

Unternehmen gesund gründen – Ein digitales Präventionsprogramm für Existenzgründungen

Daniela KUNZE, Antje DUCKI, Martina BRANDT

*Beuth Hochschule für Technik Berlin, Fachbereich I
Luxemburger Straße 10, D-13353 Berlin*

Kurzfassung: Mit der Digitalisierung eröffnen sich neue Optionen für gesundheitsbezogene Präventionsprogramme, besonders für Existenzgründungen, die bislang als schwer erreichbare Zielgruppe für Gesundheitsthemen gelten. Der Beitrag veranschaulicht zunächst mit empirischen Ergebnissen die Effekte ressourcenorientierter Führung auf Arbeitsfreude, Commitment, Arbeitszufriedenheit und die Bewältigung psychischer Anforderungen der Beschäftigten. Anschließend wird beschrieben, wie die Befähigung von Führungskräften für ressourcenorientierte Führung in den Mittelpunkt eines zu entwickelnden digitalen Präventionsprogramms gestellt wird, weshalb eine Kombination von verhaltens- und verhältnisorientierten Interventionen für Gründer und Beschäftigte erforderlich ist und wie diese ausgestaltet werden.

Schlüsselwörter: Existenzgründung, Gesundheitsförderung, Prävention, Digitalisierung, Ressourcen, Führung

1. Herausforderungen der Gesundheitsförderung für Existenzgründungen

Der frühestmögliche Zeitpunkt im Sinne einer prospektiven Arbeitsgestaltung (Ulrich 2011) gesundheitsförderlich in die Strukturentwicklung des Unternehmens einzugreifen, ist die Unternehmensgründung. Zu diesem Zeitpunkt werden grundlegende Fragen der Arbeitsorganisation und des sozialen Miteinanders festgelegt. Will man Gründer für Fragen der Prävention und Gesundheitsförderung sensibilisieren, scheint es empfehlenswert, zunächst an ihrer eigenen gesundheitlichen Situation anzusetzen. Der Gründungsprozess ist eine hoch intensive Lebens- und Arbeitsphase, in der vielfältige neue Anforderungen zu bewältigen sind und zahlreiche Belastungen zum Beispiel durch die Kombination aus hoher existentieller Unsicherheit, großem Verantwortungsdruck und hohem Arbeitsengagement (Ertel & Pröll 2004; Grant & Ferris 2012) entstehen können. Besonders stressbegünstigend sind bei vielen Gründern häufig zu findende arbeitszentrierte und entgrenzte Formen der Lebensgestaltung (Hoff 2007). Gleichzeitig gelten Gründer als schwer erreichbare Zielgruppe für gesundheitsbezogene Präventionsprogramme (z. B. BAuA 2006, Gielnik et al. 2012). Auch in der zweifelsohne vorhandenen Vielzahl von Unterstützungs- und Beratungsangeboten für Existenzgründer spielt das Thema Gesundheit bisher nur selten eine Rolle.

Mit der zunehmenden Digitalisierung sind neue Chancen verbunden, Präventionsmaßnahmen frühzeitig in die Unternehmensstrukturen und in den Arbeitsalltag zu integrieren. Ein wachsendes Angebot an webbasierten Gesundheitsportalen, Apps, Mess- und Assistenzsystemen sowie digitalen Fitness-Tools hat die betriebliche Gesundheitsförderung der letzten Jahre bereichert (vgl. Leonardo-Preis der AOK aus

2014). Im Mittelpunkt stehen dabei bislang jedoch verhaltenspräventive Angebote. Im Bereich der Verhältnisprävention dominieren Online-Assessments zur Erfassung psychischer Belastungen und Beanspruchungen, ergänzt um zahlreiche unspezifische Angebote zur Informationsvermittlung rund um das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement (Ducki, Boss, Behrendt, Janneck, 2017).

Gerade in der frühen Unternehmensentwicklung wird Führung zum Schlüsselfaktor für den Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit und des Unternehmenserfolgs. Kenntnisse über gesundheitsgerechtes Verhalten auch in extremen Belastungsphasen, über die Ansatzpunkte einer gesundheitsgerechten Führung sowie Arbeits- und Organisationsgestaltung, sind für Gründer unverzichtbar. Aufgrund der doppelten Verantwortung des Gründers für die eigene Gesundheit und die der Mitarbeiter sollte ein Präventions- und Gesundheitsförderungsangebot für Gründer verhaltens- und verhältnispräventive Elemente kombinieren.

Handlungsbedarf besteht deshalb in der Entwicklung, Erprobung und Evaluation von praktikablen, akzeptierten und wirksamen Interventionen sowie in der Entwicklung von internet-basierten Gesamtkonzepten, die verhaltens- und verhältnisorientierte Interventionen vereinen und Gründer befähigen, die eigene Gesundheit und die Gesundheit der Mitarbeiter angemessen zu regulieren.

2. Einfluss ressourcenorientierter Führung auf die Gesundheit

Der Einfluss der Führung auf Leistung, Motivation und Gesundheit der Beschäftigten, aber auch auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, ist in zahlreichen Studien belegt (Felfe 2009; Wegge 2004; Gregersen et al. 2010; Badura et al. 2008; Hardt et al. 2011; Herrmann et al. 2012). Eine mitarbeiterorientierte Führung geht bei Beschäftigten mit weniger Stress und psychosomatischen Beschwerden einher (z. B. Rowold & Heinitz 2008). Ebenfalls zeigen verschiedene Studien, dass soziale Unterstützung durch die Führungskraft mit weniger Depression, psychosomatischen Beschwerden und Burnout verbunden ist (z. B. Vincent 2012).

Gründer haben nur selten Erfahrungen mit der Führung von Mitarbeitern, der bewussten Gestaltung von Beziehungen und Kommunikationsprozessen oder der Entwicklung und Unterstützung einzelner Beschäftigter oder Teams. Auch allgemeine Managementaufgaben wie strategische Entscheidungen, Aufbau und Weiterentwicklung von Unternehmensstrukturen sind für viele Gründer völlig neue Herausforderungen. Nur selten besteht Wissen über die Wirkungen und Effekte verschiedener Führungsstile, Selbstreflexionen des eigenen Führungshandelns erfolgen erst, wenn erste fähige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Frühzeitige Kenntnis und Anwendungskompetenz eines ressourcenorientierten Führungsverhaltens können hingegen dazu beitragen, dass gute Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden und auch in ersten „Unternehmenskrisen“ im Unternehmen verbleiben (Schreyögg, in Druck).

Folgt man der stresstheoretischen Ressourcendefinition von Frese (1987), bedeutet ressourcenorientierte Führung, Mitarbeitern alle Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, die ihnen erlauben, ihre Ziele trotz Schwierigkeiten anzustreben, mit Stressbedingungen besser umzugehen und unangenehme Einflüsse zu verringern. Gerade in der frühen Unternehmensentwicklung kann Führung situative Ressourcen wie Handlungs- und Entscheidungsspielräume oder Beteiligungsstrukturen, soziale Ressourcen wie Wertschätzung und Anerkennung, personale Ressourcen wie Problemlösefähigkeiten bewusst und aktiv gestalten bzw. fördern. Allerdings ist zu beachten,

dass Situations- und Personenmerkmale zunächst nur Potentiale darstellen, die erst dadurch zu Ressourcen werden, dass sie in den Dienst zentraler Ziele, Motive und Interessen von Personen gestellt werden. Nicht Handlungsspielraum per se ist eine Ressource, sondern vielmehr die Nutzung desselben, um Ziele effektiver erreichen zu können (Ducki & Kalytta, 2006). Damit liegt die besondere Herausforderung ressourcenorientierter Führung nicht nur darin, den optimalen organisationalen und sozialen Handlungsrahmen für die Beschäftigten zu schaffen, sondern gleichzeitig die motivationale Basis bei ihnen aufzubauen, diesen auch zu nutzen.

Eine Untersuchung der Autorinnen bestätigt die positiven Wirkungen einer ressourcenstärkenden Führung auch für kleine Betriebe (Ducki et al. 2016, Kunze et al. 2016). Analysiert wurde das Führungsverhalten von Geschäftsführungen in 23 Kleinbetrieben mit insgesamt 465 Beschäftigten. Untersucht wurde, inwieweit die Führungskraft organisationale, aufgabenbezogene und sozialkommunikative Ressourcen der Beschäftigten stärkt und durch das eigene Verhalten die Beschäftigten zu innovativem und gesundheitsbewusstem Verhalten anregt. Hierbei wurden solche Ressourcen fokussiert und in einem Index zusammengefasst, die laut Forschungsstand nicht nur die Gesundheit der Beschäftigten positiv beeinflussen, sondern gleichzeitig die Innovationsfähigkeit des Unternehmens stärken. Hierzu gehören u. a. eine motivierende Ansprache und intellektuelle Stimulation der Beschäftigten, ein hoher Handlungsspielraum, regelmäßiges Feedback zu Arbeitsergebnissen sowie eine klar geregelte Kommunikation. Die Ergebnisse sind in Abbildung 1 dargestellt.

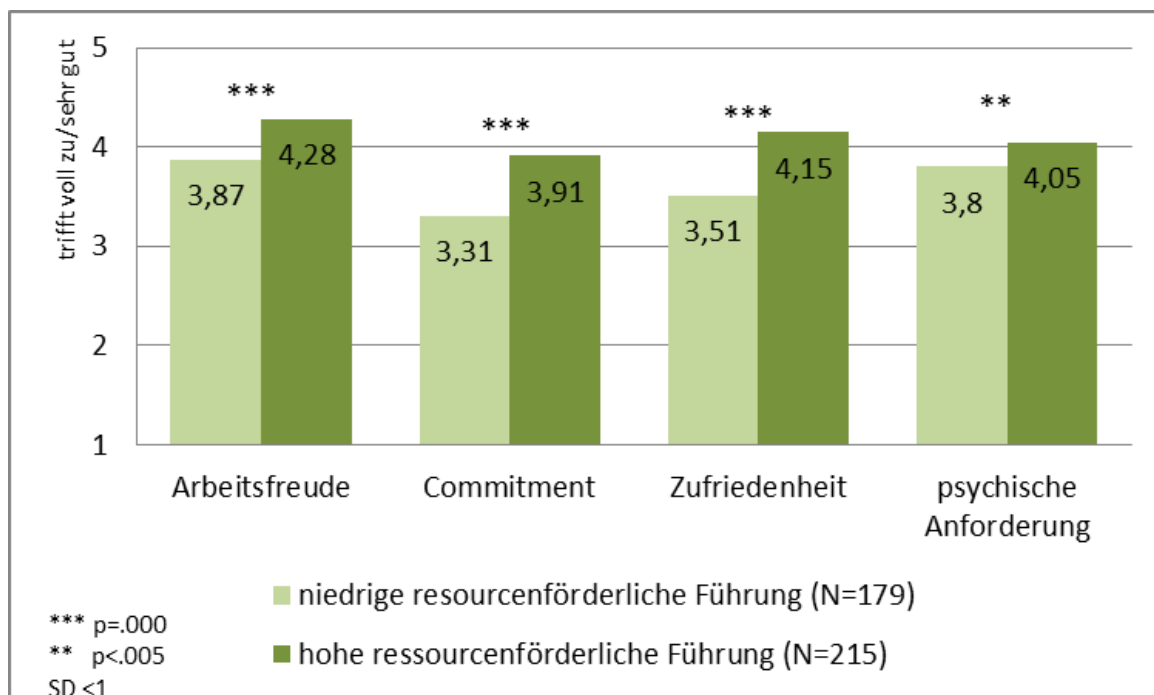


Abbildung 1: Ergebnisse einer multivariaten Varianzanalyse zu den Effekten ressourcenförderlicher Führung

Sie zeigen, dass Beschäftigte, die angegeben haben, dass ihre Führungskraft ressourcenförderlich führt, zufriedener sind, mehr Arbeitsfreude erleben, eine stärkere Bindung ans Unternehmen haben und die psychischen Anforderungen ihrer Arbeit besser bewältigen können.

Die Befähigung zu ressourcenförderlicher Führung ist daher als wichtiger Bestandteil betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention anzusehen. Bezogen auf die Zielgruppe der Gründer besteht eine besondere Herausforderung darin, ihnen die Grundlagen ressourcenorientierter Führung so kurz und einfach wie möglich nahezubringen und bei der Vermittlung der Führungskompetenz größtmögliche räumliche und zeitliche Flexibilität zu gewährleisten. Hier sind Onlinetrainings eine hilfreiche Methode.

3. Konzipierung eines digitalen Präventionsprogramms

Um Unternehmensgründer zu befähigen, vom Beginn der Unternehmensentwicklung an Unternehmenspotentiale zu stärken und unerwünschte gesundheitsbeeinträchtigende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und mit geeigneten Gegenmaßnahmen positiv zu beeinflussen, wird im Rahmen des BMBF-geförderten Verbundprojekts "Digi-Exist" (Förderkennzeichen: 01FA15113) derzeit ein digitales Präventionstool für Existenzgründungen entwickelt. Seine Anwendung soll eine gesunde Unternehmensentwicklung unterstützen, Stress-Situationen für Gründer und Beschäftigte vermeiden helfen und Beschäftigte an das Unternehmen binden.

Das Präventionstool setzt sich aus gestuften Analysen (Einstiegs- und Vertiefungs-Assessments) der betrieblichen Gegebenheiten und der individuellen Befindlichkeit sowie daraus abgeleiteten verhaltens- und verhältnisorientierten Interventionen zusammen. Die betrieblichen Einstiegs-Assessments dienen dazu, den Entwicklungsstand des Unternehmens zu erfassen und die jeweils aktuellen Belastungsfaktoren und betrieblichen Ressourcen zu ermitteln. Sie leiten zu Themenräumen, für die sich aus dem Einstiegs-Assessment ein Handlungsbedarf ergeben hat. Jeder Themenraum beginnt mit einem Vertiefungs-Assessment, aus dem sich dann zielgerichtete Interventionen ableiten.

Das Tool bietet Interventionen mit unterschiedlicher Eingriffstiefe. Neben Online-Informationen zur Vermittlung von Basiswissen umfasst es Online-Trainings zu ressourcenorientierter Führung und Workshop-Konzepte zur Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen im Team. Inhaltlich sind die verhältnispräventiven Interventionen auf die klassischen Handlungsfelder der psychologischen Arbeitsgestaltung wie Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsorganisation und Arbeitskultur bezogen und erfassen hier insbesondere die für neu gegründete Unternehmen relevanten Bereiche (z. B. Anzeichen von Entgrenzung). Darüber hinaus werden sog. Basismodule für Gründer und Mitarbeiter getrennt angeboten, in denen Grundlagenwissen und Kompetenzen vermittelt werden. Gründer erhalten ein Trainingsmodul zu Themen wie ressourcenorientierte Führung, gesunde Arbeit, effiziente Handlungsorganisation, Krisen in der Unternehmensentwicklung, Gestaltung von Kommunikationsprozessen und Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Für Mitarbeiter ist ein Training zum Thema ressourcenorientierte Arbeitsgestaltung vorgesehen: Im Fokus steht hier die Beantwortung der Frage, wie Beschäftigte selbstverantwortlich ihre Arbeit gesundheitsgerecht und ressourcenstärkend gestalten können. Alle Informationen, Trainings und Workshops sind thematisch aufeinander bezogen.

Die verhältnispräventiven Angebote werden verhaltensorientiert durch spezifische Angebote zu Themen wie z. B. Stress, Schlafstörung, depressive Erschöpfung, Regeneration oder Aufmerksamkeit/Dankbarkeit ergänzt, die von Führungskräften und Beschäftigten nach Bedarf und Wunsch angenommen werden können. Ebenso wie im verhältnisbezogenen Teil werden vorab entsprechende Assessments durchge-

führt, die den Anwender dabei unterstützen, passende Interventionen auszuwählen. Auch der verhaltensbezogene Teil des Präventionsprogramms wird in verschiedenen Interventionstiefen angeboten. Neben kleinen Übungen für den Alltag (Mikro-Interventionen) umfasst er vertiefende Informationen zu Ursachen und Wirkungen verschiedener Belastungen und Ressourcen bis hin zu umfangreichen Online-Trainings.

Alle Angebote des Präventionstools werden interaktiv aufgebaut und mit spielerischen Komponenten versehen, um besonders für die Zielgruppe der jungen Unternehmen attraktiv zu sein.

4. Literatur

- Badura B, Greiner W, Rixgens P, Ueberle M, Behr M (2008) Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Berlin, Heidelberg: Springer
- BAuA (2006). Unterstützung für Existenzgründer im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Gesund gründen: Fit für den Beruf, BAuA aktuell 02, S. 5-6
- Ducki A, Kalytta T (2006) Gibt es einen Ressourcenkern? Überlegungen zur Funktionalität von Ressourcen. *Wirtschaftspsychologie*, 2/3, S. 30-39
- Ducki A, Brandt M, Kunze D, Drupp M (2016) Innovationen gesund gestalten. Ein Praxisleitfaden zur Gestaltung gesunder Unternehmensstrukturen. Springer Heidelberg, 292 S.
- Ducki A, Boss L, Behrendt D, Janneck M (2017) Anforderungen an ein digitales betriebliches Gesundheitsmanagement für Existenzgründer. In: Matusiewicz D & Kaiser L (Hrsg), *Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Ertel M, Pröll U (2004) Arbeitssituation und Gesundheit von „neuen Selbstständigen“ im Dienstleistungssektor. *ARBEIT 1*: 3-15. doi:10.1515/arbeit-2004-0102
- Felfe J (2009) Mitarbeiterführung. Hogrefe-Verlag, Göttingen
- Felfe J, Ducki A, Franke F (2014) Führungskompetenzen der Zukunft. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J und Meyer M (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten*, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, S. 139-148
- Frese M (1987) Psychische Folgen von Arbeitslosigkeit in den fünf neuen Bundesländern: Ergebnisse einer Längsschnittstudie. In L. Bundesvorstand des DGB (Hrsg), *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 11/87, S. 679-691
- Gielnik M, Zacher H, Frese M (2012) Focus on opportunities as a mediator on the relationship between business owners' age and venture growth. *Journal of Business Venturing*, 27, S. 127-142
- Grant, S, Ferris K (2012) Identifying sources of occupational stress in entrepreneurs for measurement. *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 4 (4): 351-373. doi:10.1504/IJEV.2012.049828
- Gregersen S, Zimbe, A, Kuhnert S, Nienhaus A (2010) Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung Teil II: Praxistransfer eines Qualifizierungsprogramms zur Prävention psychischer Belastungen. *Das Gesundheitswesen*, 72(4), S. 216-221
- Hardt J, Felfe J, Hermann D. (2011) Innovationskompetenz. Entwicklung eines neuen Konstrukts durch eine explorative Studie. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 65(3), S. 235-243
- Herrmann D, Felfe J, Hardt J (2012) Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft: Stressoren und Ressourcen als relevante Kontextbedingungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56, S. 70-86
- Hoff E H (2007) Kurzfristige Verausgabung oder langfristiger Erhalt von Innovationsfähigkeit? Forschungsfragen zu individuellen und organisationalen Zielkonflikten. In: Ludwig J., Moldaschl M, Schmauder M, Schmierl K Hrsg) *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland*: Rainer Hampp Verlag, München, Mering, S. 173-178
- Kunze D, Ducki A, Brandt M (2016) Ressourcenfördernd führen: Ein Verfahren zur Unterstützung von handwerklichen Kleinbetrieben. In: van Dick R und Felfe J (Hrsg) *Handbuch der Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*. Springer, Berlin und Heidelberg
- Rowold J, Heinitz K (2008) Führungsstile als Stressbarriere. Zum Zusammenhang zwischen transformationaler, transaktionaler, mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führung und Indikatoren von Stress bei Mitarbeitern. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7, S. 129-140
- Schreyögg, G. (im Druck). Wachstumsschwellen in Gründerunternehmen: Die Pionierkrise. In: G. Fal-tin (Hrsg). *Handbuch Entrepreneurship* 1.Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden, S 1-11.

Ulich E (2011) Arbeitspsychologie. 7. überarb. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Vincent S (2012) Analyseinstrument für gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: Eine Validierungsstudie. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 66, S. 38-57

Wegge J (2004) Führung von Arbeitsgruppen. Göttingen: Hogrefe-Verlag



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de