

Klare Führung ist gesund

*Discussion Paper der BGF Berlin
November / Dezember 2002
DP 02-1112*

Dr. G. Westermayer, BGF Berlin, 2002

Dass "schlechte" Mitarbeiterführung die Mitarbeiter krank machen kann, scheint inzwischen eine akzeptierte Erkenntnis zu sein. In eigenen Untersuchungen (vgl. Westermayer & Wellendorf, 2000) konnten wir empirisch eine Kombination von Führungsverhaltensweisen identifizieren, die offensichtlich direkten Einfluss auf den Anstieg von Krankenstand haben: Zu viel Kontrolle in Verbindung mit unfairem Verhalten in Form von gezielter Ungleichbehandlung von Mitarbeitern scheint direkt den Krankenstand erhöhen zu können. Hierbei wird aber nicht klar, ob derartiges Führungsverhalten tatsächlich die Gesundheit beeinflusst oder lediglich auf die Anwesenheit der Mitarbeiter wirksam wird. "Hier muss man sich krank schreiben lassen, wenn man gesund bleiben will", so brachte eine interviewte Mitarbeiterin den in Frage stehenden Sachverhalt auf den Punkt. Krankenstand alleine ist ein wenig geeigneter Parameter, um Aussagen über gesundheitswirksame Faktoren formulieren zu können. Umgekehrt ließen sich aber keineswegs eindeutige Verhaltensweisen identifizieren, die geringen Krankenstand bei Mitarbeitern bewirken. Lediglich zwei Führungstypen, die sich zudem stark in der Ausübung von Kontrolle unterschieden, konnten skizziert werden. Wir haben daher in den letzten Jahren in unseren Projekten die Fragestellung umgekehrt. Welches Führungsverhalten zu hohem Krankenstand führt, ist für uns weit weniger interessant als die Frage, welches Führungsverhalten zu unerwartet geringem Krankenstand führt.

Diese Frage in ein Forschungsdesign zu operationalisieren bedeutet, systematisch diejenigen Abteilungen eines Unternehmens zu untersuchen, die bereits über das zu Beginn eines Projektes formulierte Krankenstandsziel "hinausgeschossen" sind. In einem nächsten Schritt werden dann diejenigen Abteilungen ausgesondert, welche wahrscheinlich aufgrund von anderen Bedingungen im Blick auf Krankenstandshöhe begünstigt sein könnten (unterdurchschnittlicher Anteil von Langzeiterkrankten, abweichender Altersdurchschnitt, gesundheitsförderlichere Arbeitsbedingungen etc.). In einem weiteren Schritt führen wir Workshops mit Abteilungsleitern durch, in deren Verantwortungsbereich diese unerwartet geringen Krankenstandsdaten stabil über einen langen Messzeitraum auffällig sind. Dies sind Abteilungen, an denen beispielsweise auch eine Grippewelle wirkungslos vorbeigeht. Zu diesen qualitativen Daten werden andere Daten in Beziehung gesetzt, die mit Hilfe zweier standardisierter Befragungsinstrumente erhoben werden: einmal das sogenannte PKZ (Präventionskennzahlensystem, vgl. Beck 2002), zum anderen ein Führungskräftefeedbackinventar, das an anderer Stelle ausführlich beschrieben worden ist (vgl. Westermayer & Wellendorf, 2001).

Ziel dieser recht umfassend gestalteten Datensammlung ist es, empirisch begründete Hypothesen über ein "richtiges" Führungsverhalten zu formulieren, wobei eine der möglichen Hypothesen auch sein kann: "Es gibt kein richtiges Führungsverhalten".

Als vorläufiges Zwischenergebnis dieser recht umfangreichen Untersuchungen lässt sich eine Typologie von Führungsverhaltensweisen aufstellen, die in der nachstehenden Abbildung dargestellt wird.



Gesellschaft für
Betriebliche
Gesundheitsförderung

Autorität: vier Führungstypen

1

Kooperativ-partizipativer Typ:

Starke Mitarbeiterorientierung kennzeichnet diesen Typ. Den Mitarbeitern wird viel Vertrauen entgegengebracht und viele Freiräume gelassen, ihre Arbeit selbstständig durchzuführen. Die Mitarbeiter werden fair behandelt, keiner bevorzugt.

2

Kooperativ-autoritärer Typ:

Mitarbeiterorientierung wird durch Aufgabenorientierung ergänzt. Den Mitarbeitern werden klare Maßgaben vermittelt, wie sie ihre Arbeit durchführen sollen. Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter wissen, woran sie sind („Lesbarkeit“).

3

Misstrauisch-autoritärer Typ:

Starke Kontrolle der Mitarbeiter zeigt das Misstrauen ihnen gegenüber. Dieser Typ ist vor allem zielorientiert. Er behandelt seine Mitarbeiter teilweise unfair und bevorzugt bestimmte Mitarbeiter.

4

Ungreifbarer Typ:

Dieser Typ ist für die Mitarbeiter schwer zu erkennen oder einzuschätzen (schlechte „Lesbarkeit“). Er zeigt seine Persönlichkeit nicht und schafft dadurch ein Vakuum, wo eigentlich Führung, Verantwortung und Autorität sein sollten.

© BGF - Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung 2002

Abbildung: Vier Führungstypen

Wir unterscheiden also vorläufig zwischen vier Führungstypen ("Führungstyp" versteht sich hier als theoretisches Konstrukt), die wir nicht nur verstärkt im betrieblichen Alltag wahrnehmen können, sondern die auch die traditionelle Gegenüberstellung von "autoritärem" und "kooperativem" Führungsstil in Frage stellen:

Die für uns naheliegende Unterscheidung zwischen "positiver" und "negativer" Führung bezieht sich danach weniger auf die Dimension "autoritär" versus "kooperativ", sondern mehr auf die Dimension "lesbar" versus "nicht lesbar" (vgl. hierzu auch Sennett, 1990; 2000).

"Lesbarkeit" steht hier für verschiedenste Stile, die sowohl autoritär als auch kooperativ sein können.

"Lesbarkeit" bewirkt offensichtlich bei Mitarbeitern ein Gefühl von Verlässlichkeit und Vertrauen:

- Die Führungskraft ist für die Mitarbeiter berechenbar.
- Die Führungskraft macht darüberhinaus deutlich, welche Grundwerte sie verfolgt, dass ihr die Mitarbeiter nicht gleichgültig sind, und dass die Arbeitsleistung der Mitarbeiter wichtig für das Erreichen den Mitarbeitern bekannter Unternehmensziele ist.

Widerspruch von Mitarbeitern wird als Chance gesehen zu einem tieferen gemeinsamen Verständnis zu kommen, und eine klare Ergebnisorientierung scheint Vertrauen und Autorität zu fördern. Ein weiteres Ergebnis aus den Workshops besagt, dass diese "positiven" Führungskräfte Mitarbeitern nicht nur ein klares positives oder negatives Feedback zu ihrem Verhalten geben, sondern dieses Verhalten auch immer im Kontext des Entwicklungspotenzials des Mitarbeiters beobachten und beschreiben.

Das Gefühl des Vertrauens, das Antonovsky "Sense of Coherence" nennt und das aus seiner und unserer Sicht eine wesentliche Bedingung dafür darstellt, auch unter belastenden Bedingungen gesund bleiben zu können, scheint auch durch das Führungsverhalten beeinflusst werden zu können.

Im oben genannten Forschungsprojekt zur Entwicklung eines Präventionskennzahlensystems spielt dieser Aspekt eine wesentliche Rolle: Inwiefern kann Führungsverhalten als Quelle generalisierter Widerstandsressourcen beschrieben und empirisch erfasst werden?

Wir werden im nächsten halben Jahr weitere zusätzliche Pilotstudien durchführen und dann wieder darüber berichten. Doch bereits jetzt kann als Ergebnis festgehalten werden, dass nicht nur ein "misstrauisch-unfairer-überkontrollierender" Führungsstil gesundheitsrelevante Belastungen für die Mitarbeiter mit sich bringt, sondern dass auch die sogenannten "nichtlesbaren" Führungskräfte - also diejenigen, bei denen Mitarbeiter nie wissen, woran sie sind, obwohl diese in Verhaltensweisen und Kommunikation durchaus freundlich und kooperativ erscheinen können - in einer anderen Art und Weise Belastungen erzeugen.

Mit anderen Worten: Das Unterlassen von Führung scheint ähnlich gesundheitsschädigend wirksam zu sein wie Führung nach dem "misstrauisch-autoritären" Stil, während transparente und konsequente, "lesbare" Führung nicht nur nicht schadet, sondern den psychologischen Schutzfaktor der Gesundheit, den "Sense of Coherence" zu stärken hilft.

Klare, engagierte, nachvollziehbare und zielorientierte Mitarbeiterführung ist gesund.

Literaturangaben

- (1) Beck, D. (2002): FB-PKZ. Fragebogen zur Erhebung von Präventionskennzahlen. Kurzbericht. Online-Dokument: <http://www.bgf-berlin.de/publik.html>
- (2) Sennett, R. (2000): Der flexible Mensch. Berlin. Siedler.
- (3) Sennett, R. (1990): Autorität. Frankfurt/Main. Fischer.
- (4) Westermayer, G. & Wellendorf, J. (2001): Evaluation betrieblicher Stressprävention. In W. Slesina & H. Pfaff (Hrsg.): Effektive betriebliche Gesundheitsförderung. Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Qualitätssicherung. Weinheim. Juventa.
- (5) Westermayer, G. & Wellendorf, J. (2000): Führungskräftefeedback bei der AOK Berlin. In: R. Busch (Hrsg.): Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback. Instrumente in der Praxis. S.159-174. München und Mehring: Rainer Hampp.

Impressum

© Dr. G. Westermayer, Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Discussion Paper erscheint alle zwei Monate als Online-Publikation auf der Homepage der Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): <http://www.bgf-berlin.de>

Es wären keine Diskussionspapiere, wenn nicht Möglichkeit und der ausdrückliche Wunsch bestünde, hier besprochene aktuelle Themen mit interessierten Lesern zu diskutieren. Daher unsere ausdrückliche Einladung an Sie, sich an der Diskussion zu beteiligen.

Senden Sie Ihren Beitrag per eMail, Fax oder Post an den Autor des Discussion Papers. Mit Ihrer ausdrücklichen Genehmigung wird Ihr Beitrag ggf. dem Discussion Paper auf unserer Homepage beigefügt.

Anschrift des Autors:

Dr. G. Westermayer
Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
Manfred von Richthofen Straße 15
12101 Berlin
Tel: 030 / 78096241
Fax: 030/ 78096242
eMail: gerd.westermayer@bgf-berlin.de

Das nächste Discussion Paper erscheint im Januar 2003.