

# **Führung und Kultur**

## **Entscheidende Stellschrauben einer nachhaltigen Gesundheitsförderung?**

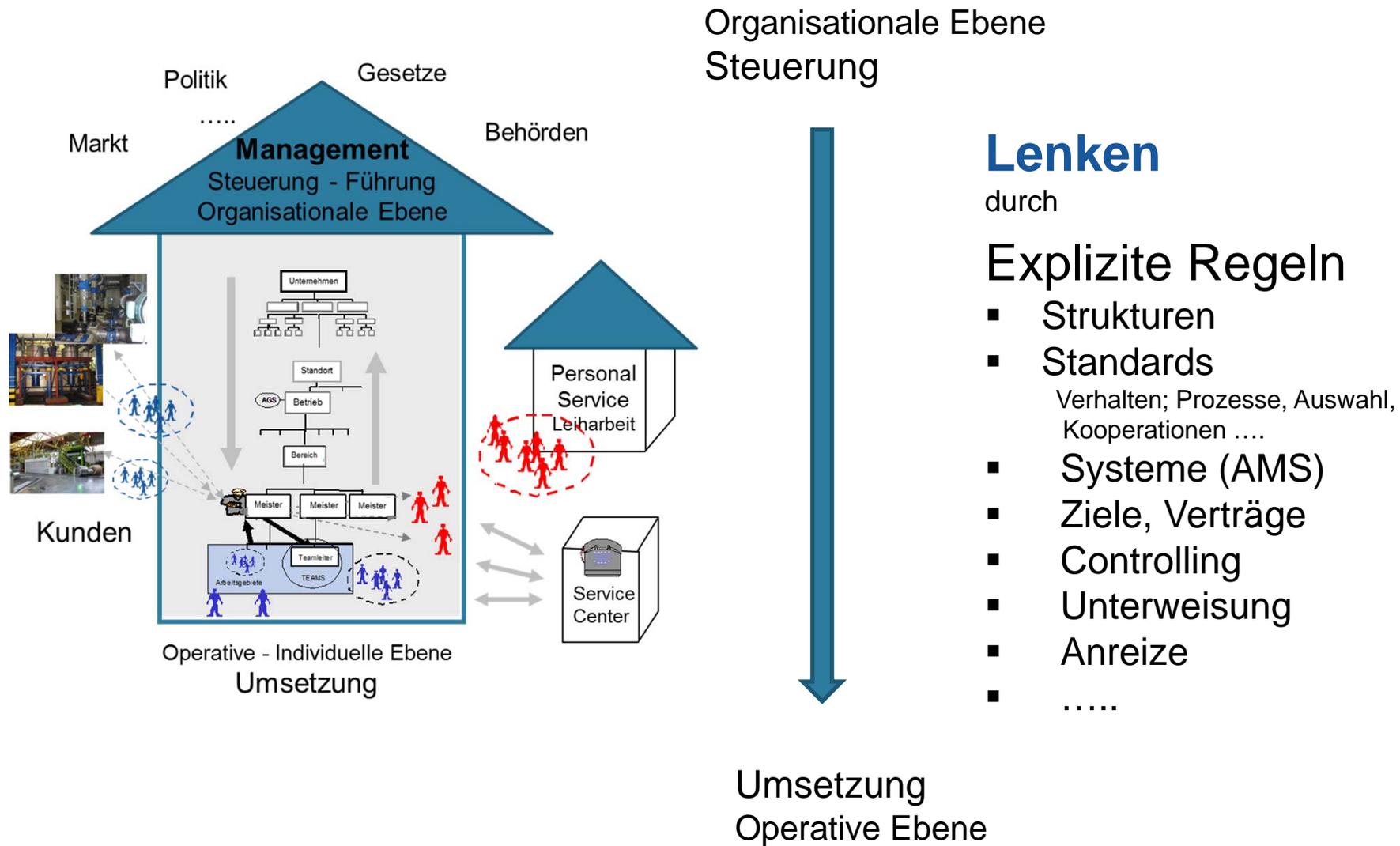
**Prof. Dr. Gabriele Elke**

Ruhr-Universität Bochum RUB

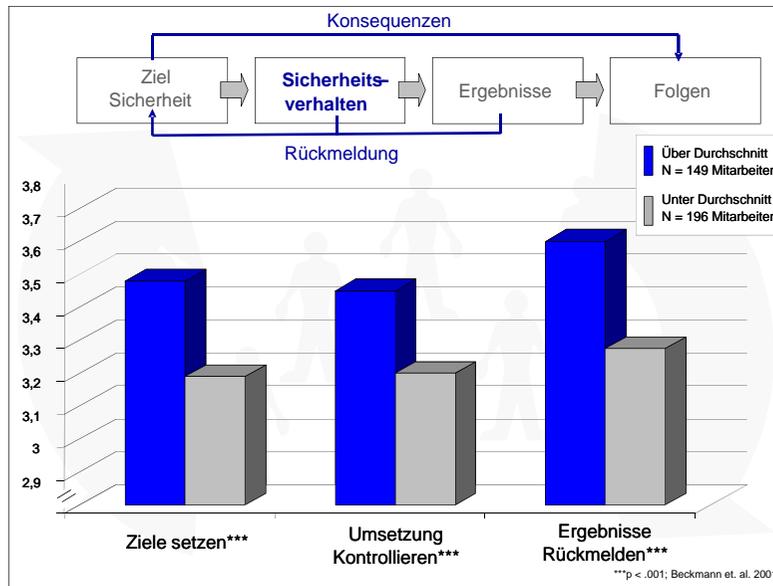
Institut für Innovative Organisations- und  
Personalentwicklung IOP

- 1. Herausforderung „Gesundheitsverhalten fördern und steuern“**
  - explizite und implizite Verhaltenssteuerung
  
- 2. Gesundheitskultur**
  - Präventionskultur
  - Indikatoren und Stellschrauben
  
- 3. Führungskräfte als Kulturpromotoren**
  - Einflusswege der Führung
  
- 4. Fazit: Nachhaltige Gesundheitsförderung**
  - Zusammenwirken von expliziter und impliziter Verhaltenssteuerung

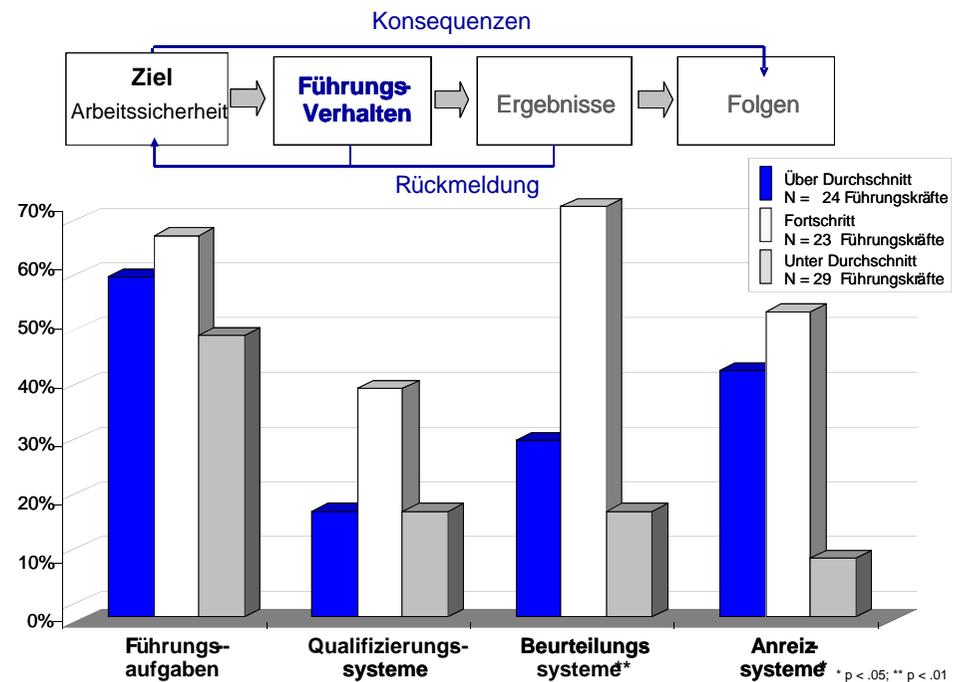
# Verhaltenssteuerung: Explizite Regeln



## Führungsverhalten



## Einsatz von Personalsystemen



GAMAGS-Studie: Zimolong & Elke, 2001

## Lenken

durch

### Explizite Regeln

- Strukturen
- Standards  
Verhalten; Prozesse, Auswahl,  
Kooperationen ....
- Systeme (AMS)
- Ziele, Verträge
- Controlling
- Unterweisung
- Anreize
- .....

**aber**

- Regelverstöße

Compliance mit Regeln in der  
Arbeitssicherheit:

Im Durchschnitt : 26% bis 69%  
(Hale & Borys, 2013a)

- Mitarbeiter = keine Roboter
- Nicht Alles ist = „regelbar“

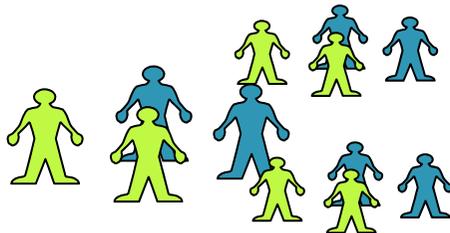
## Empirisch fundiertes Erfolgsmodell

der Verhaltenssteuerung im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Elke (2000); Hale & Borys (2013)

## Organisationale Ebene

Systematisches Management  
expliziter Regelungen



Geteiltes

Bewusstsein

Wertorientierungen

Einstellungen

Heuristiken



Soziale Bezüge

Verhalten, Rationalität, Wissen

## Individuelle Ebene

Auf Seiten der Organisation führen folgende u.a. Bedingungen zu Regelabweichungen

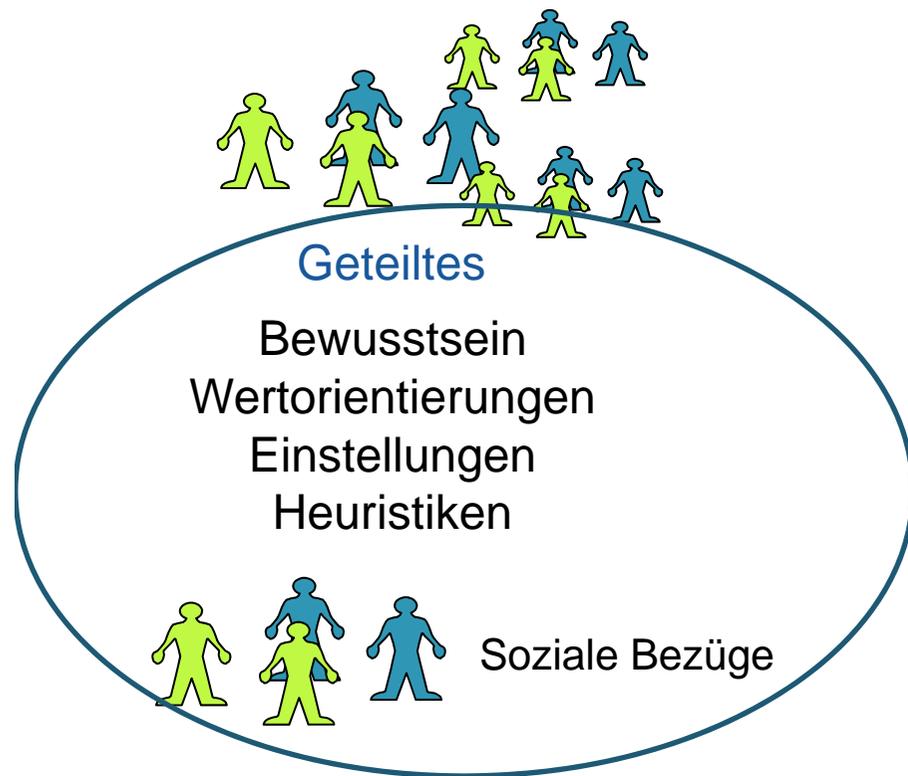
- Zeitdruck, widersprüchliche Anforderungen (u. a. mit Produktivität),
- fehlendes Commitment des Managements,
- inkonsistente Sanktionierung,
- schlechte Vorgesetzten-Mitarbeiter Zusammenarbeit,
- schlechte Zusammenarbeit im Team, kein Controlling,
- gelebte Gruppennorm „Regelverletzungen sind erwünscht“
- fehlendes Vertrauen

Mitarbeiter verletzen Regeln, u.a. wenn

- ihre Einstellung und Bereitschaft, Regeln nicht einzuhalten (fehlende Compliance) hoch ist:
- ihr Arbeitsstil sich durch Männlichkeit, Spannung, Schnelligkeit, niedrigen Kosten und minimalen Aufwand auszeichnet;
- das Eingehen von Risiken und Regelverletzung positive Werte in ihrem Selbstkonzept und/oder dem Wertesystem der sozialen Gruppe darstellen;
- sie die Risiken, Bedrohungen oder mögliche Konsequenzen als gering wahrnehmen und einschätzen.

vgl. Hale und Borys (2013, S. 212)

## Organisationale Ebene

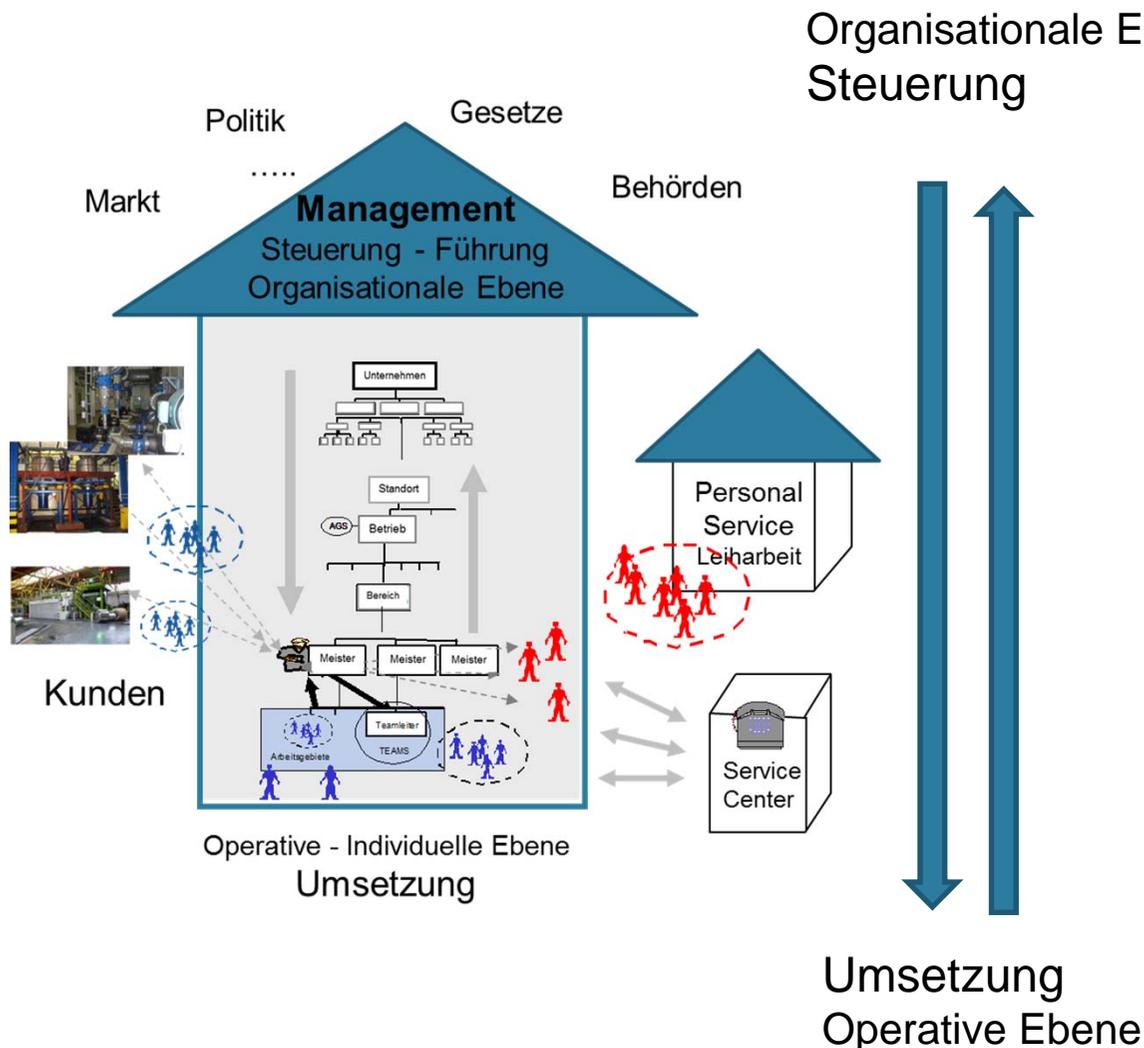


Implizite Regeln

# Kultur

Verhalten, Rationalität, Wissen

# Verhaltenssteuerung: Implizite Regeln



## Gestalten - Entwickeln durch Implizite Regeln

In Form von

- Werte/Normen/Visionen
- Sozialisation und Erfahrung
- Gemeinsame Erfahrungen
- Geteiltes Verständnis
- Führungskräfte als Kulturpromotoren

## 1. Herausforderung „Gesundheitsverhalten fördern und steuern“

- explizite und implizite Verhaltenssteuerung

## 2. Gesundheitskultur

- Präventionskultur
- Indikatoren und Stellschrauben

## 3. Führungskräfte als Kulturpromotoren

- Einflusswege der Führung

## 4. Fazit: Nachhaltige Gesundheitsförderung

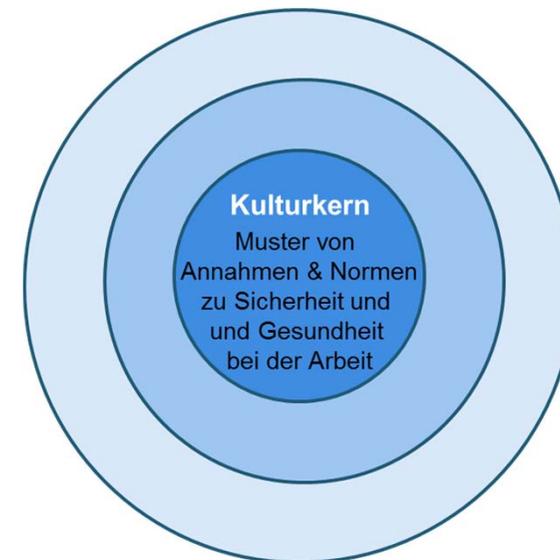
- Zusammenwirken von expliziter und impliziter Verhaltenssteuerung

„Den Kern der Gesundheitskultur einer Organisation macht ein Muster von grundlegenden sicherheits- und gesundheitsbezogenen Annahmen und Werten aus.

Diese Überzeugungen haben sich im Laufe der Zeit im Umgang mit Fragen der Gesundheit in der Organisation als bedeutsam erwiesen.

Sie werden von der Mehrheit der Organisationsmitglieder geteilt und als nicht zu hinterfragende Selbstverständlichkeiten angesehen.“

in Anlehnung an Schein 1990

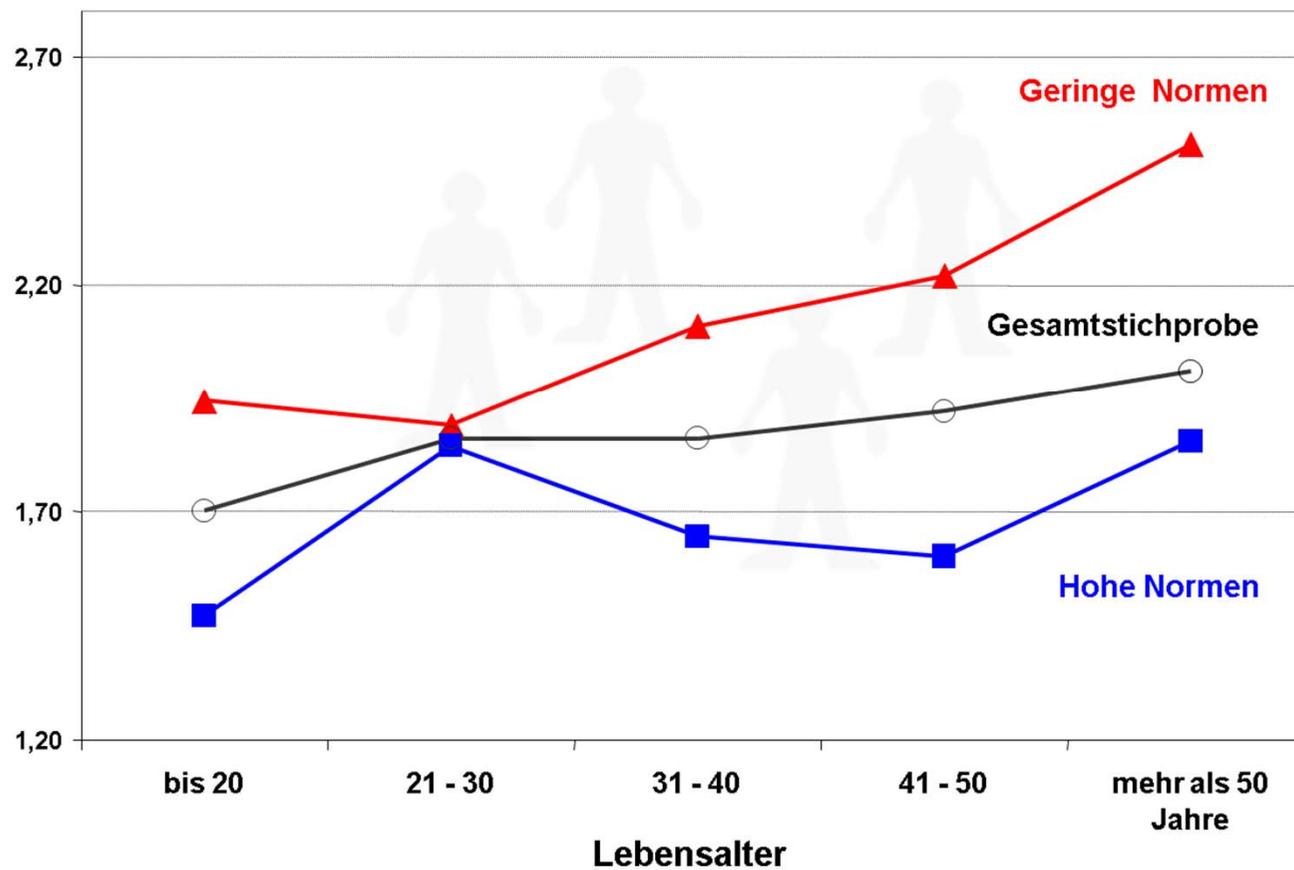


„Jede Organisation hat eine Gesundheitskultur entwickelt, aber es lassen sich große Unterschiede im Hinblick auf eine umfassende Verpflichtung zum Schutz und Förderung von Gesundheit beobachten.“

Zimolong, Elke & Bierhoff (2008, S. 59)

# Zusammenhang: Gesundheitskultur und Rückenbeschwerden

Häufigkeit von Beschwerden



Quelle: Zimolong & Stapp, 2001

### Kulturkern

zugrundeliegende Annahmen, Normen ..

(Menschen, Zeit, Problemlösungsstrategien ...)

- unbewusst

### Mittlere Ebene

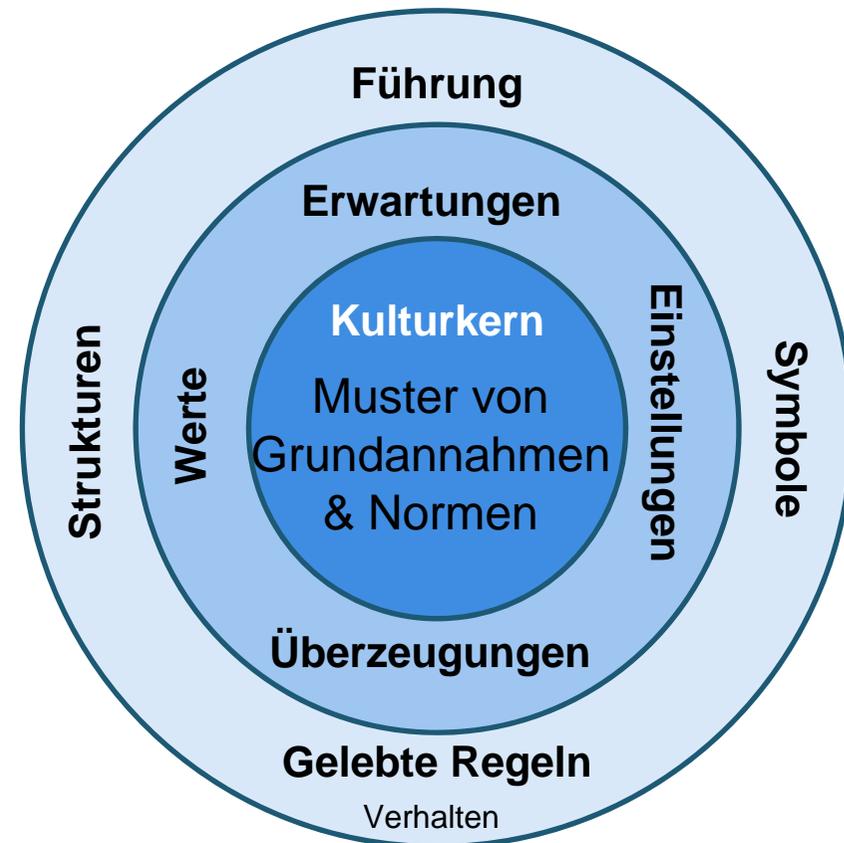
Werte, Überzeugungen ...

- teils bewusst/ teils unbewusst

### Äußere Ebene

(Arte)Fakten (Symbole)

- sichtbar / beobachtbar, aber nicht eindeutig  
(müssen erschlossen / interpretiert werden)



„Den Kern der Gesundheitskultur einer Organisation macht ein Muster von grundlegenden sicherheits- und gesundheitsbezogenen Annahmen und Werten aus.

Diese Überzeugungen haben sich im Laufe der Zeit im Umgang mit Fragen der Gesundheit in der Organisation als bedeutsam erwiesen.

Sie werden von der Mehrheit der Organisationsmitglieder geteilt und als nicht zu hinterfragende Selbstverständlichkeiten angesehen.“

in Anlehnung an Schein 1990

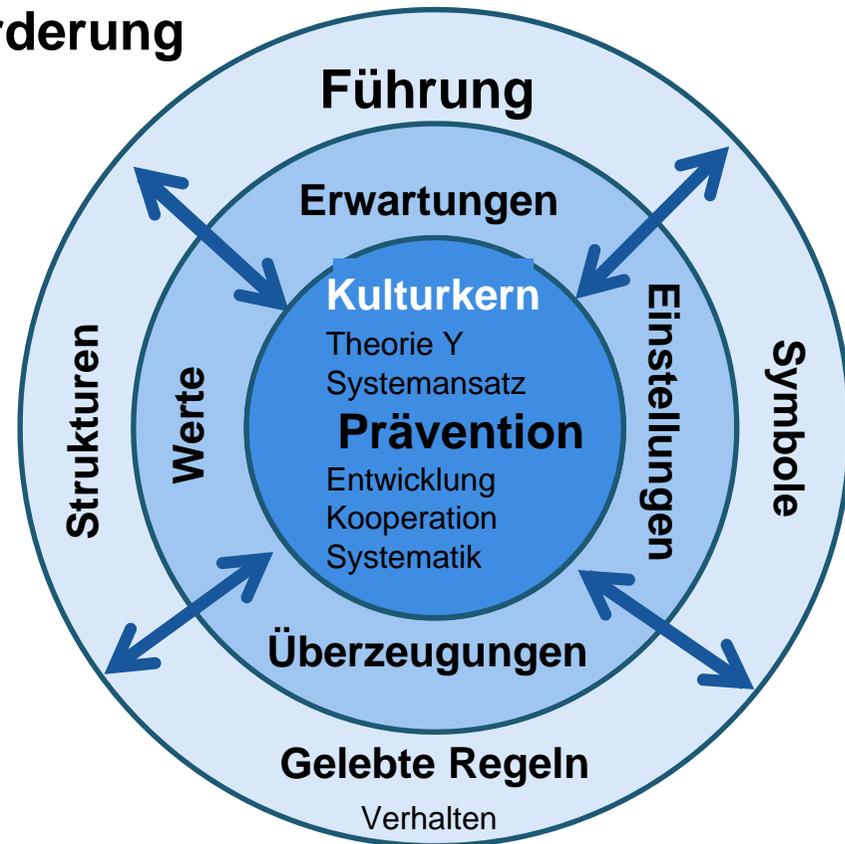


Kulturkern einer nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsförderung?

**Leitkultur**  
eines nachhaltigen Arbeitsschutzes  
einer nachhaltigen Gesundheitsförderung

= Präventionskultur

Kulturförderung?



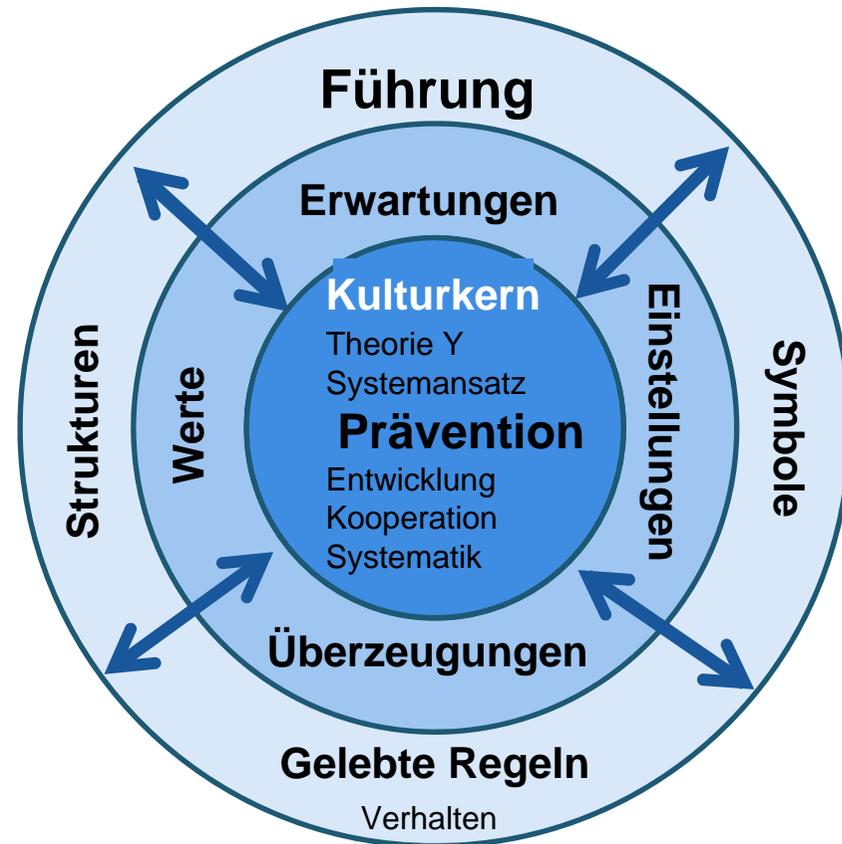
## Entwicklung und Förderung einer betrieblichen Präventionskultur

- Sozialisationsprozesse
- Kommunikation & Austausch
- Gemeinsame Erfahrungen
- Gemeinsames Verständnis



ABC-Strategie

Elke, 2001; Elke & Gurt, 2013



### **A**ustausch:

Information und Kommunikation sind die Erfolgsfaktoren jeder gelungenen Veränderung!

### **B**eteiligung:

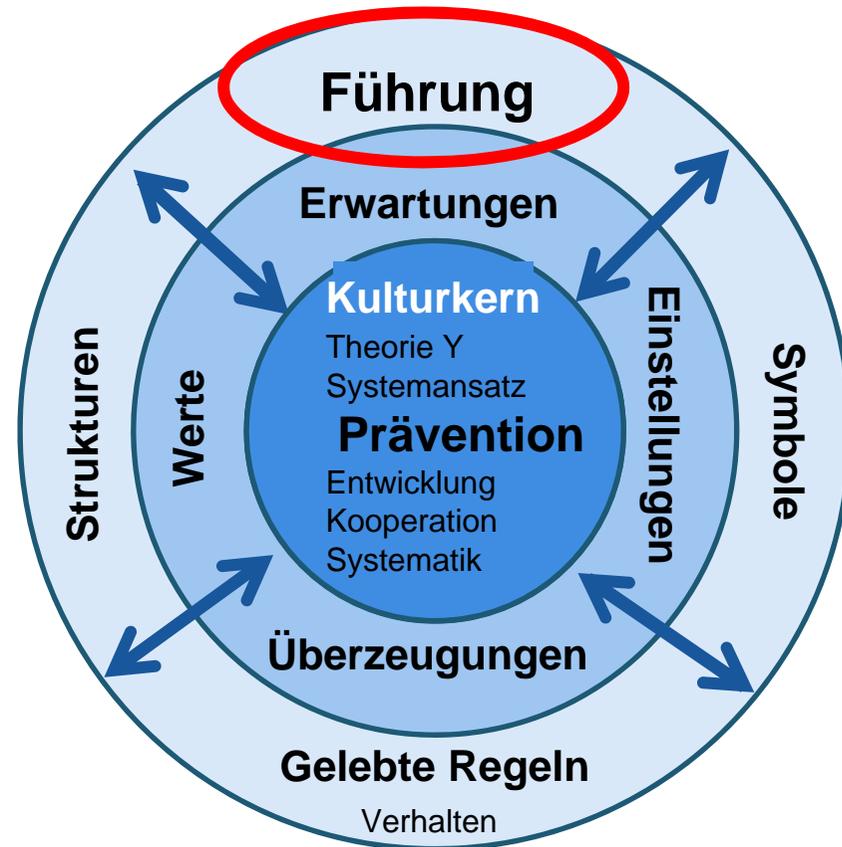
Einbindung und Beteiligung nutzen das Expertentum vor Ort, fördern die Akzeptanz, das Engagement und die Übernahme von Eigenverantwortung.

### **C**ommitment der Führung:

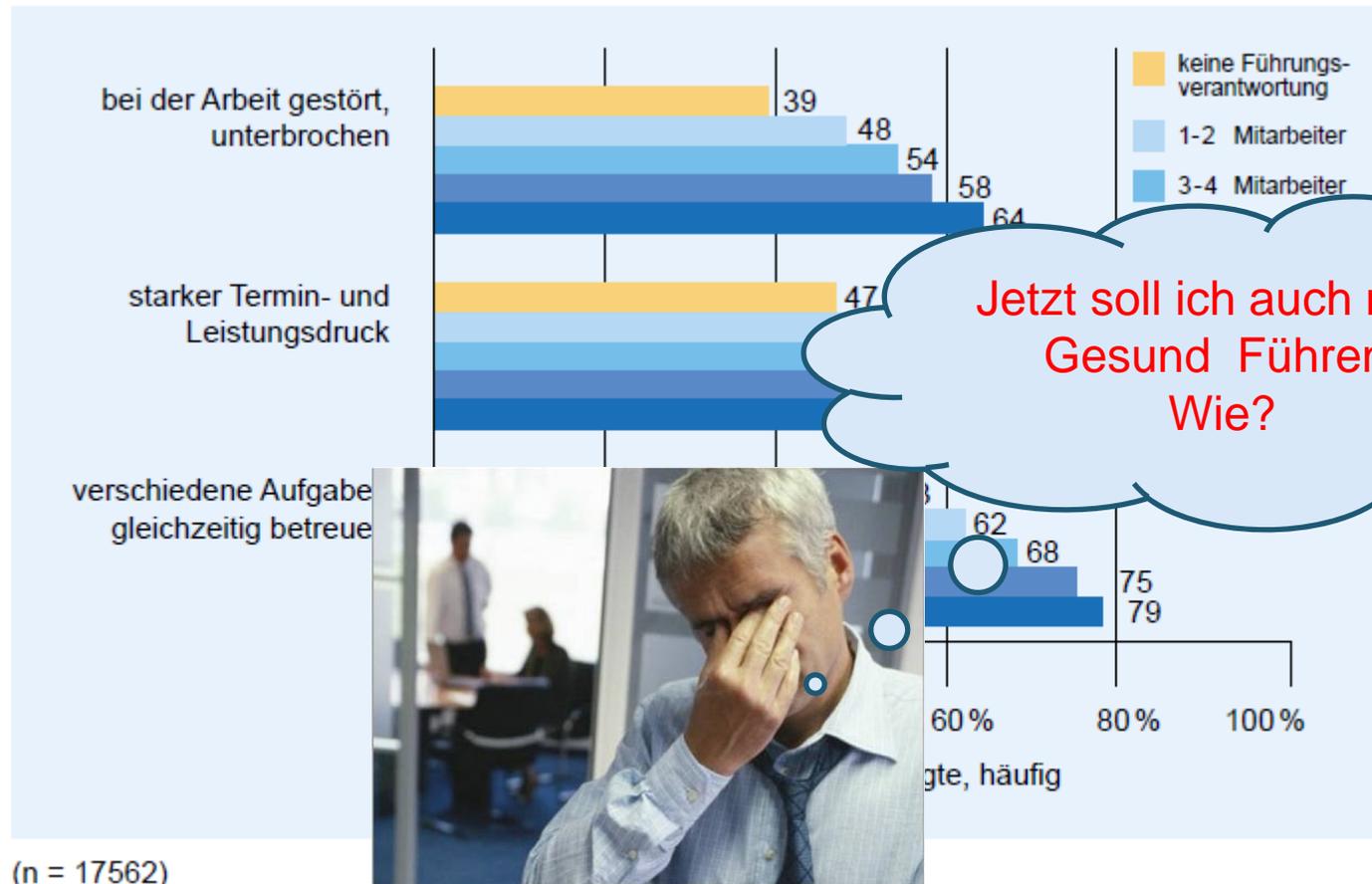
Der Erfolg jeder Veränderung ist abhängig von der Identifikation mit den Zielen und dem sichtbaren Engagement des Managements und aller Führungskräfte.

Elke, 2001; Elke & Gurt, 2013

## Entwicklung und Förderung einer betrieblichen Präventionskultur



1. **Herausforderung „Gesundheitsverhalten fördern und steuern“**
  - explizite und implizite Verhaltenssteuerung
  
2. **Gesundheitskultur**
  - Präventionskultur
  - Indikatoren und Stellschrauben
  
3. **Führungskräfte als Kulturpromotoren**
  - Einflusswege der Führung
  
4. **Fazit: Nachhaltige Gesundheitsförderung**
  - Zusammenwirken von expliziter und impliziter Verhaltenssteuerung



**Abb. 37** Ausgewählte Arbeitsanforderungen & Anzahl der geführten Mitarbeiter

Stressreport 2012; S.125



Führungs-  
verhalten

FK ↔ MA  
Beziehung



Mitarbeiter

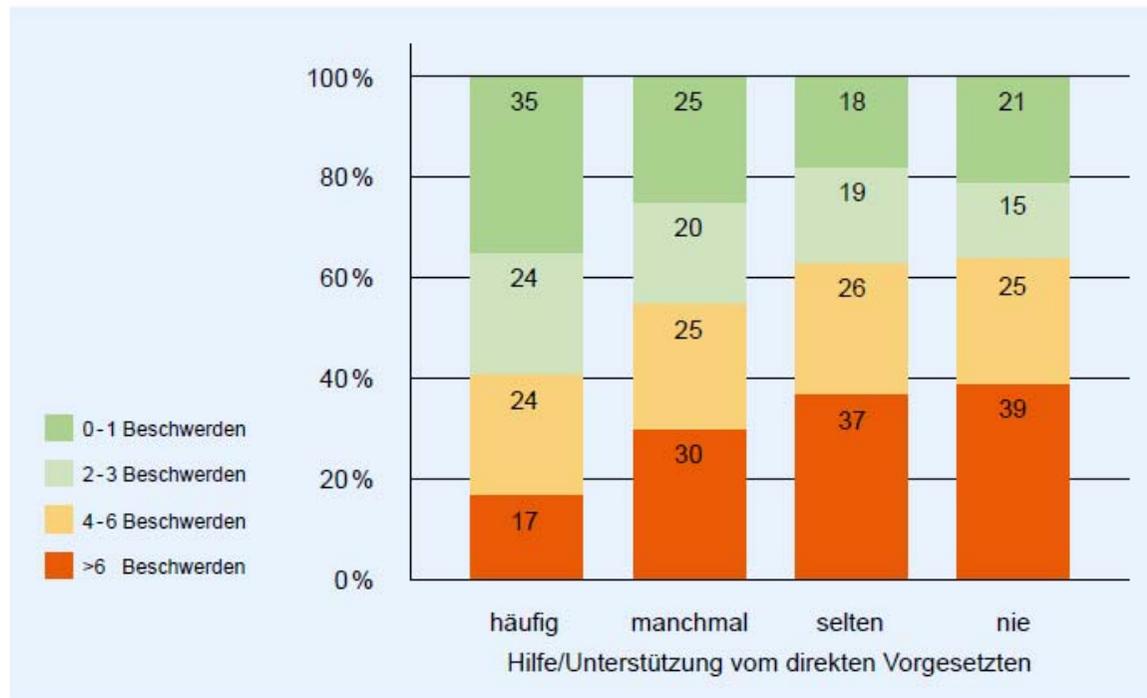
## Mitarbeiterorientierung

- ist freundlich, offen, fair,
- ansprechbar, zuverlässig
- zeigt Anerkennung
- beteiligt und bindet ein
- fördert die Eigeninitiative
- berücksichtigt individuelle Unterschiede.....

	Mitarbeiterorientierung Hoch	Mitarbeiterorientierung Niedrig
sehr gute psychische Arbeitsfähigkeit	23%	14%
MSE Diagnose (Arzt)	29%	38%
Häufig Freude an der Arbeit	32%	17%
in der letzten Zeit aktiv und rege	26%	15%
Zuversichtlich (Zukunft)	21%	9%

Quelle: Zok, K. (2011). Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter – Analyse von WlO-Mitarbeiterbefragungen. In B. Badura et al. (Hrsg). *Fehlzeiten-Report 2011, Führung und Gesundheit – Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 27 – 36). Heidelberg: Springer.

# Führung: Erfolgreich und gesund führen



(n = 17562)

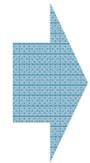
**Abb. 36** Anzahl Beschwerden & Hilfe/Unterstützung vom direkten Vorgesetzten

Stressreport 2012; S.124



## Mitarbeiterorientierung

- ist freundlich, offen, fair,
- ansprechbar, zuverlässig
- zeigt Anerkennung
- beteiligt und bindet ein
- fördert die Eigeninitiative
- berücksichtigt individuelle Unterschiede.....



- Respekt
- Wertschätzung
- Vertrauen
- Unterstützung
- Zweiseitige Kommunikation



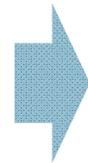
**Motivation**

**Leistung**

**Wohlbefinden**

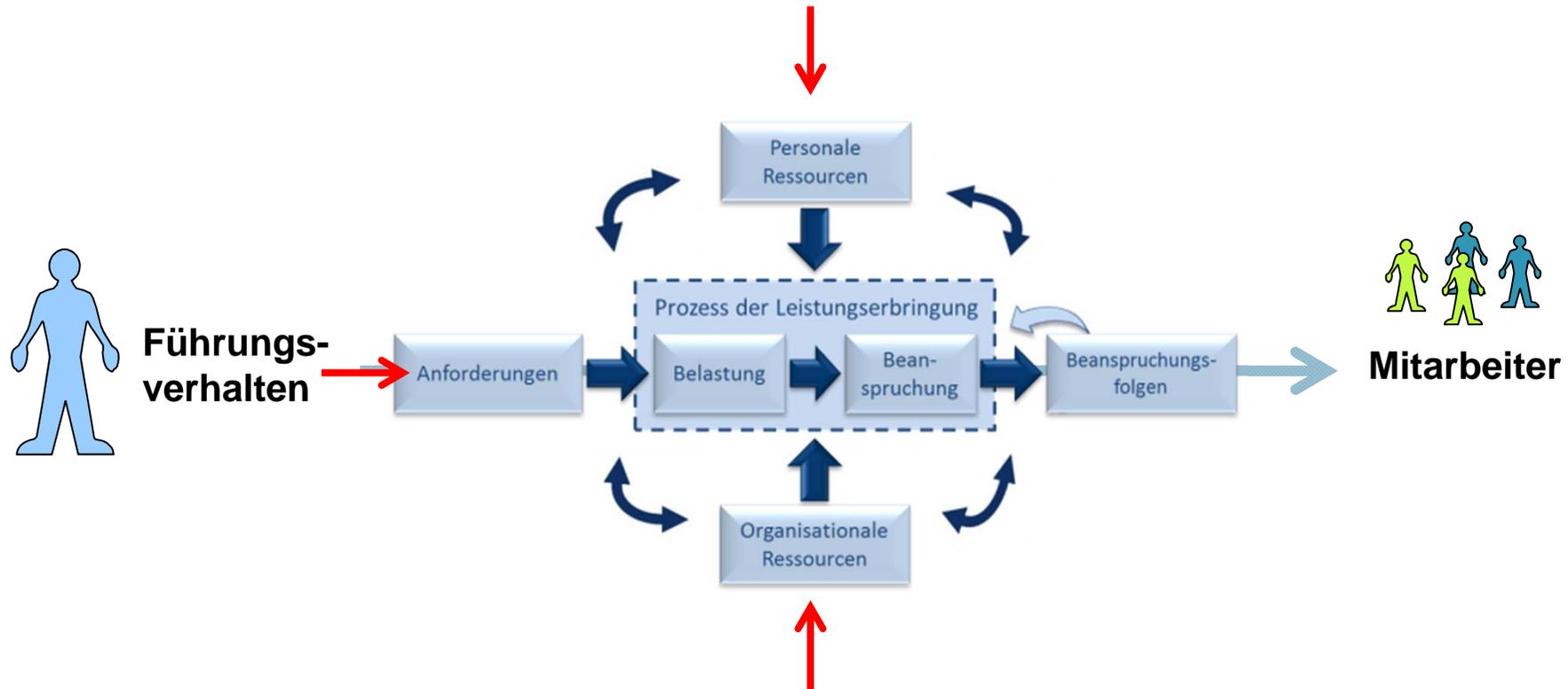
## Aufgabenorientierung

- informiert
- setzt/vereinbart Zielen
- überwacht,
- gibt Rückmeldung
- setzt Anreize, beurteilt
- moderiert, unterstützt
- ....



- Struktur
- Systematik
- Klarheit
- Transparenz

Gurt, J. & Elke, G. (2015)



Arbeitsgestaltung: Belastungen reduzieren und Ressourcen fördern.

# Führung: Erfolgreich und gesund führen

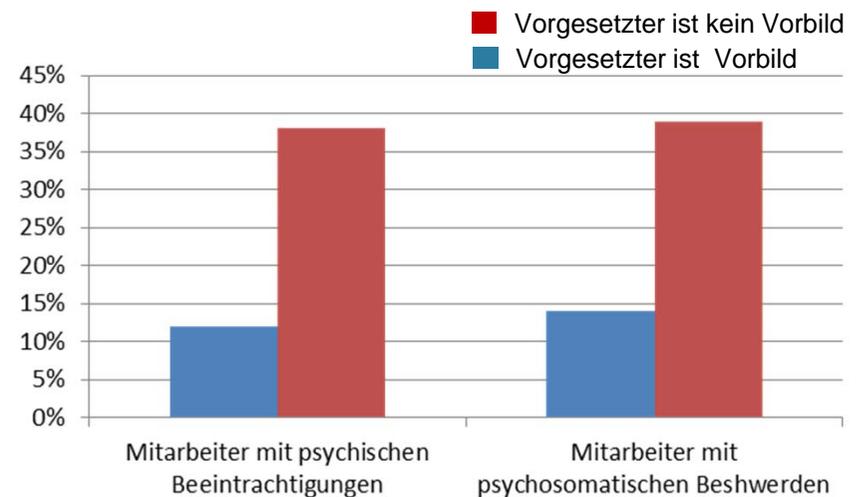


Führungskräfte, die sehr auf die eigene Gesundheit achten, achten auch mehr auf die Gesundheit der Mitarbeiter (50% vs. 11%)

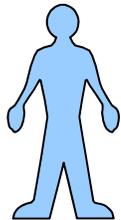
Führungskräfte mit hoch ausgeprägtem persönlichem Gesundheitsverhalten kümmern sich auch um das Gesundheitsverhalten ihrer Mitarbeiter (50% vs. 0%)

Führungskräfte, die sich um Gesundheit kümmern, haben für die Mitarbeiter Vorbildwirkung.

Quelle: Franke & Felfe im FZ-Report (2011); Stichprobe: 459 Mitarbeiter und 74 Führungskräfte aus Verwaltungen und Dienstleistungsunternehmen



# Führung: Erfolgreich und gesund führen

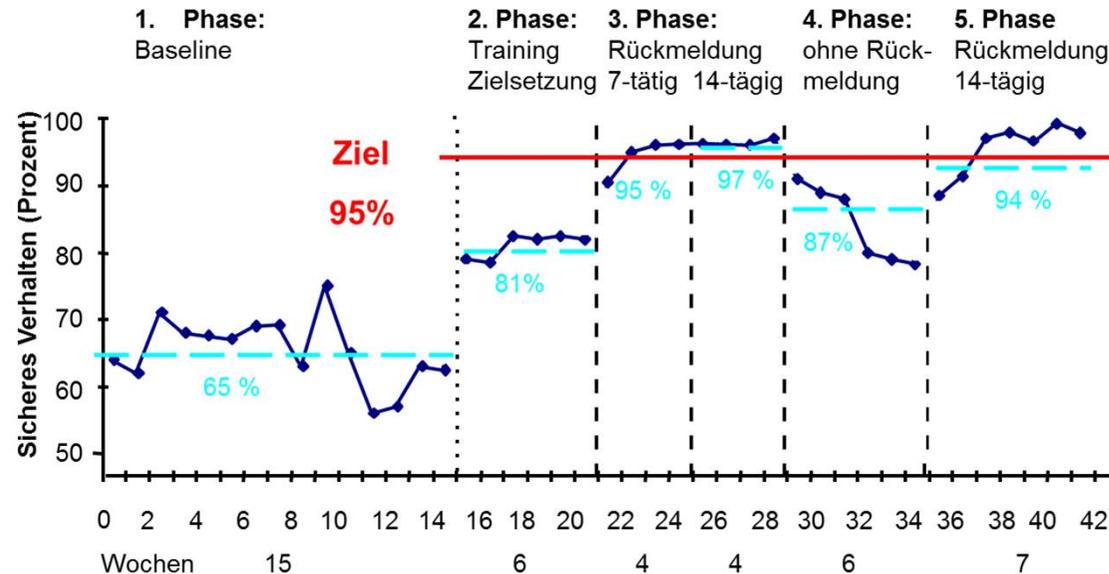


**Führungs-  
ziel =  
Gesundheit**

vereinbart gesundheitsbezogene Ziele,  
gibt Rückmeldung, setzt Anreize  
informiert, unterstützt die Teilnahme  
an Gesundheitsaktivitäten ....

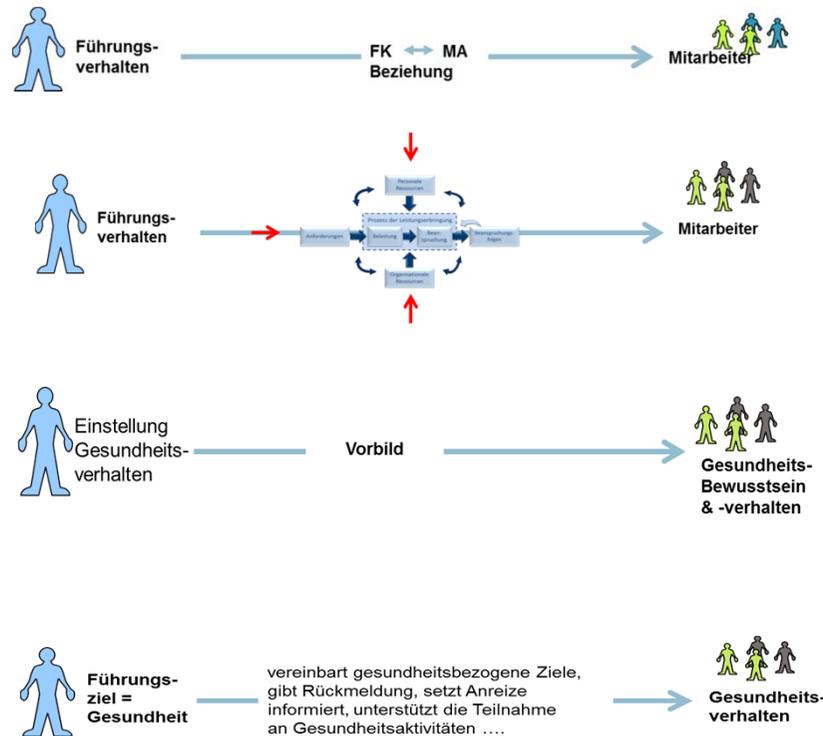


**Gesundheits-  
verhalten**



( Quelle: CHHOKAR & WALLIN, 1984 )

Gurt, J. & Elke, G. (2015)



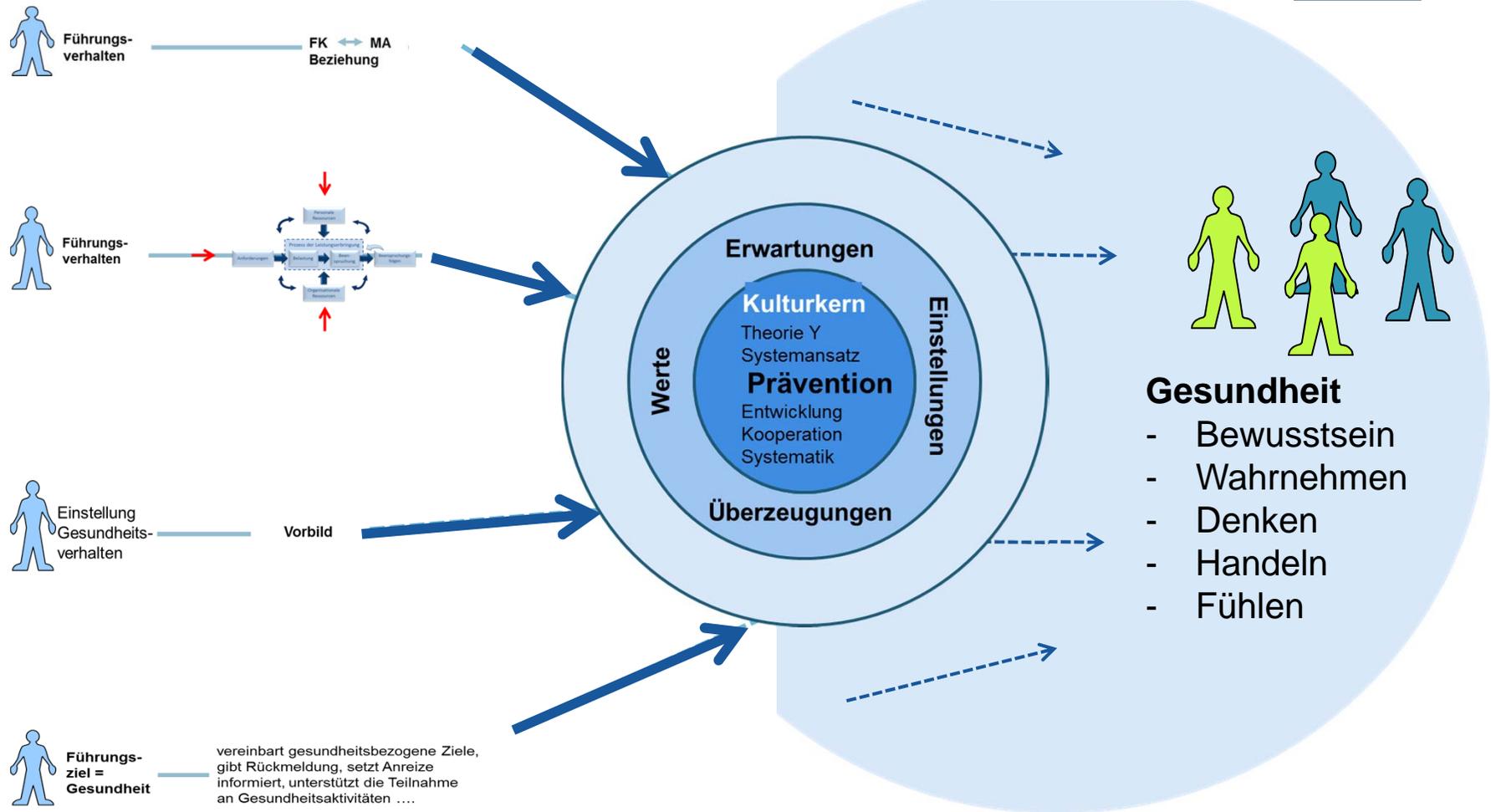
**1. Fazit:** Gesundheit als „Nebenwirkung“ guter Personalführung und menschengerechter Arbeitsgestaltung.

**2. Fazit:** Persönliche gesundheitsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte zeigen auf Seiten der Mitarbeiter Wirkung.

**3. Fazit:** Gesundheit wie Leistung managen.

**Führung und Führungskräfte haben einen direkten und indirekten Einfluss auf das Verhalten und die Gesundheit der Mitarbeiter.**

Gurt, J. & Elke, G. (2015)



Viele Studien zeigen, dass der Einfluss der Führung über die Gesundheitskultur vermittelt wird.

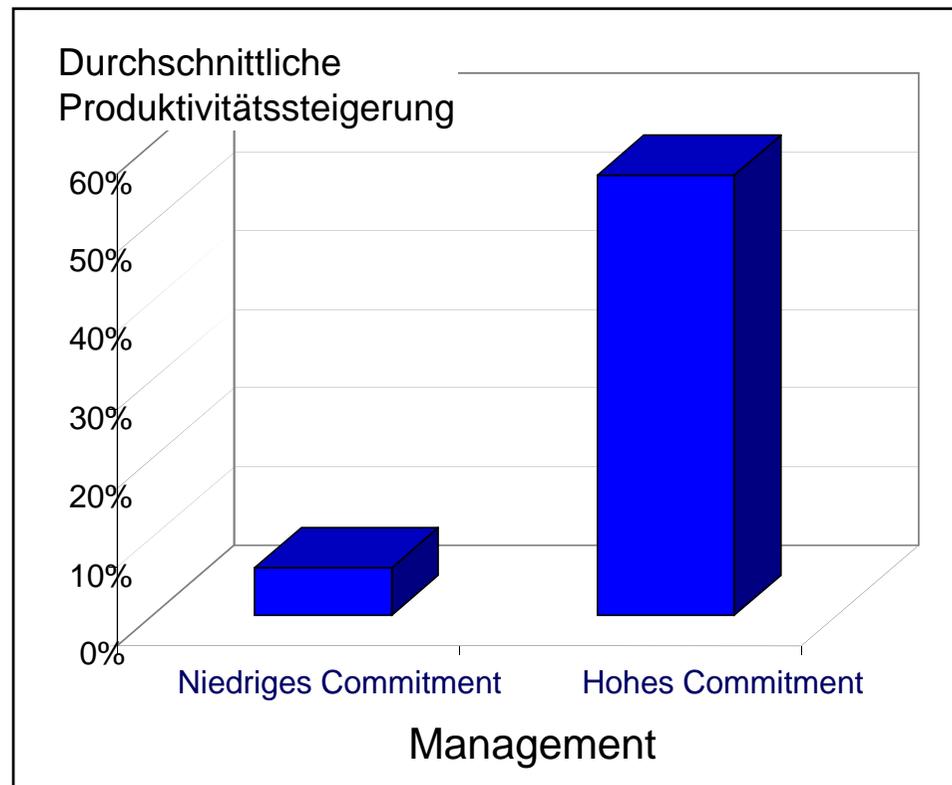
Gurt, J. & Elke, G. (2015)

Führungskräfte haben einen vielfältigen und vielfachen Einfluss auf die Entwicklung und Sicherung einer Präventionskultur.

**Führungskräfte sind die entscheidenden Kulturpromotoren.**

Ihr Handeln muss eingebettet sein in ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes betriebliches Gesundheitsmanagement.

**Einführung eines neuen Managementsystems**

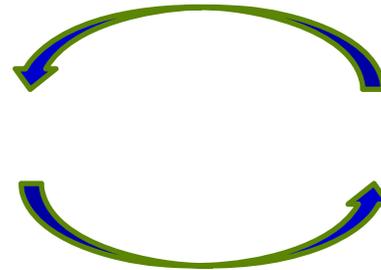


Gurt, J. & Elke, G. (2015)

1. **Herausforderung „Gesundheitsverhalten fördern und steuern“**
  - explizite und implizite Verhaltenssteuerung
  
2. **Gesundheitskultur**
  - Präventionskultur
  - Indikatoren und Stellschrauben
  
3. **Führungskräfte als Kulturpromotoren**
  - Einflusswege der Führung
  
4. **Fazit: Nachhaltige Gesundheitsförderung**
  - Zusammenwirken von expliziter und impliziter Verhaltenssteuerung

## Strukturen & Systematik

Explizite Regeln



## Kultur

Implizite Regeln

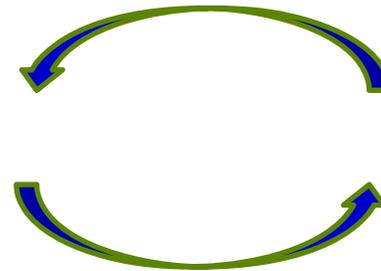
Verhalten lenken und fordern durch

- ✓ Schaffung von Strukturen (Klare Verantwortlichkeiten)
- ✓ Vorgabe und Begründung/ Vereinbarung von konkreten Regeln
- ✓ Setzen von Anreizen
- ✓ Monitoring der Umsetzung und Feedback der Ergebnisse
- ✓ Ziehen von positiven und negativen Konsequenzen
- ✓ .....

Bewusstsein & Bereitschaft fördern durch

- ✓ Austausch und Kommunikation
  - ✓ Beteiligung der Mitarbeiter
- ✓ Commitment und Vorbildverhalten der Führungskräfte
- ✓ Gemeinsame Erfahrungen
- ✓ .....

Explizite Regeln  
Strukturen & Systematik



Implizite Regeln  
Kultur

Man kann nicht **nicht** kommunizieren!

Watzlawick

**Prävention bewusster vorleben!**

**Führung und Kultur**  
**sind**  
**entscheidende Stellschrauben einer nachhaltigen**  
**Gesundheitsförderung ~~?~~ !**

- Cooper, M. D. (2009). Behavioral Safety Interventions. *Professional Safety*, 54(2), 36–45.
- DeJoy, D. M. (2005). Behavior change versus culture change: Divergent approaches to managing workplace safety. *Safety Science*, 43(2), 105–129. doi:10.1016/j.ssci.2005.02.001
- Elke, G. (2000). *Management des Arbeitsschutzes. DUV Wirtschaftswissenschaft*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Elke, G. (2001). Sicherheits- und Gesundheitskultur I - Handlungs- und Wertorientierung im betrieblichen Alltag. In B. Zimolong (Ed.), *Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes - Die erfolgreichen Strategien der Unternehmen* ( S. 171–200). Wiesbaden: Gabler.
- Elke, G. & Gurt, J. (2013). Betriebliche Gesundheitsförderung. In A. Schäfer (Hrsg.), *mehrWert – Mitarbeiter in der Pflege*, S. 8 – 27. Hamburg: BEHR'S Verlag
- Elke, G., & Zimolong, B. (2001). Erfolg im Arbeits- und Gesundheitsschutz durch ein ganzheitliches Management. In B. Badura, M. Litsch, & C. Vetter (Eds.), *Fehlzeiten-Report: Vol. 2000. Zukünftige Arbeitswelten: Gesundheitsschutz und Gesundheitsmanagement*. Berlin [u.a.]: Springer.
- Elke, G. & Zimolong, B. (2007). Gesundheitsförderliche Unternehmenskultur. In K. Landau (Hrsg.), *Lexikon Arbeitsgestaltung - Best Practice im Arbeitsprozess*, S. 1263-1265, Stuttgart: Gentner.
- Hale, A., & Borys, D. (2013a). Working to rule, or working safely? Part 1: A state of the art review. *Safety Science*, 55, 207–221. doi:10.1016/j.ssci.2012.05.011
- Hale, A., & Borys, D. (2013b). Working to rule or working safely? Part 2: The management of safety rules and procedures. *Safety Science*, 55, 222–231. doi:10.1016/j.ssci.2012.05.013
- Kotter, John P. & Rathgeber, H. (2006). *Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt*. München: Droemer.
- Krause, T., Seymour, K., & Sloat, K. (1999). Long-term evaluation of a behavior-based method for improving safety performance: a meta-analysis of 73 interrupted time-series replications. *Safety Science*, 32(1), 1–18. doi:10.1016/S0925-7535(99)00007-7
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., & Husman, P. (2008). Work health promotion, job well-being, and sickness absences--A systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(11), 1216–1227.
- Locke, E. A. and G. P. Latham (2002). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation." *American Psychologist* 57, 705-717.
- Loukopoulou, L. (2008). Pilot error: even skilled experts make mistakes: Paper presented at WorkingonSafety.Net. In *Prevention of Occupational Accident in a Changing Work Environment. 4th Annual Conference. 30th September - 3rd October. Crete, Greece.*

- Marchand, A., Simard, M., Carpentier-Roy, M.-C., & Ouellet, F. (1998). From a unidimensional to a bidimensional concept and measurement of workers' safety behavior. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 24(4), 293–299. doi:10.5271/sjweh.323
- Neuberger, O. & Kompa, A. (1993). *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. München: Heyne.
- Reason, J. (1994). *Menschliches Versagen. Psychologische Risikofaktoren und modern Technologien*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). *A joint publication in the Jossey-Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stajkovic, A. C., Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155-194
- Tuncel, S., Lotlikar, H., Salem, S., & Daraiseh, N. (2006). Effectiveness of behaviour based safety interventions to reduce accidents and injuries in workplaces: critical appraisal and meta-analysis. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(3), 191–209. doi:10.1080/14639220500090273.
- Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review*, 29(2), 112–127. doi:10.2307/41165243
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628. doi:10.2307/2393339
- Weick, K. E. (1996). Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301. doi:10.2307/2393722
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381. doi:10.2307/2393372
- Zimolong, B., & Elke, G. (2001). Die erfolgreichen Strategien und Praktiken der Unternehmer. In B. Zimolong (Ed.), *Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die erfolgreichen Strategien der Unternehmen* (1st ed., pp. 235–268). Wiesbaden: Gabler.
- Zimolong, B., Elke, G. & Bierhoff, H. W. (2008). *Den Rücken stärken*. Grundlagen und Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung. Göttingen: Hogrefe.
- Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1517–1522. doi:10.1016/j.aap.2009.12.019

Aktuelle Übersichten des Forschungsstandes sind zu finden u.a. in

Elke, G., Gurt, J., Möltner, H. & Externbrink, E. (2015).

*Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung - vergleichende Analyse der Prädiktoren und Moderatoren guter Praxis.*

1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2015. 301 Seiten, Projektnummer: F 2342, PDF-Datei

[http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd82.html;jsessionid=86880698598EE3406836ADBD4BF6BFCC.1\\_cid353](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd82.html;jsessionid=86880698598EE3406836ADBD4BF6BFCC.1_cid353)

Gurt, J. & Elke, G. (2015). Successful management and leadership in occupational safety and health: interaction of explicit and implicit behavior management S. 65 – 84. In Helmut Nold & John Dony (Eds.). Journey to vision zero. Documentation. Kröning: Asanger Verlag.

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

## Prof. Dr. Gabriele Elke

Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie  
Ruhr-Universität Bochum

<http://www.aow.ruhr-uni-bochum.de>

<http://www.iop-bochum.de>

[gabriele.elke@rub.de](mailto:gabriele.elke@rub.de)