



„Gute Arbeit – zufriedene Mitarbeiter/innen! Gesundheitsförderung in Gesundheitsunternehmen“

24/09/2013



Perspektive von außen

doppel p

- Wissenschaftliche Organisationsberatung
- Arbeits- und Organisationspsychologen
- Anbindung an die Uni Hamburg
- Fokus auf Arbeit und Gesundheit



Perspektive von außen

Beratung und Begleitung BGM

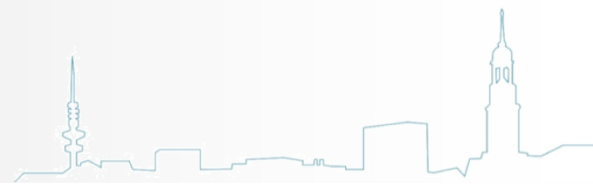
- Krankenhaus
- Alten- und Krankenpflege

Schulungen

- MHM – Krankenhausmanagement für Ärztinnen und Ärzte

Forschung

- Vernetzung im Gesundheitswesen



Handlungsfelder aus unserer Sicht

- Grundsätzliches: Einbindung der gesamten Organisation!
- Packende konkret: Führungskräfte und Gesundheit



Einbindung der gesamten Organisation:

**„Gesundheitsunternehmen sind keine
gesunden Unternehmen“**



Einbindung der gesamten Organisation

- BGM als attraktiver Begriff – was steckt dahinter?
 - Marketing vs. Interesse an MA-Gesundheit
 - Gesundheitsbegriff
 - Personen- und Bedingungsbezug
 - Alter Wein in neuen Schläuchen? (Work Life Balance)

- Systematischer Prozess
 - Ziel – Planung – Ausführung – Kontrolle
 - Transparenz und Partizipation

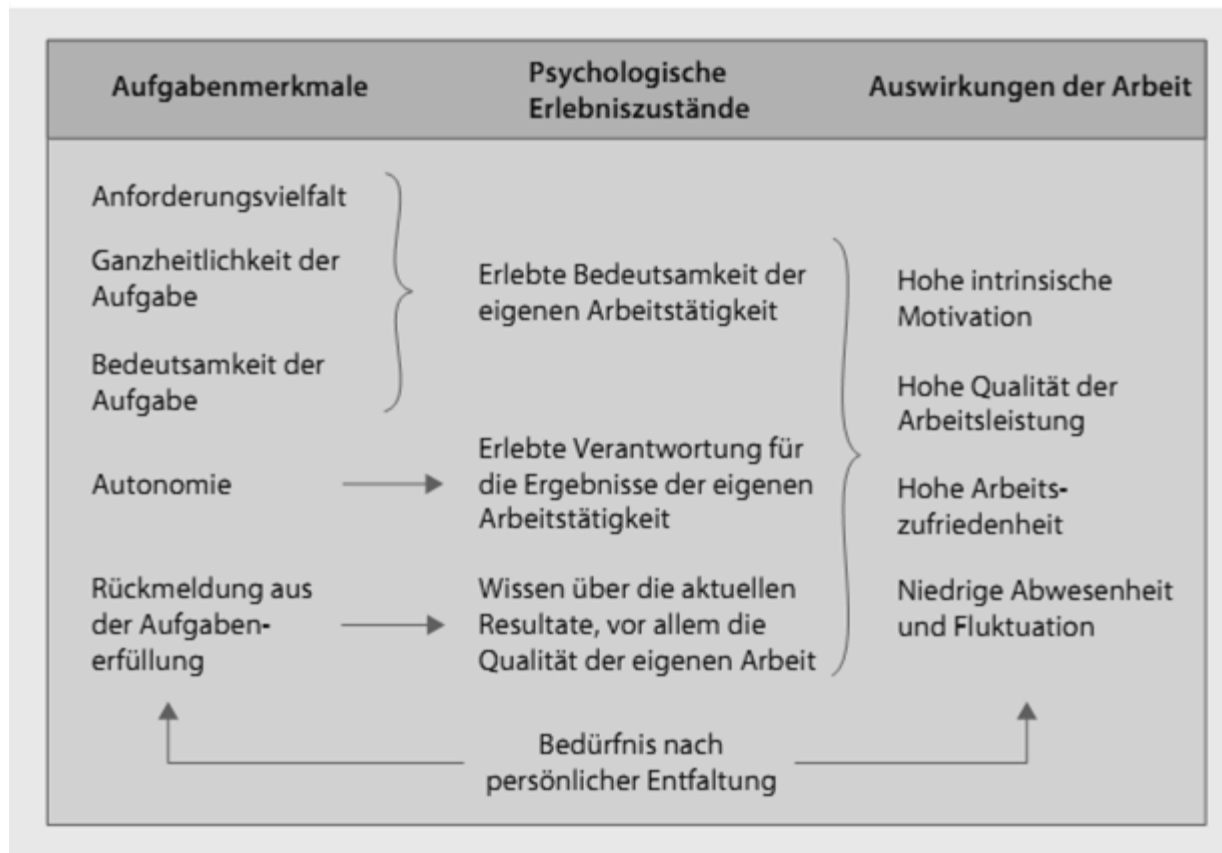


Einbindung der gesamten Organisation

- BGM als zielgerichteter und bedarfsorientierter Prozess
 - Warnung vor Aktionismus und universellen Lösungen
 - Transferproblem (Überführung in den Arbeitsalltag)
 - Gesundheitswirtschaft: Besondere Belastungen (Emotionsarbeit, Rufbereitschaft)
 - Erforderlich: Analyse und Bedarfsermittlung! (oft unzureichend oder falsch realisiert)
 - Überprüfung der „Erfolge“



Exkurs: Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1980)





Einbindung der gesamten Organisation

- Damit Arbeit zufrieden macht, muss sie nach diesem Modell drei psychologische Grundbedingungen erfüllen:
 - Die Tätigkeit muss als bedeutsam erlebt werden
 - Die Arbeitenden müssen sich für die Ergebnisse ihrer Tätigkeit verantwortlich fühlen
 - Die Arbeitenden müssen die aktuellen Resultate ihrer Tätigkeit, besonders die Qualität der Ergebnisse, kennen
 - Metaanalysen: Merkmale der Arbeit und die Arbeitszufriedenheit weisen eine korrigierte Korrelation von $\rho = .50$ auf (Judge et al., 2001)



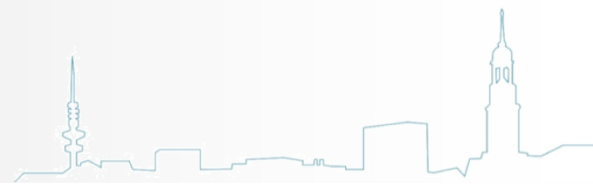
Einbindung der gesamten Organisation

- BGM als zielgerichteter und bedarfsorientierter Prozess
 - Wie können diese Erkenntnisse umgesetzt werden?
 - Beispiel: Pflege (Funktions- vs. Bezugspflege, Hausgemeinschaften)



Einbindung der gesamten Organisation

- BGM als umfassender Prozess
 - BGM ist mehr als Yoga und Stressmanagementkurse
 - Personen- und Bedingungsbezug
 - Organisationskultur (Perspektivwechsel! Probleme des Nicht-Wissens, des Nicht-Wollens und des Nicht-Könnens?)
 - Transparenz und Partizipation



Einbindung der gesamten Organisation

- BGM kostet Zeit
 - Priorität muss sich auch strukturell widerspiegeln
 - BGM als langfristiger Prozess (Prozessevaluation)
 - Wann werden Outcomes erwartet?
 - Fehler: Schnelle Erfolge

- BGM braucht Promotoren
 - Ohne Verantwortliche geht es nicht



**Führung ist wichtig für die Gesundheit der
Mitarbeiter.**

Und weiter?



Packende Führung:

„Der Einfluss von Mitarbeiterführung auf das Befinden der Beschäftigten ist bislang unzureichend in Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung berücksichtigt“



Führung und Gesundheit

- Das Führungsverhalten ist eine wichtige Quelle von Mitarbeitergesundheit (Kuoppala et al., 2008)
- Führungskräfte nehmen ihre Fehlzeiten mit (Schulte & Bamberg, 2002)
- Führungsqualität: wichtiges Kriterium guter Arbeit (INQA, 2006)
- Defizite bzgl. personaler Führung im Krankenhaus



Führung und Gesundheit

- Gutes Führungsverhalten: Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr (Ilmarinen & Tempel, 2002)
- Führungskräfte haben einen starken Einfluss auf psychosoziale Belastungsfaktoren bei der Arbeit (Felfe, 2009; Ducki, 2009; Wieland, 2009)



Führung und Gesundheit

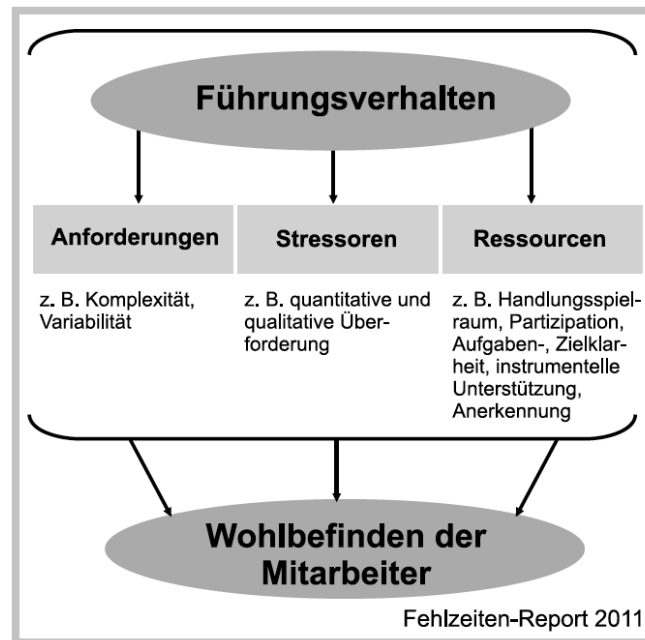
- Konsens: Führungskräfte üben einen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter aus

- Empirische Evidenz für Beziehung zwischen dem Führungsverhalten und der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - Klassische Führungsansätze (z.B. Transformationale Führung)
 - Aber: Was genau macht „gesundheitsförderliche Führung“ aus?



Führung und Gesundheit

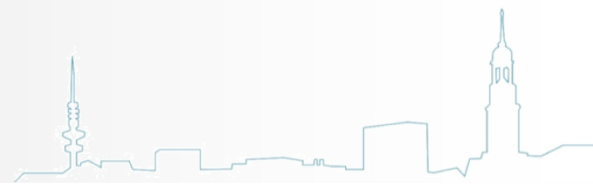
- Gesundheits- und Entwicklungsförderliche Führungsverhaltens Analyse (GEFA)





Führung und Gesundheit

- Gesundheits- und Entwicklungsförderliche Führungsverhaltens Analyse (GEFA)
 - Erfassung des Zusammenhangs zwischen dem Führungsverhalten und der Gesundheit der MitarbeiterInnen
 - Skalen der GEFA hängen deutlich mit psychischen Gesundheitsindikatoren der MitarbeiterInnen zusammen (Vincent, 2011, 2012)



Führung und Gesundheit

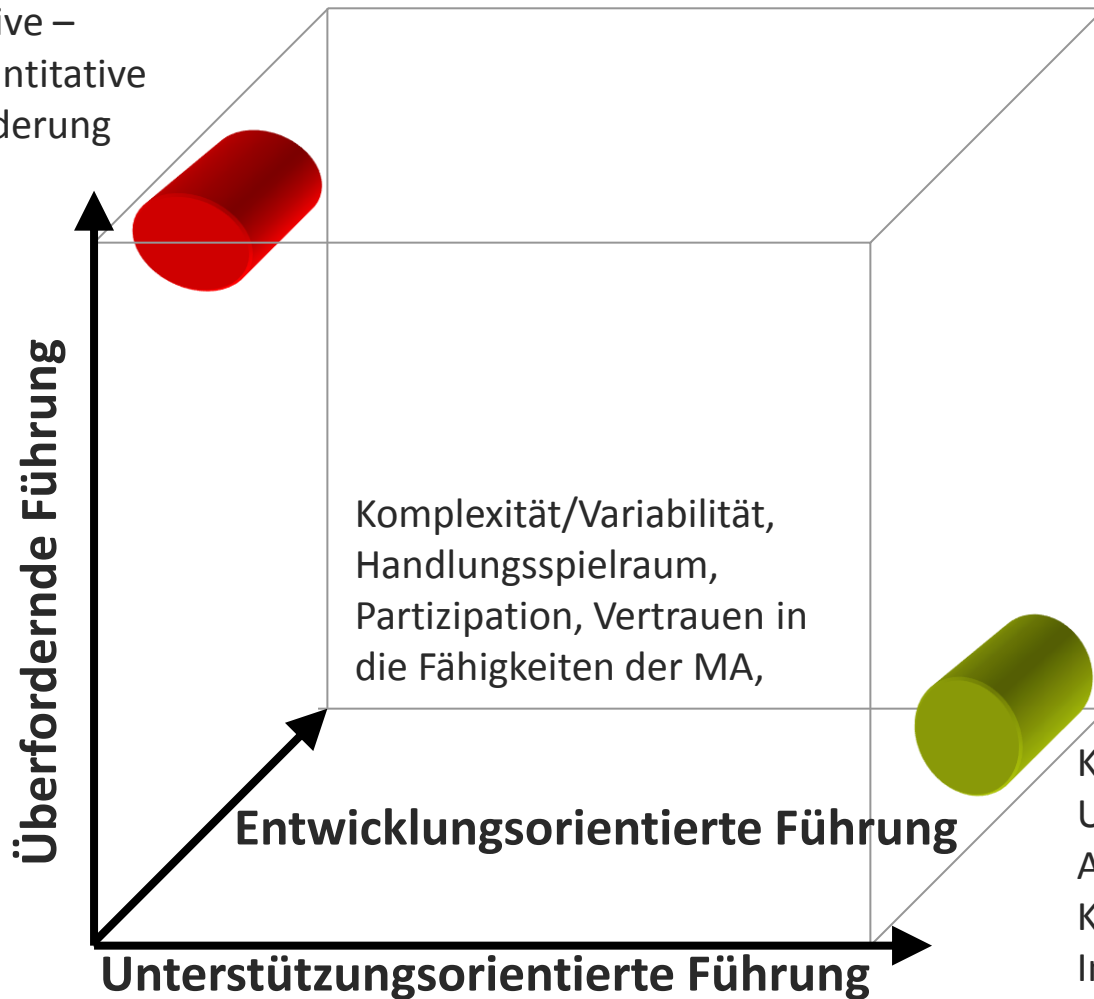
- Das Instrument besteht aus 35 Items, 14 Skalen und 3 Faktoren höherer Ordnung
 - **Überfordernde Führung** (Skalen: qualitative, quantitative Überforderung)
 - **Entwicklungsorientierte Führung** (Skalen: Komplexität/Variabilität, Handlungsspielraum, Partizipation, Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter)
 - **Unterstützungsorientierte Führung** (Skalen: Instrumentelle Unterstützung/Information, Klarheit/Transparenz, Anerkennung/Feedback, Konfliktmanagement, Kooperation, Karriereunterstützung, Integrität/Fairness, Fürsorge)



	Skalen	Meine direkte Führungskraft...	Items
ÜF	Quantitative Überforderung	...setzt mich häufig unter Zeitdruck.	3
	Qualitative Überforderung	...überträgt mir zu viel Verantwortung.	3
EoF	Komplexität/Variabilität	... überträgt mir Aufgaben, die den Einsatz von vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern.	3
	Handlungsspielraum	...überträgt mir weitgehend die Planung, Ausführung und Kontrolle meiner Arbeit.	2
	Partizipation	...beteiligt mich an Entscheidungen, die meine Arbeit oder Arbeitsplatzumgebung betreffen.	3
	Vertrauen in die Fähigkeiten der MA	...zeigt Vertrauen in meine Fähigkeiten und Handlungen.	2
UoF	Instrumentelle Unterstützung/Information	...unterstützt mich im Arbeitsprozess, wenn ich Schwierigkeiten habe.	3
	Klarheit/Transparenz	...erläutert die zu erreichenden Ziele nachvollziehbar.	3
	Anerkennung/Feedback	...lässt mich wissen, wie gut ich meine Arbeit mache.	2
	Konfliktmanagement	...sucht bei Konflikten mit den Beteiligten nach Lösungen.	2
	Kooperation	...ermutigt die Mitarbeiter, sich gegenseitig zu unterstützen.	2
	Karriereunterstützung	...fördert mein berufliches Vorankommen.	2
	Integrität/Fairness	...hält sich an Absprachen und Vereinbarungen.	3
	Fürsorge	...ermutigt mich, eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden.	2

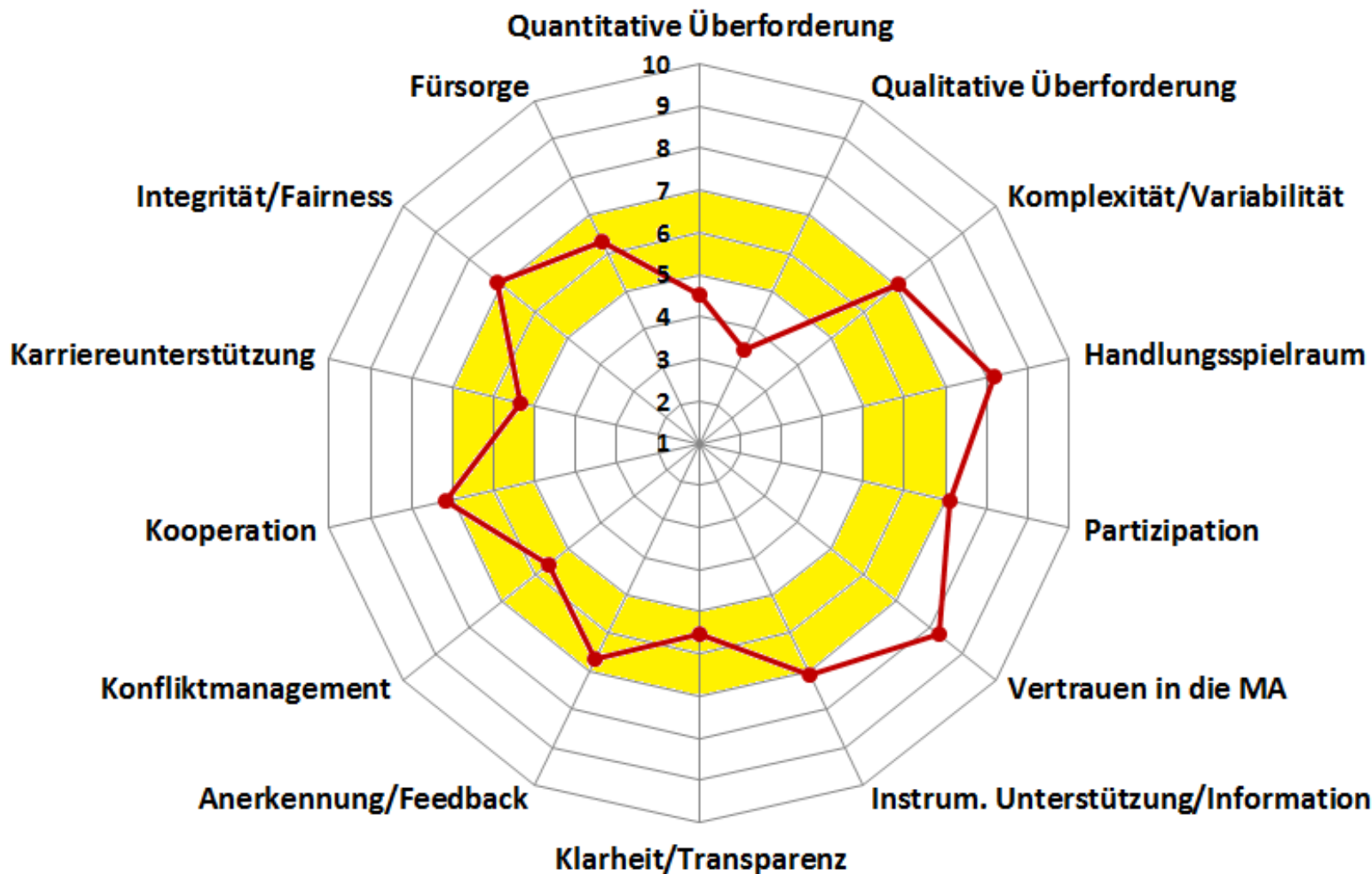


Qualitative –
und Quantitative
Überforderung



Quelle: Vincent, 2011

Klarheit/Transparenz, instrument.
Unterstützung/Information,
Anerkennung/Feedback,
Konfliktmanagement, Kooperation,,
Integrität/ Fairness, Fürsorge





Zusammenhänge zu Befinden





Befindensindikatoren	ÜF	EoF	UoF
Work Engagement	-.16***	.51***	.40***
Work Ability	-.25***	.45***	.41***
Berufl. Selbstwirksamkeitserwartung	-.28***	.43***	.25***
Irritation	.42***	-.19***	-.22***
Emotionale Erschöpfung	.46***	-.28***	-.32***

ÜF: Überfordernde Führung; EoF: Entwicklungsorientierte Führung; UoF: Unterstützungsorientierte Führung

Instrumente: Work Engagement (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006); Work Ability (Ilmarinen, Tuomi & Klockars, 1997); Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (Rigotti et al., 2008); Irritation (Mohr et al., 2005); Emotionale Erschöpfung (Enzmann & Kleiber, 1989)



Fragen an sich selbst

-  Wie werde ich selbst geführt? Was ist positiv und was ist negativ am Verhalten meiner direkten Führungskraft? Was löst dieses Verhalten bei mir aus?
-  Wie würde ich mir wünschen, geführt zu werden?
-  Wie führe ich meine Beschäftigten?
-  Inwiefern könnte dieses Führungsverhalten einen Einfluss auf die Gesundheit meiner Beschäftigten haben?



Überfordernde Führung:

- **Quantitative Überforderung**

Machen Sie es richtig:

Übertragen Sie Ihren Beschäftigten nicht zu viele Aufgaben, setzen Sie sie nicht unter Zeitdruck und erwarten Sie von ihnen kein zu hohes Arbeitstempo.

- **Quantitative Überforderung**

Übertragen Sie Ihren Beschäftigten keine Aufgaben, die zu schwierig sind und sie inhaltlich überfordern.

Entwicklungsorientierte Führung:

- **Komplexität/Variabilität**

Übertragen Sie Ihren Beschäftigten Aufgaben, die den Einsatz von vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern und durch die sich Ihre Beschäftigten weiterentwickeln können.

- **Handlungsspielraum**

Erweitern Sie die Handlungsspielräume Ihrer Beschäftigten. Lassen Sie die Beschäftigten selbst entscheiden, wie sie ihre Aufgaben bearbeiten, und übertragen Sie ihnen weitgehend die Planung, Ausführung und Kontrolle ihrer Arbeit.

- **Partizipation**

Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten an der Gestaltung von Veränderungen sowie an Entscheidungen, die ihre Arbeit oder Arbeitsplatzumgebung betreffen, und greifen Sie die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten auf.

- **Vertrauen in die Fähigkeiten der Beschäftigten**

Zeigen Sie Vertrauen in die Fähigkeiten und Handlungen Ihrer Beschäftigten und trauen Sie ihnen zu, dass sie eigenverantwortlich und selbstständig gute Leistung bringen.



Unterstützungsorientierte Führung:

Machen Sie es richtig:

- Instrumentelle Unterstützung/
Information

Seien Sie ansprechbar, wenn Probleme bei der Arbeit auftreten, und unterstützen Sie Ihre Beschäftigten im Arbeitsprozess, wenn sie Schwierigkeiten haben. Informieren Sie ausreichend und stellen Sie alle zur Aufgabenerfüllung relevanten Informationen zur Verfügung.

- Klarheit/Transparenz

Erläutern Sie Hintergründe von Entscheidungen und verdeutlichen Sie den Sinn bestimmter Aufgaben. Sorgen Sie für eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, stellen Sie sicher, dass Ihre Beschäftigten ihre Aufgaben verstanden haben. Formulieren Sie Aufgabenanforderungen und Erwartungen an Ihre Beschäftigten klar und deutlich.

- Anerkennung/Feedback

Würdigen Sie die Arbeit und das Engagement Ihrer Beschäftigten durch Lob und Anerkennung. Geben Sie regelmäßig Rückmeldung und lassen Sie ihre Beschäftigten wissen, wie gut sie ihre Arbeit machen.

- Konfliktmanagement

Sprechen Sie Konflikte an, suchen Sie mit den Beteiligten nach Lösungen und führen Sie bei Konflikten Lösungen herbei, die die verschiedenen Interessen berücksichtigen.

- Kooperation

Ermutigen Sie die Beschäftigten, sich gegenseitig zu unterstützen, Probleme gemeinsam zu lösen und ihr Wissen untereinander auszutauschen.

- Karriereunterstützung

Fördern Sie das berufliche Vorankommen ihrer Beschäftigten und beraten Sie, wie sie ihre beruflichen Ziele erreichen können.



Unterstützungsorientierte Führung:

Machen Sie es richtig:

- Integrität/Fairness

Gehen Sie offen und ehrlich mit ihren Beschäftigten um und halten Sie sich an Absprachen und Vereinbarungen. Achten Sie darauf, dass die Aufgaben der Beschäftigten gerecht verteilt sind, und achten Sie auf Gleichbehandlung der Beschäftigten.

- Fürsorge

Erkundigen Sie sich nach dem Wohlergehen ihrer Beschäftigten und ermutigen Sie sie eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden. Sprechen Sie einzelne Beschäftigte an, wenn Sie den Eindruck haben, dass sie überlastet sind, und achten Sie darauf, dass Beschäftigte zu Hause bleiben, wenn sie krank sind.



Führung und Gesundheit

- Die Führungskraft als (Mit-)Gestalterin der Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen
- Fordern und Fördern ohne zu überfordern!
- Feedback für Führungskräfte und Vermittlung von Wissen an die Führungskraft wie sie die Anforderungen, Stressoren und Ressourcen ihrer Mitarbeiter gesundheits- und entwicklungsförderlicher gestalten können



Führung und Gesundheit

- Führungskräfte schulen, die Ressourcen ihrer Mitarbeiter zu aktivieren und zu stärken
- Gender: „Weiblicher“ Führungsstil
- Ansatz entspricht einem bedingungs- und personenbezogenen Vorgehen



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

info@doppelp.com