

# Führung im Fokus

**Forschungsergebnisse zeigen, dass das Führungsverständnis in einer Organisation einen wesentlichen Einfluss auf psychische Belastungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat. Dieser Erkenntnis wird, vor dem Hintergrund der gesetzlich geforderten Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, auch im Gesundheits- und Sozialbereich in Zukunft eine erhöhte Bedeutung zukommen.**

Erwin Gollner, Florian Schnabel, Barbara Szabo

Der Österreichische Fehlzeitenreport 2015 zeigt, dass der Anteil der Krankenstandstage aufgrund psychischer Erkrankungen an den gesamten Krankenstandstagen zwischen 1994 und 2014 in allen Branchen, auch im Gesundheits- und Sozialsektor, stetig zugenommen hat.<sup>1</sup> Die Ursachen für diesen Trend sind vielfältig und wurden bereits in der letzten Ausgabe der Zeitschrift behandelt. Im vorliegenden Beitrag wird der Fokus auf den Aspekt der Führung gelegt. So wird dieser rund um das Thema „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ sowohl in der berufspraktischen als auch wissenschaftlichen Debatte steigende Aufmerksamkeit geschenkt. Grund hierfür sind zahlreiche Studienergebnisse, die belegen, dass eine konstruktive und vertrauensvolle Führung eine wesentliche Komponente zufriedener, engagierter und letztlich gesunder Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bildet. Belege hierfür liegen auch für den Krankenhausbereich vor.<sup>2-3</sup> Der Soziologe Bernhard Badura bringt die Bedeutung der Führung für die Gesundheit der Beschäftigten auf den Punkt: „Die Akzeptanz des Vorgesetzten durch den Mitarbeiter korreliert positiv mit dem Ausmaß des Wohlbefindens des Mitarbeiters.“<sup>4</sup>

Führungskräfte können in vielfältiger Weise positiven, aber auch negativen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen. Sie haben eine Vorbildfunktion und gestalten gleichzeitig in ihrem täglichen Handeln sowohl physische als auch organisationale und soziale Arbeitsbedingungen mit.<sup>5</sup> Studienergebnisse der FH Burgenland, welche im Rahmen des Projekts „ready4health“ in Kooperation mit der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA) gewonnen wurden, zeigen, dass im Gesundheits- und Sozialwesen psychische Belastungen, welche direkt vom Verhalten der Führungskraft ausgehen, vor allem Mängel in Hinblick auf Zielvereinbarungen, Feedback, Informationsflüsse, das Arbeitsklima sowie die Partizipation betreffen.

## Was heißt „gesund führen“?

Es stellt sich die Frage, wie Führung im Krankenhausbereich gestaltet sein muss, damit sie belastungsfrei und gesundheitsförderlich ist. Fragt man Führungskräfte selbst, so werden häufig Schlagworte wie „Balance“, „achten“ sowie „fördern“ genannt. Ergebnisse einer Online-Befragung unter Führungskräften bzw.

Unternehmenseigentümerinnen und -eigümern in Österreich und Deutschland (n = 464) zeigen, dass 78 Prozent der Befragten das Achten auf die psychische Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als zentrale Führungsaufgabe sehen. Zudem sind 69 Prozent der Ansicht, dass sie als Führungskräfte das Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden entscheidend beeinflussen können.<sup>6</sup>

In der Forschung gibt es eine unüberschaubare Zahl an Studien, in deren Zentrum die Frage nach dem gesunden Führungsstil sowie den zentralen Elementen gesunden Führens steht. Die Frage, welche Art von Führung „gesund“ ist, kann jedoch – auch unter Heranziehen zahlreicher Studienkenntnisse und Leitfäden – nicht pauschal beantwortet werden. Bei der Definition und Unterscheidung von Führungsstilen spielt vor allem deren Einordnung auf einem Kontinuum zwischen den Polen „autoritär“ und „kooperativ“ eine zentrale Rolle.<sup>7</sup> In Praxis und Forschung tauchen dabei vielfältige Bezeichnungen wie autoritärer, bürokratischer, kooperativer, transaktionaler, transformationaler, ethischer, authentischer sowie Laissez-faire-Führungsstil auf.

Eine Metaanalyse von Skakon et al kam z.B. zu dem Ergebnis, dass transaktionale und transformationale Führung meist einen positiven Einfluss auf psychische Beanspruchungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben. Der transaktionale Führungsstil zeichnet sich durch eine transparente Kommunikation sowie umfassendes Feedback an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Die transformationale Führung beruht auf dem Gedanken, dass Führungskräfte selbst Vorbild für hohen Einsatz und großes Engagement sind, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Visionen geben, sie individuell unterstützen und sie zur Interaktion anregen.<sup>8</sup>

Die Bedeutung eines mitarbeiterorientierten, wertschätzenden Führungsstils, wie jener des transformationalen, scheint vor allem im Krankenhausbereich, welcher sich durch starre Hierarchien, intensive und interpersonelle Zusammenarbeit sowie klar definierte Rahmenbedingungen auszeichnet, von hoher Bedeutung zu sein. Eine Untersuchung von Schmidt-Huber et al kam zum Ergebnis, dass Pflegekräften ein wertschätzendes und charismatisches Führungsverhalten besonders wichtig ist. In Krankenanstalten arbeitende Ärztinnen und Ärzte legen vor

allem Wert auf individuelle Wertschätzung sowie intellektuelle Stimulierung und Zielorientierung.<sup>9</sup> Dies zeigt, dass die Gesundheitsförderlichkeit eines Führungsstils auch unter berufsgruppenspezifischen Aspekten relevant ist.

### Der Stellenwert organisationaler und sozialer Rahmenbedingungen

Neben berufsgruppenspezifischen Besonderheiten spielen auch andere Rahmenbedingungen einer Organisation eine zentrale Rolle. So stehen organisationale, soziale Faktoren und Führung in einem komplexen Beziehungsgeflecht zueinander.<sup>7</sup> Folgendes Beispiel veranschaulicht diesen Zusammenhang: Angenommen, eine Stationsleitung in einem Krankenhaus verabsäumt es, sichtlich vorhandene Konflikte im Team rechtzeitig anzusprechen. Dies kann negative Auswirkungen auf das Sozialklima dieser Station haben. Gleichzeitig ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Stationsleitung dieser Aufgabe nur dann nachkommen kann, wenn entsprechende organisationale Rahmenbedingungen wie z.B. Besprechungsmöglichkeiten vorgesehen sind.

### In welcher Weise hängen das Führungsverständnis und psychische Belastungen am Arbeitsplatz zusammen?

Die FH Burgenland, Department Gesundheit, untersuchte unter Berücksichtigung organisationaler und sozialer Rahmenbedingungen von Organisationen im Rahmen eines Forschungsprojektes mit der AUVA den Zusammenhang zwischen dem in einem Betrieb vorherrschenden Führungsverständnis sowie den dort vorhandenen psychischen Belastungen. Die psychischen Belastungen wurden dabei mittels eines vom Forscherteam entwickelten validen Tools zur Messung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (r4h\_Psyche), welches den Anforderungen der ÖNORM EN ISO 10075-3 entspricht, ermittelt. Das Führungsverständnis wurde mithilfe eines validen Fragebogens zur Messung des Stellenwerts von betrieblichem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (r4h\_BGF) gemessen.

Zum Thema „Führung“ wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Detail zum wahrgenommenen Führungsstil, der Entscheidungsfindung, Zielvereinbarungen mit der Führungskraft, Transparenz, Kommunikation, Vertrauen in die Führung, Belohnung, Anreize sowie Feedback befragt. Insgesamt nahmen an der Befragung 975 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche im Gesundheits- und Sozialwesen tätig sind, teil. Im Detail wurde ermittelt, inwieweit das Führungsverständnis einer Organisation mit dem Ausmaß psychischer Belastungen in Hinblick auf die Dimensionen

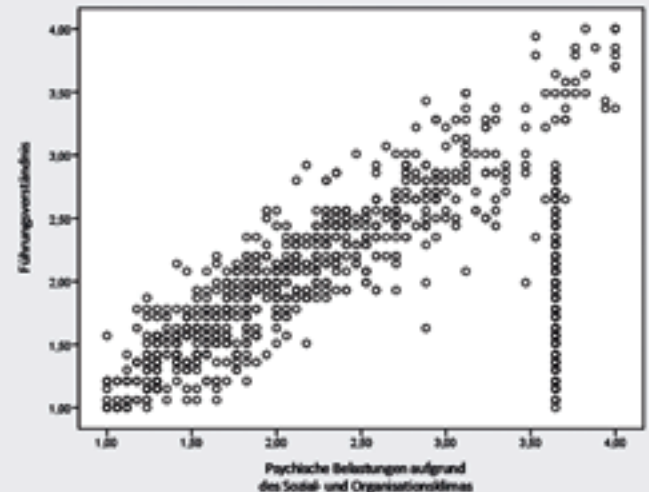
- :: Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten,
- :: Sozial- und Organisationsklima,
- :: Arbeitsumgebung sowie
- :: Arbeitsabläufe und -organisation zusammenhängt.

Die Korrelationsanalysen ergaben, dass das Führungsverständnis signifikant mit allen vier Dimensionen psychischer Belastungen korreliert. Ein sehr starker Zusammenhang ist zwischen

dem Führungsverständnis und psychischen Belastungen aufgrund des Sozial- und Organisationsklimas, wozu unter anderem Belastungen aufgrund von Informationsmängeln, fehlendem Handlungsspielraum sowie mangelnder Zusammenarbeit zählen, feststellbar (siehe Abbildung).

### Korrelation zwischen psychischen Belastungen und Führungsverständnis.

Basis: n = 975, 1 = geringste Belastung, 4 = höchste Belastung, Quelle: Eigene Erstellung



Konkret zeigen die Auswertungen, dass ein Führungsstil, welcher sich durch Vertrauen, Unterstützung, regelmäßiges Feedback und Zielvereinbarungen, Setzen von Anreizen, Übertragen von Verantwortung, transparente Kommunikation und Information, die Förderung eines guten Arbeitsklimas sowie Partizipation auszeichnet, einen positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz hat.

### Praxisrelevanz und Ausblick

Welche Auswirkungen haben diese Studienergebnisse nun auf die Praxis der Führung im Krankenhaus?

Es gibt keine optimalen, allgemeingültigen Führungseigenschaften, den besten Führungsstil oder das ideale Führungsverhalten. Je nach Situation, Berufsgruppe, Team und vor allem auch je nach organisationalen und sozialen Rahmenbedingungen müssen die Anforderungen in jeweils anderer Weise präzisiert werden. Demnach gilt es, Konzepte des gesunden Führens in Abhängigkeit der strukturellen Rahmenbedingungen zu entwickeln und umzusetzen. „Gesund führen“ bedeutet aus Sicht des Forscherteams somit vor allem, der Situation und den Rahmenbedingungen angemessen, mitarbeiter- sowie ressourcenorientiert zu führen. Der transformationale Führungsstil kommt diesen Forderungen sehr nahe.

Gesundheitsbewusste Führung macht sich bezahlt, sowohl in Hinblick auf die Mitarbeitergesundheit und -leistung als auch monetär. Neben der Messung psychischer Belastungen am Ar-

beitsplatz sowie der Ableitung und Umsetzung entsprechender Gegensteuerungsmaßnahmen ist auch die Überprüfung der Wirksamkeit gesetzter Maßnahmen erforderlich. Dabei muss im Sinne einer Umsetzungs- und Wirksamkeitskontrolle deutlich werden, warum eine konkrete Maßnahme eine konkrete Gefahr reduziert (§§4 und 7 ASchG).

Die FH Burgenland unterstützt Unternehmen im Zuge eines weiteren Forschungsprojektes in Kooperation mit der AUVA unter dem Titel „AUVA\_Wirkung“ bei der Erbringung des Wirksamkeitsnachweises. Dabei wird die Effektivität und Effizienz von Maßnahmen zur Reduzierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, speziell auch solcher, welche sich auf das Führungsverständnis einer Organisation beziehen, wissenschaftlich untersucht. Nähere Informationen und Möglichkeiten zur Teilnahme finden sich unter [www.ready4health.at](http://www.ready4health.at) :

Literatur:

1 Leoni T (2015): Fehlzeitenreport 2015. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich. Wien, Zugang: [https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Arbeit-und-Soziales/-Publikationen-/Fehlzeitenreport\\_2015.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Arbeit-und-Soziales/-Publikationen-/Fehlzeitenreport_2015.pdf), Zugriff: 15.2.2016.

2 Brücker H (2009): Aspekte des Führungsverhaltens und gesundheitliches Wohlbefinden im sozialen Dienstleistungsbereich - Ergebnisse empirischer Untersuchungen in Krankenhäusern. Springer, Heidelberg/Berlin, 43-53.

3 Gokce B et al (2014): Does doctors' perception of hospital leadership style and organizational culture influence their organizational commitment? Social Behavior and Personality. An International Journal, 42: 1549-1562.

4 Badura B (2013): Führung, Gesundheit und Produktivität. Linz, Zugang: [http://www.fuerstenberg-institut.de/wp-content/uploads/2013/04/BADURA\\_April2013.pdf](http://www.fuerstenberg-institut.de/wp-content/uploads/2013/04/BADURA_April2013.pdf), Zugriff: 15.2.2016

5 Matyssek AK (2012): Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb. do care, Norderstedt.

6 Hernstein Institut für Management und Leadership (2014): Hernstein Management Report Ausgabe Juni 2014 Gesunde Führung I. Wien, Zugang: [http://www.hernstein.at/Media/HMR1\\_2014\\_Gesunde-FuehrungI.pdf](http://www.hernstein.at/Media/HMR1_2014_Gesunde-FuehrungI.pdf), Zugriff: 15.2.2016.

7 Echterhoff M (2011): Führung und Gesundheit. Welchen Einfluss nehmen Führungskräfte auf die gesundheitsförderlichen bzw. gesundheitsbelastenden Arbeitsbedingungen der Beschäftigten für sich selbst wahr. Bielefeld, Zugang: <https://pub.uni-bielefeld.de/publication/2486393>, Zugriff: 15.02.2016.

8 Skakon J et al (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: 107-139.

9 Schmidt-Huber M et al (2015): Wirksames Führungsverhalten von Oberärzten und pflegerischen Stationsleitungen unter der Lupe. Führen Pflegekräfte anders als Ärzte? Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, 3: 28-43.



Prof. (FH) Mag. Dr. Erwin Gollner, MPH MBA, Leitung Department Gesundheit, FH Burgenland, wissenschaftliche Projektleitung „ready4health“ [erwin.gollner@fh-burgenland.at](mailto:erwin.gollner@fh-burgenland.at)



Prof. (FH) Mag. Florian Schnabel, MPH, Leitung Studiengang Management im Gesundheitswesen, FH Burgenland, Projektleitung „ready4health“ [florian.schnabel@fh-burgenland.at](mailto:florian.schnabel@fh-burgenland.at)



Barbara Szabo, MA Wissenschaftliche Mitarbeiterin Department Gesundheit, FH Burgenland, Gesundheitsförderin [barbara.szabo@fh-burgenland.at](mailto:barbara.szabo@fh-burgenland.at)



# Aufstiege und Umstiege

**1 Gerald Gschlössl**, Vertriebsleiter von Lohmann & Rauscher Österreich, ist neuer Präsident von AUSTROMED, der Interessenvertretung der österreichischen Medizinprodukte-Unternehmen.



**2 Mag. Katrin Gastgeb** hat mit Anfang Februar als Leiterin für Marketing und PR die internen und externen Kommunikationsagenden des Pflegeheimbetreibers SeneCura übernommen.

**3** Seit dem 15. Februar 2016 wird die Medizinische Universität Graz von einem neuen Team geleitet. Universitätsprofessor **Dr. Hellmut Samonigg** ist neuer Rektor (siehe auch Interview auf Seite 7). Die HNO-Expertin Univ. Professorin **Dr. Doris Lang-Loidolt** ist Vizerektorin für Studium und Lehre, **Mag. Caroline Schober-Trummler**, Biochemikerin und Molekularbiologin, Vizerektorin für Forschung. Als Vizerektor für Finanzmanagement, Recht und Personaladministration ergänzt der Betriebswirt und Jurist **MMag. Gerald Lackner** das Rektoratsteam. (V.l.n.r. Doris Lang-Loidolt, Hellmut Samonigg, Caroline Schober-Trummler, Gerald Lackner)

**4 Dr. Michael Muntean**, Facharzt für Lungenkrankheiten, wird neuer ärztlicher Leiter der Lungen-Rehabilitation im Humanomed Zentrum Althofen.

**5** Privatdozent **Dr. Markus G. Seidel** wurde zum Universitätsprofessor für „Translationale Pädiatrische Hämatologie und Immunologie“ der Medizini-

schen Universität Graz berufen. Die Professur wird von der Steirischen Kinderkrebshilfe gestiftet.

**6** Universitätsprofessor **Dr. Bruno Mamoli** ist neuer Leiter des Kompetenzzentrums Neurologie im Wiener Rudolfinerhaus.

**7** Universitätsprofessor **Dr. Meinhard Kneussl**, Vorstand der 2. Medizinischen Abteilung mit Pneumologie, Wilhelminenspital Wien, ist neuer Präsident der Österreichischen Gesellschaft für Pneumologie.

**8** Der Internist Dozent **DDr. Manfred Wonisch** ist neuer Ärztlicher Direktor des Hartmannspitals in Wien.

**9** Oberarzt **Dr. Günter Bischof** hat die Leitung der Internen Abteilung der Klinik Diakonissen Schladming übernommen.

**10** Der Urologe **Dr. Johannes Huber, MBA**, ist neuer ärztlicher Direktor am Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern Ried.

**11** Universitätsprofessorin **Dr. Sabine Ulrike Horn** hat die Leitung der Internen Abteilung am LKH Villach übernommen.