



# Gesundheit & Führung: Trend und Herausforderungen in der neuen Arbeitswelt

**Ergebnisse aus Gefährdungsanalysen psychischer  
Belastungen**

<sup>1</sup>Sandra Wolf, <sup>2</sup>Ina Zwingmann,

<sup>1</sup>innSicht – entdecken & entwickeln Dresden,

<sup>2</sup> Technische Universität Dresden

**1**

**„Wir haben hier keine Psyche!“.**

Ausgangslage & Psychische Auswirkungen von Arbeit auf den Menschen.

**2**

Theoretischer Hintergrund: Rolle der Führungskraft in der Gesundheitsförderung von Beschäftigten

Ansätze zur gesunden Führung

**3**

Hypothesen & Methoden: Wie gesund ist gesunde Führung?

**4**

Ergebnisse

Belastungs-Beanspruchungsfolgenanalyse von Führungskräften

**5**

Implikationen für die Praxis

Präventive Ansätze, Gestaltungsansätze

**„ Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. ...“(ArbSchG, § 5)**

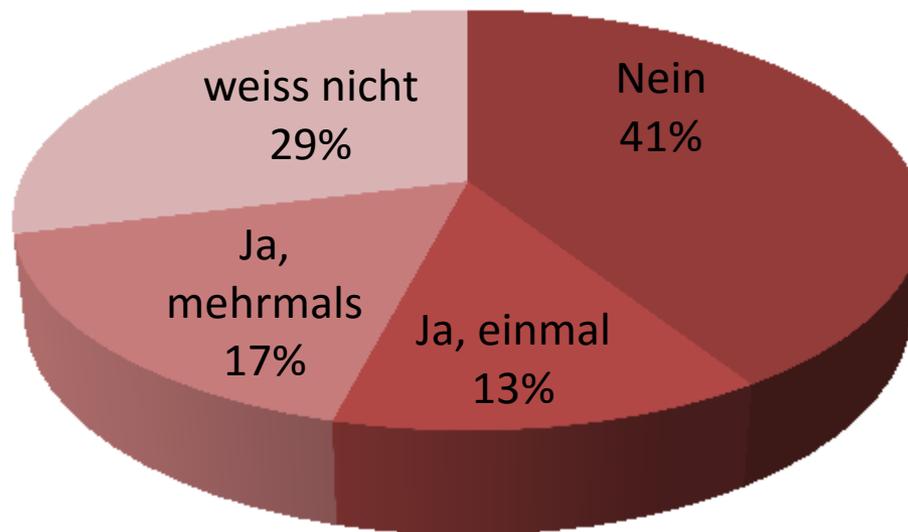
## Gesetzliche Grundlage

- seit November 2013 Novelle ArbSchG ist die Erhebung und Beurteilung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung verpflichtend & Aufgabe unternehmerischen Handelns
- Führungskräfte als Vertreter unternehmerischen Handelns sind für die Erhebung, Durchführung & Umsetzung von Maßnahmen verantwortlich.
- Damit obliegt der Führungskraft auch die Verantwortung für den Gesundheitsschutz der Beschäftigten

## Praktische Erfahrung

- Unsicherheit über Instrumente, Umfang, Umsetzung (Wer? Was? Wie?)
- Druck im Tagesgeschäft vs. „gutes Vorbild“
- „gutes Ergebnis“ vs. objektive Beurteilung
- Eigenes Belastungs- und Beanspruchungserleben vs. Verantwortlichkeit für Belastungs- und Beanspruchungserleben der Beschäftigten

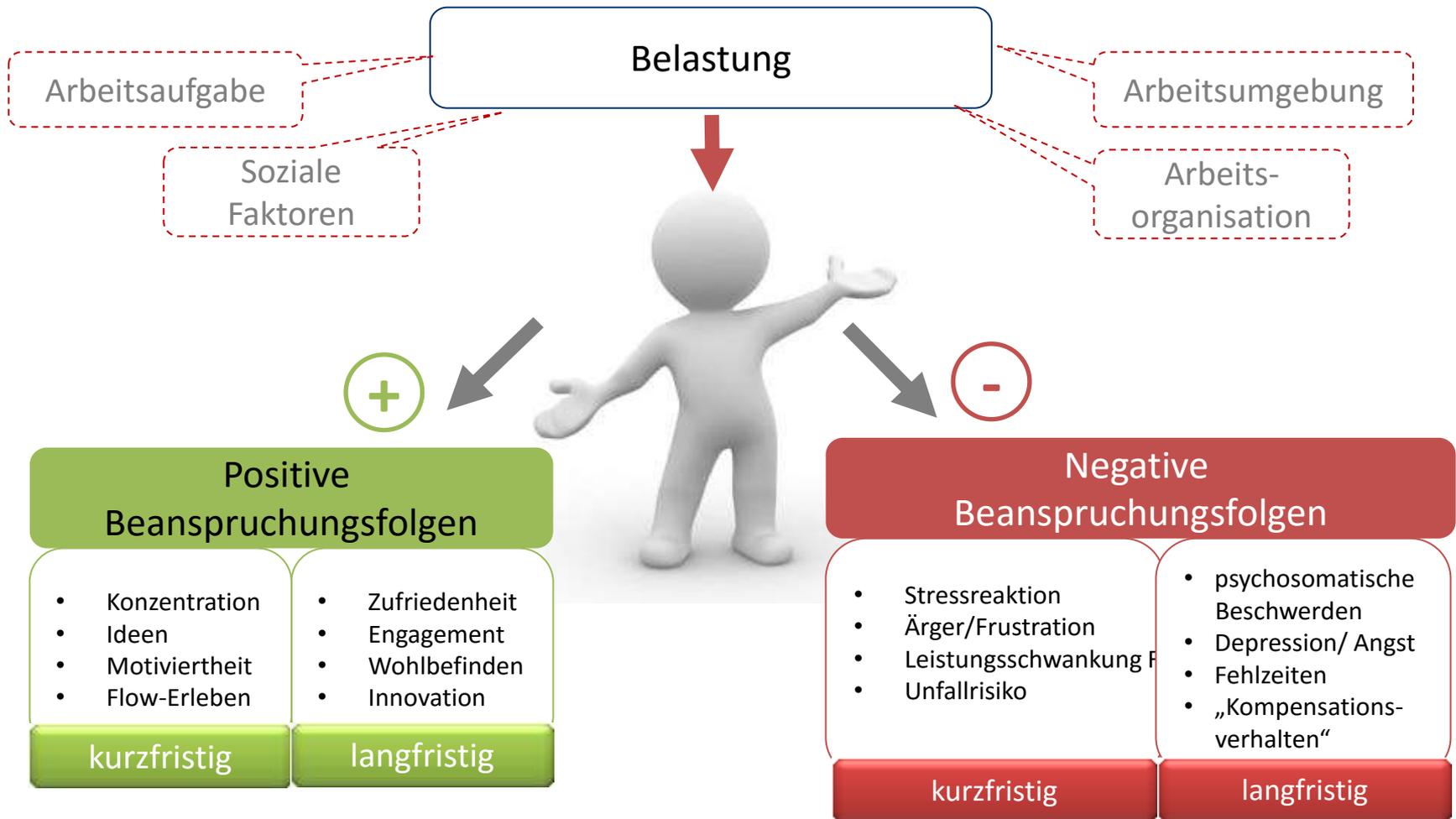
## “Wurde an Ihrem Arbeitsplatz eine Gefährdungsanalyse vorgenommen?”



- Thema „Gesunde Arbeit“ für 90% der Gesundheitsverantwortlichen in Betrieben wichtig
- Betriebe mit Personal-/Betriebsrat haben im Schnitt doppelt so häufig eine Gefährdungsbeurteilung (psych./phys.)

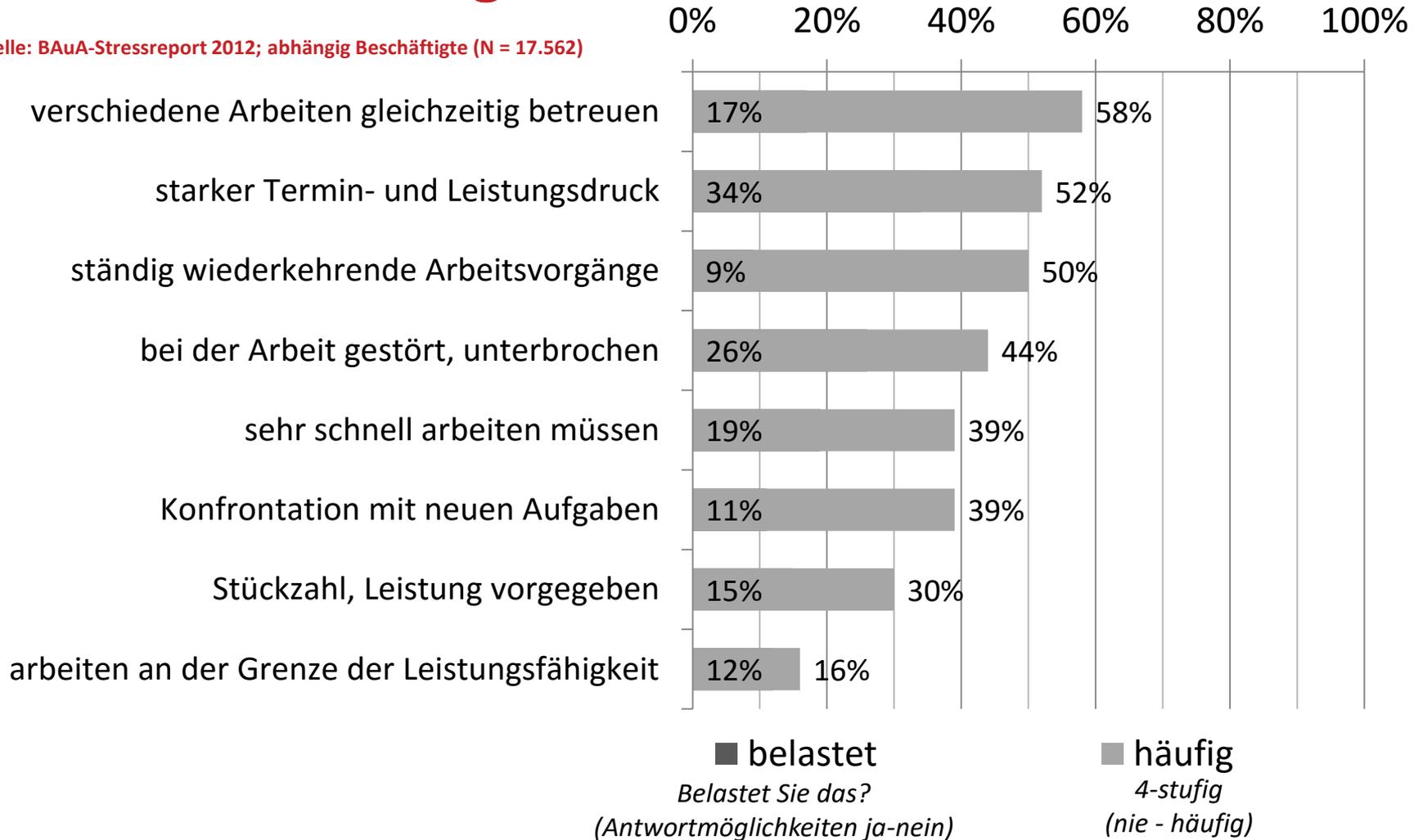
Quelle: DGB Index 2008

# Wie wirkt Arbeit auf den Menschen?



# Verbreitung psychischer Arbeitsanforderungen

Quelle: BAuA-Stressreport 2012; abhängig Beschäftigte (N = 17.562)



## Anstieg von Fehlzeiten

11% der Fehlzeiten im Jahr 2009 wurden durch psychische Erkrankungen verursacht, was eine Verdopplung gegenüber 1990 darstellt  
(Bundespsychotherapeutenkammer, BPtK)

## Steigende Anzahl an Frühberentungen

- Anstieg der Frühberentungen aufgrund psychischer Erkrankungen von 24% (2000) auf 41% (2011)

## Keine Zeit zum Gesundwerden/ Präsentismus

Hohe Arbeitsintensität, Arbeitsplatzunsicherheit & Verpflichtungsgefühl gegenüber Kollegen begünstigen Präsentismus zunehmend (Aronsson, 2010, Steinke & Badura, 2011, Wolf & Zwingmann, 2015)

## Selbstaussbeutung & Unfähigkeit zur Erholung nehmen zu

Hohe Arbeitsintensität in Kombination mit ungeführten/ unkontrollierten Tätigkeitsspielräumen begünstigen Überlastung, emotionale Erschöpfung und Selbstaussbeutung ungenügende Erholung / Regeneration (z.B. Dettmers, J., 2015.)

## Anfälliger für körperliche & seelische Erkrankungen.

(Kivimäki et al, 2015; Rau & Henkel, 2015) :

- 33 % höheres Risiko für Schlaganfälle/ Herzinfarkte
- 13 % höheres Risiko für koronare Herzerkrankungen.
- 1.39 fach höheres Risiko für Depression,
- 1.83-fach höheres Risiko für Angsterkrankungen
- 3.26-fach höheres Risiko für Panikstörungen



# Die Führungskraft soll's richten...Ansätze zur gesundheitsförderlichen Führung



Gesunde Führung (Matyssek)

Transformationale Führung

Klassische Ansätze

Kritik an Theorie und Konzeption

Operationalisierung

Messung

Geringe Validität der Messinstrumente (u.a. keine Replikation Faktorenstruktur (Knippenberg & Sitkin, 2013))

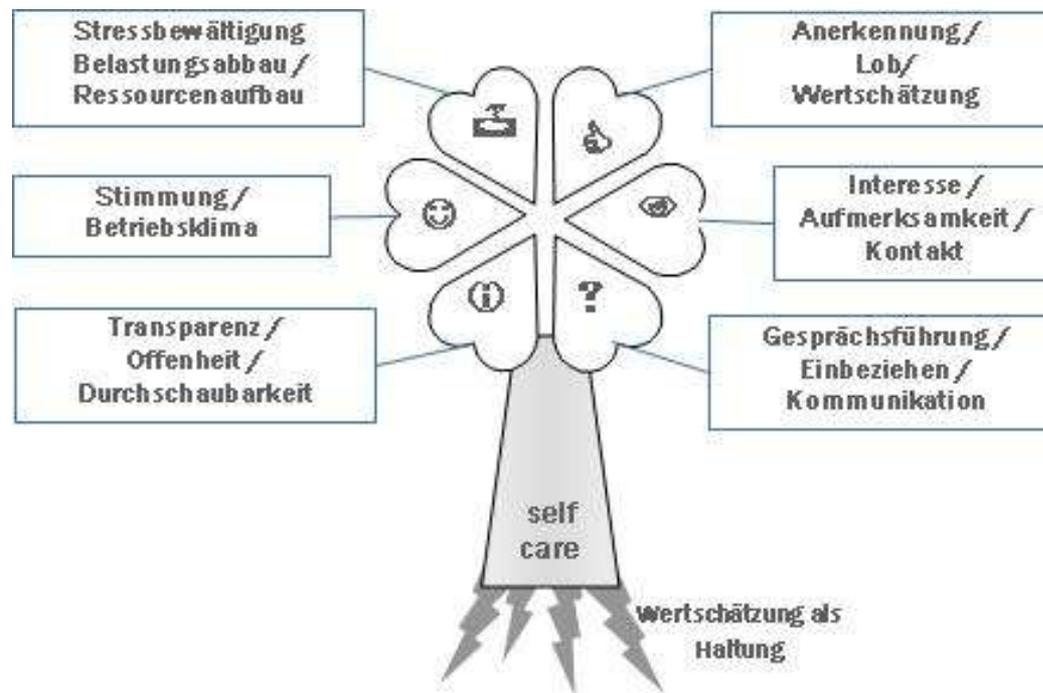
Konfundierung von charismatischer, transformationaler und transaktionaler Führung (Knippenberg & Sitkin, 2013)

Fehlende konzeptionelle Definition und Erläuterung der Mechanismen (u.a. Mediationsprozesse)

Transformationale Führungskräfte als Gesundheitspromoten?

„Dark side of transformational leadership“: Gesundheitsschädigend?

- wenn „Führungskräfte sich verantwortlich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fühlen, achtsam mit ihnen umgehen und ein gutes Vorbild im Umgang mit der eigenen Gesundheit sind.“ (Bruch & Kowalewski, 2014)



*Dimensionen gesunder Führung (Übersicht). (Quelle: A. K. Matyssek)*

# Gesunde Führung = transformationale Führung?

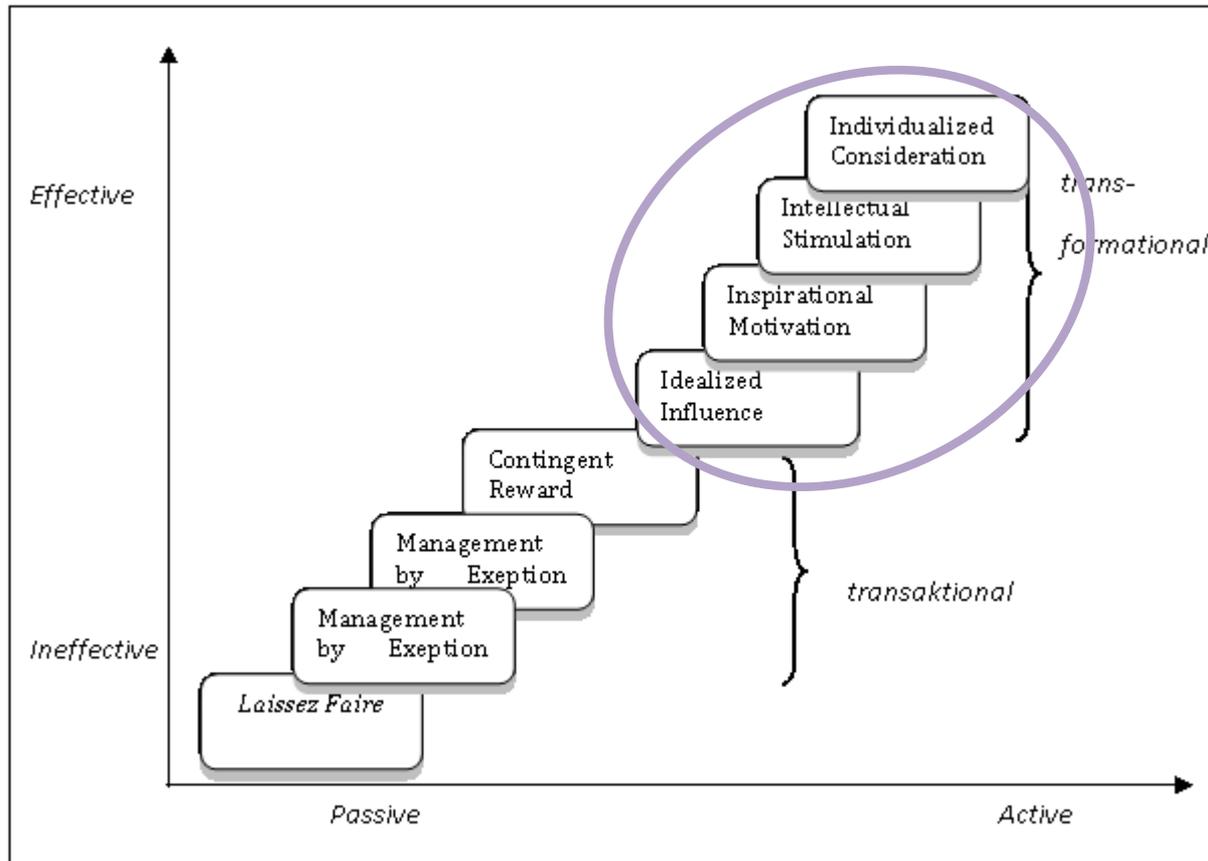


Abb.1: Full Range of Leadership Model (Bass, 1985)

**Komponenten: 4 I's:**  
Idealized Influence,  
Inspirational Motivation,  
Intellectual Stimulation,  
Individual Consideration

Transformationale Führung ≠  
Charisma

Transformationale Führung  
steigert Leistung &  
Motivation durch Vermittlung  
höherer Werte & Ziele  
(Augmentationseffekt, Bass &  
Avolio, 1994) und sorgt für  
Gesundheit, Wohlbefinden  
und Engagement (Nyberg,  
Bernin & Theorell, 2005; Skakon,  
Nielsen, Borg & Guzman, 2010)

# Gesunde Führung = transformationale Führung?

Tabelle 1: Zusammenfassung der Befundlagen TF auf Basis der Review-Arbeiten von Judge et al., 2006; Skakon et al., 2010, Gregersen et al., 2010)

Mitarbeiterverhalten und -leistung	Mitarbeitereinstellung und psychologisches Befinden	Gruppenprozesse	Gesundheitsvariablen
Effizienz (+)	affektives Commitment (+)	Gruppenkohäsion (+)	Wohlbefinden (+)
organizational citizenshipbehavior (+)	psychologisches Empowerment (+)	„soziales Faulenzen“ (-)	Stress (-)
Aggression am Arbeitsplatz (-)	Vertrauen in und Identifikation mit dem Unternehmen (+)	kollektive Effektivität (+)	Burnout (-)
Kündigungen (-)	Zufriedenheit (+)	Gruppenpotenzial (+)	Zynismus (-)
Kreativität (+ ?)	Absentismus (-)		<b>Hinweise auf wirksame Drittvariablen:</b>
	Anstrengungsbereitschaft (+)		Konflikte, mangelnde Unterstützung, Ungeduld, Beleidigung → Gesundheitsreduktion
	Selbstwirksamkeitserwartung (+/-)		Rollenklarheit, Unterstützung, Freiräume → Gesundheitsaufbau
	Selbstwert (+/-)		

Anmerkung; (+)... positive Korrelation      (+ ?)... Tendenz, aber keine konsistenten Befunden  
 (-)... negative Korrelationen      (+/-)... widersprüchliche Befunde

- ✓ Wirkt TF direkt positiv auf Engagement & Burnouterleben.
- ✓ TF wirkt über Tätigkeitsmerkmale (Job Ressourcen wie Ganzheitlichkeit, Tätigkeitsspielräume, Bedeutsamkeit von Aufgaben etc.) . Arnold, Turner, Barling, Kelloway, and McKee (2007)
- ✓ Wirkt TF als Puffer im Prozess der Gesundheitsreduktion & Verstärker bzw. Protektor im motivationalen Prozess.
- ✓ TF kann im Längs- und Querschnitt Ressourcen fördern und Ressourcenverlust reduzieren d.h. kann Ressourcen spiralen in Gang setzen und Verlustspiralen aufhalten
- ✓ zeitliche Stabilität eher gering -> veränderungssensibel
- ✓ TF wird unter Stress weniger wahrgenommen
- ✓ Aufdeckung von Mechanismen der Entwicklung von Wohlbefinden durch Führungsverhalten und Organisationsbezogenen Selbstwert auf Teamebene
- ✓ Im Team erlebte TF beeinflusst die Wahrnehmung von Job Ressourcen wie Tätigkeitsspielraum und deren Einfluss auf Wohlbefinden
- ✓ Wirkung erfolgt vermittelt (TSR, Belohnung als Mediatoren)
- ✓ OBSE als wichtiges Bindeglied zwischen TF und Gesundheit

Transformationale Führung ist erfolgreich in der Praxis angekommen:

- Führungskräfteentwicklung (u.a. Coaching, Training),
- Evaluation von Führungskräften (u.a. Leistungsbeurteilung, 360° Feedback),
- Leadership Principles,
- Mitarbeiterbefragungen,



**«Wir müssen dafür sorgen, dass sich die Führungskräfte mental und fachlich fit halten, um nicht den Anschluss zu verlieren. Gesundheitsmanagement wird in den nächsten Jahren das Megathema für Unternehmen.»**

*Thomas Sattelberger,  
Ehemaliger Personalvorstand  
Deutsche Telekom AG*

**«Mir bringt es nichts, wenn wir die nächste Generation Manager haben, die nicht mehr mit 46, sondern mit 35 ihr Burnout haben.»**

»

*Peter Terium,  
Vorstandsvorsitzender der RWE  
AG*



# Gesunde Führung braucht gesunde Führungskräfte!

- Kaum Befunde über die Wirkung von transformationalem Führungsverhalten auf die Führenden selbst
- Erste Hinweise zeigen, dass TF für die Ausführenden mit einem erhöhten Risiko emotionaler Erschöpfung einhergeht (Zwingmann, Wolf, Richter, 2014):
  - Führende mit hohem TF weisen höhere Werte emotionaler Erschöpfung auf
  - Organisationsbezogener Selbstwert kann dies zwar puffern, es besteht dennoch eine höhere Risiko emotionaler Erschöpfung!
  - es besteht die Gefahr von Übertragungseffekten des Stresserlebens von Führungskräften auf Mitarbeiter (Breevart, Bakker, Hetland & Hetland, 2011; Franke, Felfe & Pundt, 2014)
  - ausgebrannte Führungskräfte können ihre emotionale Erschöpfung weiter geben. (Bakker & Costa, 2014; Zwingmann, Wolf & Richter, 2015).



## Hypothesen

- *Hypothese 1:* Transformationale Führung erhöht langfristig die emotionale Erschöpfung von Führungskräften selbst, insbesondere wenn sie einen hohen organisationsbezogenen Selbstwert aufweisen.
- *Hypothese 2:* Emotional erschöpfte Führungskräfte können ihre emotionale Erschöpfung direkt auf die Mitarbeiter\*innen übertragen (Crossover Effekt).
- *Hypothese 3:* Die Übertragung der emotionalen Erschöpfung von Führungskräften kann auch indirekt über erhöhte Arbeitsanforderungen der Mitarbeiter\*innen erfolgen.
- *Hypothesis 4:* Die Übertragung von emotionaler Erschöpfung der Führungskräfte auf die Mitarbeiter\*innen ist besonders in Ländern mit einer hohen Machtdistanz sehr stark (z.B. Frankreich).



Job Ressourcen

Komponenten:  
Handlungs-, Gestaltungs- & Entscheidungsspielraum

Tätigkeitsspielraum

Komponenten:  
Geld, Wertschätzung & berufliche Statuskontrolle

Belohnung

Komponenten:  
Soziale Unterstützung durch Kollegen

Soziale Unterstützung

Komponenten:  
Organisationsbezogener Selbstwert.

Selbstwert



Arbeitsanforderungen

Komponenten:  
Arbeitstempo, Aufgabenschwierigkeit und -vielfalt

Arbeitsintensität

Komponenten:  
Soziale & technische Unterbrechungen

Unterbrechungen

Komponenten:  
Aufstiegchancen & Arbeitsplatzgefährdung

Arbeitsplatzunsicherheit



Führung

Komponenten:  
Vorbild, Motivation, Intellektuelle Stimulation, Individuelle Berücksichtigung

Transformational

Komponenten:  
Machtdistanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern

Machtdistanz



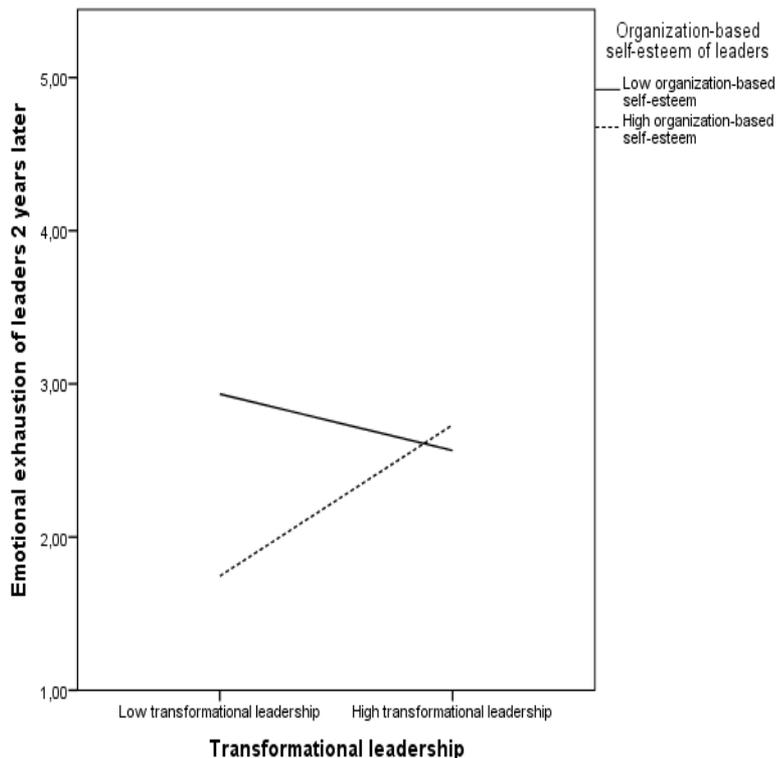
Outcomes

Komponenten:  
Emotionale Erschöpfung

Burnout

- N= 2.594 Mitarbeiter
- N = 76 Führungskräfte
- Dienstleistungsunternehmen mit vergleichbaren Tätigkeiten
- Durchschnittliche Teamgröße von 34
- Rücklaufquote von 90 %
- 2- Jahresintervall
- Alter: 36- 45 Jahre (median)
- Geschlecht: 61.8 % männlich
- 39.2 % weiblich
- Im Durchschnitt mehr als 8 Jahre Betriebszugehörigkeit, unbefristete Verträge

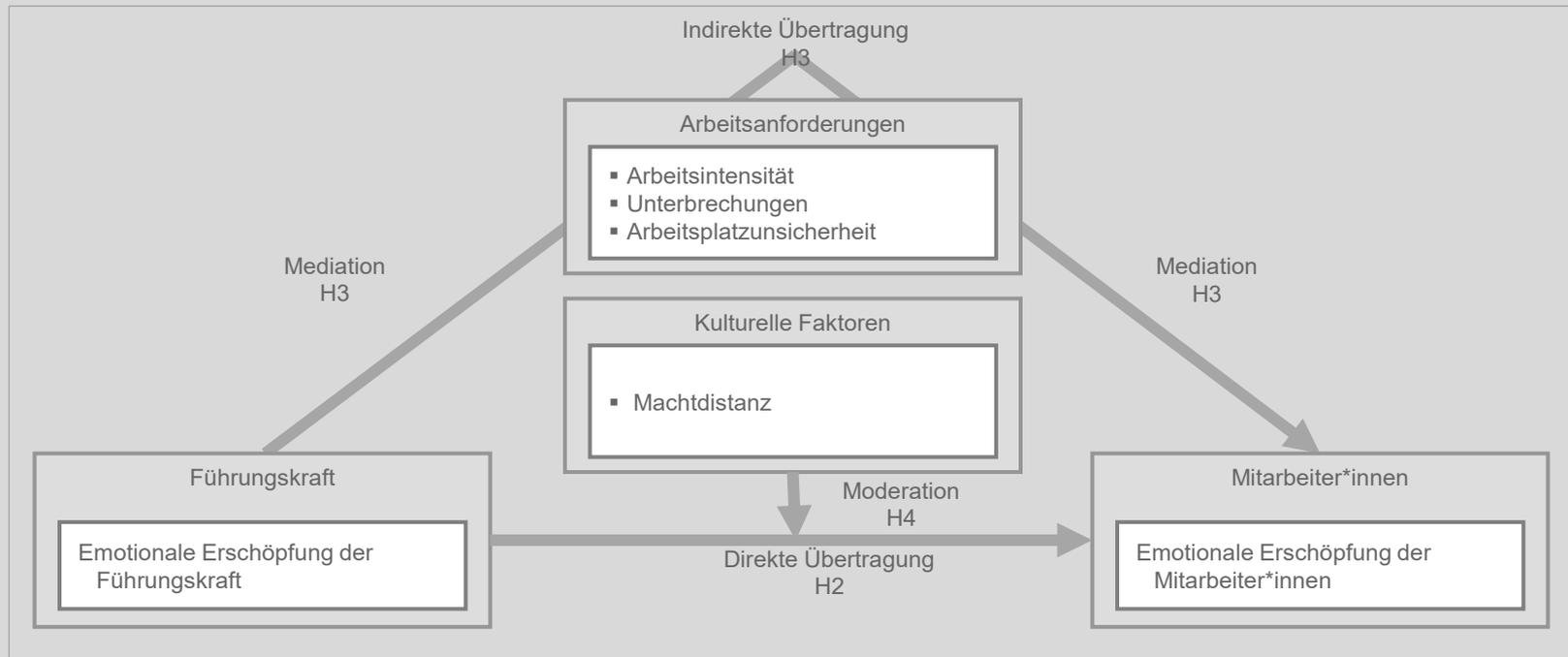
- **Hypothese 1: Transformationale Führung erhöht langfristig die emotionale Erschöpfung von Führungskräften selbst, insbesondere wenn sie einen hohen organisationsbezogenen Selbstwert aufweisen.**



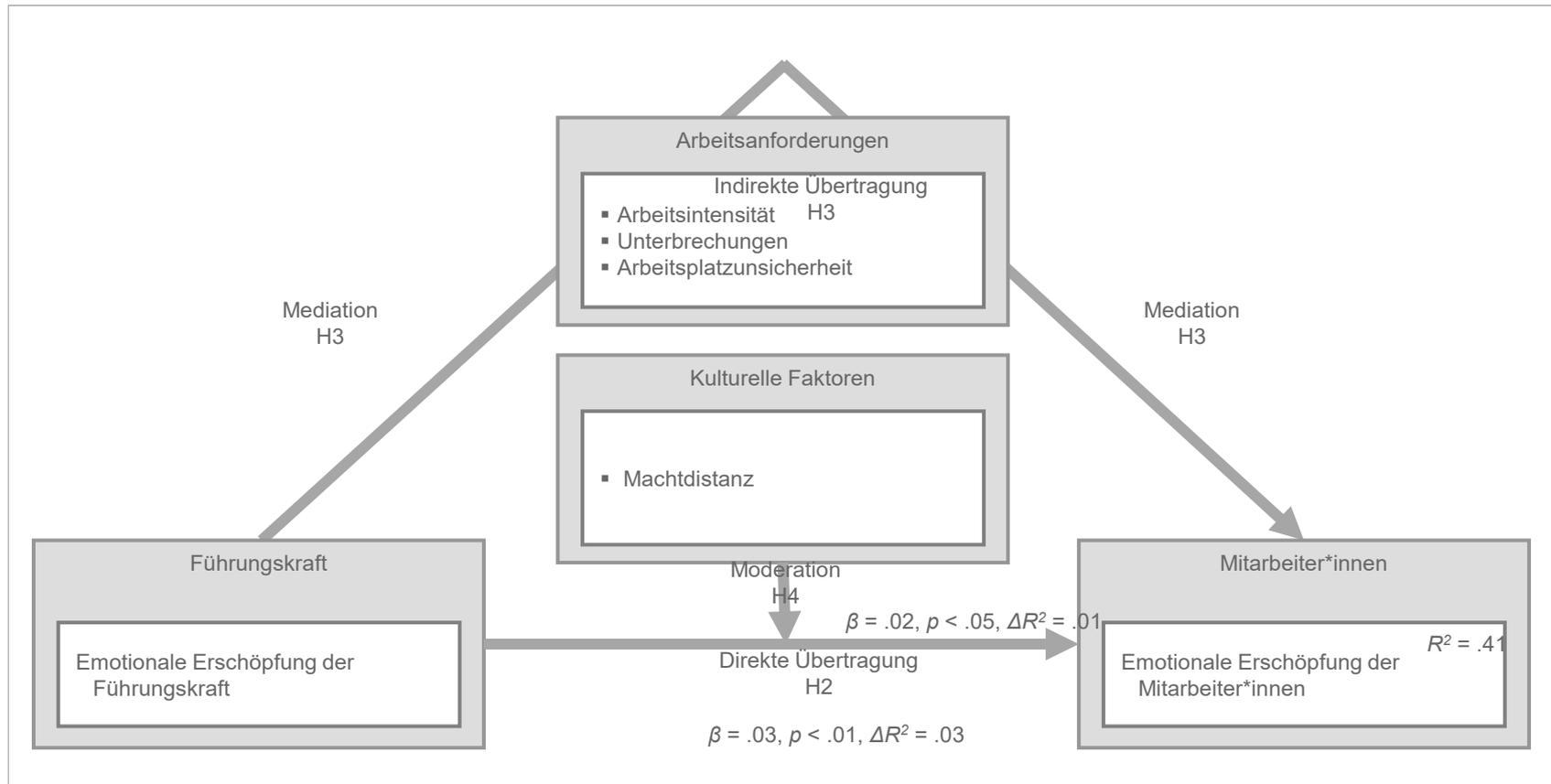
- Ein transformationaler Führungsstil der Führungskräfte (eingeschätzt von Mitarbeiter\*innen) führte nach 2 Jahren zu einer erhöhten emotionalen Erschöpfung der Führungskräfte ( $\beta = .57, p = .014; \Delta R^2 = .21, p = .001$ ), trotz der Kontrolle von Arbeitsanforderungen und Ressourcen sowie demografischen Charakteristiken der Führungskräfte und Teams.
- Transformationale Führungskräfte mit einem hohem organisationsbezogenen Selbstwert zeigten die höchste emotionale Erschöpfung ( $\beta = .39, p = .001; \Delta R^2 = .11, p = .001; R^2 = .61$ ).
- Obwohl der organisationsbezogene Selbstwert eine Ressource zur Prävention von emotionaler Erschöpfung ist, kann sie in Kombination mit transformationaler Führung langfristig bei "überambitionierten" Führungskräften mit geringer gesundheitlicher Selbstachtsamkeit zu negativen gesundheitlichen Folgen führen.

Untersuchung von  $N = 2.324$  Mitarbeiter\*innen und  $N = 76$  Führungskräfte in einem 2-Jahresintervall im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in einem deutschen Dienstleistungsunternehmen.

- *Hypothese 2: Emotional erschöpfte Führungskräfte können ihre emotionale Erschöpfung direkt auf die Mitarbeiter\*innen übertragen (Crossover Effekt).*
- *Hypothese 3: Die Übertragung der emotionalen Erschöpfung von Führungskräften kann auch indirekt über erhöhte Arbeitsanforderungen der Mitarbeiter\*innen erfolgen.*
- *Hypothese 4: Die Übertragung von emotionaler Erschöpfung der Führungskräfte auf die Mitarbeiter\*innen ist besonders in Ländern mit einer hohen Machtdistanz sehr stark (z.B. Frankreich, Deutschland)*



Untersuchung von  $N = 62,158$  Mitarbeiter\*innen in 6,910 Teams aus 12 Ländern im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in einem multi-nationalen Dienstleistungsunternehmen.



Analyse: Mehrebenenstrukturgleichungsmodelle

Gesamtmodellfit:  $X^2 = 40883.05, df = 1781, RMSEA = .065, CFI = .92, TLI = .91$

Untersuchung von  $N = 62,158$  Mitarbeiter\*innen in 6,910 Teams aus 12 Ländern im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in einem multi-nationalen Dienstleistungsunternehmen.

## Etablierung „echter“ gesunder Führung



- **Langzeiteffekte auf die Führungskräfte:** Transformationale Führung kann langfristig - insbesondere in Kombination mit einem hohen OBSE- zu einer erhöhten emotionalen Erschöpfung der Führungskräfte führen.
- **Selbstführung und Recovery:** 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).
- **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 Prävention (GeBu).

## Nutzen der Gefährdungsanalyse zum kontinuierlichen Monitoring



- **Monitoring von Langzeiteffekten von Belastungen & Ressourcen auf Gesundheit** (lernende gesunde Organisation)
- **Ergebnisgeleitete Maßnahmenableitung & Umsetzung** (Gestalten von Verhalten & Verhältnissen!)
- **Dokumentation, Evaluation & Prozessetablierung** (regelmäßige (Neu-)Fokussierung,

# Woran erkenne ich überlastete Mitarbeiter/ Führungskräfte?

## Arbeitsfähigkeit

- Unpünktlichkeit
- Mangelnde Disziplin & Durchhaltevermögen /Arbeitsunterbrechungen, Pausen, Verlassen des Arbeitsplatzes)
- Unentschuldigtes Fehlen
- Häufige Kurzerkrankungen

## Leistungsbereich

- Auffällige Leistungsminderung
- Leistungsschwankungen
- Unzuverlässigkeit
- Hohe Fehlerquoten/ Flüchtigkeitsfehler
- Hohe Vergesslichkeit
- Nachfragen bei bereits erlernten Routineaufgaben
- Vermeiden von bestimmten Tätigkeiten (z.B. Telefonaten, Kundenkontakten)

## Sozialverhalten

- Rückzug/ Vermeiden von Kontakten
- Distanzloses Verhalten
- Übersteigerte Empfindlichkeit gegenüber Kritik
- Außerordentlich heftige Kritikäußerungen
- Übermäßiges Misstrauen und Negativerwartungen
- Gereiztheit & Aggression
- Versunken, abwesend, vor sich hinstarrend
- Andauernde Traurigkeit, Niedergeschlagenheit

## Übergreifende Beeinträchtigung

- Schlaflosigkeit / Verschieben von Tag- Nacht-Rhythmen
- Aussergewöhnliche Unruhe & Angespanntheit
- Vernachlässigung von Kleidung & Körperpflege
- Verändertes Essverhalten
- Schwierigkeiten bei der Selbstversorgung (Einkaufen, Wohnungspflege)
- Einschränkung der Mobilität

Quelle: UKPT Broschüre: psychisch auffällige und erkrankte Mitarbeiter

# Was kann ich für überlastete Mitarbeiter/ Führungskräfte tun?

**H**insehen (Hat sich der Mitarbeiter im Vergleich zu früher verändert (Äußeres? Leistung? Stimmung? Sozialverhalten?)

**I**nitiative Ergreifen (Sprechen Sie Ihren Mitarbeiter auf die von Ihnen beobachtete Veränderung an, Nehmen Sie sich Zeit für mehrere Gespräche)

**L**eitungsfunktion wahrnehmen (Lassen Sie sich nicht abweisen. Nehmen Sie nötigenfalls mehrere Anläufe zum Gespräch, Schildern Sie Ihre Bedenken, Sorge & Anteilnahme)

**F**ührungsverantwortung wahrnehmen (Suchen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach Lösungen, Schaffen Sie Rahmenbedingungen, die den Mitarbeiter entlasten, Binden Sie ggf. das Team mit zur Entlastung ein)

**E**xperten hinzuziehen & sich entlasten (Holen Sie sich Unterstützung durch Experten (BA;BG; externe Berater),  
Leiten Sie den Betroffenen an entsprechende Beratungsstellen weiter – Sie können nicht alles auffangen!)

Vielen Dank für die  
Aufmerksamkeit!



***innsicht***-entdecken & entwickeln

Nieritzstraße 5

01097 Dresden

03 51-87 32 93 33

[sandra.wolf@innsicht.de](mailto:sandra.wolf@innsicht.de)

[www.innsicht.de](http://www.innsicht.de)

