

Organisation, Führung und Gesundheit



baua: Bericht kompakt

Führungsverhalten steht je nach Ausprägung positiv oder negativ mit dem Wohlbefinden und der Gesundheit von Beschäftigten im Zusammenhang. Wie eine Führungskraft agiert, hängt unter anderem von den Rahmenbedingungen in der Organisation ab. Die Mechanismen, über die diese organisationalen Rahmenbedingungen auf die Führungskräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken, sind wenig erforscht. In dem Projekt „Führung und Organisation im Wandel“ geht die BAuA unter anderem der Frage nach, welchen Einfluss die Rahmenbedingungen der Organisation – hier die Organisationsstruktur, die -kultur und das -klima – auf die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte, ihr Führungsverhalten, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Führungskräfte selbst sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Der vorliegende Kurzbericht adressiert in diesem Zusammenhang diverse Lücken in der Forschung und fasst ein umfangreiches Sonderheft zu dieser Thematik zusammen.¹

Begriffsdefinitionen

Zunächst fehlt es bei einschlägigen Studien häufig an eindeutigen Definitionen und Einordnungen der Begriffe Organisationsstruktur, Organisationskultur und Organisationsklima (im Folgenden nur noch kurz als Struktur, Kultur und Klima bezeichnet). Diese Lücke möchten wir schließen. Relativ gut abgrenzbar ist dabei die Definition struktureller Aspekte als objektivierbare Merkmale einer Organisation.

Dazu gehören

- organisationsdemografische Faktoren wie Größe und Branche,
- formale Strukturen wie Aufbau- und Ablauforganisation,
- opportunitätsstrukturelle Aspekte wie die Altersstruktur der Belegschaft sowie
- die technische Infrastruktur.

Herausfordernder als der Strukturbegriff ist die Abgrenzung der häufig synonym verwendeten Begriffe Klima und Kultur. Wir entwickeln daher eine auf der verfügbaren Literatur basierende Arbeitsdefinition für die Zwecke des Projekts. Klima verstehen wir als die geteilte und bewusste Wahrnehmung von Praktiken und Prozeduren in einer Organisation. Klima bildet ab, „Wie?“ mit bestimmten Aspekten in einer Organisation umgegangen wird. Zentrale Subdimensionen des Klimas werden differenziert und er-

¹ www.baua.de/dok/8838074

örtert. Angelehnt an Schein (2017) verstehen wir Kultur als die von den Organisationsmitgliedern geteilten, aber impliziten Überzeugungen und Werte. Die Annahmen, die diesen Überzeugungen zu Grunde liegen, sind unbewusst und werden selten oder gar nicht hinterfragt. Kultur bildet ab, „Warum?“ bestimmte Aspekte in der Organisation in einer bestimmten Weise angegangen werden.

Theoretische Einordnung

Mit der begrifflichen Einordnung geht auch die Herausforderung einer theoretischen Einordnung von Fragestellungen einher, die sich simultan auf mehrere Ebenen der Organisation beziehen. Diese Ebenen umfassen die strategische Entscheidungsebene mit ihren Einflüssen auf Struktur, Kultur und Klima, die Führungsebene und schließlich die Mitarbeiterenebene. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage von Auswirkungen organisationaler Bedingungen der Makro- und Meso-Ebene auf die Individuen.

Theorien und theoretisch fundierte Modelle müssen dem Anspruch genügen, verlässliche Vorhersagen für bestimmte interessierende „Outcome“-Variablen zu ermöglichen. Im Rahmen der hier vorgenommenen Mehr-Ebenen-Betrachtung müssen indes Theorien über den Charakter und das Funktionieren der Organisation mit solchen Theorien und Modellen kombiniert werden, die die Auswirkungen von Arbeitsbedingungen in den Organisationen (als direkte Einflussumgebung der Individuen) mit den Auswirkungen dieser Arbeitsbedingungen auf die Individuen kombinieren.

Dies ist nicht unproblematisch und wird im Projektbericht nach der Darstellung und Diskussion von organisationsbezogenen Theorien und solchen, die den Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Individualauswirkungen betrachten, auf Basis eines für unsere Studien relevanten Forschungsmodells adressiert².

Teilstudie 1: systematisches Literaturreview

Auf Basis eines systematischen Literaturreviews und eines repräsentativen Datensatzes mit kombinierten Betriebs- und Beschäftigtendaten untersuchten wir den Forschungsstand zur Frage des Zusammenhangs struktureller, kultureller und klimatischer Organisationsmerkmale mit den Arbeitsbedingungen von Führungskräften und Beschäftigten sowie deren Wohlbefinden und Gesundheit. Die Ergebnisse der Literaturübersicht zeigen erwartungsgemäß, dass positive Klimata mit hohen Ausprägungen von Gerechtigkeit oder Unterstützung der Beschäftigten-gesundheit zuträglich sind.

Negative Klimata, welche etwa geprägt sind durch Diskriminierung oder Mangel an Gerechtigkeit/Unterstützung, wirken demgegenüber beeinträchtigend auf Wohlbefinden und Gesundheit. Die Anzahl der Studien zum Zusammenhang von Kultur und Gesundheit war gering. Die wenigen existierenden Ergebnisse können als Hinweise gewertet werden, dass unterschiedliche Kulturtypen (Markt-, Adhokratie-, Clankultur) zu förderlichen Ergebnissen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen können. Die Ergebnisse sollten allerdings vor dem Hintergrund der Herausforderungen, Kultur standardisiert und quantitativ zu erfassen, vorsichtig interpretiert werden.

Hier scheint qualitative Forschung zielführender. Die Studienlage zu Zusammenhängen struktureller Merkmale und den interessierenden Outcomes war sehr heterogen und lässt sich nur sehr schwierig systematisch darstellen. In den meisten Fällen waren die Befunde unklar, was dadurch begründet sein könnte, dass weniger das Vorhandensein der Strukturen entscheidend für die Auswirkung auf die Individuen ist, sondern wie die entsprechenden Strukturen im Unternehmen implementiert und gestaltet wurden.

Die Literatur zu den Beziehungen von Strukturänderungen (Restrukturierungen) und Gesundheit war allerdings umfangreich und erbrachte eindeutige Ergebnisse: Tiefgreifende und häufige Restrukturierungen stehen negativ mit Befinden und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zusammenhang.

² www.baua.de/dok/8838074

Teilstudie 2: Sekundärdatenanalyse

Im Rahmen der Sekundärdatenanalyse gingen wir der Frage von Gesundheitsunterschieden zwischen Führungskräften und Geführten unter Berücksichtigung von Belastungs- und Ressourcenkombinationen dieser beiden Gruppen nach.³

Darüber hinaus wurde analysiert, ob Struktur- und Klimaaspekte einer Organisation Gesundheitspotenziale für die Beschäftigten beinhalten. Führungskräfte scheinen sich im Vergleich zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung gesünder zu fühlen.

Sie berichten zwar von mehr Problemen mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, im Gegensatz dazu weisen sie aber bessere Arbeitsumfeldbedingungen auf und verfügen in höherem Ausmaß über wichtige Ressourcen, die Belastungen abpuffern können.

Ob die bessere Balance von Belastungen und Ressourcen Grund für die bessere Gesundheitseinschätzung ist oder ein möglicher „healthy-worker-Effekt“ für Führungskräfte, d.h. Erwerbspersonen mit guter Gesundheit gelangen häufiger in Führungspositionen, kann auf Basis der Daten nicht beantwortet werden

Ergebnisse

Im Hinblick auf den Zusammenhang organisationaler Charakteristika mit Gesundheit stellten wir fest, dass das reine Vorhandensein potenziell gesundheitsförderlicher Strukturen (Gesundheitsförderung, regelmäßige Mitarbeitergespräche) erst einmal nicht mit Gesundheit im Zusammenhang steht. Das Klima und die Arbeitsbedingungen hingegen haben einen sehr klaren Zusammenhang mit Mitarbeitergesundheit. Dies konnten wir sowohl in der Sekundärdatenauswertung als auch in der Literaturübersicht sehen. Positive Klimafacetten standen hier konsistent im Zusammenhang mit positiven Arbeitseinstellungen, Leistung sowie Wohlbefinden und Gesundheit. Im Hinblick auf Klima konnte im Rahmen der Sekundärdatenanalyse über den Datensatz in der Kombination von Betriebs- und Beschäftigtendaten Transparenz, Einkommensgerechtigkeit, Prozessgerechtigkeit, Unterstützung durch die/den Vorgesetzte/n und das Fehlen von Diskriminierung erfasst werden.

³ Die Datengrundlage bildete das Linked Personnel Panel (LPP) des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit / IAB. Ausgewertet wurden die Wellen 12/13 und 14/15.

Diese positiven Merkmale stehen erwartungsgemäß und konsistent mit den Ergebnissen des systematischen Literaturreviews positiv mit Gesundheit im Zusammenhang. Sie erklären gemeinsam mit den Arbeitsbedingungen einen relativ großen Anteil der Varianz im Gesundheitszustand der Befragten. Interessanterweise ist die für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesundheitsförderliche soziale Unterstützung für die Führungskräfte, die diese Unterstützung leisten müssen, scheinbar durchaus eine Belastung, die mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen einhergeht.

Dies liefert Diskussionsstoff für die steigende Relevanz der stark mitarbeiterorientierten Führungsstile bzw. für die Frage wieviel Ressourcen (zeitlich, personell etc.) den Führungskräften für die Anwendung eines solchen Führungsstils zur Verfügung gestellt werden muss.

Fazit

Die Ergebnisse der Literatur- und Sekundärdatenanalyse sind konsistent und deuten auf die hohe Bedeutung von Klimaaspekten für die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Klimaaspekte lassen sich auch als

„gelebte Unterstützungsstruktur“ interpretieren. Sowohl die begriffliche Einordnung als auch die Ergebnisse der beiden Teilstudien deuten darauf hin, dass Kultur als implizite und unbewusste Umsetzung von Struktur und Klima einen großen Einfluss hat.

Allerdings scheint es, als sei es sinnvoller sich dem „Gestaltphänomen“ Kultur eher qualitativ als standardisiert und quantitativ zu nähern. Dies wird das hier zugrundeliegende Projekt „Führung und Organisation im Wandel / FOWa“ in weiteren in der Zukunft liegenden Teilstudien leisten.

Weiterführende Informationen

- 1 B. Thomson, C. Steidelmüller, T. Schröder, A. Wittmers, F. Pundt, C. Weber (2020). Erste Ergebnisse des BAuA Projekts „Führung und Organisation im Wandel“. Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin 05/20: Gentner Verlag: Stuttgart.
- 2 www.baua.de/dok/8838074