

Sandra Wolf¹, Ina Zwingmann², Peter Richter² [Autoren]
¹Innsicht – entdecken & entwickeln Dresden/ ²Technische Universität
Dresden [Universität/Institution]

Gesundheit und Führung: Trends und Herausforderungen in der neuen Arbeitswelt

Schöne neue Führungswelt

Herausforderungen für Führungskräfte in modernen Arbeitswelten

Die Zunahme stressbedingter Erkrankungen und psychischer Belastungen in der Arbeit hat in den letzten Jahren großes Interesse an der Erforschung der Entstehungsbedingungen, den Einflussmöglichkeiten und Präventionsansätzen zur Vermeidung psychischer Belastungen in der Arbeit hervorgerufen (Nebel, Wolf & Richter, 2010). Die moderne Arbeitswelt fordert von Führungskräften stärker denn je die Nutzung innovativer Strategien, um Mitarbeiter zu befähigen, die ihnen übertragenen Aufgaben mit Engagement und hoher Qualität auszuführen und dabei gesund zu bleiben (Badura et al., 2010; Richter & Wegge, 2011). Die Erkenntnisse der traditionellen Forschungsansätze zeigen, dass weder bestimmte Persönlichkeitseigenschaften noch bestimmte Verhaltensstile wie „Mitarbeiterorientierung vs. Aufgabenorientierung“ (Judge/Piccolo/Ilies, 2004) erfolgreiches und gesundheitsförderliches Führungsverhalten in Organisationen zufriedenstellend abbilden können. Einen integrativen Ansatz liefert das „Full Range of Leadership“-Modell von Bass (1985). Die zentrale Aussage des Modells liegt in der Unterscheidung zwischen transaktionalem Führungsverhalten, (austauschbasiert, klare Zielvorgaben) und transformationalem Führungsverhalten (Vermitteln von Werten, Vorbildverhalten, Formulierung herausfordernder Ziele, individuelle Förderung) zu hoher Leistung motiviert werden (Rowold/Heinitz, 2008).

Führung als Belastungsquelle in der Arbeit

Die Rolle der Führungskraft bei der Bereitstellung von Ressourcen, der Förderung von positiven und der Reduktion von negativen Beanspruchungsfolgen ist dabei weitestgehend unklar. In einer Studie (N = 297) untersuchten wir die Wirkung transformationaler Führung (TF) als Ressource in der Vorhersage von positiven Beanspru-

chungsfolgen (Engagement) und negativen Beanspruchungsfolgen (Burnout) mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen. Die Ergebnisse zeigen, dass transformational Führende bestimmte Job Ressourcen betonen und erlebbar machen können und somit der Prozess der Gesundheitserhaltung unterstützt werden kann. Insgesamt wird deutlich, dass durch transformationale Führung nicht nur Mitarbeiterressourcen gefördert, sondern auch negativen Gesundheitsfolgen entgegengewirkt werden kann. Vertiefende Studien zeigen jedoch auch, dass TF für die Ausführenden mit einem erhöhten Risiko emotionaler Erschöpfung einhergeht. Zwingmann, Wolf, & Richter, (2014) zeigen an einer internationalen Studie von N=2.594 Mitarbeitern und N=76 Führungskräften: Führende mit hohem TF weisen höhere Werte emotionaler Erschöpfung auf, es besteht die Gefahr von Übertragungseffekten des Stresserlebens von Führungskräften auf Mitarbeiter (Franke, Felfe & Pundt, 2014), ausgebrannte Führungskräfte können ihre emotionale Erschöpfung weiter geben (Zwingmann, Wolf & Richter, 2015).

Franke, Vincent und Felfe (2011) betonen die Relevanz von gesundheitsbezogenen Führungsaufgaben auf unterschiedlichen Managementebenen. Transformationales Führungsverhalten im einzelnen Team kann gesundheitsbezogenen Erfolg aufbauen. Eine übergreifende und wirksame Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden wird jedoch erst mit der Etablierung transformationaler Führung als Unternehmensleitsatz und -kultur, ihrer regelmäßigen Erfassung und ihrer kontinuierliche Entwicklung und Förderung möglich sein. Durch einen solchen Regelprozess können Unternehmen zukünftig sogenannte salutogene Landkarten (Jenny, Bauer, Deplazes, Inauen & Lehmann, 2009) im Unternehmen entwickeln, die Ressourcenpools, Fehlbeanspruchungsherde und Entwicklungsfelder visualisieren und Gesundheit im Unternehmen so systematisch förderbar und entwickelbar machen. Für die praktische Präventionsarbeit lassen sich aus den Ergebnissen verschiedene Gestaltungshinweise ableiten: (1) echte gesundheitsförderliche Ansätze berücksichtigen auch die Belastung von Führungskräften und beinhalten Konzepte von Self-Care, Achtsamkeit und Erholungsfähigkeit (Franke & Felfe, 2011; Gurt, Schwennen & Elke, 2011). (2) Training und Monitoring: Training von Führungskräften (z.B. Recovery-Training von Hahn et al., 2011), Diagnose gesundheitsbezogener Führungsmuster (Richter et al., 1999) und verhaltens- und verhältnisbezogene Präventionsmaßnahmen zum Beispiel im Rahmen

der Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen. (2) Monitoring von Langzeiteffekten von Belastungen & Ressourcen auf Gesundheit (lernende gesunde Organisation), (3) Ergebnisgeleitete Maßnahmenableitung & Umsetzung: (Gestalten von Verhalten & Verhältnissen!), (4) Dokumentation, Evaluation: & Prozessetablierung (regelmäßige (Neu-)Fokussierung).

Führungskräfte werden weiterhin im Spagat zwischen betrieblichen Interessen und MA-Fürsorge bleiben (Shamir, 1999). Mit Hilfe gesundheitsbewusster Führung lassen sich jedoch Ressourcen, Gesundheit und Wohlbefinden positiv gestalten und so eine Brücke zwischen beiden Herausforderungen schlagen.

Literatur

- Nebel, C., Wolf, S. & Richter, P. (2010). *Instrumente und Methoden zur Messung psychischer Belastung*. In D. Windemuth, D. Jung & O. Petermann (Hrsg.), *Praxishandbuch psychischer Belastungen im Beruf* (S. 261-274). Wiesbaden: Univer-sum.
- Badura, B., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (2010). *Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern*. Heidelberg: Springer.
- Richter, P. & Wegge, J. (2011). *Occupational Health Psychology – Gegenstand, Modelle, Aufgaben*. In H.-U. Wittchen & J. Hoyer (Hrsg.), *Klinische Psychologie & Psychotherapie* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Rowold, J. & Heinitz, K. (2008). *Führungsstile als Stressbarrieren: Zum Zusammenhang zwischen transformationaler, transaktionaler, mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führung und Indikatoren von Stress bei Mitarbeitern*. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7, 129-140.
- Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt, M., & Richter, P. (2014). *Is transformational leadership healthy for employees? A multilevel analysis in 16 nations*. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 28, 24-51.
- Franke, F., Felfe, J. & Pundt, A. (2014). *The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership*. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 139-161. (Zwingmann, Wolf & Richter, 2015).
- Franke, F., Vincent, S. & Felfe, J. (2011). *Gesundheitsbezogene Führung*. In E. Bam-

- berg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt: Ein Handbuch* (S. 371-392). Göttingen: Hogrefe.
- Jenny, G., Bauer, G. F., Deplazes, S., Inauen, A. & Lehmann, K. (2009, May). *Building a systematic model for managing occupational health. Paper presented at the 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela, Spain.*
- Franke, F. & Felfe, J. (2011a). *Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented leadership“.* In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit* (S. 3-12). Heidelberg: Springer.
- Gurt, J., Schwennen, C., & Elke, G. (2011). *Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being?* *Work & Stress*, 25(2), 108-127.
- Shamir, B. (1999). *Leadership in boundaryless organizations: Disposable or Indispensable?* *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 49-71.