

Möglichkeiten und Grenzen wertschätzender und gesundheitsförderlicher Führung

Dr. Erich Latniak

„Fü(h)r mich anders! Gute Arbeit und Wertschöpfung durch
Wertschätzung“

Hannover, 16.11.2015

Übersicht

1. Begriffsklärungen und Kontext
2. Respektvolles Führen und Gesundheitsförderliches Führen – Ausgewählte Konzepte und Erkenntnisstand
3. Handlungsmöglichkeiten
4. Eigene Beiträge und Empfehlungen

1. Begriffsklärungen

• Führung

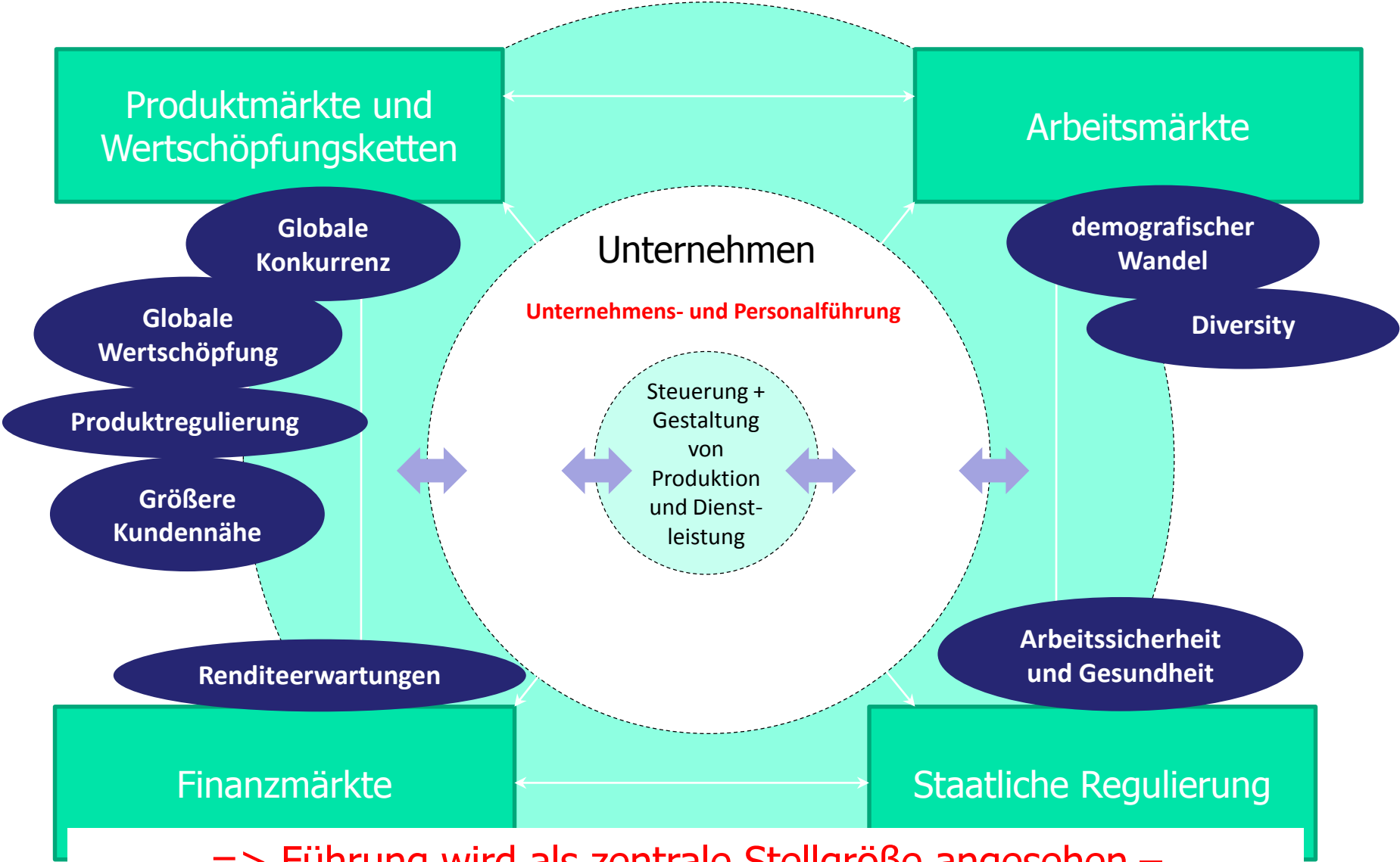
- ⇔ Management („POSDCoRB“ als Teilfunktionen)
- Unternehmensführung ⇔ Personalführung
- strukturell ⇔ personell

• Führungsstile ⇔ individuelle Voraussetzungen

- Erlernbare Fähigkeiten (Kompetenzen) ⇔ Authentizität
- Persönlichkeitsmuster prägen individuelle Stile

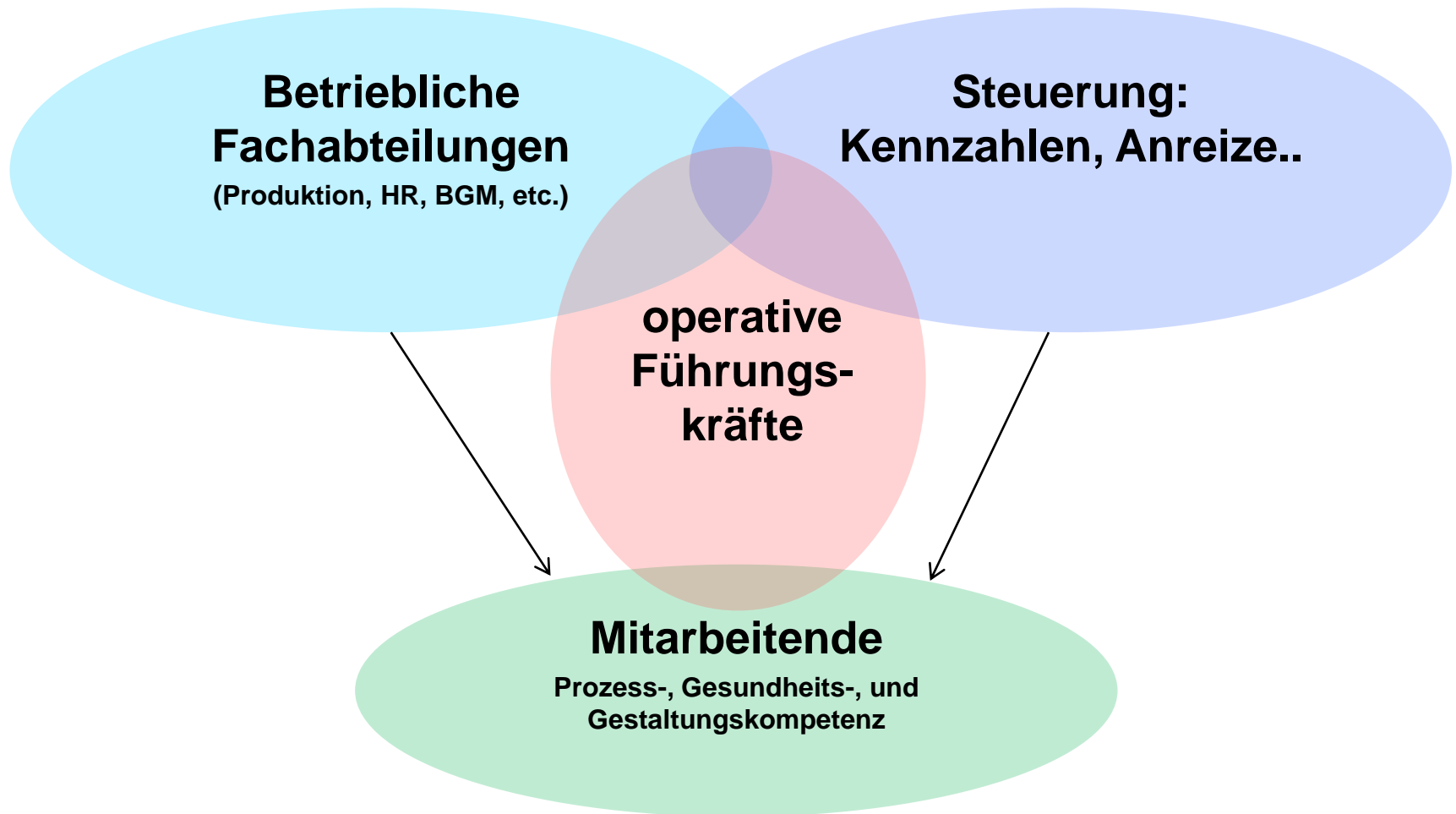
• Führungshandeln: zielbezogene Einflussnahme auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation

- Motivation, Emotion, soziale Beziehungen, Commitment
- „diskursive Koordination“ / „shared leadership“ vs. Anweisung
+ fachliche Ebene
+ disziplinarische Ebene / Arbeitgeberverantwortung



=> Führung wird als zentrale Stellgröße angesehen – Anforderungsinflation? strukturelle Aspekte oft ausgeblendet

Führung – Zuständigkeiten im Unternehmen



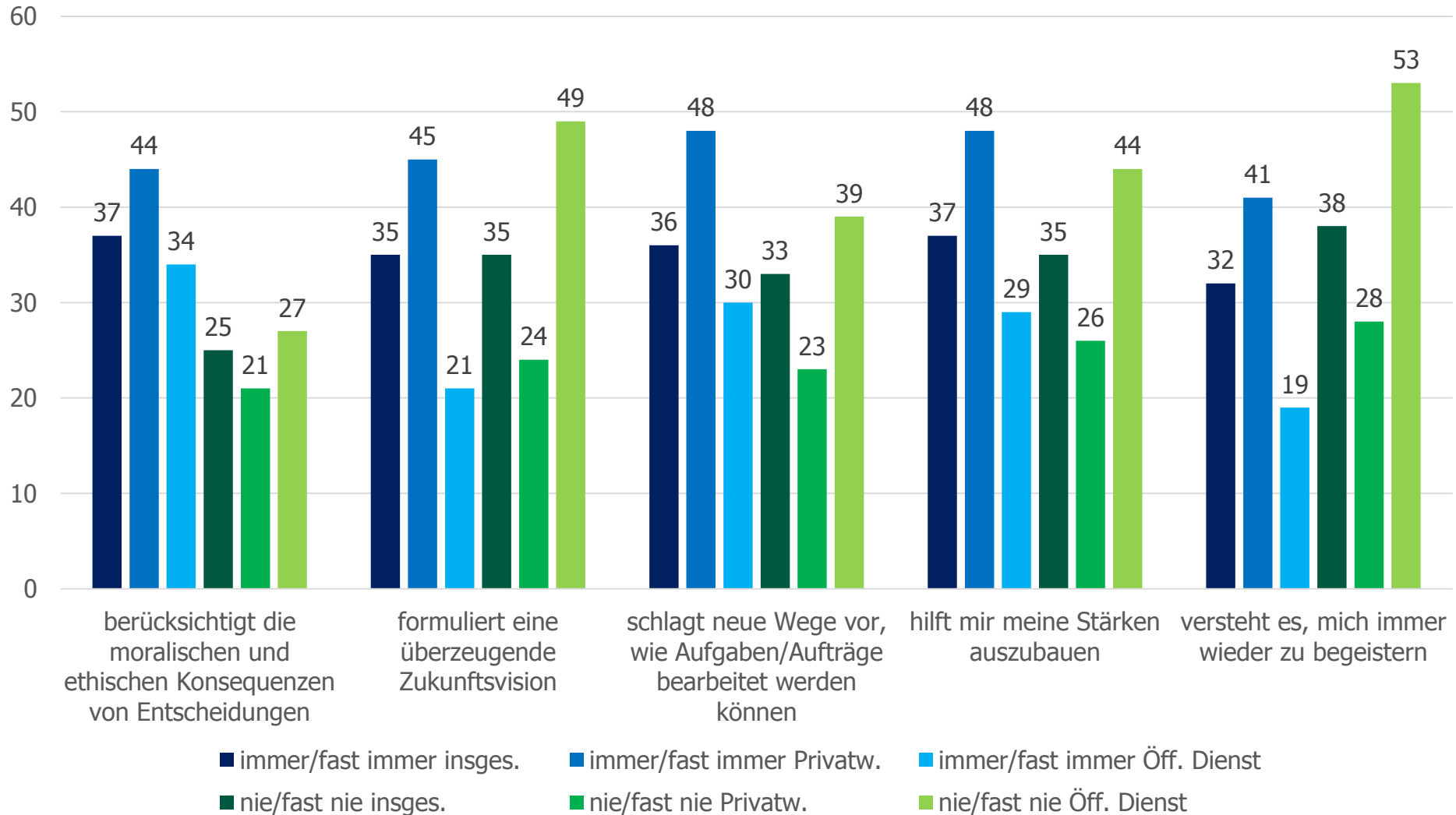
Konsequenzen für Führungskräfte

- Internationalisierung insb. der Produktion: „remote“ Führung - über Medien vermittelt, weniger persönlicher Kontakt
- Engere technische Koppelung von Zulieferern und Kunden: kürzere Reaktionszeiten, geringere Spielräume
- Anforderungen durch unterschiedliche Managementsysteme (QS, KVP, Umwelt, Arbeitssicherheit etc. mit Zertifizierungen/Audits), z.T. flächendeckend eingeführt und DV-unterstützt
- ‚Lean Management‘: Abbau von Hierarchieebenen in den Unternehmen - immer weniger Führungskräfte müssen die Aufgaben in immer kürzerer Zeit erfüllen
- Zunehmend ‚bunte‘ Belegschaften: Personalaufgaben werden komplexer und aufwändiger (Feedback, unterschiedliche Ansprüche, Sprache...)
- Komplexere Karrieren statt hierarchischem Aufstieg: Unsicherheit über die eigene Entwicklung

Führungskräfte in der „Beschleunigungsfalle“?

- weniger Ressourcen und abnehmender Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum
- + Mehrfachbelastung: zu viel gleichzeitig
- + Dauerbelastung: keine Erholung
- + Beschäftigungsunsicherheit...
- ⇒ **Botschaft 1:** Persönlichkeit + Kompetenzen + Bedingungen ⇔ Interaktion
- ⇒ **Botschaft 2:** realistische Erwartungen an die Handlungsmöglichkeiten von Führung entwickeln: gibt es nutzbare Spielräume?
- ⇒ **Botschaft 3:** Führungskräfte als „Täter und Opfer“

Führungsverhaltensweisen („transformationale Führung“)
(Quelle/Daten nach Felfe 2015, S. 41, ca. 10.000 Befragte, in %)



Übersicht

1. Begriffsklärungen und Kontext
2. Respektvolles Führen und Gesundheitsförderliches Führen – Ausgewählte Konzepte und Erkenntnisstand
3. Handlungsmöglichkeiten
4. Eigene Beiträge und Empfehlungen

2. „Respektvolle Führung“ als Konzept

(Decker & van Quaquebeke 2015)

- Interaktion von FK und MA zentral: Wie gelingt es FK den MA trotz Machtdifferenz auf Augenhöhe zu begegnen?
 - Gleichwertigkeit vermitteln („horizontal“) – erst dann funktioniert Führung, „vertikal“: Anerkennung von Expertise i.S. eines sozialen Vergleichs
 - Haltung der FK, Respekt vor den MA zu haben (Grover 2014)
- Indikatoren
 - Respektvolle Umgangsformen: höflich, offen, ehrlich...
 - Zusammenarbeit: informieren, Sinn vermitteln...
 - Beziehungsebene: MA als vollwertigen Gegenüber behandeln
- Effekte
 - Vermittlung von Selbstwert und Sicherheit, positiven Emotionen und Wohlbefinden, Identifizierung mit dem Unternehmen
 - Positiver Effekt auf MA-Gesundheit – Respektlosigkeit als Stressfaktor (Semmer et al., 2007)

„Gesundheitsförderliche Führung“ als Konzept

(Franke, Ducki & Felfe 2015)

- integrierter Ansatz
 - thematisiert FK- und MA-Gesundheit: „Self care“ – „staff care“ (+ „self care“ der MA)
 - aktive Rolle des Betriebs – nicht nur individuelle Verantwortung der MA
- 3 Dimensionen:
 - Verhalten: „ich tue etwas für meine Gesundheit“
 - Wichtigkeit: „mir ist Gesundheit wichtig“
 - Achtsamkeit: „ich merke, wenn ich mir zu viel zumute“

Führung und Gesundheit – Erkenntnisstand

(vgl. Franke, Ducki & Felfe 2015; Rigotti et al. 2014)

- Führungsverhalten für Gesundheit der Geführten bedeutsam: ‚positive‘ Führungsstile („transformational“) mit besseren Gesundheitswerten assoziiert, ‚negative‘ („autoritär“) mit Stresserleben und schlechteren Werten
 - Dabei: umgekehrte Kausalbeziehungen (z.B. Person mit guter Gesundheit schätzt FK positiver ein) (Rigotti et al. 2014)
- Führung wirkt auch indirekt über Aufgabenmerkmale und Arbeitsbedingungen (Arnold et al. 2007)
 - Für „Depressivität“ und „Selbstwirksamkeitserwartung“ hat Führungsverhalten keinen Einfluss mehr, wenn man Arbeitsgestaltungsmerkmale im berechneten Modell berücksichtigt, bei anderen Faktoren: Abschwächung des Effekts
- „Crossover-Effekte“: Stress wird von FK an MA quasi weitergegeben (Bakker et al. 2009, Skakon et al. 2010)

Ressourcen bei IT-Fachkräften mit hohem bzw. geringem Grad psychischer Erschöpfung

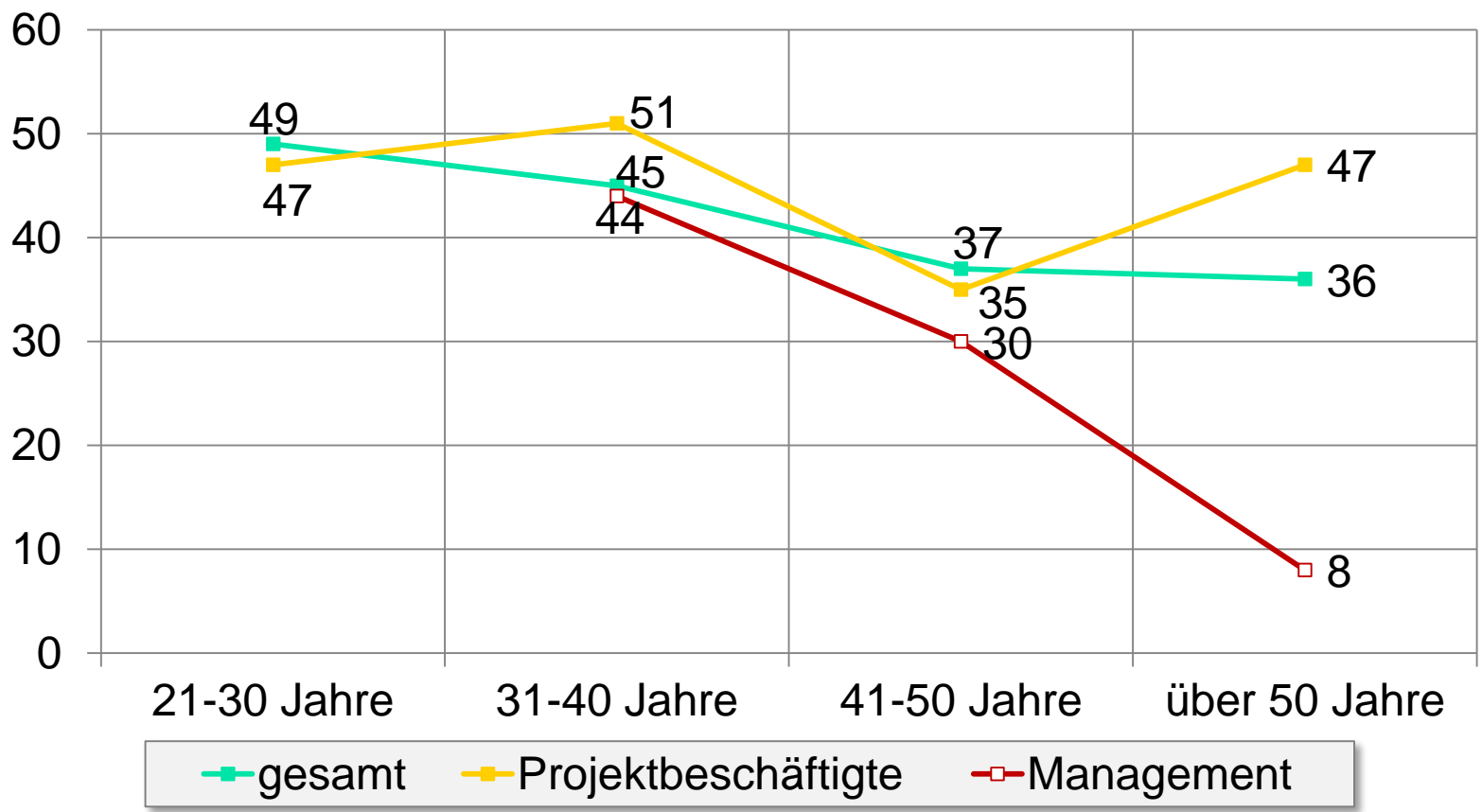
(N=311, Quelle: Gerlmaier 2011, 83)

Ressourcen	Gering Beanspruchte/ Mittelwert	Hoch Beanspruchte/ Mittelwert	Signifikanz-Niveau (p)
Führungsklima	3,82	3,39	,001 (sign.)
Soziale Unterstützung durch Kollegen	4,02	3,86	,115 (nicht sign.)
Gestaltungseinfluss	3,10	2,71	,000 (sign.)
Arbeitsimmanente Erholungsmöglichkeiten	3,64	2,89	,000 (sign.)
Individuelles Gesundheitsverhalten (Ausdauersport)	1,86	1,83	,787 (nicht sign.)

Anteil von immer/oft nach der Arbeit Erschöpften

IT-Beschäftigte nach Altersgruppe und Position (alle Angaben in % der Altersgruppe, n=327) (Gerlmaier et al. 2010)

Item: „Ich fühle mich am Ende des Tages verbraucht“

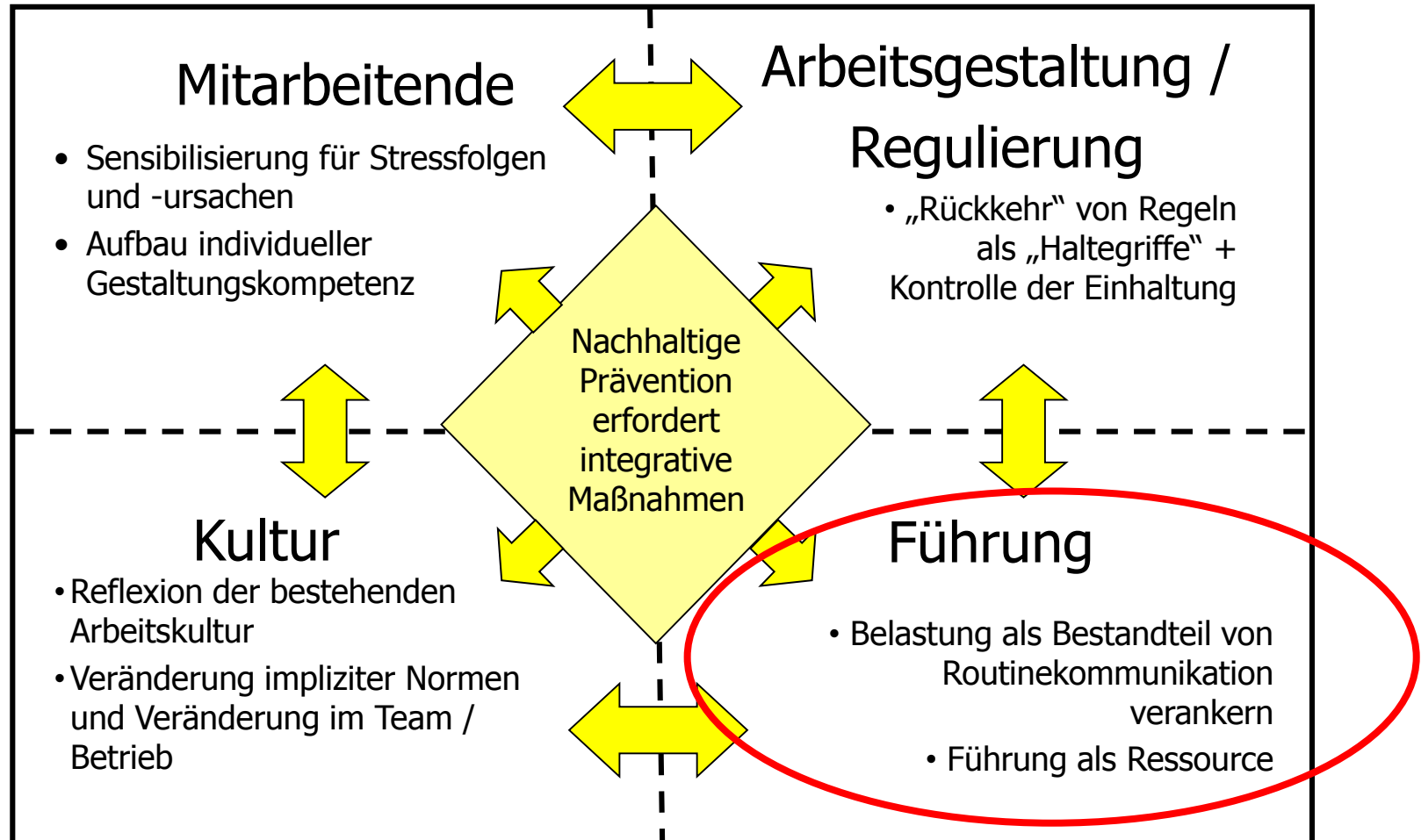


Übersicht

1. Begriffsklärungen und Kontext
2. Respektvolles Führen und Gesundheitsförderliches Führen – Ausgewählte Konzepte und Erkenntnisstand
3. Handlungsmöglichkeiten
4. Eigene Beiträge und Empfehlungen

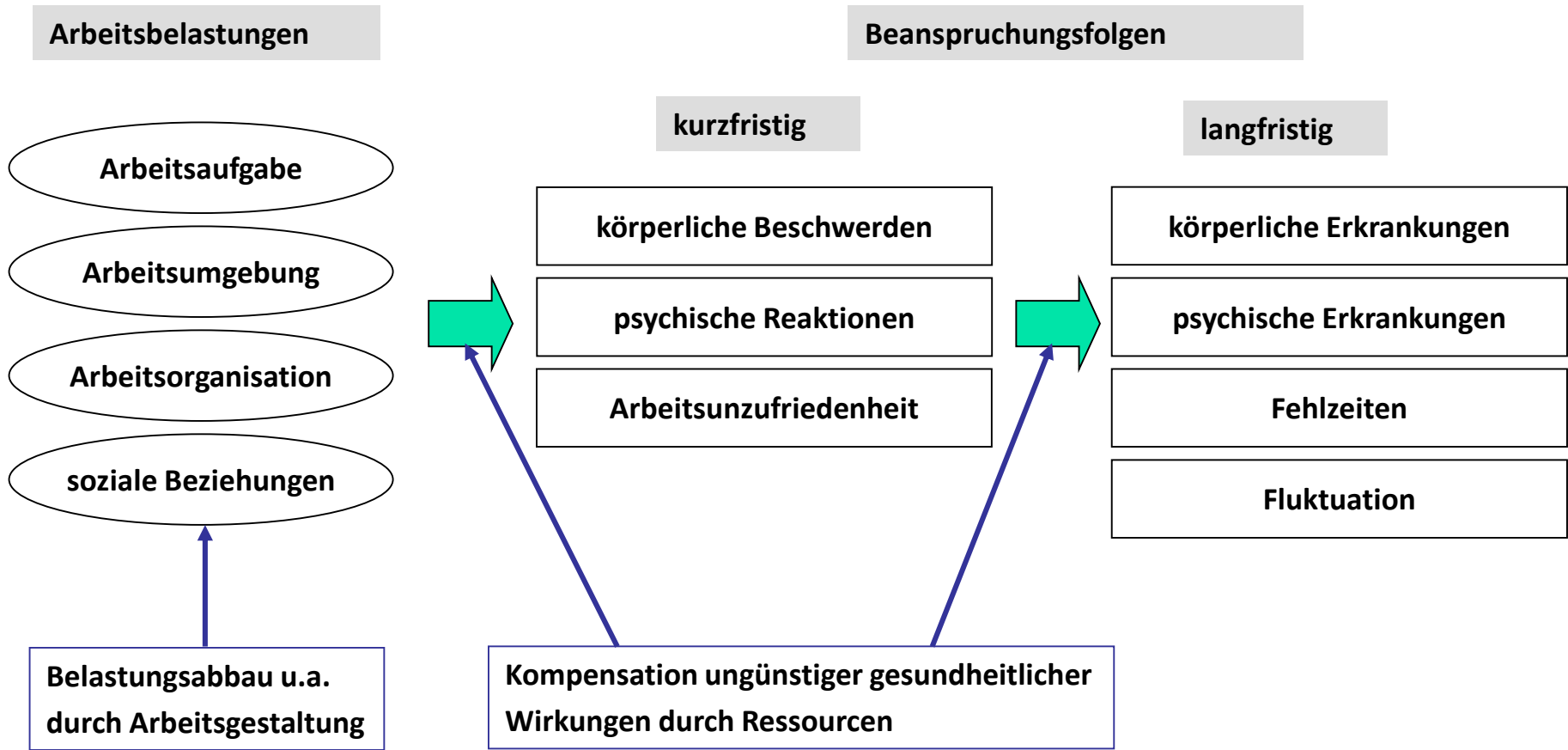
Umsetzung gesundheitsförderlicher Führung – Beispiel: Stressprävention bei Projektarbeit

(Gerlmaier & Latniak 2011, 191)

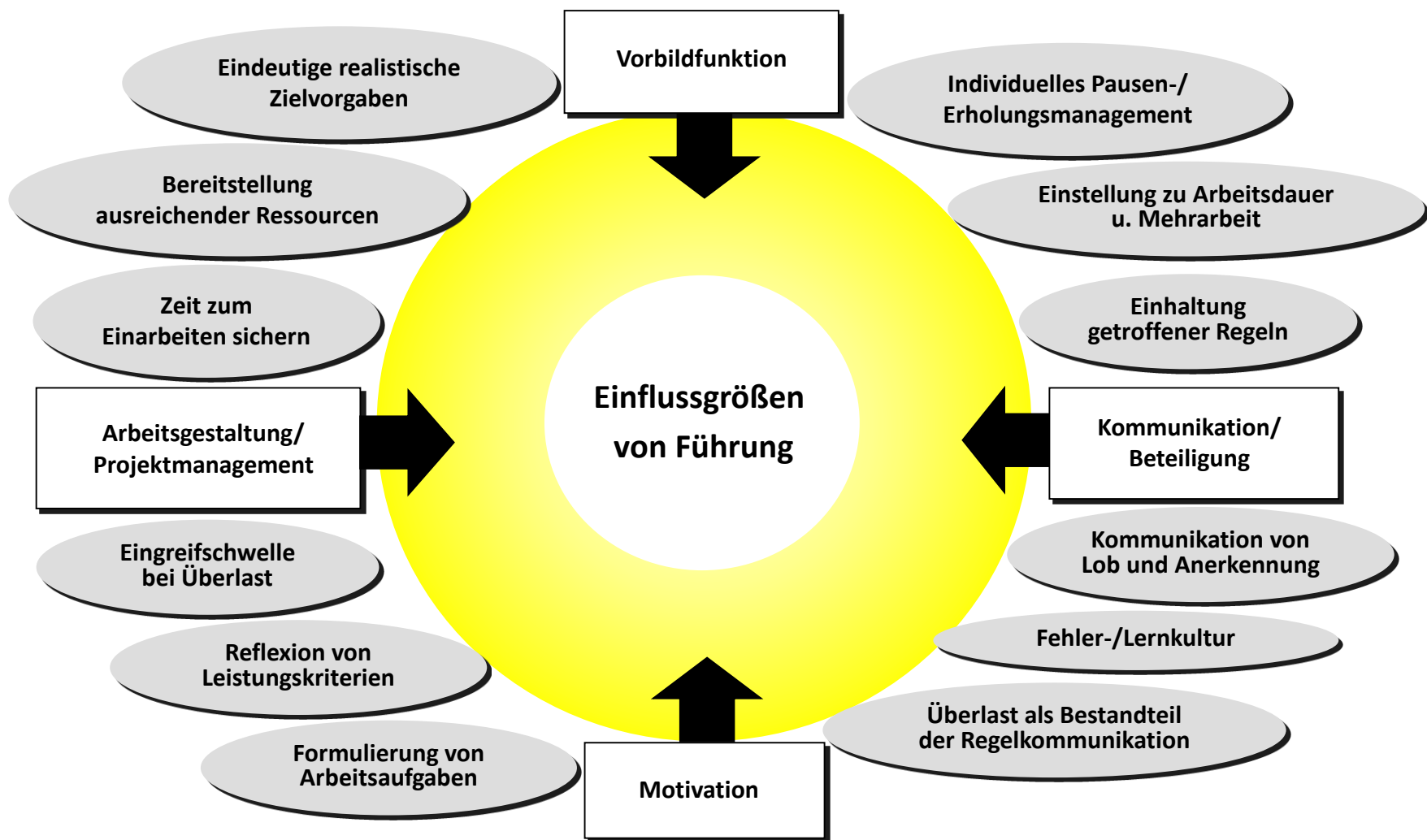


Führung und Mitarbeitergesundheit: Ansatzpunkte

(nach Zimmer 2004)



Gesundheitsförderliches Führungs- und Kommunikationsverhalten (Gerlmaier & Latniak 2011)



Vier Wirkungsmöglichkeiten für FK:

(Franke, Ducki & Felfe 2015, 255ff.)

- Direkte Interaktion: Kommunikation mit MA (Motivation)
- Indirekt: durch Gestalten der Arbeitsbedingungen (Ressourcen)
- Vorbild: Rollenmodell (Haltung)
- **FK werden zum Risikofaktor, wenn sie selbst hoch beansprucht sind**
 - ⇒ sind keine Ressource mehr für MA

1. Begriffsklärungen und Kontext
2. Respektvolles Führen und Gesundheitsförderliches Führen –
Ausgewählte Konzepte und Erkenntnisstand
3. Handlungsmöglichkeiten
4. Eigene Beiträge und Empfehlungen

4.1 Stresspräventions-Training für FK und MA

(Gerlmaier & Latniak 2011)

- FK und MA analoge Inhalte vermittelt
 - gleiche „Sprache“ und gleiches Verständnis der Zusammenhänge
 - Modulares Trainingskonzept mit Erarbeitung konkreter Handlungsansätze
 1. Sensibilisierung
 2. Belastungsscreening – klären und nutzen von Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung
 3. Erholung in der Arbeit
 4. Erholung nach der Arbeit
- ⇒ zunächst: zusätzliches Trainingsmodul für FK,
später: Coaching

Führungsqualität

nach Erwerbsabschnitten, Kindern im Haushalt und Geschlecht,
(eigene Erhebung, Gerlmaier & Latniak 2015)

als unterstützend erlebte Führungsqualität	Berufliche Orientierung (bis 30 Jahre)		Mittlerer Erwerbsabschnitt (31-49 Jahre)		Späterer Erwerbsabschnitt (50 Jahre und älter)		gesamt	
Nach Altersstufen	57% (n=24/42)		53% (n=67/126)		34% (n=17/50)		50%	
Geschlecht	M	W	M	W	M	W	M	W
	59% (n=19/32)	50% (n=5/10)	50% (n=46/92)	62% (n=21/34)	36% (n=13/36)	29% (n=4/14)	50%	52%
Kinder im Haushalt?	M	W	M	W	M	W	M	W
Ja [N=102]	100% (n=5/5)	- (n=0)	50% (n=22/44)	80% (n=12/15)	36% (n=5/14)	20% (n=1/5)	51%	65%
Nein [N=141]	50% (n=13/26)	50% (n=5/10)	49% (n=23/47)	47% (n=9/19)	36% (n=8/22)	33% (n=3/9)	46%	45%

4.2 Lebensphasenorientiertes Personalmanagement: Episoden als Ansatz (Gerlmaier et al. 2015)

- Um wen sollte ich mich als Führungskraft besonders kümmern?
 - zielgenaue Maßnahmen – unterschiedliche Angebote
- **„Episoden“**: neue und herausfordernde Situationen im Lebenslauf
 - keine Routinen vorhanden – beanspruchend
 - zeitlich begrenzte Phasen – keine Persönlichkeitseigenschaften
 - sequenziell oder überlagernd
- Vorteile:
 - entlastend für FK weil klareres Verständnis, welche MA Hilfe und Unterstützung brauchen
 - für MA: angepasste Intervention an unterschiedliche, im Lebenslauf sich ändernde Unterstützungsbedarfe
 - Keine Stereotype

Episoden (Auswahl) (Gerlmaier 2015)

Episode	Genutzte Indikatoren	Fallzahl (N=172)
Berufseinstieg	Unter 30 Jahre, weniger als 36 Monate im Unternehmen, unter 36 Monate im Aufgabenbereich tätig	15
Erste Verantwortungsübernahme	Unter 30 Jahre, länger als 36 Monate im Unternehmen, Ausübung der Aufgabe länger als 36 Monate, im Interview von erster Verantwortungsübernahme berichtet	9
Tätigkeits- / Unternehmenswechsel	Weniger als 36 Monate im Unternehmen/im Interview von Tätigkeitswechsel berichtet	17
Sekundäre Qualifizierungsphase	Im Interview von Aufnahme eines Studiums/Promotion berichtet	11
Karrierephase	Positionswechsel in letzten 36 Monaten, länger als 36 Monate im Unternehmen, von Übernahme von Führungsaufgaben im Interview berichtet	4
Karriere während Familiengründung	Positionswechsel in letzten 36 Monaten, Kinder unter sechs Jahren im Haushalt, von Übernahme von Führungsaufgaben im Interview berichtet	5
...

Weitere Empfehlungen

- Vermeidung stereotyper Leistungsannahmen
 - z.B. bei Frauen (Orga- / Koordinations-Aufgaben) oder Älteren (Support) - Problem: „Fluch der guten Tat“
- Reflektierte Laufbahngestaltung, um Spezialisierungsfallen zu vermeiden
 - Quereinsteiger, Fachspezialisten
- Intelligente Arbeitsteilung und -gestaltung statt „Übel“ zu verschieben
 - junge Eltern vs. Singles ohne Kinder
- Erholung – Pausen und Zeitregelungen (Vorbild)
- Fairness / Gerechtigkeit – keine individuellen ‚Nasenprämien‘, sondern geregelte Ansprüche

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:
erich.latniak@uni-due.de

Aktuell erschienen:

Anja Gerlmaier & Erich Latniak: Ausgepowert, ausgebremst oder ausgeglichen? Lebensphasenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel für eine nachhaltige Fachkräftesicherung in High-Tech-Bereichen. IAQ-Report 2015-05

<http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2015/report2015-05.php>



<http://www.springer.com/de/book/9783658091972>
DOI10.1007/978-3-658-09198-9

<http://www.asanger.de/titeluebersicht/arbeitsbetrieb/burnout-in-der-it-branche.php>