

Der folgende Artikel wurde unter dem Titel " Führung und Gesundheit - Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter?" im Österreichischen Forum Arbeitsmedizin 01/13 veröffentlicht.

Quelle:

Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2013). Führung und Gesundheit - Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter? *Österreichisches Forum Arbeitsmedizin*, 28-39.



SABINE GREGERSEN¹,
SYLVIE VINCENT-
HÖPER², ALBERT NIEN-
HAUS^{1,3}

¹ BERUFGENOSSEN-
SCHAFT FÜR GESUND-
HEITSDIENST UND
WOHLFAHRTSPFLEGE,
FACHBEREICH GESUND-
HEITSSCHUTZ

² UNIVERSITÄT
HAMBURG, FACH-
BEREICH PSYCHOLOGIE

³ UNIVERSITÄTS-
KLINIKUM HAMBURG-
EPPENDORF (UKE),
COMPETENZZENTRUM
FÜR VERSORGUNGSFOR-
SCHUNG BEI PFLEGE-
BERUFEN (CVCARE)

Unterschiedliche Ein- schätzungen zwischen Führungskräften und Mitarbeiterver- tretungen

FÜHRUNG UND GESUNDHEIT – WELCHEN EINFLUSS HABEN FÜHRUNGS- KRÄFTE AUF DIE GESUNDHEIT DER MITARBEITER?

Hintergrund

Das Präventionshandeln der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung richtet sich in Deutschland seit den Änderungen des Sozialgesetzbuches (SGB) VII und der Einführung des Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 1996 am sogenannten erweiterten Präventionsauftrag aus. Die Verhütung der arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren, zu denen auch die psychischen Belastungen gezählt werden, sowie die menschengerechte Gestaltung der Arbeit sind seitdem Bestandteile des gesetzlichen Auftrags der Unfallversicherung und haben eine Reihe neuer „Produktentwicklungen“ bzw. „Präventionsstrategien“ ausgelöst. Zunehmend werden Führungskräfte als Zielgruppe für entsprechende Präventionsstrategien adressiert.

Die Führungskräfte als Verantwortliche für die Arbeitssicherheit und Gesundheit ihrer unterstellten Mitarbeiter schaffen die Voraussetzungen für sichere und gesunde Arbeitsplätze. Sie beurteilen vorhandene Gefährdungen und treffen geeignete Maßnahmen, um diesen wirksam zu begegnen. Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte beraten das Unternehmen bei der Umsetzung dieser Maßnahmen (z. B. Gefährdungsbeurteilung). Die Führungskräfte haben jedoch nicht nur durch ihre Aufgaben im Arbeitsschutz, sondern auch durch ihr persönliches Führungsverhalten einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter.

Wie groß ist der Einfluss von Führungskräften auf die Gesundheit der Mitarbeiter? Dies ist eine Fragestellung, die häufig stark polarisiert. Je nach Adressat fallen die Antworten unterschiedlich aus. Mitarbeitervertretungen sehen eine hohe Verantwortung bei den Führungskräften. So kommen Antworten wie „Jede Führungskraft hat den Krankenstand, den sie verdient.“ Wendet man sich mit der Frage-

stellung an Führungskräfte, schätzen diese ihren Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeitern eher gering ein. Führungskräfte neigen dazu, die Ursachen von krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeiten weniger bei sich als bei den Mitarbeitern zu suchen. Diese Ergebnisse werden auch durch eine Untersuchung von Ruppert & Gerstberger (2001) gestützt. Vorgesetzte wurden gebeten, anzugeben, worin sie die Hauptfaktoren für Erkrankungen ihrer Mitarbeiter sehen. Nach ihrer Einschätzung sind medizinische Faktoren (degenerative Erkrankungen, körperliche Überbeanspruchung, unfallbedingte Verletzungen etc.), persönliches Verhalten (im privaten Umfeld) sowie private Probleme (z. B. Sucht) die Hauptgründe für das Zustandekommen von Erkrankungen und Fehlzeiten. Einflussfaktoren aus dem Arbeitsumfeld werden nicht genannt.

Einseitige Schuldzuschreibungen sind für die Diskussion jedoch nicht hilfreich. Denn auf die Mitarbeitergesundheit haben zahlreiche Faktoren – innerhalb der Arbeit, der Person und der Freizeit – Einfluss. Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit aus der Perspektive der Führungskräfte, sollte es vor allem darum gehen, mögliche Gestaltungsspielräume aufzuzeigen und zu nutzen.

Die Komplexität der Thematik „Führung“ und die unterschiedlichen Betrachtungsweisen erschweren eine Orientierung. Zum besseren Verständnis ist eine Differenzierung zwischen Unternehmensführung, Personalmanagement und personaler Führung (Mitarbeiterführung durch die direkte Führungskraft) hilfreich (Wegge & Rosenstiel 2007).

Bei Unternehmensführung handelt es sich um allgemeine Steuerungsfunktionen (z. B. Gesundheit der Mitarbeiter als gleichwertiges Unternehmensziel definie-

Wie weit geht der Einfluss von Führungskräften?

Leistung, Motivation und Arbeitszufriedenheit standen traditionell im Vordergrund

Führungsverhalten als eine der Hauptursachen für psychische Fehlbelastung

Transformationale Führung

Untersuchungsergebnisse sind bislang nicht eindeutig

ren), und Personalmanagement beinhaltet die Umsetzung des Unternehmensziels „Gesundheit der Mitarbeiter“ (z. B. durch die Formulierung als Unternehmensleitlinie unter Einbeziehung der Mitarbeiter).

Der unmittelbare Einfluss erfolgt über die personale Führung, d. h. die Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten einzelner Personen in Organisationen sowie die Steuerung und Koordination der Zusammenarbeit in und zwischen Gruppen unter Berücksichtigung der Gesundheit (Felfe 2009, Wegge & Rosenstiel 2007).

In der Tradition der Führungsforschung stand der Einfluss des Führungsverhaltens auf Leistung, Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Vordergrund. In den vergangenen Jahren gab es ein zunehmendes Interesse, den Einfluss des Führungsverhaltens auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu untersuchen (Franke & Felfe 2011, Vincent 2011).

Ein besonders starker Einfluss von Führung wird auf die *psychische* Gesundheit von Mitarbeitern postuliert. Ein Drittel von über 6.000 befragten Arbeitnehmern fühlt sich durch das Verhalten ihrer Vorgesetzten deutlich fehlbeansprucht (z. B. durch übermäßige Kontrolle, zu wenig Lob oder unangebrachten Umgangston) und nennt Führungsverhalten als eine der drei Hauptursachen für psychische Fehlbeanspruchung (BKK Bundesverband 2008). Wie eine Befragung der Initiative Gesundheit und Arbeit zeigt, zählen nicht nur die Mitarbeiter selbst, sondern auch Arbeits- und Gesundheitsschutzexperten „schlechtes Führungsverhalten“ neben Zeitdruck und Arbeitsplatzunsicherheit zu den drei relevantesten Faktoren für psychische Fehlbelastungen (IGA 2004).

Nachfolgend wird ein Überblick gegeben zum Stand der Forschung und darüber, was konkret gesundheitsfördernde Führung beinhaltet.

Zum Stand der Forschung

Welchen Einfluss das Führungsverhalten auf die Gesundheit von Mitarbeitern hat, ist aktuell verstärkt Gegenstand wissenschaftlicher Forschung. Allerdings gab es dazu bislang keine einheitlichen Ergebnisse. Unklar war zum Beispiel, wie weit

der Einfluss von Führungskräften geht und was genau die einzelne Führungskraft unternehmen kann, um Gesundheit und Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu fördern. Um dies herauszufinden, wurden in jüngster Zeit einige Literaturstudien bzw. Metaanalysen durchgeführt (Gregeresen et al. 2011 [a], Kuoppala et al. 2008, Skakon et al. 2010).

Einen Überblick geben Gregeresen et al. 2011 [a], indem sie Studien, Reviews und Metaanalysen mit Publikationsdatum zwischen 1990 und 2009 sichteten. Die Befunde bestätigen, dass Führungsverhalten sowohl als Ressource als auch als Stressor wirken kann (siehe Tabelle 1). Es liegen allerdings wesentlich mehr Studien vor, die den Zusammenhang zwischen Gesundheit und Führungsverhalten als Ressource bestätigen, also die gesundheitsförderliche Wirkung von Führung zum Gegenstand haben.

Führungsverhalten als Ressource

Besonders häufig wurde bei den Studien die Wirkung sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte als potenzielle Ressource untersucht und bestätigt. Darüber hinaus wird verschiedenen Führungskonzepten eine gesundheitsförderliche Wirkung attestiert. Transformationale, zu einem geringeren Anteil auch transaktionale Führung (Dimension „leistungsorientierte Belohnung“ – d. h. das Austauschprinzip zwischen Leistung des Mitarbeiters und Belohnung durch die Führungskraft) hat ebenso positive gesundheitliche Folgen wie eine mitarbeiterorientierte Führung. Bei Letzterer begegnet die Führungskraft dem Geführten mit Wertschätzung, Achtung sowie Offenheit, ist bereit zu zweiseitiger Kommunikation und zeigt Einsatz und Sorge für den Einzelnen. Unter transformationaler Führung versteht man ein Führungsverhalten, das u. a. folgende Dimensionen abdeckt: Einfluss durch Vorbildlichkeit, Einfluss durch Verhalten, Motivation durch begeisternde Visionen, Förderung des kreativen und unabhängigen Denkens, individuelle Unterstützung und Förderung.

Nicht eindeutig sind dagegen die Aussagen zum Einfluss des Faktors „Aufgabenorientierung“. Er umfasst folgende Inhalte: Die Führungskraft übernimmt die

Positiver Effekt von hoher Mitarbeiter- und hoher Aufgabenorientierung

Strukturierung, Definition und Klärung des Ziels und des Weges zum Ziel, aktiviert und motiviert den Geführten zu Leistungen und kontrolliert ihn. Es gibt Hinweise, dass insbesondere die Kombination von hoher Mitarbeiter- und hoher Aufgabenorientierung einen positiven Effekt auf die Gesundheit von Mitarbeitern hat, während eine hohe Aufgabenorientierung gepaart mit einer geringen Mitarbeiterorientierung einen negativen Effekt ausübt (Landeweerd & Boumans 1994, Seltzer & Numerof 1988).

Führungsverhalten als Stressor

Ebenfalls wurde nachgewiesen, dass Führungsverhalten als Stressor wirken kann, z. B. durch unzureichendes Konfliktmanagement, Ungeduld des Vorgesetzten und beleidigendes Verhalten.

Bei den Führungskonzepten wurde die Laissez-faire-Führung mit einer häufig negativen Wirkung auf die Gesundheit der Mitarbeiter in Zusammenhang gebracht. Diese Strategie ist durch Passivität und einen weitgehenden Verzicht auf Führung und Einfluss gekennzeichnet.

Unzureichendes Konfliktmanagement beeinträchtigt die Gesundheit

Laissez-faire-Führung erhöht Stress

Tabelle 1: Ergebnisse der Literatursuche von Gregersen et al. 2011 [a]

Untersuchter Einflussfaktor	Untersucht in	Besteht ein statistischer Zusammenhang zu Gesundheit?	Untersuchte Merkmale/Wirkung
Risikofaktoren/Stressoren (gesundheitsbeeinträchtigend)			
Soziale Stressoren (bedingt durch Vorgesetztenverhalten)/ unzureichendes Konfliktmanagement	4 Publikationen	Ja, in allen Studien	reduziert Anwesenheit beziehungsweise erhöht den Krankenstand, senkt Arbeitszufriedenheit und psychische Gesundheit
Ressourcen (gesundheitsförderlich)			
Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten/Anerkennung und Wertschätzung/ Gerechtigkeit/Kommunikationsmöglichkeiten/soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	22 Publikationen	Ja, außer einer	erhöht Anwesenheit beziehungsweise senkt den Krankenstand, verbessert die psychische und physische Gesundheit sowie die Arbeitsfähigkeit, reduziert Burnout, erhöht die Arbeitszufriedenheit
Konzept der transformationalen, transaktionalen und Laissez-faire-Führung			
Transformationale Führung	12 Publikationen	Ja, in allen Studien	verbessert die psychische Gesundheit beziehungsweise verringert Beeinträchtigung des Befindens, erhöht die Arbeitszufriedenheit
Transaktionale Führung → Leistungsorientierte Belohnung	8 Publikationen	Ja, außer einer	reduziert Stress bzw. Burnout und erhöht Arbeitszufriedenheit
→ Kontrolle (aktiv und im Ausnahmefall)	s. o.	s. o.	erhöht Stress
Laissez-faire-Führung	5 Publikationen	Ja, außer einer	erhöht Stress
Konzept der Aufgaben-/Mitarbeiterorientierung			
Mitarbeiterorientierung (MO) und Aufgabenorientierung (AO)	8 Publikationen	Ja, in allen Studien Ausnahme: Aufgabenorientierung bei zwei Studien	MO erhöht die Arbeitszufriedenheit, reduziert Stress, Burnout und Fehlzeiten hohe AO gekoppelt mit geringer MO erhöht gesundheitliche Beschwerden (z. B. Burnout)
Sonstige Aspekte von Führung (zusammengefasst Zufriedenheit mit Führung (F))			
Zufriedenheit mit der Führung/ Supervisor's Attitude? (Einstellung von Führungskräften)/ Vorgesetzten und Führungsverhalten allgemein/Kommunikation und Beziehung/Beziehung zum Vorgesetzten	13 Publikationen	Ja, außer einer	Geringe Zufriedenheit mit F: erhöht Ängstlichkeit, Depression und Stress Hohe Zufriedenheit mit F: verbessert das psychische Wohlbefinden sowie die Arbeitsfähigkeit

Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit bestätigt

Nach Sichtung des Forschungsstands wurde ein wissenschaftlich signifikanter Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit bestätigt.

Wie groß ist der Einfluss von Führungsverhalten auf die Gesundheit?

Die Zusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten und der psychischen Gesundheit der Beschäftigten können als niedrig bis moderat bezeichnet werden; die Korrelationen liegen i. d. R. zwischen $r = .20$ bis $r = .30$. Betrachtet man die Studienerkenntnisse zur Varianzaufklärung durch wissenschaftlich etablierte Führungskonzepte in Hinblick auf das Kriterium psychische Gesundheit, zeigt sich, dass der Einfluss von Führungsverhalten auf emotionale Erschöpfung bei 8–30 % und auf Arbeitszufriedenheit bei ca. 50 % liegt (Gregersen et al. 2011 [b], Kanste et al. 2007, Seltzer & Numerof 1988, Seltzer et al. 1989, Stordeur et al. 2001, Vincent 2011). Wird der Einfluss über ein explizit gesundheitsförderliches Führungsverhalten erfasst, dann beträgt die Varianzaufklärung von Führung auf das Kriterium emotionale Erschöpfung 25 % (Vincent 2011). Führung ist somit ein zentraler Einflussfaktor für die Gesundheit, aber nicht der einzige.

Wie wirkt Führung auf die Gesundheit der Mitarbeiter?

In einigen wenigen Untersuchungen wurde der Frage nachgegangen, *wodurch* das Führungsverhalten einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter ausübt bzw. was der zugrunde liegende Mechanismus dieser Beziehung ist. In diesen Studien wurde nachgewiesen, dass Führung über die Gestaltung von Arbeitsbedingungen wie beispielsweise die Schaffung von Rollenklarheit, Vorhersehbarkeit, Bedeutsamkeit und Weiterentwicklungsmöglichkeiten das Wohlbefinden der Geführten beeinflusst (Arnold et al. 2007, Nielsen et al. 2008, Vincent-Höper et al. 2013 in Rev.). Als Empfehlung für Führungskräfte lässt sich hieraus ableiten, dass sie insbesondere über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen die Gesundheit der Mitar-

beiter beeinflussen können. Es hat einen positiven Effekt auf die Mitarbeitergesundheit, wenn die Führungskraft die Hintergründe von Entscheidungen und die zu erreichenden Ziele nachvollziehbar erläutert sowie den Sinn von Aufgaben verdeutlicht und anstehende Veränderungen ankündigt. Außerdem hat es einen gesundheitsförderlichen Effekt, wenn sie für eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sorgt, sicherstellt, dass ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben verstanden haben und Aufgabenanforderungen und Erwartungen an ihre Mitarbeiter klar und deutlich kommuniziert.

Gesundheit als Führungsaufgabe

Projekte aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz und aus der betrieblichen Gesundheitsförderung weisen die Unterstützung durch das Management als zentralen Erfolgsfaktor aus (Badura 1999, Elke & Zimolong 2000, Münch et al. 2003).

Führungskräften kommen sowohl Aufgaben im traditionellen Arbeitsschutz (Reduzierung vermeidbarer Belastungen) als auch bei der Gesundheitsförderung im weiteren Sinne (Förderung von Ressourcen) zu. Es geht also nicht ausschließlich um die Reduzierung von Belastungen (z. B. Zeitdruck), sondern auch um die Förderung von Ressourcen (z. B. eigenständige Gestaltung der Arbeitsabläufe).

Aus der Praxis ist bekannt, dass Führungskräfte häufig ihren Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter – was die Gestaltung von Rahmen- und Arbeitsbedingungen, aber auch ihre Vorbildwirkung angeht – unterschätzen (Matyssek 2009, Zimmer & Gregersen 2007). In diesem Zusammenhang spielen der geringe Stellenwert von Gesundheit, Unkenntnis über Gestaltungsmöglichkeiten sowie die Befürchtung, eine lästige Zusatzaufgabe übernehmen zu müssen, eine zentrale Rolle. Leider zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass der Arbeits- und Gesundheitsschutz vom Management eher als nachrangige Aufgabe wahrgenommen wird. Dieser untergeordnete Stellenwert spiegelt sich in den Ergebnissen verschiedener empirischer Erhebungen wider: Zum Beispiel stimmten bei einer Umfra-

Unterstützung durch das Management bestimmt den Erfolg

Förderung von Ressourcen

Führungskräfte unterschätzen ihren Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit

Untergeordneter Stellenwert von Arbeits- und Gesundheitsschutz beim Management

Gesundheitsmanagement wird oft als lästige Zusatzaufgabe gesehen

Besondere Anforderungen an Führungskräfte in mittleren Positionen

Gesunde Selbstführung als Basis

Auseinandersetzung mit persönlichen Belastungsfaktoren und Ressourcen

ge in Betrieben aus unterschiedlichen Branchen (GeFüGe-NRW 2005) Führungskräfte, Betriebsräte und Berater übereinstimmend folgenden Aussagen zu:

- Führungskräfte sehen Gesundheitsmanagement eher als lästige Zusatzaufgabe.
- Führungskräfte wissen zu wenig über den Gesundheitszustand ihrer Mitarbeiter.
- Führungskräfte achten selbst nicht auf ihre Gesundheit und sind deshalb auch keine Vorbilder.

Allerdings lassen die Daten aus der zitierten Studie auch eine Trendwende erkennen: Nach Einschätzung der Mehrheit der Befragten wird das Thema Gesundheit in der Unternehmensentwicklung an Bedeutung gewinnen.

Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe kann der Führungskraft nahegebracht werden, indem man sie dazu bewegt, sich mit der eigenen Gesundheit auseinanderzusetzen. Es wird eine persönliche Betroffenheit hergestellt, Gestaltungsspielräume werden aufgezeigt und die Vorbildfunktion hervorgehoben. Dadurch wird die Akzeptanz bei Führungskräften gefördert, die Gestaltung der Arbeits- und Rahmenbedingungen von Mitarbeitern als gesundheitsrelevante Führungsaufgaben wahrzunehmen.

Gesundheit als Führungsaufgabe beinhaltet daher die Gesunde Selbstführung, d.h. den Umgang der Führungskraft mit der eigenen Gesundheit sowie die menschengerechte Gestaltung der Arbeit, d.h. die Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

Gesundheitsfördernd führen – Gesunde Selbstführung (Umgang der Führungskraft mit der eigenen Gesundheit)

Die Grundannahme dieser Betrachtungsweise ist, dass Führungskräfte, die auf ihre eigene Gesundheit achten, auch die Gesundheit ihrer Mitarbeiter verstärkt berücksichtigen, was dazu führt, dass das gesundheitsförderliche Verhalten der Führungskraft von den Mitarbeitern als authentisch erlebt wird.

Der Gesundheitszustand von Führungskräften ist bei Zugrundelegen des Kriteri-

ums „Krankenstand“ als gut zu bewerten, da sie i. d. R. einen geringen Krankenstand aufweisen. Jedoch gibt es Befragungsergebnisse, die darauf hinweisen, dass Führungskräfte trotz Krankheit zur Arbeit gehen. Eine weitere Relativierung erfährt dieser „gute“ Gesundheitszustand, wenn andere Kriterien berücksichtigt werden, wie z. B. die kognitive und emotionale Beanspruchung (Irritation), die bei Führungskräften signifikant erhöht ist (Pangert & Schüpbach 2011). Hieraus lässt sich eine Relevanz für die gesundheitsfördernde Selbstführung ableiten.

Vor allem an Führungskräfte, die in der mittleren Führungsebene arbeiten – in der sogenannten Sandwichposition mit Druck von oben, der übergeordneten Führungsebene, und Druck von unten, den unterstellten Mitarbeitern – werden besondere Anforderungen gestellt: z. B. die Vermittlung zwischen den Interessen der Mitarbeiter und der Unternehmensführung, die Leitung eines Teams, ohne Teil dessen zu sein, der Aufbau vertrauensvoller sozialer Nähe bei gleichzeitig notwendiger Distanz und das Treffen von Entscheidungen, teilweise auf unsicherer Grundlage (INQA 2008). Diese Belastungen können bei Führungskräften zu emotionalen und kognitiven Widersprüchen, zu Gewissenskonflikten zwischen den eigenen Bedürfnissen, der Verantwortung den Mitarbeitern und der Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber führen und gesundheitliche Auswirkungen haben (Alpers 2009, Pangert & Schüpbach 2011).

Wenn Vorgesetzte sich nicht mit diesem Stresserleben, persönlichen Belastungsfaktoren und Ressourcen auseinandersetzen, können sie diese Aspekte bei ihren Mitarbeitern kaum angemessen einschätzen und fördern (Ducki 2009, Stadler & Spieß 2002). Ein Vorgesetzter, der Klagen über Stress als Schwäche ansieht, wird kaum bereit sein, Stress bei seinen Mitarbeitern durch gesundheitsorientierte Führung zu vermeiden.

Ausgehend von der gesundheitspsychologischen Forschung sind folgende Aspekte gesundheitsförderlicher Selbstführung relevant (Franke & Felfe 2011):

- Die Bereitschaft, sich mit der eigenen Gesundheit und gesundheitlichen Risiken bewusst auseinanderzusetzen (gesundheitsbezogene Achtsamkeit), d.h.

Kennntnis gesundheitsförderlicher Maßnahmen

Anforderungen bestimmen die Entwicklungsmöglichkeiten

Vorbildwirkung

Förderung von Lern- und Entwicklungspotenzialen

zu merken, wenn etwas gesundheitlich nicht stimmt

- Gesundheitsförderliche Verhaltensweisen und Maßnahmen kennen und umsetzen (gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit), also zu wissen, wie man übermäßigen Belastungen vorbeugen kann
- Hoher Stellenwert der Gesundheit im Vergleich zu anderen Werten (Gesundheitsvalenz), d.h. gesundheitliche Risiken am Arbeitsplatz abzubauen
- Das gesundheitsorientierte Führungsverhalten (eigene Gesundheitsverhalten), d.h. der Versuch, die eigenen Belastungen zu reduzieren, indem die eigene Arbeitsweise optimiert wird (z. B. Prioritäten setzen, für ungestörtes Arbeiten sorgen, Tagesplanung) und Ressourcen gefördert werden (z. B. kollegiale Beratung annehmen, in eigene Qualifikation investieren).

Die gesundheitsorientierte Selbstführung dient als Vorbild und Anregung für die Mitarbeiter. Studienergebnisse (Franke & Felfe 2011) belegen, dass sich diese Vorbildwirkung positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt: „Wenn Mitarbeiter ihre Führungskraft nicht als Vorbild für Gesundheit sehen, berichten sie vier Monate später eine fast vierfach erhöhte Irritation und mehr als doppelt so viele psychosomatische Beschwerden verglichen mit Mitarbeitern, die in ihrer Führungskraft ein Vorbild sehen“ (Franke & Felfe 2011). Dabei bewirkt die gesundheitsförderliche Vorbildfunktion, dass sich die Mitarbeiter ebenfalls gesundheitsförderlicher verhalten.

Gesundheitsfördernd führen – Menschengerechte Gestaltung der Arbeit

Ein freundlicher und respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern durch die Führungskräfte ist ein zentraler Einflussfaktor für deren Gesundheitszustand. Jedoch wird zunehmend diskutiert, dass es weitere führungsbezogene Einflussfaktoren gibt, z. B. die Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

Eine wichtige Voraussetzung für eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Anforderungen, die sich aus einer Tätigkeit ergeben, und

den individuellen Voraussetzungen eines Mitarbeiters, die ihn wiederum dazu befähigen, diese Tätigkeit auszuführen. Dazu gehören nicht nur das notwendige Fachwissen und die erworbenen Kompetenzen, sondern auch persönliche Variablen wie beispielsweise das Alter, das Geschlecht oder die körperliche Leistungsfähigkeit. Eine dauernde Über- oder Unterforderung kann sich langfristig gesundheitsschädlich auf den Mitarbeiter auswirken. Gesundheitsfördernde Führung beinhaltet demnach auch die Schaffung menschengerechter Arbeitsbedingungen im Allgemeinen. Konzepten zu gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen zufolge, sind *Anforderungen* entscheidend dafür, ob bei der Arbeitstätigkeit Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. *Stressoren* sind potenziell stressauslösend und beeinträchtigen die Erschließung neuer Handlungsbereiche und damit die Entwicklung von Kompetenzen und die Gesundheit der Mitarbeiter. *Ressourcen* sind entscheidend für die Frage, ob Anforderungen erfüllt und Belastungen bewältigt werden können (Bamberg et al. 2003). Im Rahmen der Gesundheitsförderung der Mitarbeiter spielt die Führungskraft bei der Ausformung der Anforderungs-Stressoren-Ressourcen-Konstellation eine besondere Rolle.

Bei der menschengerechten Gestaltung der Arbeit als Führungsaufgabe ist Folgendes zu berücksichtigen (Bamberg et al. 2003, Vincent 2011, Zapf & Semmer 2004):

- Die Gestaltung von Arbeitsanforderungen: Bietet die Tätigkeit Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung bzw. hat der Mitarbeiter die Chance, Wissen und Kompetenzen umzusetzen und zu erweitern? Es geht also um die Förderung von Lern- und Entwicklungspotenzialen. Als konkrete Führungsaufgabe formuliert bedeutet dies z. B., dem Mitarbeiter Aufgaben zu übertragen, die den Einsatz seiner vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern, ihm eine weitgehend eigenständige Planung, Ausführung und Kontrolle dieser Aufgaben zu ermöglichen sowie Vertrauen in die Fähigkeiten und Handlungen der Mitarbeiter auszudrücken
- Die Reduzierung von Stressoren: Beispielsweise die Reduzierung von Zeitdruck

Handlungs- und Entscheidungsspielräume ermöglichen; Ziele erläutern; Verantwortlichkeiten klären; Anerkennungen erteilen

Gesundheitsbezogene Team- bzw. Arbeitsbesprechungen

Führungskräfte haben direkten Einfluss auf Anforderungen, Stressoren und Ressourcen

Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten ermöglicht genauere Vorhersagen zum Befinden der Mitarbeiter als etablierte Führungskonzepte

- Die Förderung von Ressourcen: Beispielsweise Handlungs- und Entscheidungsspielraum ermöglichen, Ziele erläutern, Aufgaben und Verantwortlichkeiten klären, Lob und Anerkennung für erbrachte Leistungen erteilen, d. h. die Gestaltung von aufgabenbezogenen, sozialen und organisationalen Bedingungen, die den Umgang mit zahlreichen Anforderungen ermöglichen. Als konkrete Führungsaufgabe formuliert bedeutet dies z. B., sich an Absprachen und Vereinbarungen zu halten, bei Konflikten mit den Beteiligten nach gemeinsamen Lösungen zu suchen, die zu erreichenden Ziele nachvollziehbar zu erläutern, Unterstützung im Prozess bei Schwierigkeiten anzubieten, dem Mitarbeiter Rückendeckung bei überzogenen Erwartungen von Kunden zu geben.

Das von Vincent (2011) entwickelte theoretische Rahmenmodell der gesundheits- und entwicklungsförderlichen Führungsverhalten-Analyse (GEFA) veranschaulicht den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Mitarbeitergesundheit. Es stellt die Führungskraft als (Mit-)Gestalterin der Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen in den Fokus. Dieses Modell beschreibt, dass Führungskräfte einen direkten Einfluss auf Anforderungen, Stressoren und Ressourcen haben und somit, vermittelt über die Arbeitsbedingungen, auf die Gesundheit der Mitarbeiter einwirken.

Ausgehend von diesem Rahmenmodell wurden folgende drei Faktoren gesundheitsförderlicher Führung als relevant beschrieben (Vincent 2011):

- Überfordernde Führung
- Entwicklungsorientierte Führung
- Unterstützungsorientierte Führung

Darüber hinaus wurde nachgewiesen (Vincent 2011), dass anhand dieses gesundheits- und entwicklungsförderlichen Führungsverhaltens das Befinden der Mitarbeiter besser vorhergesagt werden kann als durch etablierte Führungskonzepte wie die Transformationale Führung.

Folgende ausgewählte Führungsinstrumente können die Führungskraft dabei unterstützen, diese gesundheitsförderlichen Führungsaufgaben zu übernehmen: die gesundheitsbezogene Team- bzw. Arbeitsbesprechung und das Unterstützungsgespräch.

Kernelement des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist die Beurteilung der Arbeitsbedingungen bezüglich möglicher Gesundheitsgefährdungen (die Gefährdungsbeurteilung). Die Informationsgrundlage hierfür kann durch eine gesundheitsbezogene Team- bzw. Arbeitsbesprechung geschaffen werden, in der die Führungskraft gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die Arbeitssituation analysiert. Bei diesem Vorgehen werden die Mitarbeiter befragt, wo „der Schuh am meisten drückt“.

Dadurch werden die Mitarbeiter als „Experten“ anerkannt, an passgenauen Problemlösungen beteiligt, über alle aktuellen Aktivitäten informiert, in ihren Kompetenzen gestärkt und in ihren Bedürfnissen ernst genommen.

Das Vorgehen bei dieser gesundheitsbezogenen Team- bzw. Arbeitsbesprechung lässt sich als Handlungszyklus darstellen: Zunächst wird die aktuelle Situation im Team/Arbeitsbereich analysiert (z. B. „Was läuft bei uns gut?“, „Was könnte besser laufen?“) und gemeinsam beurteilt. Werden Probleme genannt, beginnt die Bearbeitung damit, ein Ziel zu formulieren (z. B. „Wie sollte es sein?“). Anschließend werden Lösungsideen in einem Brainstorming gesammelt, geeignete Lösungsalternativen ausgewählt und diese möglichst konkret formuliert. Danach werden die Bedingungen zur Umsetzung der Problemlösung geklärt („Bis wann sind diese Schritte umzusetzen?“, „Wer ist verantwortlich?“, „Wer kontrolliert die Umsetzung?“). Die Durchführung wird in einem mit dem Team/Arbeitsbereich vereinbarten Zeitraum kontrolliert und das Ergebnis bei der nächsten Besprechung diskutiert. Eventuell ergeben sich aus der Umsetzung weiterführende Schlussfolgerungen.

Damit sich das Team/der Arbeitsbereich nicht „verzettelt“ und die Besprechung zu befriedigenden Ergebnissen führen kann, sollte eine feste Gesprächsstruktur eingehalten werden. Am Beispiel schlechter Informationsfluss wird eine Gesprächsstruktur vorgestellt (s. Tab. 3).

Eine konkrete Anleitung, wie solche gesundheitsbezogenen Arbeitsbesprechungen umgesetzt werden können, gibt die Schrift „So geht's mit Ideen-Treffen – Arbeiten: entspannt, gemeinsam, besser – Gesund und fit im Kleinbetrieb, Tipps für

Überfordernde, entwicklungsorientierte und unterstützungsorientierte Führung

Tabelle 2: Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten

Überfordernde Führung	
Quantitative Überforderung:	Die Führungskraft überträgt ihren Mitarbeitern zu viele Aufgaben, setzt sie unter Zeitdruck und erwartet von ihnen ein zu hohes Arbeitstempo.
Qualitative Überforderung:	Die Führungskraft überträgt ihren Mitarbeitern Aufgaben, die zu schwierig sind und sie inhaltlich überfordern.
Entwicklungsorientierte Führung	
Komplexität/Variabilität:	Die Führungskraft überträgt ihren Mitarbeitern Aufgaben, die den Einsatz von vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern und durch die sich die Mitarbeiter weiterentwickeln können.
Handlungsspielraum:	Die Führungskraft erweitert die Handlungsspielräume ihrer Mitarbeiter. Sie lässt die Mitarbeiter selbst entscheiden, wie sie ihre Aufgaben bearbeiten, und überträgt ihnen weitgehend die Planung, Ausführung und Kontrolle ihrer Arbeit.
Partizipation:	Die Führungskraft beteiligt ihre Mitarbeiter an der Gestaltung von Veränderungen sowie an Entscheidungen, die ihre Arbeit oder Arbeitsplatzumgebung betreffen, und greift die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter auf.
Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter:	Die Führungskraft zeigt Vertrauen in die Fähigkeiten und Handlungen ihrer Mitarbeiter und traut ihnen zu, dass sie eigenverantwortlich und selbstständig gute Leistung bringen.
Unterstützungsorientierte Führung	
Instrumentelle Unterstützung/Information:	Die Führungskraft ist ansprechbar, wenn Probleme bei der Arbeit auftreten, und unterstützt ihre Mitarbeiter im Arbeitsprozess, wenn sie Schwierigkeiten haben. Sie informiert ausreichend und stellt stets alle zur Aufgabenerfüllung relevanten Informationen zur Verfügung.
Klarheit/Transparenz:	Die Führungskraft erläutert Hintergründe von Entscheidungen und die zu erreichenden Ziele nachvollziehbar und verdeutlicht den Sinn bestimmter Aufgaben. Sie sorgt für eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, stellt sicher, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben verstanden haben und formuliert Aufgabenanforderungen und Erwartungen an ihre Mitarbeiter klar und deutlich.
Anerkennung/Feedback:	Die Führungskraft würdigt besonderes Engagement ihrer Mitarbeiter durch Lob und Anerkennung. Sie gibt regelmäßig Rückmeldung und lässt ihre Mitarbeiter wissen, wie gut sie ihre Arbeit machen.
Konfliktmanagement:	Die Führungskraft spricht Konflikte an, sucht mit den Beteiligten nach Lösungen und führt bei Konflikten Lösungen herbei, die die verschiedenen Interessen berücksichtigen.
Kooperation:	Die Führungskraft ermutigt die Mitarbeiter, sich gegenseitig zu unterstützen, Probleme gemeinsam zu lösen und ihr Wissen untereinander auszutauschen.
Karriereunterstützung:	Die Führungskraft fördert das berufliche Vorankommen ihrer Mitarbeiter und berät sie, wie sie ihre beruflichen Ziele erreichen können.
Integrität/Fairness:	Die Führungskraft geht offen und ehrlich mit ihren Mitarbeitern um und hält sich an Absprachen und Vereinbarungen. Sie achtet darauf, dass die Aufgaben der Mitarbeiter gerecht verteilt sind, und achtet auf Gleichbehandlung der Mitarbeiter.
Fürsorge:	Die Führungskraft erkundigt sich nach dem Wohlergehen ihrer Mitarbeiter, ermutigt sie eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden, spricht einzelne Mitarbeiter an, wenn sie den Eindruck hat, dass sie überlastet sind, und achtet darauf, dass Mitarbeiter zu Hause bleiben, wenn sie krank sind.

Tabelle 3: Ergebnisprotokoll einer Team- bzw. Arbeitsbesprechung: Leitfragen für eine gesundheitsbezogene Arbeitsbesprechung am Beispiel „schlechter Informationsfluss zwischen Pflegekräften und Ärzten“

Fragen	Ergebnisse
1. Was ist das Problem?	Schlechter Informationsfluss zwischen Pflegekräften und Ärzten
2. Wo und wann tritt es auf?	In unregelmäßigen Abständen, ca. ein- bis zweimal die Woche
3. Was ist die Ursache?	Änderungen in der Medikamentengabe werden nicht zuverlässig dokumentiert
4. Welche Beschwerden treten auf?	Druck, Stress, zeitliche Verzögerung, Beschwerden, keine Einflussmöglichkeiten, Handlungsunfähigkeit
5. Welche Lösungsvorschläge gibt es?	Abklärung der Leitung mit Ärzten; Anregung einheitliche Dokumentation der Medikamentenvergabe
6. Wer setzt die Maßnahme um?	Verwaltung: Frau Müller
7. Bis wann?	Termin 1.5.
8. Kontrolle durch wen?	Leitung

Das Unterstützungsgespräch als spezielle Form des Mitarbeitergesprächs

Führungsverhalten ist mit betrieblichen Rahmenbedingungen verknüpft

Wohlbefinden der Mitarbeiter als festgelegtes Unternehmensziel

Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung“ BGI/GUV-I 7010-1 (Berger et al. 2010).

Das Unterstützungsgespräch als spezielle Form des Mitarbeitergesprächs dient der Klärung der Frage, wie ein in seiner Leistungsfähigkeit gefährdeter oder gesundheitlich beeinträchtigter Mitarbeiter (wieder) auf einen „positiven Berufspfad“ kommen kann. Ein professionell geführtes Gespräch kann auch dazu dienen, Mitarbeiter zu identifizieren, die trotz Unterstützung höchstwahrscheinlich „die Kurve „nicht kriegen“ werden. Die Führungskraft, die das Unterstützungsgespräch durchführt, sollte im Vorfeld folgende Fragen für sich geklärt haben:

- Welche Veränderungen in der Berufsausübung oder in der Lebensführung müssen oder können vom Mitarbeiter erwartet werden („Fordern“)?
- Welche Unterstützung kann vom Unternehmen hierzu angeboten werden („Fördern“)?

Zu beiden Aspekten werden konkrete Maßnahmen vereinbart (Zielvereinbarung), deren Umsetzung beim nächsten Gespräch gemeinsam geprüft wird.

Darüber hinaus können die anonymisierten Ergebnisse aus den gesundheitsbezogenen Arbeitsbesprechungen und Unterstützungsgesprächen in die Gefährdungsbeurteilung integriert werden.

Verschiedene Ratgeber, Bücher und Broschüren zeigen für Führungskräfte Gestal-

tungsmöglichkeiten auf und geben konkrete Hinweise für die Umsetzung, wie z. B. Praktischer Ratgeber (Matyssek 2007) oder die BKK-Praxishilfe „Kein Stress mit dem Stress“ (BKK Bundesverband 2011).

Betriebliche Rahmenbedingungen „gesundheitsfördernder Führung“

Eine Führungskraft kann nur so gut „gesundheitsfördernd führen“, wie es die betrieblichen Rahmenbedingungen ermöglichen.

Das Führungsverhalten ist mit gesamtbetrieblichen Rahmenbedingungen verknüpft. Sowohl die Unternehmensführung (Geschäftsführung) als auch das Personalmanagement gestalten die Grundlage bzw. die Voraussetzungen für ein gesundheitsförderndes Führungsverhalten, deshalb sollte im Unternehmensleitbild neben den Qualitätszielen auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter als Unternehmensziel („Welchen Stellenwert hat Gesundheit im Unternehmen?“) festgelegt sein oder strukturelle Rahmenbedingungen geschaffen werden, z. B. Qualifizierung von Führungskräften (auf der Grundlage von Führungsleitlinien zu „gesundheitsfördernder Führung“, Beratung durch Gesundheitsschutzexperten).

Gesundheitsfördernd führen sollte nicht nur der direkte Vorgesetzte, sondern es handelt sich um eine Führungsaufgabe, die sich über die verschiedenen Hierarchie-

Zentrale Gesundheitsaufgaben von Führungskräften

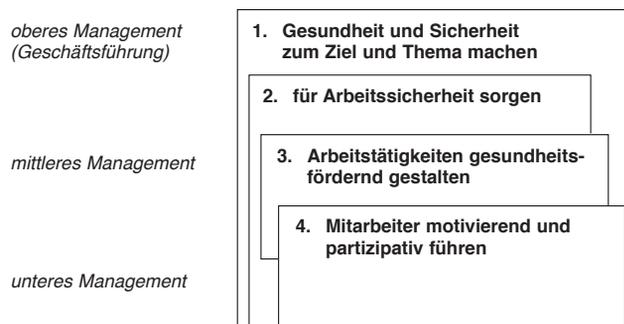


Abb. 1: Gesundheitsaufgaben und Managementebenen, die vorrangig an der jeweiligen Umsetzung beteiligt sind

Beratung und Empfehlungen durch Arbeitsschutzexperten

Umsetzung erfordert die Beteiligung aller Führungsebenen

Dem Motivationsdefizit entgegenwirken

Führungskräfte müssen stärker für die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Mitarbeitergesundheit sensibilisiert werden

ebenen erstreckt. „Gesundheitsfördernde Führung“ beinhaltet, die Gesundheit der Mitarbeiter zum Ziel und zum Thema zu machen, für Gesundheit und Sicherheit zu sorgen, Arbeitstätigkeiten gesundheitsfördernd zu gestalten und Mitarbeiter motivierend und partizipativ zu führen.

Die vier Handlungsfelder beinhalten sowohl notwendige Führungsstrukturen, d. h. formale Bedingungen, als auch das Führungsverhalten der Vorgesetzten. An der Umsetzung der damit verbundenen Aktivitäten sind alle betrieblichen Führungsebenen beteiligt (s. Abb. 1) (Gregersen & Zimmer 2008, Zimmer & Gregersen 2011).

Die Rolle der Arbeitsschutzexperten

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit und der Betriebsarzt stehen der Führungskraft als Experte und Berater für die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zur Verfügung. Sie können, wenn erforderlich, als neutrale Moderatoren den Prozess begleiten.

Die Arbeitsschutzexperten können die Führungskräfte beispielsweise mit gezielten Empfehlungen beraten und dadurch befähigen, gesundheitsfördernd zu führen. In den arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen oder in Beratungsgesprächen allgemein können sie die Führungskraft darin unterstützen, dem Betroffenen die Zusammenhänge zwischen möglichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen und den Arbeitsbedingungen aufzuzeigen (in Anlehnung an Becker, BMAS 2011). Den Mitarbeitern („Betroffenen“) kann es leichter fallen, im Rahmen der Schweigepflicht mit einem Experten anstatt mit dem direkten Vorgesetzten über arbeitsbedingte oder auch

private Belastungsfaktoren zu reden. Bei Bedarf können diese Experten auch auf psychotherapeutische oder fachärztliche Hilfsangebote verweisen.

Wie wichtig die Beratung durch die Arbeitsschutzexperten ist, wird am Beispiel der Gefährdungsbeurteilung deutlich. Befragungen zu den Hintergründen, weshalb die geforderte Gefährdungsbeurteilung einschließlich psychischer Belastungsfaktoren bisher nicht erstellt wurde, zeigen unter anderem folgende Ergebnisse: Die umsetzungshemmenden Bedingungen liegen neben dem fehlenden Wissen/Qualifikation (55 %) auch in einem mangelnden Problembewusstsein (51 %). Auch die Brisanz (59 %) oder die Schwierigkeit des Themas (89 %) schrecken ab, sich mit dem Thema psychische Belastungsfaktoren zu beschäftigen (Beck et al. 2012). Die Aufklärung über den Sinn und Zweck einer Gefährdungsbeurteilung scheint hier ebenso wichtig wie der Hinweis auf die gesetzliche Forderung. Um dem „Motivationsdefizit“ (64 %) der betrieblichen Akteure entgegenzuwirken, kann die Aufklärung über den Nutzen einer Gefährdungsbeurteilung – nicht nur für die Mitarbeiter, sondern für das gesamte Unternehmen – einen sinnvollen Beitrag leisten.

Ausblick

Eine zentrale Herausforderung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz ist es, Führungskräfte noch stärker für die Zusammenhänge zwischen menschengerechter Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Gesundheit der Mitarbeiter zu sensibilisieren sowie Führungskräfte für den achtsamen Umgang mit der eigenen Gesundheit zu gewinnen.

Literatur

- Alpers GN: Beanspruchungen, Ressourcen und Gesundheit von mittleren Führungskräften. Dissertation. Universität Karlsruhe, 2009.
- Arnold KA, Turner N, Barling J, Kelloway EK, McKee MC: Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *J Occup Health Psychol* 2007; 12: 193–203.
- Badura B, Ritter W, Scherf M: Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfadens für die Praxis. Ed. Sigma, Strukturen für das betriebliche Gesundheitsmanagement, 1999: 46 u. 74.
- Bamberg E, Busch C, Ducki A: Stress- und Ressourcenmanagement, Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt. Huber, Bern, 2003.
- Beck D, Richter G, Ertel M, Morschhäuser M: Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland – Verbreitung, hemmende und fördernde Bedingungen. In: Prävention und Gesundheitsförderung. Elektronischer Sonderdruck für D. Beck. Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2012: 7: 115–119 DOI 10.1007/s11553-011-0326-x.
- Becker T, Breucker G, Ducki A, Engelhardt-Schagen M, Glomm D, Kilian R, Krempien A-K, Petersen J, Peterleit-Haack G, Schoeller A, Stork J, Wagner S, Wolters J: Häufige Beratungsanlässe im arbeitsmedizinischen Alltag. In: Arbeitsmedizin – Psychische Gesundheit im Betrieb – Medizinische Empfehlung – Ausschuss für Arbeitsmedizin. bmas (Hrsg.), Bonn, 2011: 37 ff.
- Berger S, Harlfinger G, Portuné R, Rohn S, Schlingplässer K, Schmid H, Wenchel K, Willingstorfer B: BGI/GUV-I 7010-1: „So geht's mit Ideen-Treffen – Arbeiten: entspannt, gemeinsam, besser“ – Gesund und fit im Kleinbetrieb, Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung, Berlin, 2010.
- BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2008: Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen. Essen, 2008.
- BKK Bundesverband (Hrsg.): Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte. Essen, 2011.
- Ducki A: Führung als Gesundheitsressource. In: Busch C, Roscher S, Ducki A, Kalytta T (Hrsg.): Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion – ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual. Springer Medizin Verlag Heidelberg, 2009: S 73–83.
- Elke G & Zimolong B: Erfolg im Arbeits- und Gesundheitsschutz durch ein ganzheitliches Management (GAMAGS). In: Badura B, Litsch M, Vetter C (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastung am Arbeitsplatz. Berlin, 2000: 114–128.
- Felfe J: Mitarbeiterführung. Hogrefe-Verlag, Göttingen, 2009.
- Franke F & Felfe J: Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument Health-oriented Leadership. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Macco K (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011 – Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2011: 3–13.
- GeFuGe-NRW: Gesundheitsförderung als integrative Führungsaufgabe zur Gestaltung der Arbeit in Betrieben in NRW (GeFuGe-NRW). 2005 im Internet unter: www.gefuege-nrw.de
- Gregersen S & Zimmer A: Projektbericht „Gesundheitsfördernd Führen“, 2008 <http://www.bgw-online.de> [Internet].
- Gregersen S, Kuhnert S, Zimmer A, Nienhaus A: Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. In: Gesundheitswesen, Georg Thieme Verlag KG, Stuttgart, 2011: 73(1): 3–12 [a].
- Gregersen S, Zimmer A, Glaser J, Nienhaus A: Führungsverhalten und Mitarbeitergesundheit. Empirische Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Führungskonzepten und individuellen und organisationalen Indikatoren der Gesundheit. 2011 (Unveröffentlicht) [b].
- IGA-Report 5: Ausmaß, Stellenwert und betriebliche Relevanz psychischer Belastungen bei der Arbeit – Ergebnisse einer Befragung von Arbeitsschutzexperten. Paridon H, Bindzius F, Windemuth D, Hanßen-Pannhausen R, Boege K, Schmidt N, Bochmann F; HVBG, BGAG, BKK BV (Hrsg.), 2004.
- INQA (Hrsg.): Gute Mitarbeiterführung – Psychische Fehlbelastungen vermeiden. Wirtschaftsverband NW – Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Bremerhaven, 2008.
- Kanste O, Kyngas H, Nikkila J: The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *J Nurs Manag* 2007; 15: 731–739.
- Kuoppala J, Lamminpää A, Liira J, Vainio H: Leadership, Job Well-Being, and Health Effects: A Systematic Review and a Meta-Analysis. *J Occup Environ Med* 2008; 50: 904–915.
- Landeweerd JA & Boumans NP: The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of occupational and organizational psychology* 1994; 67 (3): 207–217.
- Matyssek AK: Führungsfaktor Gesundheit – So bleiben Führungskräfte und Mitarbeiter gesund. GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2007.
- Matyssek AK: Führung und Gesundheit, Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb. Books on Demand Verlag GmbH, Norderstedt, 2009.
- Münch E, Walter U, Badura B: Führungsaufgabe Gesundheitsmanagement. Ein Modellprojekt im öffentlichen Sektor. Edition Sigma, Berlin, 2003.
- Nielsen K, Randall R, Yarker J, Brenner SO: The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work Stress* 2008; 22: 16–32.
- Pangert B & Schüpbach H: Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Macco K (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011 – Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2011: 71–79.

- Ruppert F & Gerstberger C: Sicherheits- und Gesundheitskultur II Faktoren eines ganzheitlichen Verständnisses. In: Zimolong B (Hrsg.). *Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes*, 201–233. Gabler, Wiesbaden, 2001.
- Seltzer J & Numerof RE: Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, 1988, 31, 439–449.
- Seltzer J, Numerof R, Bass B: Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources*, 1989, 1, 174–185.
- Skakon J, Nielsen K, Borg V, Guzman J: Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. In: *Work & Stress* 2010, 24(2): 107–139.
- Stadler P & Spieß E: Mitarbeiter-orientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Zusammenfassung des Ergebnisberichts zum Projekt „Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz. Optimierung der Beanspruchung durch die Entwicklung von Gestaltungskriterien bezüglich Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz“. Dortmund, 2002.
- Stordeur S, D'hoore W, Vandenberghe C: Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing* 2001; 35(4): 533–542.
- Vincent S: Gesundheits- und entwicklungsförderliche Führungsverhaltensanalyse: Validierung einer Kurzversion. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Macco K (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2011 – Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2011: 49–60.
- Vincent-Höper S, Gregersen S, Nienhaus A: Do work characteristics mediate the effect of transformational leadership on negative well-being? 2013 (unveröffentlicht).
- Wegge J & von Rosenstiel L: Führung. In: Schuler H (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*, Huber, Bern, 2007: 475–512.
- Zapf D & Semmer NK: Stress und Gesundheit in Organisationen. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie (2. Aufl.)*, Hogrefe, Göttingen, 2004: 1007–1112.
- Zimber A & Gregersen S: Gesundheitsfördernd Führen: Eine Pilotstudie in ausgewählten BGW-Mitgliedsbetrieben. Hrsg. BGW, Hamburg, 2007.
- Zimber A & Gregersen S: Gesundheitsfördernd Führen – Ein Projekt der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW). In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Macco K (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2011 – Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2011: 111–119.