

Gesunde Führung im digitalen Zeitalter


Ein Kurzbericht aus dem Institut für Personal und Management der HSPV NRW

Kann gesunde Führung den Herausforderungen und Belastungen der Arbeitswelt 4.0 wirksam begegnen und welche Einflussfaktoren sind dabei zu beachten?

Dies ist die Kernfrage des Forschungsprojekts „Gesunde Führung im digitalen Zeitalter – Herausforderungen und Methoden in der Verwaltungswelt 4.0“. Ziel des Forschungsvorhabens ist es, den Möglichkeitsraum der gesunden Führung hinsichtlich der Digitalisierung der Arbeitswelt (Arbeit 4.0, New Work) aus modellbasierter und empirischer Sicht unter Berücksichtigung der Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung zu erarbeiten. Führung hat sich in der Corona-Pandemie vor allem auf Aufgabenerfüllung und Organisationserfordernisse konzentriert. Verliert damit der dezidierte Gesundheitsauftrag der Führung im Kontext zunehmender Digitalisierung der Verwaltung faktisch an Bedeutung? Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) läuft Gefahr, in Bezug auf Führung und seine zentrale Rolle im Gesundheitsgeschehen im Kontext der Anforderungen der Verwaltung 4.0 blind zu sein.

COCKPIT FÜR DIE GESUNDE FÜHRUNG

Es bleibt offen, wie gesunde Führung im digitalen Wandel zu operationalisieren ist, wie Führungsqualität aus Gesundheitssicht zu messen ist und welche Instrumente das Handlungsfeld flankieren. Führungskonzepte der digitalen Arbeitswelt wie *Leadership 4.0*, *Digital Leadership* oder *Führung auf Distanz* offenbaren die Gesundheitslücke, bleiben aber die Antwort schuldig, wie das Handlungsfeld gesunde Führung im digitalen Zeitalter zu konkretisieren ist. Wir benötigen ein **Cockpit für die gesunde Führung** sowie einen Indikator für den Reifegrad der Umsetzung und Akzeptanz der gesunden Führung im Bereich BGM 4.0. *Was kann Führung zur Prävention 4.0 beitragen?* (Vgl. Cernavin et al., 2018)


Eine Orientierung für das Cockpit bietet das INQA-Projekt „*FührDiv*“ (Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung – Ein Handlungsleitfaden) ( <https://fuehrdiv.org/>). Das Projekt berücksichtigt die Handlungsfelder Führung, Teamentwicklung, Mitbestimmung und digitale Kompetenzen. Das vorliegende Projekt im IPM erweitert diese Thematik in Bezug

auf die gesundheitlichen Implikationen des digitalen bzw. virtuellen Führens im Kontext der Modernisierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagement in Richtung BGM 4.0 (vgl. Treier, 2021).

WIRKUNGSKRAFT DER GESUNDEN FÜHRUNG

Die bislang ausgewerteten Studien und Übersichtsstudien (systematische Reviews und Metaanalysen) bestätigen die **Wirkungskraft der gesunden Führung** – die Primärstudien beziehen sich jedoch größtenteils noch auf Organisationsstrukturen, die eher der klassischen Arbeitswelt zuzuordnen sind. Das systematische Review von Montano (2016) im Rahmen des BAuA-Projektes „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ bestätigt den Zusammenhang zwischen Merkmalen von **Führung und diversen Outcomes der (psychischen) Gesundheit** wie Burn-out, Resilienz oder Gesundheitsbeschwerden. Gesunde Führung wirkt hier kumulierend durch kleine bis mittlere Effekte aus statistischer Sicht. „Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Führung bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und mit Blick auf die Gesundheit der Beschäftigten eine zentrale Bedeutung hat.“ (Pundt et al., 2018, S. 18) Die **Expositionswahrscheinlichkeit** von Führung ist im analogen Arbeitsalltag vergleichsweise hoch ausgeprägt – man trifft auf Führungshandeln im Arbeitsalltag bzw. begegnet Führung ständig. Der digitale Wandel der Arbeitswelt in Richtung New Work wird aber die Expositionszeit und Expositionsart verändern. Die Metaanalysen von Harms et al. (2017) und von Kaluza et al. (2019) offenbaren, dass sich ein gesunder Führungsstil sowohl positiv auf die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft als auch auf das allgemeine Wohlbefinden auswirken. Jedoch bleibt offen, ob Führungskräfte in digitalen Arbeitsmodellen diesen Auftrag noch erfüllen können. Kann Vertrauen auch vermittelt über digitale Medien aufgebaut werden? Verlieren gesundheitliche Belange an Bedeutung, da die Mitarbeitenden einen großen Anteil ihrer Tätigkeit dezentral verrichten und sich der Kontakt zur Führungskraft eher aufgaben- und weniger beziehungsorientiert übersetzt?

HERAUSFORDERUNGEN IN DER DIGITALEN ARBEITSWELT

Das Innovationsprojekt der AKO „*Gesundheit in der Arbeit 4.0*“ stellt unter anderem Ansatzpunkte aus Sicht der gesunden Führung im digitalen Zeitalter dar ( www.aok-projekt-viernull.de) (vgl. Gronau et al., 2019). Es zeigt die Herausforderungen in der digitalen Arbeitswelt aus Gesundheits-sicht – und Führung ist ein wichtiger Baustein in der Arbeit 4.0.

Die ersten Ergebnisse des IPM-Projektes zeigen, dass Mitarbeitende, die größtenteils im Homeoffice arbeiten, Führung aus Gesundheitssicht nicht mehr aktiv erleben. Teilweise verliert sich sogar der implizite oder explizite Anspruch auf gesunde Führung. Mitarbeitende orientieren sich bei Gesundheitsfragen weniger an Führung (auch nicht in vermittelnder Rolle) als vielmehr an den offiziellen Gesundheitsakteuren bzw. an den Angeboten zentraler Organisationseinheiten im BGM. Ob Führung noch gesundheitlich wirkt, hängt hier maßgeblich davon ab, ob die Mitarbeitenden vorab schon einen intensiven Kontakt zur Führung in der „analogen Arbeitswelt“ aufgebaut haben, sodass ein entsprechender Vertrauensvorschuss vorliegt. Führungskräfte selbst beschreiben in Interviews ihre Rolle in Bezug auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden als diffizil umsetzbar, wenn der persönliche Kontakt nur noch sporadisch erfolgt oder auf festgelegte Zeitfenster im Rahmen von Meetings beschränkt ist. Zudem führe die Digitalisierung zu einer getakteten Kommunikation, die wenig Raum für persönliche Belange lässt. Verliert damit BGM seinen verlängerten Arm? Was muss das BGM tun, damit Führung im digitalen Wandel seinen Gesundheitsauftrag weiterhin angemessen erfüllen kann? Welche Werkzeuge benötigt Führung, um auch digital vermittelte Gesundheitsthemen im Team lancieren zu können?




Die **vorläufigen Ergebnisse** signalisieren, dass Führung im Digitalmodell aus theoretischer Sicht eine zentrale Kultur-, Katalysator- und Präventionsfunktion für das BGM 4.0 reklamiert (vgl. Treier, 2021). Der Erfolg des digitalen Arbeitsplatzes aus Gesundheitssicht benötigt eine **lokale Repräsentanz** und verstärkt sogar die Relevanz der gesunden Führung aus Sicht des Leadership 4.0. Führungskräfte müssen lernen in der digitalen Arbeitswelt als Präventionsmanager/innen zu fungieren und stärker denn je Achtsamkeit als Thema zu platzieren, denn die neuen Herausforderungen und Belastungsformen werden in der digitalen Arbeitswelt viel zu oft dem **Subjekt einseitig überantwortet** und fallen damit aus der Sichtbarkeit heraus. *Daraus resultiert ein „blindes Fenster“ im BGM 4.0.* Um das Handlungsfeld der gesunden Führung auf die neuen Anforderungen auszurichten, benötigt Führung Unterstützung aus dem BGM und digitale Werkzeuge. Eine Hürde ist die *Privatheit in der digitalen Arbeitswelt*, die den Zugang in Bezug auf den sensiblen Bereich der Gesundheit erschwert.

Aufgaben der gesunden Führung im digitalen Zeitalter sind nach den vorläufigen Ergebnissen sowohl aus Sicht der Führenden und Mitarbeitenden unter anderem die Sicherstellung der digitalen Balance unter Beachtung der Erholungsfähigkeit, die Ansprechbarkeit im Onlinemodus, das Hinsehen bei dezentralen

Arbeitsplätzen in Bezug auf die Arbeitsverhältnisse (ergonomische Herausforderungen), die Vermittlung und Motivation zur Wahrnehmung digitaler Gesundheitsangebote, die Steigerung der Achtsamkeit hinsichtlich neuer Stressformen in der digitalen Arbeitswelt (Digitalstress) und die kritische Reflexion des Work Life Blending, da die Entgrenzung der Lebensdomänen als kritische Belastung von den Betroffenen wahrgenommen wird. Studien wie von Robelski et al. (2018) zeigen konkrete Ansatzpunkte zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Führung unter den Rahmenbedingungen einer orts- und zeitunabhängigen Arbeit auf, machen aber auch deutlich, dass hier noch viel **Forschungsbedarf** besteht, denn viele Erkenntnisse stammen noch aus der „alten Arbeitswelt“ in Bezug auf die gesunde Führung und lassen sich nicht 1:1 übertragen.

Unisono sind sich Expertinnen und Experten einig, **dass Führungskräfte hinsichtlich der digitalen Transformation in der Arbeitswelt Mitarbeitende aktiv begleiten müssen**, um die Mitarbeitenden gesund durch die Veränderungsprozesse zu führen (vgl. Gronau et al., 2019). Die Fürsorgepflicht ist gegenüber den Mitarbeitenden trotz Distanz aufrechtzuerhalten und eine vertrauensvolle Beziehung aktiv aufzubauen. Dazu benötigt die gesunde Führungskraft von Morgen vor allem Medienkompetenzen und Qualifikationen im Bereich Online-Coaching. Zudem sollte die Führungskraft Zugang zu digitalen Angeboten im Bereich der Gesundheitsförderung und Präventionsarbeit haben, um diese gemeinsam mit den Mitarbeitenden orts- und zeitflexibel nutzen zu können. Um diesen Auftrag zu leisten, erfordert es von Seiten des BGM 4.0 ausreichende organisationsinterne Unterstützungsleistungen. Eine Vernetzung der Akteure im BGM-Prozess ist in der Verwaltungswelt 4.0 zu gewährleisten (virtuelles Gesundheitscenter).

QUELLENHINWEISE

-  Cernavin, O., Schröter, W., & Stowasser, S. (Hrsg.). (2018). *Prävention 4.0 – Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0*. Springer.
-  Gronau, A., Stender, S., & Fenn, S. (2019). Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0. In B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019* (S. 319-329). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_21
-  Harms, P., Crede, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28 (1), 178-194. DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.10.006.

-  Kaluza, A. J., Boer, B., Buengeler, C., & Dick, R. van (2019). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34 (1), 34-56. DOI: 10.1080/02678373.2019.1617369
-  Montano, D., Reeske-Behrens, A., & Franke, F. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung*. F 2353, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). DOI: 10.21934/baua:bericht20160713/2a.
-  Pundt, F., Thomson, B., Montano, D., & Reeske, A. (2018). Führung und psychische Gesundheit. *ASU – Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin*, 53 (Sonderheft, Ausgabe Dezember), 15-19.
<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aufsaeetze/artikel2285.html>
-  Robelski, S., Harth, V., & Mache, S. (2018). Anforderungen an Führung im Kontext flexibler Arbeitswelten. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 68 (3), 118–124. DOI: 10.1007/s40664-017-0226-9
-  Treier, M. (2021). *Betriebliches Gesundheitsmanagement 4.0 im digitalen Zeitalter*. Springer. [www.springerprofessional.de/link/19296494]