

Führung als wesentlicher Moderator der Gesundheit bei Restrukturierung



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Joachim Vogt

Fachbereich Humanwissenschaften
Institut für Psychologie
Arbeits- und Ingenieurpsychologie
Technische Universität Darmstadt

vogt@psychologie.tu-darmstadt.de

<http://www.arbing.psychologie.tu-darmstadt.de>

Melanie Schnee

Medizinsoziologie
Institut für Arbeits-, Sozial- und
Umweltmedizin
Goethe-Universität Frankfurt

Arbeits-/Ingenieurpsychologie in Darmstadt



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

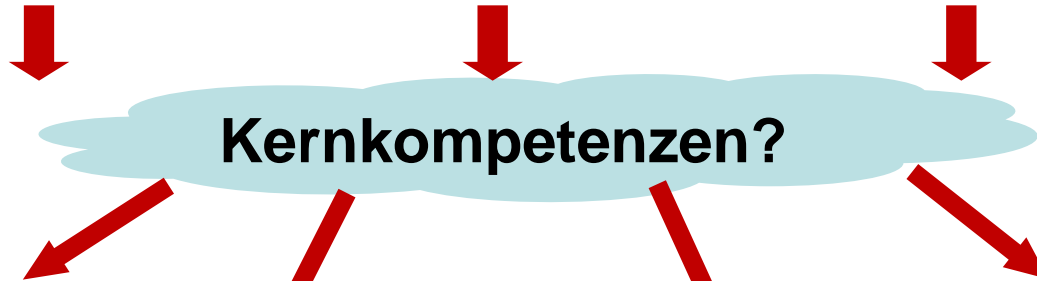
- Arbeit ergonomisch gestalten, z.B. Design Guides zukünftiger Arbeit
- **Belastung / Beanspruchung** messen / optimieren, z.B. psychophysiologische Beanspruchungsmessung
- Critical Incident Stress Management
- **Führung und Organisation** entwickeln, z.B. Schichtarbeit, Gratifikation, Umgang mit Fehlern, Kultur
- **Gesundheit fördern**, z.B. Balanced Scorecard Gesundheit
- Personal planen, steuern und bewerten, z.B. Demografie
- Produkte und Dienstleistungen sicher, gesund, umweltgerecht, nutzer- und kundenfreundlich gestalten, z.B. Ecodesign
- Umweltverhalten/–erleben optimieren, z.B. Lärmschutz, umweltgerechtes Produktdesign, Recycling

Kernbotschaften/Gliederung

- Nichts ist beständiger als der Wandel (Heraklit ca. 500 v. Chr.)
- Change is uncomfortable, unfamiliar, and usually resisted (Kotter 1996)
- Negative Emotionen, Ängste, Ärger, Betroffenheit können angesichts schwieriger wirtschaftlicher Lage und verbreiteter Unsicherheit nicht einfach in positive Emotionen überführt werden (Menges & Bruch 2008)
- Nicht tatsächliche Restrukturierungen, sondern diese emotionalen Beanspruchungen, dass „sich Sorgen machen“, beeinträchtigen die Gesundheit; gute Führung kann dies puffern (Vogt & Schnee im Druck)
- Erfolgs- und präventionsorientierte Führung müssen sich ergänzen;
Fallstudie CH und D

Nichts ist beständiger als Wandel

Globalisierung, Innovation, Markt- und Konkurrenzdruck



Struktur/Kosten

Externes know-how

Flexibilität

Abwanderungen (offshoring, delocation), Ausgliederung (oursourcing), Fusionen/Übernahmen (merger, acquisition), Betriebserweiterung (business expansion), Konkurs (bankruptcy, closure), Restrukturierungen intern, Standortverlagerungen (relocation)

67 % der Beschäftigten bei über 1000 Mitarbeitern (bei 10-1000 nicht signifikant mehr oder weniger; 27 % bei bis zu 9 Mitarbeitern; Köper & Richter, 2012)

Change is uncomfortable...

- Zusammengefasst bei Köper und Richter (2012):
- Schlechte Schlafqualität (Campbell-Jamison et al. 2001)
- Erhöhtes Stressempfinden (Kivimäki et al. 2003)
- Beeinträchtigungen Herz-Kreislauf (Vahterra et al. 2004)
- Tabletten-/Drogenkonsum insb. Psychopharmaka (Kivimäki et al. 2007)
- Rauchen und Alkoholmissbrauch (Weber et al. 2007; Frone 2008)
- Muskel-Skelett-Beschwerden (Vogt & Schnee 2011)
- Verdopplung der Erwerbsunfähigkeitsrenten (Vahtera et al. 2004)
- Erholungsunfähigkeit (Richter et al. 2010)

Change is resisted...

- 50-80 % der Unternehmensrestrukturierungen sind Misserfolge
- Häufigstes Hindernis: Verunsicherte Belegschaften
- Mitarbeiter werden zu Gegen- statt Mitspielern, meist im Verborgenen
- Sie fühlen sich (vom Trend) überfahren statt mitgenommen
- 1932 Elton Mayo: „...problems arise from people not having adjusted to industrialized society; the managers role is to help the employee adjust through a nursing attitude.”

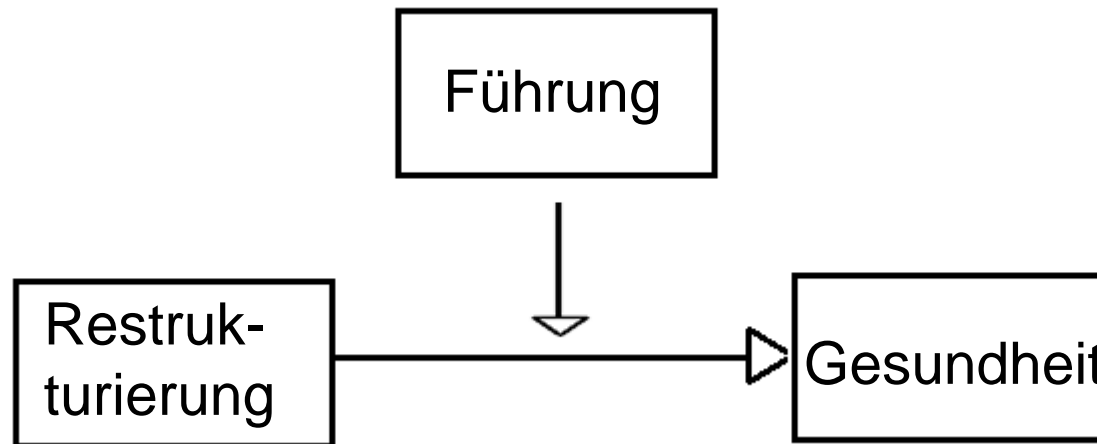
Angst, Ärger...nicht einfach ummünzen



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

- Allein erfolgsorientierte Führung, d.h. vielversprechende Visionen, Hoffnung auf Erfolg, Verordnung zu positivem Denken, reichen nicht!
- 1944 Lewin: Demokratisch Geführte weniger aggressiv; leisten mehr in komplexen, nicht dringlichen Aufgaben, auch wenn die Führungskraft abwesend ist; autokratisch führen, wenn's schnell gehen muss...
- Schlimmer als Autokratie ist Schein-Demokratie, also bevor man überfahren wird noch gefragt zu werden, wie man es gerne hätte...
- 1995 Schein: Reality is the result of what people can agree to in a specific context; ... has to be locally constructed through negotiation; you can only manage people who accept to be managed.

Führung als Moderator



Befragung von 2008

- Gesundheitsmonitor der Bertelsmann Stiftung
- ~1.500 Befragte zweimal pro Jahr 2001-2009
- Sekundäranalyse Welle 15 Herbst 2008 Access Panel TNS Health Care
- 823 Erwerbstätige mit mindestens 15 Wochenstunden
- **Restrukturierungen:** In den letzten Wochen/Monaten Kurzarbeit, Abbau von Überstunden/kürzere Arbeitszeiten, Entlassungen (0...3)
- 1 in sehr hohem ... 5 in sehr geringem Maß

Sorgen, dass Sie arbeitslos werden, neue Technologien Sie überflüssig machen, es für Sie schwierig wäre, neue Arbeit zu finden, Sie gegen Willen auf andere Arbeitsstelle versetzt werden

Unterstützung von unmittelbarem Vorgesetzten, der sich

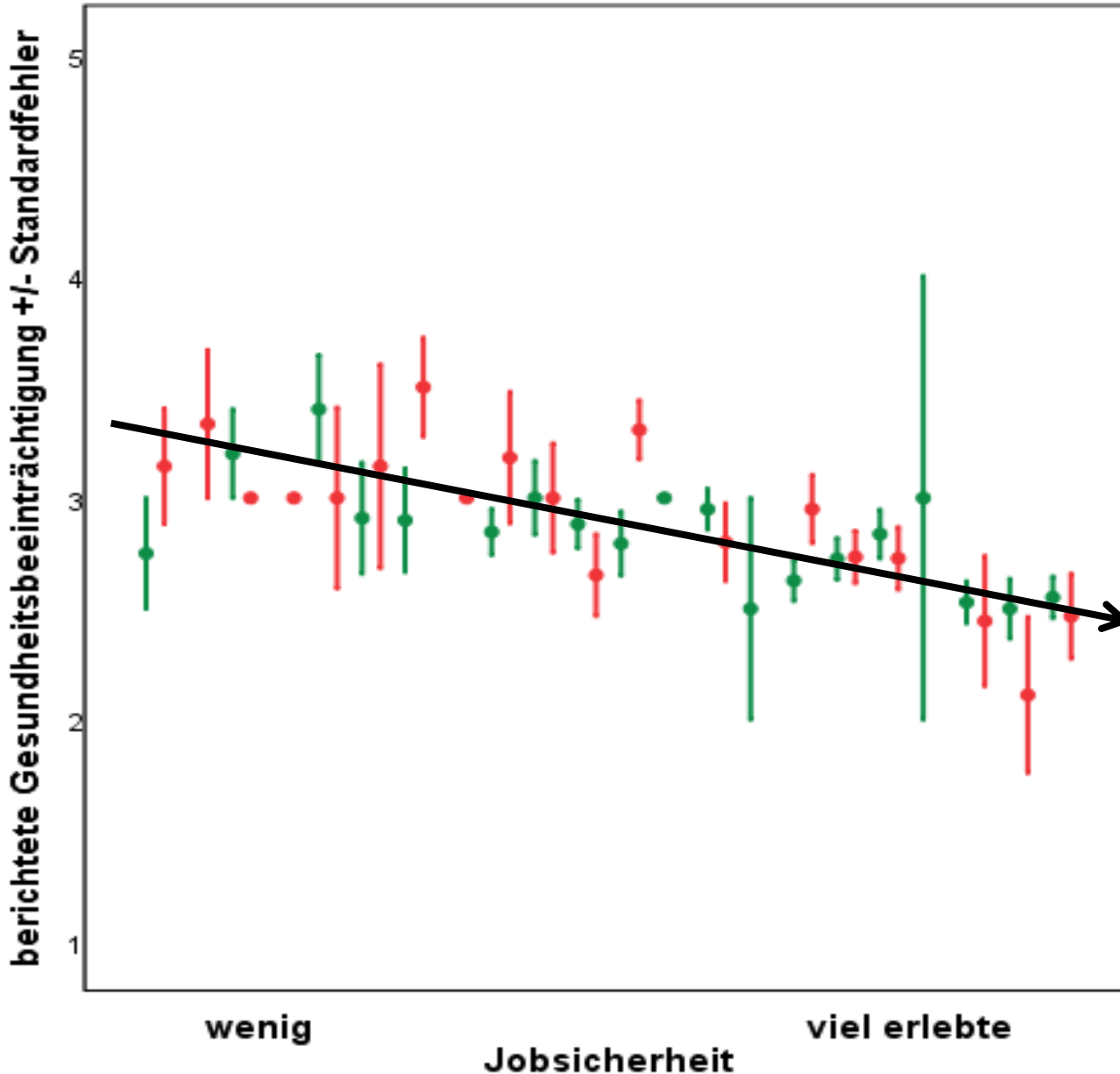
Arbeitsprobleme anhört, über Qualität der Arbeit spricht etc.

Erlebte Jobsicherheit, geringe Beeinträchtigung



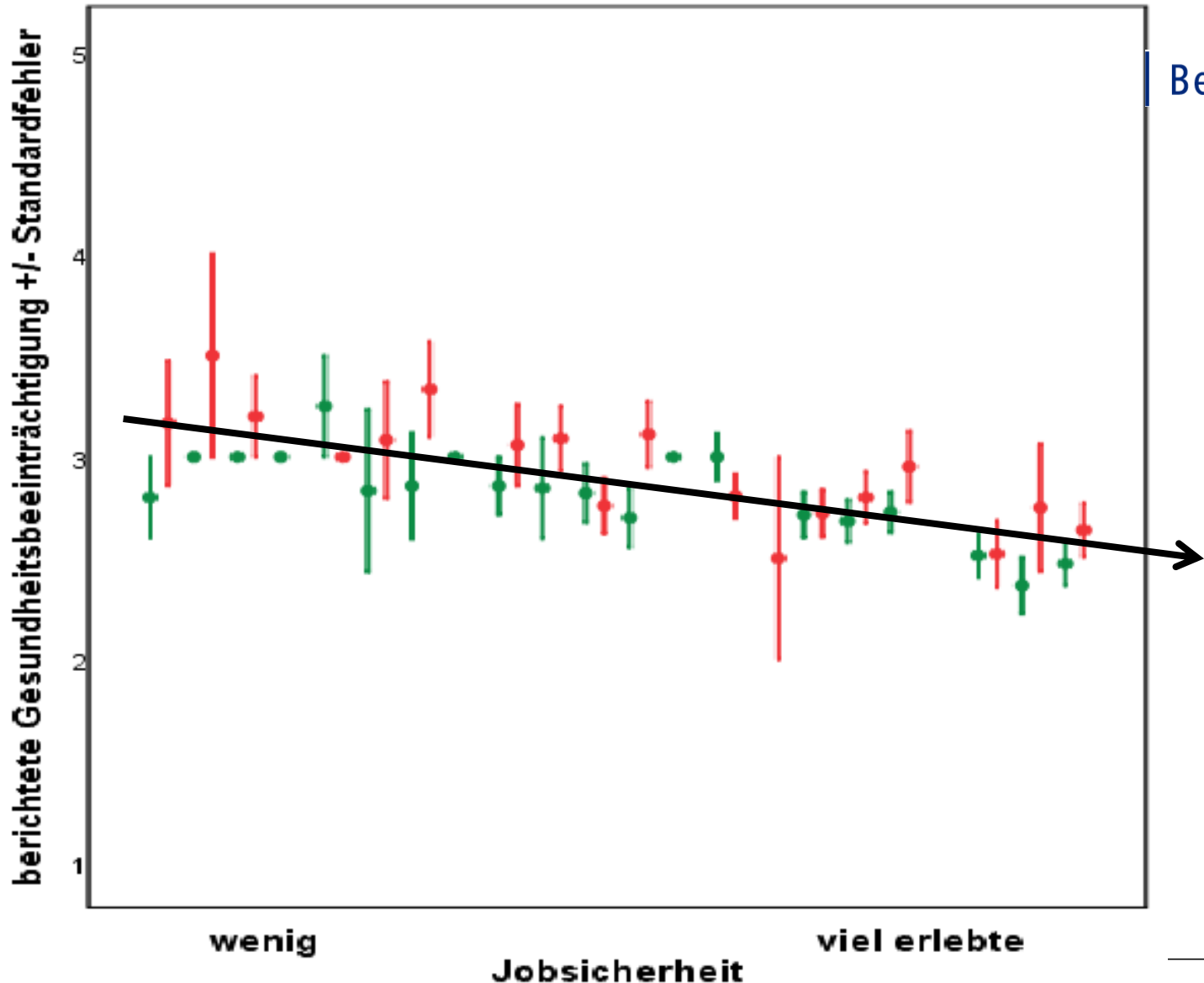
TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

| BertelsmannStiftung



**Ob tatsächlich
viel (rot) oder
wenig
restrukturiert
wird, beeinflusst
Beeinträchtigung
kaum (grün ist
ebenso oft über
wie unter rot)**

Erlebte gute Führung, geringere Beeinträchtigung



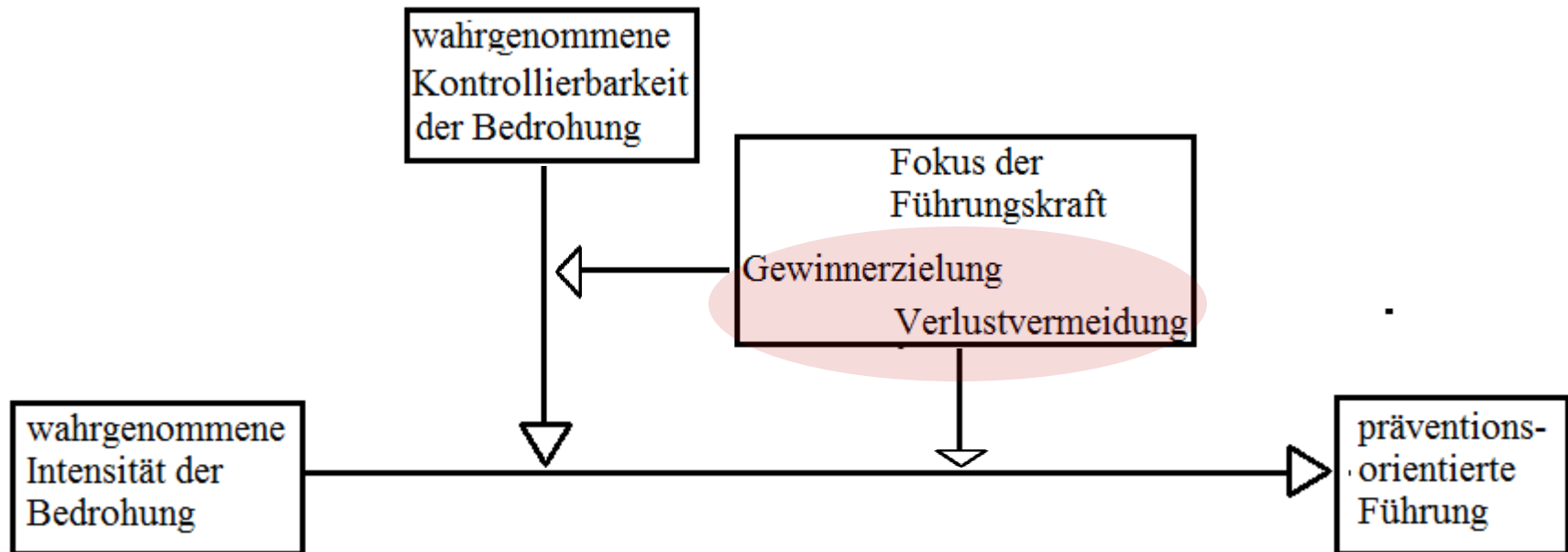
Ist berichtete Führung gut (grün), dann ist berichtete Beeinträchtigung kleiner

Präventionsorientierte Führung



- 2007 Bruch et al. Managing meanings in times of crisis and recovery: CEO prevention-oriented leadership (In R. Hooijberg et al. Being there even when you are not: Leading through strategy, structures and systems)
- Positive Visionen in der Krise sind Heuchelei/Schönrederei
- Unsicherheit und negative Emotionen wie Angst, Wut und Misstrauen bestimmen den Unternehmensalltag

Entstehung präventionsorientierter Führung (mod. nach Walter, 2007)



Präventionsorientierte Führung



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

- **Krise akzeptieren:** Verständnis herstellen; Hintergründe, Ausgangslage, Gegenwart, Gefahren und Chancen; Umgang mit negativen Emotionen, sie sind normal in der Krise; Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft verbinden
- **Organisation bewerten:** Verständnis der Organisation/Ressourcen herstellen; Notwendigkeit und Richtigkeit des Führungshandelns in Finanz-, Personal- und Kundenpolitik
- **Bewältigung planen, Sinn stiften:** Verständnis über Bewältigungsstrategien herstellen; problem- und emotionsorientiert; Beiträge jedes einzelnen, z.B. zur sozialen Unterstützung, Erfolge und Fortschritte aufzeigen

Fallstudie CH

- 2002 Schweizer Unternehmen kurz vor dem Bankrott
- Change Manager: Strategie-, Strukturänderung, personelle Veränderung Führungsebene, Kostensenkungen und Personalfreisetzung
- 112 Rundmails, in denen präventionsorientierte Führung angewandt wurde
- 2004 waren verbliebene Mitarbeiter, mobilisiert, energetisiert und Unternehmen stabilisiert

Fallstudie D Methoden

- 2010 Deutsches Unternehmen, Billigkonkurrenz
- 228 Mitarbeiter nahmen an Befragung teil
- Präventionsorientierte Führungskomponenten, Niedergeschlagenheit /Passivität, aktive Herangehensweise, objektive Einschätzung
- Präventive Führungsgespräche in 10 Kleingruppen à 3 Teilnehmer TN
- Mitarbeiter, die später an einem Gespräch teilnahmen unterscheiden sich nicht von denjenigen, die später nicht teilnahmen

Fallstudien D Ergebnisse

- Präventionsorientierte Führungskomponenten nach den Gesprächen signifikant höher bei TN, keine Änderung bei nicht TN
- Niedergeschlagenheit / Passivität nach den Gesprächen signifikant kleiner bei TN, keine Änderung bei nicht TN
- objektive Einschätzung nach den Gesprächen signifikant besser bei TN, keine Änderung bei nicht TN
- Verringerung der emotionalen Belastung der TN keine signifikante Veränderung emotionaler Belastung bei nicht TN
- Vergrößerung der positiven Einstellung der FK aber auch ihrer emotionalen Belastung

Zusammenfassung

- Nichts ist beständiger als der Wandel (Heraklit ca. 500 v. Chr.)
- Change is uncomfortable, unfamiliar, and usually resisted (Kotter 1996)
- Negative Emotionen, Ängste, Ärger, Betroffenheit können angesichts schwieriger wirtschaftlicher Lage und verbreiteter Unsicherheit nicht einfach in positive Emotionen überführt werden (Menges & Bruch 2008)
- Nicht tatsächliche Restrukturierungen, sondern diese emotionalen Beanspruchungen, dass „sich Sorgen machen“, beeinträchtigen die Gesundheit; gute Führung kann dies puffern (Vogt & Schnee 2012)
- Erfolgs- und präventionsorientierte Führung müssen sich ergänzen

Fazits von Henry Ford und Max Frisch



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Henry Ford 1863-1947 While we have gone a long way toward perfecting our mechanical operations, we have not successfully written into our equations whatever complex factors represent Man, the human element.

Max Frisch 1911-1991: Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.