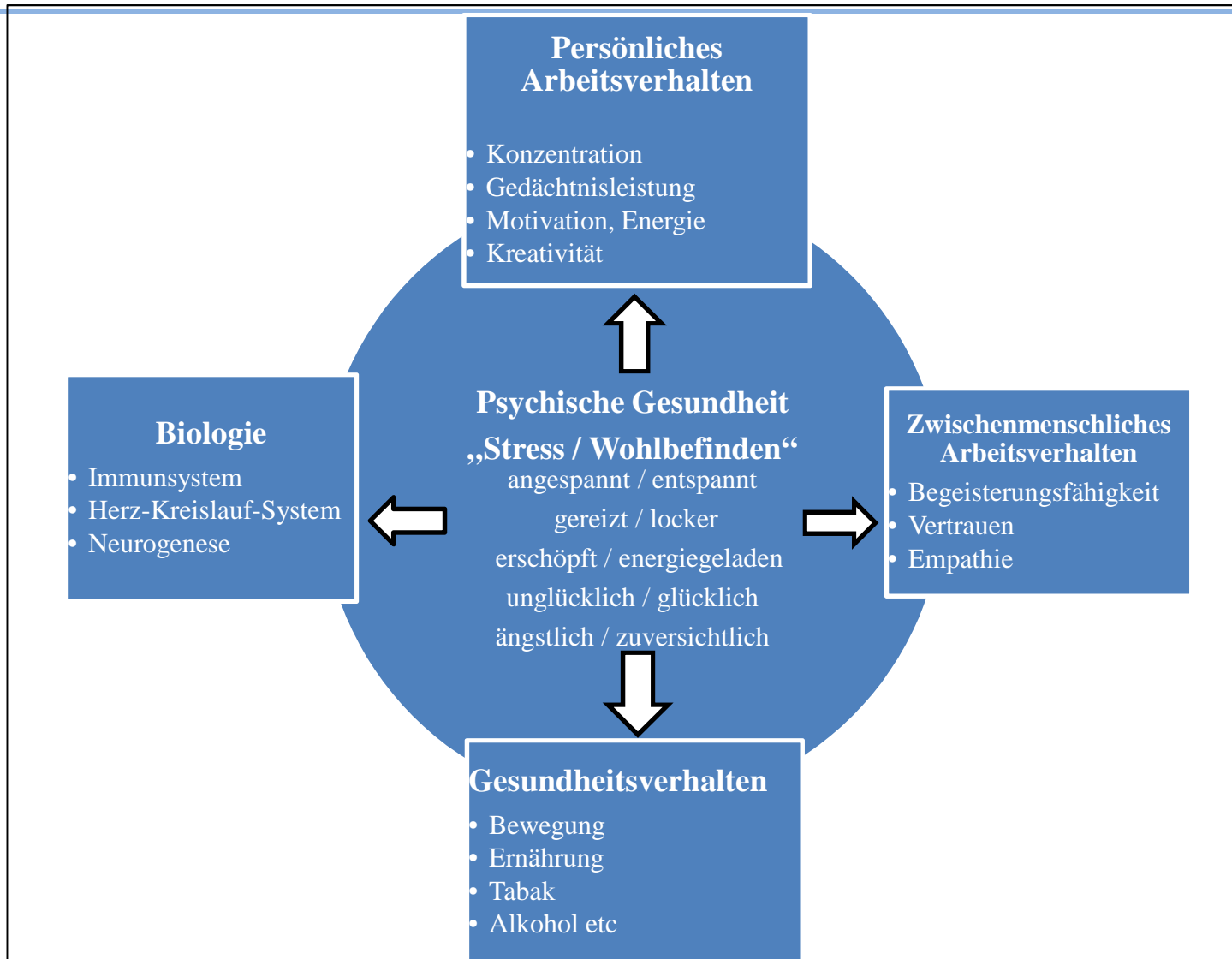
- Selbstbeobachtung, -reflexion:
 - Wie wirke ich auf andere?
- Gefühlsregulierung:
 - „Lesen“ und Kontrolle der eigenen Emotionen
- achtsamer Umgang mit der eigenen Gesundheit
 - z.B. chronische Selbstüberforderung vermeiden.

Gefühlsregulierung

„Unsere Fähigkeit, Bindungen einzugehen und uns erfolgreich durch die soziale Welt zu navigieren, hängt davon ab, wieweit wir unsere Impulse und Emotionen regulieren können“

(Cozolino 2007, S.110)

Was im Gesundheitscoaching zu berücksichtigen ist:



Kommunikation

- Demotivation der Mitarbeiter vermeiden
- Dialogfähigkeit mit Mitarbeitern entwickeln, Dialogbereitschaft demonstrieren
- Begeisterung für Aufgaben und Ziele wecken
- auf Konsistenz von Botschaften und Zielvorgaben achten
- Zeit für Mitarbeiter haben
- Vorbild sein (z.B. i. S. Gesundheit)

Schlüsselkompetenz Empathie

„Empathische Menschen sind unschlagbar, wenn es darum geht, die Bedürfnisse von Klienten, Kunden oder Mitarbeitern zu erkennen und zu erfüllen.“

(Golman et al. 2008, S.75)

Diagnose, Vermeidung, Bekämpfung von Organisationspathologien (in Zusammenarbeit mit BGM)

Gehäuftes Auftreten von

- Burnout
- innerer Kündigung
- Mobbing

Struktur und -Kulturentwicklung

- Förderung kollektiver Intelligenz durch offenen Diskurs über Probleme, Konflikte, Organisationsmängel: (z.B. durch Meetings, Projektarbeit, Workshops etc.)
- Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements als Motor der Kultur- und Strukturentwicklung

Kulturentwicklung (nach Antonovsky)

- „Berechenbarkeit“: Klare Spielregeln formulieren, sich selbst daran halten, Missachtung sanktionieren
- „Sinnstiftung“/„Wir-Gefühl“: Gemeinsame Überzeugungen und Werte entwickeln und pflegen
- „Vertrauen“: Transparenz und Beteiligung ermöglichen

Merkmale einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur

- ❑ Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein zentrales Unternehmensziel, das bei allen Entscheidungen berücksichtigt wird.
- ❑ Überzeugungen, Werte und Vorgehensweisen zum Thema Gesundheit sind in einer Betriebsvereinbarung festgelegt und werden gelebt.
- ❑ Das Betriebsklima ist von vertrauensvoller Zusammenarbeit geprägt: hierarchie- und abteilungsübergreifend.
- ❑ Probleme und Mängel in Strukturen, Prozessen und Ergebnissen werden angstfrei diskutiert und nicht unter den Teppich gekehrt. Konflikte werden offen ausgetragen.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!