

# Zweitveröffentlichung



Schütz, Melissa; Röhner, Jessica; Schütz, Astrid

## Führung und die Gesundheit von Mitarbeitenden

Datum der Zweitveröffentlichung: 29.11.2024

Verlagsversion (Version of Record), Zeitschriftenartikel

Persistenter Identifikator: urn:nbn:de:bvb:473-irb-1051170

### Erstveröffentlichung

Schütz, Melissa; Röhner, Jessica; Schütz, Astrid (2024): Führung und die Gesundheit von Mitarbeitenden, in: HR-Performance : Netzwerk für die digitale HR, Frechen-Königsdorf: Datakontext, Jg. 32, Nr. 3: Special: Compensation & Benefits, S. 24–27.

### Rechtehinweis

Dieses Werk ist durch das Urheberrecht und/oder die Angabe einer Lizenz geschützt. Es steht Ihnen frei, dieses Werk auf jede Art und Weise zu nutzen, die durch die für Sie geltende Gesetzgebung zum Urheberrecht und/oder durch die Lizenz erlaubt ist. Für andere Verwendungszwecke müssen Sie die Erlaubnis der Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber einholen.

Für dieses Dokument gilt das deutsche Urheberrecht.

# FÜHRUNG UND DIE GESUNDHEIT VON MITARBEITENDEN



Im neuen Beitrag von Melissa Schütz, Dr. Jessica Röhner und Prof. Dr. Astrid Schütz von der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg untersuchen die Autorinnen die Zusammenhänge zwischen dem Verhalten von Führungskräften und der Gesundheit von Mitarbeitenden und leiten daraus praktische Empfehlungen für das Personalmanagement ab.

**D**er Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse berichtet für das Jahr 2023 über krankheitsbedingte Fehltagelast am Arbeitsplatz auf einem Rekordhoch. Verschiedene Stressoren (potenziell stressauslösende Faktoren) am Arbeitsplatz lösen Erschöpfungszustände aus, die weitere negative Gesundheitsfolgen haben können. 2022 wurden 5.002 Personen gebeten, die wichtigsten Gründe zu nennen, warum Menschen am Arbeitsplatz Erschöpfung erleben (Mehrfachnennungen waren möglich).

Über die Hälfte nannte Leistungsdruck (56,3 %), Zeitdruck (43,1 %) oder zu viel Arbeit (41,2 %) und knapp ein Drittel (30,0 %) Probleme mit der Führungskraft ([presseportal.de/pm/164710/5294364](https://presseportal.de/pm/164710/5294364)). Offensichtlich ist Führung eine wichtige Stellschraube im Hinblick auf die Gesundheit von Mitarbeitenden. Im vorliegenden Beitrag gehen wir auf Zusammenhänge zwischen dem Verhalten von Führungskräften und der Gesundheit von Mitarbeitenden ein und leiten praktische Empfehlungen ab: Was können Führungskräfte tun, um das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden zu schützen oder sogar zu fördern? Was sollten sie vermeiden, um das Wohlergehen von Mitarbeitenden nicht zu gefährden?

## VORBILDWIRKUNG DER FÜHRUNGSKRAFT

Erstens haben Führungskräfte wichtige Vorbildwirkung, ihr Verhalten dient als Quelle für Information über erwünschtes Verhalten am Arbeitsplatz. Sie sollten daher reflektieren, welchen Stellenwert sie ihrer eigenen Gesundheit beimessen und



**Melissa Schütz,**  
wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik und Kompetenzzentrum für angewandte Personalpsychologie (KAP),  
[melissa.schuetz@uni-bamberg.de](mailto:melissa.schuetz@uni-bamberg.de)



**Dr. Jessica Röhner,**  
wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik und Kompetenzzentrum für angewandte Personalpsychologie (KAP),  
[jessica.roehner@uni-bamberg.de](mailto:jessica.roehner@uni-bamberg.de)



**Prof. Dr. Astrid Schütz,**  
Inhaberin des Lehrstuhls für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik und Kompetenzzentrum für angewandte Personalpsychologie (KAP),  
[astrid.schuetz@uni-bamberg.de](mailto:astrid.schuetz@uni-bamberg.de)

dabei konkrete Situationen und Verhaltensweisen berücksichtigen. Gönnen sich die Führungskraft selbst ausreichend Ruhezeiten, zeigt sie Mitarbeitenden, dass solches Verhalten gewünscht ist, wobei das auch ausdrücklich an die Mitarbeitenden kommuniziert werden sollte. Wenn Mitarbeitende wahrnehmen, dass ihre Führungskraft Pausen und Erholung für bedeutsam hält, ist das mit besseren Erholungswerten der Mitarbeitenden verbunden.

Ist die Führungskraft aber rund um die Uhr erreichbar oder arbeitet trotz Erkrankung, sendet das an Mitarbeitende das Signal, dass Gesundheit weniger wichtig ist als anfallende Arbeit. Das Haushalten mit den eigenen Kräften oder deren Überbeanspruchung dient den Mitarbeitenden als Vorbild. Entsprechend zeigte eine Studie, dass sich die emotionale Erschöpfung von Führungskräften indirekt auf körperliche Beschwerden der Mitarbeitenden auswirkt: Je höher die emotionale Erschöpfung der Führungskraft, desto weniger führte sie gesundheitsförderlich und desto mehr (sogar!) körperliche Beschwerden berichteten ihre Mitarbeitenden.

## GESTALTUNG VON ARBEITSBEDINGUNGEN

Die Führungskraft hat zweitens Einfluss auf Arbeitsbedingungen und das Ausmaß, in dem diese stressförderlich sind. In Studien konnte gezeigt werden, dass häufige Unterbrechungen der Arbeitstätigkeit ein relevanter Stressfaktor sind. Hier können Führungskräfte intervenieren, indem sie z. B. Zeitslots einräumen, in denen die Mitarbeitenden störungsfrei an Aufgaben arbeiten können. Idealerweise sollten Mit-

arbeitende diesen Zeitraum entsprechend ihrem persönlichen Leistungsprofil und ihrer konkreten Aufgabengestaltung selbst festlegen können.

Zudem muss anhand festgelegter klarer Signale und Regeln erkennbar sein, dass Mitarbeitende gerade nicht gestört werden möchten. Dies kann beispielsweise durch ein Schild mit der Aufschrift „Bitte nicht stören“ realisiert werden. Unternehmensseitig ist zu kommunizieren und zu akzeptieren, dass E-Mails und Nachrichten über Chatdienste sowie Telefonate in dieser Zeit nicht beantwortet werden.

Umgekehrt sollte es auch feste Zeiten geben, in denen kooperative Aufgaben erfüllt werden oder kollegialer Austausch stattfindet. Diese Ausgleichszeiten sind ebenso wichtig wie Ruhezeiten, da experimentell gezeigt werden konnte, dass sich Austausch und Hilfe positiv auf die Arbeitsleistung auswirken. Insgesamt ist also davon auszugehen, dass Mitarbeitende von ihrer Führungskraft als Modell lernen und dass durch gelebte Praxis gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen Gruppennormen für das Team etabliert werden können.

## BEREITSTELLUNG STRESSMILDERNDER RESSOURCEN

Drittens können Führungskräfte über die Bereitstellung stressmildernder Ressour-

cen positiv auf die Gesundheit von Mitarbeitenden einwirken. Stressmildernde Ressourcen sind interne (z. B. Kenntnisse und Fähigkeiten) oder externe Faktoren (z. B. Möglichkeiten, die eigene Arbeit zu gestalten, *Job Crafting*), die dazu beitragen, die Belastung von Mitarbeitenden zu reduzieren oder ihnen helfen, besser mit Belastungen umzugehen.

Eine Situation wird nur dann als Stress wahrgenommen, wenn wir das Gefühl haben, sie nicht bewältigen zu können. Entsprechend beurteilen zwei Personen eine Situation oft unterschiedlich – als Bedrohung oder Herausforderung –, je nachdem, wie sie ihre Bewältigungsmöglichkeiten und Ressourcen einschätzen. Etwa kann eine neue Aufgabe als zusätzlicher Stressor oder aber als Chance zur Weiterentwicklung wahrgenommen werden.

Was können Führungskräfte konkret tun, um stressmildernde Ressourcen bereitzustellen? Eine Möglichkeit ist es, Mitarbeitende explizit auf individuelle Stärken und Bewältigungsmöglichkeiten hinzuweisen, um ihre persönlichen Ressourcen zu stärken. Zudem ist es hilfreich, Mitarbeitenden konstruktives Feedback zur erfolgreichen Bewältigung von Herausforderungen zu geben und dadurch ihr Vertrauen in eigene Fähigkeiten zu festigen. Feedback oder verbale Ermutigungen sind als Quellen der sogenannten Selbstwirksamkeit (der Über-

zeugung einer Person, bestimmte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen) bekannt.

Selbstwirksamkeit wiederum trägt zu psychischer Widerstandskraft und somit zu Wohlbefinden und Gesundheit bei. Je nach Situation kann auch das Angebot einer thematisch passenden Weiterbildung oder einer Coaching-Maßnahme eine Möglichkeit sein, stressmildernde Ressourcen bereitzustellen. Transferförderlich gestaltete Maßnahmen tragen dazu bei, individuelle Ressourcen aufzubauen und besser mit Stressoren und Belastungen umzugehen.

## TEAMORIENTIERTE ANSATZPUNKTE

Viertens sind Teamprozesse zu berücksichtigen. Dabei ist insbesondere die Schaffung einer gemeinsamen Identität („Wir als Team“) sowie einer kooperativen Grundhaltung in der Arbeitsgruppe (statt Konkurrenzdenken) bedeutsam. Führungskräfte sollten vermeiden, dass Mitarbeitende ungleich behandelt werden oder dies so wahrnehmen. Durch regelmäßige anonyme Befragungen der Mitarbeitenden sowie die daraus folgende Ableitung passender Maßnahmen können potenzielle Unstimmigkeiten rechtzeitig erkannt und gegengesteuert werden.

Eine besondere Stresssituation kann die Erkrankung eines Teammitglieds sein. Um



die Belastung anderer möglichst gering zu halten, können präventive Maßnahmen getroffen werden. Hierzu zählt etwa die Schaffung klarer Vertretungsregelungen. Zu knappe zeitliche und personelle Ressourcen lassen dagegen in solchen Fällen Druck entstehen. Die erkrankte Person könnte sich unwohl fühlen, wenn bereits ausgelastete Kolleg\*innen zusätzlich ihre Aufgaben übernehmen müssen und daher trotz Erkrankung zur Arbeit kommen (*Präsentismus*). Insofern liegt die Schaffung eindeutiger Regeln sowie eine sinnvolle und vorausschauende Ressourcenplanung in der Verantwortung der Führungskraft und des Unternehmens.

## FÜHRUNGSSTILE

Fünftens können Führungsstile und konkrete Verhaltensweisen von Führungskräften auf die Gesundheit von Mitarbeitenden wirken. Ein intensiv untersuchtes Konzept, das *positiv* mit der Gesundheit der Mitarbeitenden verbunden ist, ist transformationale Führung. Dabei streben Führungskräfte danach, Ziele, Werte, Einstellungen und Wünsche der Mitarbeitenden zu verändern. Genutzt werden vier Verhaltensweisen: idealisierter Einfluss (z. B. über eigene Überzeugungen und Werte sprechen), inspirierende Motivation (z. B. sich optimistisch über die Zukunft äußern), intellektuelle Stimulation (z. B. Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten) und individuelle Unterstützung (z. B. Mitarbeitende beim Ausbau ihrer Stärken unterstützen). Transformationale Führung steht u. a. in Zusammenhang mit geringerem Stress und Burn-out bei Mitarbeitenden.

Im Zusammenhang mit der Gesundheit von Mitarbeitenden wird darüber hinaus häufig das Konzept der Leader-Member-Exchange herangezogen. Dabei wird angenommen, dass Führungskräfte und Mitarbeitende je individuelle Beziehungen haben, die von unterschiedlicher Qualität sind. Eine Beziehung mit hoher Qualität zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass man die jeweils andere Person schätzt, gern mit ihr zusammenarbeitet und als unterstellte Person der Führungskraft zuliebe auch mehr leistet, als in der Arbeitsplatzbeschreibung gefordert wird. Gute Beziehungen sind durch Vertrauen, Commitment und gegenseitigen Respekt gekennzeichnet.

Forschungsergebnisse zeigen, dass höhere Beziehungsqualität zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden mit verringertem Stress und geringeren Burn-out-Werten der Mitarbeitenden einhergeht.

Für das Wohlbefinden der Führungskräfte ist es zudem wichtig, dass zwischen den einzelnen Teammitgliedern keine großen Unterschiede in der Beziehungsqualität bestehen. Einzelne Teammitglieder sollten also nicht das Gefühl haben, dass andere eine wesentlich bessere Beziehung zur Teamleitung haben als sie selbst. Führungskräfte können qualitativ hochwertige Austauschbeziehungen mit Mitarbeitenden schaffen, indem sie beispielsweise regelmäßig Feedback geben, auf Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden achten und diese ansprechen oder Verständnis für berufliche, aber auch private Bedürfnisse oder Bedarfe der Mitarbeitenden (z. B. Care-Arbeit oder Erkrankungen) zeigen.

Aus diesen Ansätzen geht deutlich hervor, dass Führungskräfte durch ihren Führungsstil und ihr Verhalten *positiv* oder *negativ* auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden wirken können. Ein Extremfall ist destruktives Führungsverhalten: Handlungen einer Führungskraft über einen längeren Zeitraum hinweg, die von den Mitarbeitenden als feindlich und/oder obstruktiv wahrgenommen werden. Hierzu gehört sich über Mitarbeitende lustig zu machen, sich vor anderen negativ über Mitarbeitende zu äußern oder sie zu erniedrigen. Derartige Handlungen werden auch als *Bossing* bezeichnet.

Die Ursachen für ein solches Verhalten von Führungskräften sind vielfältig. Es steht beispielsweise in Zusammenhang mit Narzissmus: Je höher Narzissmus bei einer Führungskraft ausgeprägt ist (insbesondere Facetten, die sich durch aggressives Verhalten und hohe Rivalität gegenüber möglicher Konkurrenz auszeichnen), desto häufiger berichten Mitarbeitende von *Bossing*. Forschungsergebnisse zeigten, dass derartige Verhaltensweisen der Führungskräfte mit niedrigem Wohlbefinden, negativem Affekt und Stress bei den Mitarbeitenden einhergehen. Schlechte Führung wirkt also nicht nur auf die Arbeitsleistung, sondern auch auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.

## FAZIT

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungskräfte erheblichen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden haben – auch wenn dieser nicht immer offensichtlich ist. Bereits durch kleinere Veränderungen in der Zusammenarbeit, beispielsweise verbesserte Kommunikation oder Einführung neuer Routinen und Regelungen, können Verbesserungen angestoßen werden.

Gehen Sie als Führungskraft also selbst mit gutem Beispiel voran (z. B. durch ausreichend Ruhepausen), schaffen Sie gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen (z. B. durch eine möglichst stressfreie Arbeitsumgebung), stellen Sie stressmildernde Ressourcen für Ihre Mitarbeitenden bereit (z. B. durch konstruktives Feedback oder das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen), beziehen Sie das gesamte Team ein und berücksichtigen Sie alle (z. B. durch die Möglichkeit zur Partizipation mittels Befragungen oder ausreichende personelle Ressourcen) und arbeiten Sie an einem gesundheitsförderlichen Führungsstil (z. B. transformationale Führung oder qualitativ hochwertige Austauschbeziehungen mit den Mitarbeitenden). ■

### Literatur:

- Barthold, L., & Schütz, A. (2010). Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung. Beltz.
- Bernerth, J. B., & Hirschfeld, R. R. (2016). The subjective well-being of group leaders as explained by the quality of leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 697–710.
- Gauglitz, I. K., & Schyns, B. (2024). Triggered abuse: How and why leaders with narcissistic rivalry react to follower deviance. *Journal of Business Ethics*.
- Gauglitz, I., Schyns, B., Fehn, T., & Schütz, A. (2023). The dark side of leader narcissism: The relationship between leaders' narcissistic rivalry and abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 185(1).
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194.
- Köppe, C., Kammerhoff, J., & Schütz, A. (2018). Leader-follower crossover: Exhaustion predicts somatic complaints via StaffCare behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 297–310.
- Schütz, A., Köppe, C., & Andresen, M. (2020). Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten. Hogrefe.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Wegge, J., Shemia, M., & Haslam, S. A. (2014). Leader Behavior as a Determinant of Health at Work: Specification and Evidence of Five Key Pathways. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 28(1–2), 6–23.