

Titel: Kohärente Führung zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen: Eine empirische Untersuchung von Führungskräften bezugnehmend auf deren Einflussnahme auf das Kohärenzerleben von MitarbeiterInnen

Einleitung: Vor dem Hintergrund des dynamischen Wandels der Arbeitswelt rückt die Notwendigkeit, in die Gesundheit der Beschäftigten zu investieren, vermehrt in den Mittelpunkt von Unternehmen. Dabei spielen nicht nur organisationale Rahmenbedingungen, sondern auch Führungsverhalten eine zentrale Rolle. Die Gesundheit von Beschäftigten ist unter anderem vom arbeitsbezogenen Kohärenzgefühl abhängig, dessen Ausprägung von Führungsverhalten beeinflusst wird. Das Kohärenzgefühl meint, Einflüsse und Arbeitsaufgaben als verstehbar und handhabbar wahrzunehmen sowie die Bewältigung von Arbeitsanforderungen und die Auseinandersetzung mit Arbeitsaufgaben als sinnvoll zu erachten. Alle drei Ebenen können über das Verhalten einer Führungskraft angesprochen und folglich den Kohärenzsinn von MitarbeiterInnen (Work-SoC) modifizieren. Dabei sind vor allem sogenannte Kontextbedingungen (Erwartungen von Vorgesetzten, Gestaltung von Arbeitsaufgaben etc.) entscheidend, die über Interaktionsprozesse auf den Work-SoC von MitarbeiterInnen wirken. [1] Betrachtet man die vorhandene Datenlage zum Zusammenhang von Führungsverhalten und Kohärenzerleben von MitarbeiterInnen, so kann festgehalten werden, dass bereits Erkenntnisse vorherrschen, die einen Wirkungsgrad kohärenter Führungsverhaltensweisen nachweisen. Führungsaspekte, wie Klarheit, Transparenz, Partizipation und Tätigkeitsspielraum können dabei beispielhaft als wesentliche Dimensionen kohärenter Führung genannt werden. Dennoch ist Führung, die das Kohärenzerleben von MitarbeiterInnen anspricht, noch unzureichend erforscht. Vor diesem Hintergrund lauten die beiden zentralen Forschungsfragen:

- Wie ist das Konstrukt des Kohärenzsинns im Arbeitskontext zu betrachten?
- Wie nehmen Führungskräfte den Zusammenhang von Führungshandeln und Kohärenzerleben von MitarbeiterInnen im Arbeitskontext wahr?

Methode: Auf Basis einer systematischen Literaturrecherche wurde die Thematik des kohärenten Führens aufbereitet. Aufbauend darauf wurden 6 leitfadengestützte Interviews mit Führungskräften geführt, um deren Wahrnehmung und Umsetzung kohärenten Führens im Führungsalltag zu erfassen. Hierbei wurden die Ebenen des Kohärenzgefühls mittels Critical Incident Technik bearbeitet. Die Ergebnisse wurden anschließend anhand qualitativer Inhaltsanalyse nach Lamnek ausgewertet.

Ergebnisse: Der Einfluss von Führung auf Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen ist unbestritten. Gesundheitsförderliche Führung kann vor diesem Hintergrund als jenes Führungsverhalten verstanden werden, das positiv auf die

Beschäftigtengesundheit einwirkt. Dabei kann Führung auf mehreren Ebenen wirksam werden. Neue Erkenntnisse der gesundheitsförderlichen Führungsforschung rücken das kontextspezifische Kohärenzgefühl – Kohärenzerleben am Arbeitsplatz – als Wirkmechanismus in den Mittelpunkt gesundheitsförderlicher Führungsansätze. Die salutogene Wirkung des Kohärenzgefühls konnte bereits in zahlreichen Studien empirisch belegt werden, dennoch ist das Konstrukt in Bezug auf Arbeitswelt noch unzureichend erforscht. Erste Forschungsarbeiten zu der Thematik zeigen, dass Führungskräfte durch ihr Verhalten das Kohärenzerleben von MitarbeiterInnen modifizieren und Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit von Arbeit ermöglichen können. Darüber hinaus kann dem Kohärenzsinn im Arbeitskontext eine Milderung pathogener Auswirkungen von Stressoren am Arbeitsplatz zugeschrieben werden, die eine Regulation von kognitiv-emotionalen Prozessen mit sich bringt. Bezugnehmend auf den empirischen Teil dieser Arbeit kann festgestellt werden, dass Führungskräfte einige der bereits empirisch belegten Dimensionen kohärenten Führens in ihrem Führungshandeln wahrnehmen. Es zeigt sich jedoch, dass die Fähigkeit zur Selbstreflexion unter den Führungskräften unterschiedlich ausgeprägt ist. Damit geht auch eine unterschiedlich wahrgenommene Ausprägung der Dimensionen kohärenten Führens einher. Festzustellen ist, dass kommunikationsbezogene Verhaltensweisen, wie Begründung der Leistungserwartung, selektive Informationsweitergabe und direkte Kommunikation, mit einer stärkeren Ausprägung versehen und stärker im Blickfeld von Führungskräften sind. Ebenso konnte festgestellt werden, dass sich Personalführung als Tätigkeitsfeld von Führung nicht in der Wahrnehmung von Führungskräften wiederfindet.

Diskussion: Die Forschungsergebnisse zeigen, dass Interaktionsdynamiken einen großen Stellenwert innerhalb kohärenter Führung einnehmen und die direkte Kommunikation von Führungskräften als ein entscheidendes Gestaltungsfeld für Kohärenzerleben wahrgenommen wird. Vor diesem Hintergrund kann verdeutlicht werden, dass kohärentes Führen in erster Linie keine fachlichen Fähigkeiten, sondern hohe Kompetenz in der Interaktion mit MitarbeiterInnen fordert. Ausgehend von der Annahme, dass die zwischenmenschliche Interaktion - zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn - mit Hürden und Schwierigkeiten behaftet ist, gilt es sich die Frage zu stellen, ob nicht Führungskräfte in Zukunft im Umgang mit Interaktionsdynamiken und in der direkten Kommunikation mit MitarbeiterInnen spezialisiert werden müssen.

[1] Eberz S and Antoni CH. 2016. Das Systemisch-Salutogene Interaktions-Modell (SSIM) – Ein ganzheitlicher Ansatz zur Erklärung und Entwicklung gesundheitsförderlicher Interaktionsdynamiken zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47: 265-273.