



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG



Führung und Gesundheit aus Sicht der Wissenschaft

Dr. Sylvie Vincent-Höper

HAW BGM Ringvorlesung
Führung, Management und Gesundheit
04.11.2015

Gibt es einen Zusammenhang zwischen Führung und Mitarbeitergesundheit?



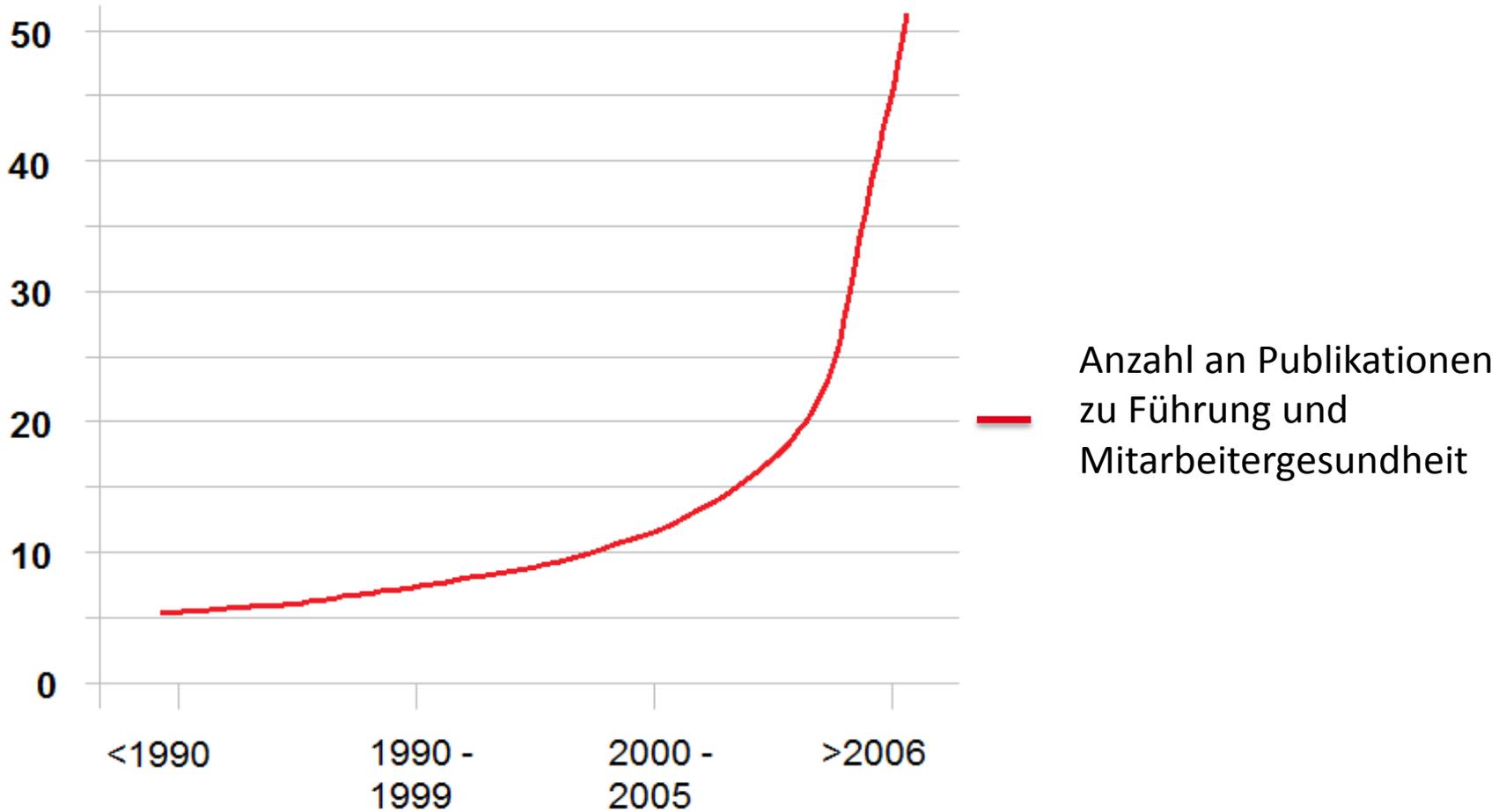
Was hat Führung mit Mitarbeitergesundheit zu tun?



*Die Führungskraft
hat keinen Einfluss
auf die Gesundheit.*

*Die Führungskraft ist
ein wichtiger Einfluss-
faktor für die Gesundheit.*

Führung und Gesundheit: Stand der Forschung



Stand der Forschung: Reviews

- **Reviews: Führung und Mitarbeitergesundheit**

Gregersen, Kuhnert, Zimmer & Nienhaus, 2011; Kuoppala et al., 2008; Mullen & Kelloway, 2011; Nyberg, 2009; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010

➤ **Es besteht empirische Evidenz für den Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit der Mitarbeiter**

Überblick Führungskonzepte

Führungskonzepte	Verhalten der Führungskraft	Mitarbeitergesundheit
Transformationale Führung	Vorbild; erzeugt Respekt, motiviert, fördert und unterstützt	++
Leader-Member-Exchange	Hohe Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gekennzeichnet durch gegenseitiges Vertrauen, Respekt und Loyalität	++

Was ist Transformationale Führung? Bass, (1985); Felfe (2006)

- **Idealisierte Beeinflussung**

„Meine FK handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.“

- **Inspirierende Motivierung**

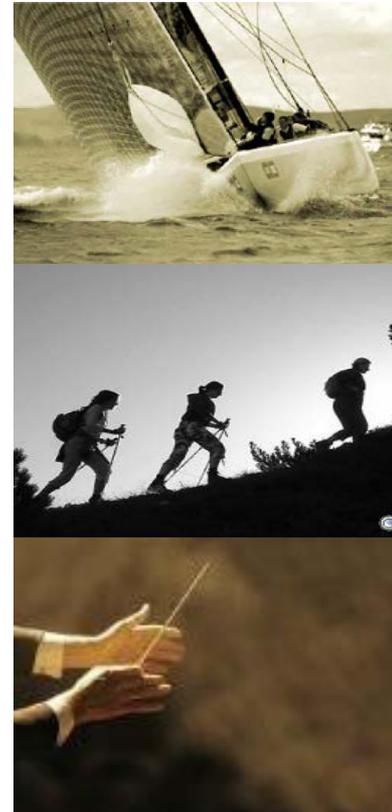
„Meine FK spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.“

- **Intellektuelle Stimulierung**

„Meine FK bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.“

- **Individuelle Berücksichtigung**

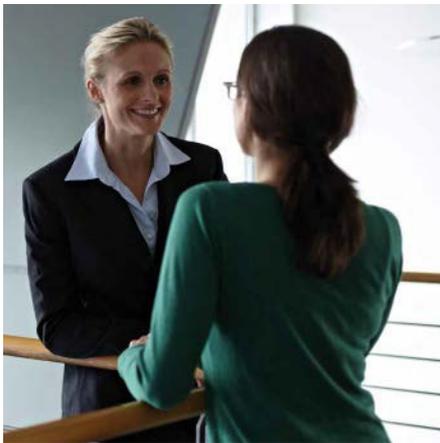
„Meine FK erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.“



Was ist Leader-Member-Exchange?

Graen & Uhl-Bien, 1995

- **Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter**
- „Wie gut versteht Ihre Vorgesetzte Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?“
- „Wie hoch ist die Chance, dass Ihre Vorgesetzte ihren Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?“
- „Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Vorgesetzte Ihnen auf ihre Kosten aus der Patsche hilft?“
- „Ich habe genügend Vertrauen in meine Vorgesetzte, um ihre Entscheidungen zu verteidigen.“



Forschungsbedarf

- **Kritik: Keine fundierten Aussagen über die Höhe des Zusammenhangs**

**Metaanalyse zum Zusammenhang zwischen
Transformationaler Führung und
Mitarbeitergesundheit**

Metaanalyse: Transformationale Führung und Gesundheit

Anzahl der Studien (gesamt)

k = 86

mit = 246 Korrelationen

Stichprobengröße (gesamt)

N = 33 859

aus 19 Ländern

Ergebnisse: Zusammenhänge

1. Mittlere Korrelation zwischen Transformationaler Führung und **Negativindikatoren** von Mitarbeitergesundheit

k	N	r	KI 90%
48	19.410	-.21	-.23; -.19

2. Mittlere Korrelation zwischen Transformationaler Führung und **Positivindikatoren** von Mitarbeitergesundheit

k	N	r	KI 90%
38	11.525	.31	.27; .36

k = Anzahl der Korrelationen; N = kombinierte Stichprobengröße; r = gemittelte unkorrigierte Korrelation; KI = Konfidenzintervall

Ergebnisse: Zusammenhänge im Detail

Gesundheitsindikator	Korrelation (Anzahl)	Korrelationshöhe (unkorrigiert)
Depersonalisation	12	-.30
Emotionale Erschöpfung	32	-.28
Negativer Affekt	14	-.23
Allg. Stressempfinden	39	-.19
Psychosomatische Beschwerden	26	-.14
Berufliche Selbstwirksamkeit	12	.21
Persönliche Leistungsfähigkeit	10	.24
Affektives Wohlbefinden	24	.33
Work Engagement	15	.40

Forschungsbedarf

- **Kritik: Keine fundierten Aussagen über die Höhe des Zusammenhangs**

**Metaanalyse zum Zusammenhang zwischen
Leader-Member-Exchange (LMX) und
Mitarbeitergesundheit**

Metaanalyse: LMX und Gesundheit

Anzahl der Studien (gesamt)

k = 71

mit = 91 Korrelationen

Stichprobengröße (gesamt)

N = 31 009

**von allen Kontinenten außer
Südamerika**

Ergebnisse: Zusammenhänge

1. Mittlere Korrelation zwischen LMX und **Negativindikatoren** von Mitarbeitergesundheit

k	r	KI 90%
37	-.29	-.36; -.22

2. Mittlere Korrelation zwischen LMX und **Positivindikatoren** von Mitarbeitergesundheit

k	r	KI 90%
45	.34	.30; .41

k = Anzahl der Korrelationen; r = gemittelte unkorrigierte Korrelation; KI = Konfidenzintervall

Ergebnisse: Zusammenhänge im Detail

Gesundheitsindikator	Korrelationshöhe (unkorrigiert)
Burnout	-.35
Psychologische Anspannung	-.19
Subjekt. Gesundheitsbeschwerden	-.19
Berufliche Selbstwirksamkeit	.20
Work Engagement	.35
Psychologisches Wohlbefinden	.39

Fazit

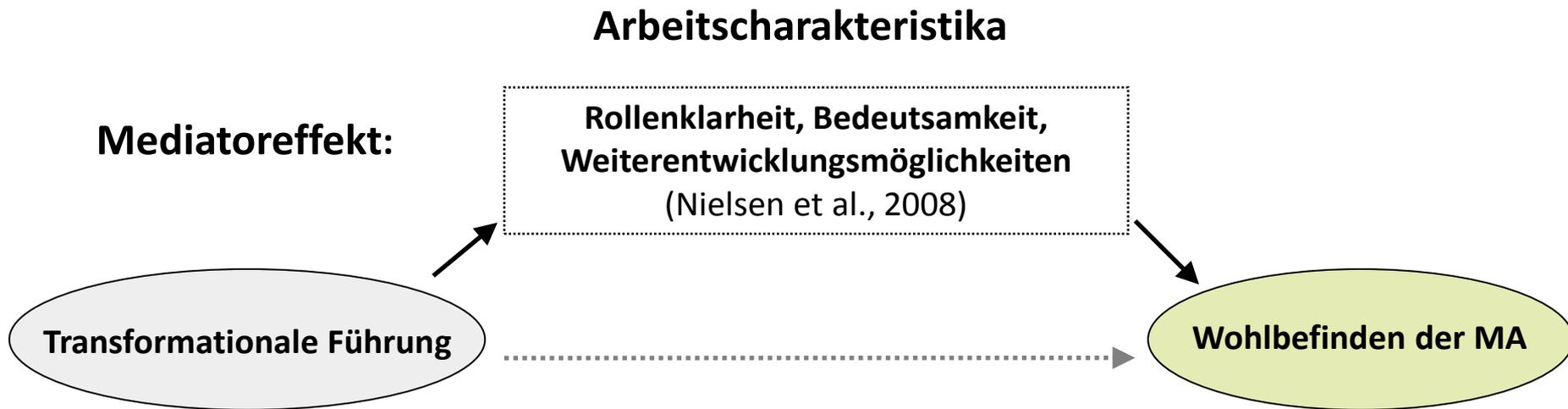
- Es gibt einen signifikanten substanziellen Zusammenhang zwischen Transformationaler Führung sowie Leader-Member-Exchange und Mitarbeitergesundheit
- **Kritik:** Die Führungskonzepte sind für die Praxis zu abstrakt und es bleibt unklar was *gesundheitsrelevantes* Führungsverhalten genau ausmacht

Forschungsbedarf

- **Wodurch beeinflusst die Führungskraft die Gesundheit der Mitarbeiter?**

**Untersuchung des zugrunde liegenden
Mechanismus des Zusammenhangs zwischen
Führung und Gesundheit**

Indirekte Beziehung zwischen Führung und Gesundheit



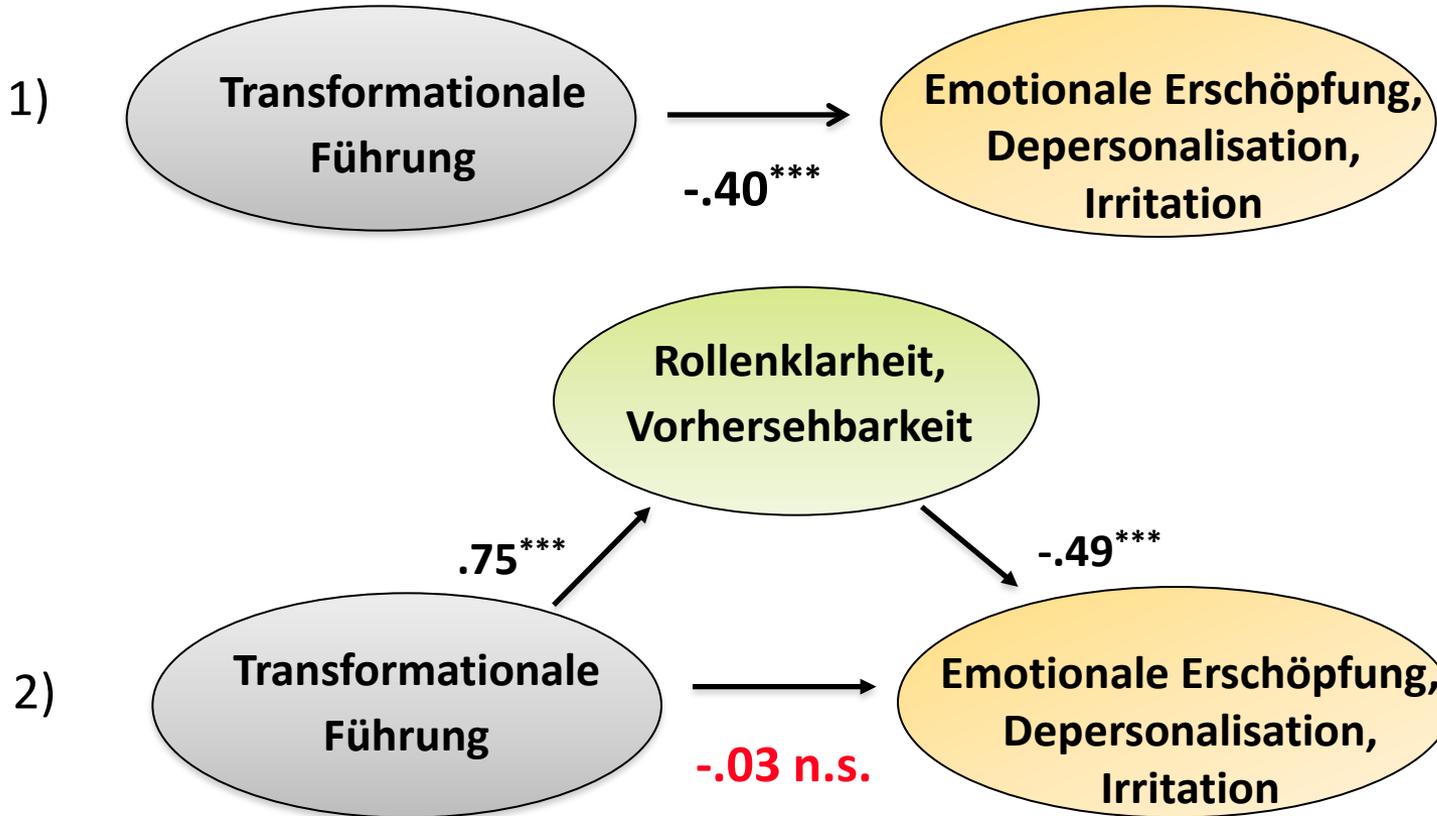
Überprüfung der indirekten Beziehung zwischen Führung und Burnout

Stichprobe:

- 618 MitarbeiterInnen aus 10 Einrichtungen in der Sozialwirtschaft
- 72 % weiblich
- Ø Alter: 39 Jahre
- 44 % > 15 Jahre Berufserfahrung
- 45 %: Vollzeit; 55 % Teilzeit

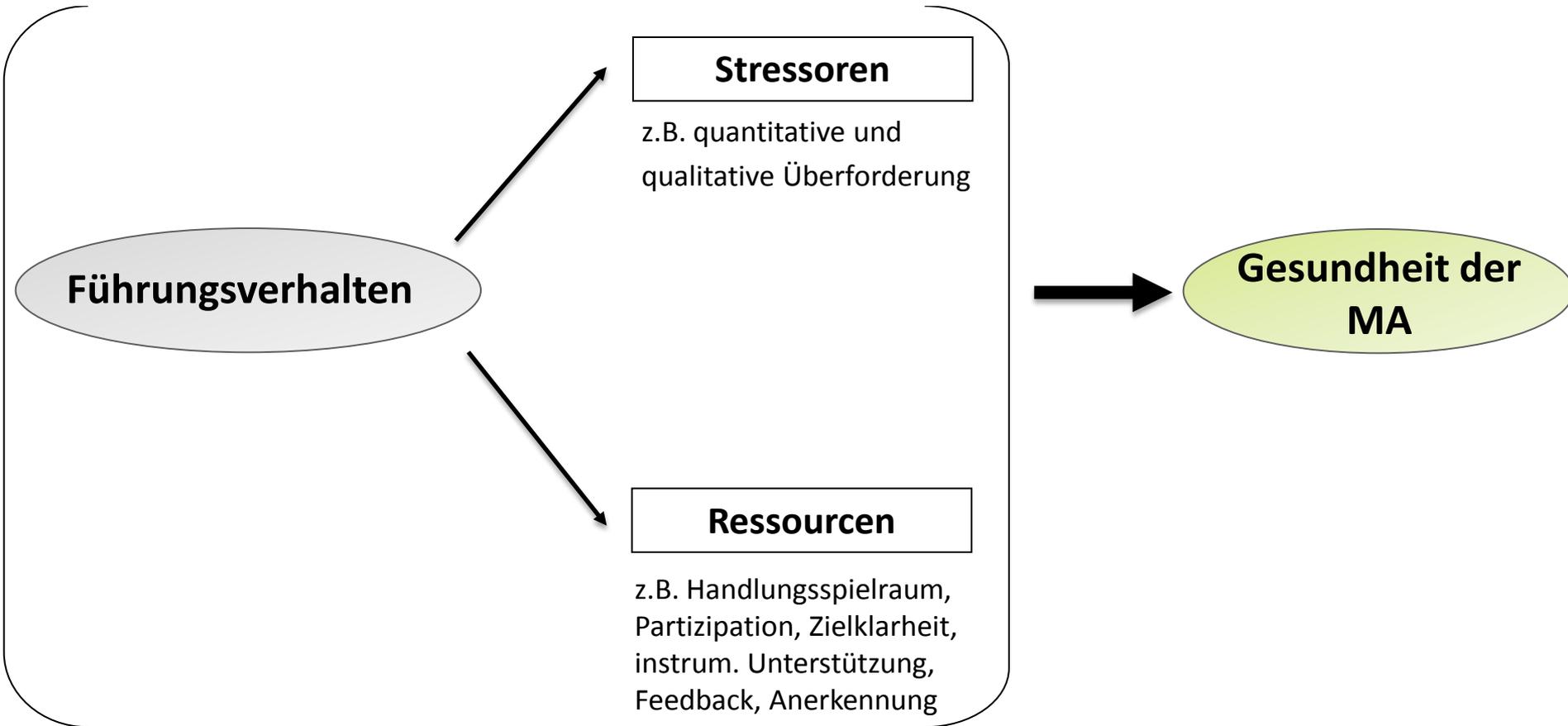
Quelle: Vincent-Höper, Gregersen & Nienhaus (in rev.). Do work characteristics mediate the effect of transformational leadership on negative well-being?

Überprüfung der indirekten Beziehung zwischen Führung und Burnout



Quelle: Vincent-Höper, Gregersen & Nienhaus (in rev.). Do work characteristics mediate the effect of transformational leadership on negative well-being?

(Mit-)Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch die Führungskraft



(Mit-)Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch die Führungskraft

Beispiele:

<ul style="list-style-type: none">• Handlungsspielraum	Erweitern Sie die Handlungsspielräume Ihrer Beschäftigten. Lassen Sie die Beschäftigten selbst entscheiden, wie sie ihre Aufgaben bearbeiten, und übertragen Sie ihnen weitgehend die Planung, Ausführung und Kontrolle ihrer Arbeit.
<ul style="list-style-type: none">• Partizipation	Beteiligen Sie Ihre Beschäftigten an der Gestaltung von Veränderungen sowie an Entscheidungen, die ihre Arbeit oder Arbeitsplatzumgebung betreffen, und greifen Sie die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten auf.
<ul style="list-style-type: none">• Instrumentelle Unterstützung/ Information	Seien Sie ansprechbar, wenn Probleme bei der Arbeit auftreten, und unterstützen Sie Ihre Beschäftigten im Arbeitsprozess, wenn sie Schwierigkeiten haben. Informieren Sie ausreichend und stellen Sie alle zur Aufgabenerfüllung relevanten Informationen zur Verfügung.
<ul style="list-style-type: none">• Klarheit/Transparenz	Erläutern Sie Hintergründe von Entscheidungen und verdeutlichen Sie den Sinn bestimmter Aufgaben. Sorgen Sie für eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, stellen Sie sicher, dass Ihre Beschäftigten ihre Aufgaben verstanden haben. Formulieren Sie Aufgabenanforderungen und Erwartungen an Ihre Beschäftigten klar und deutlich.
<ul style="list-style-type: none">• Anerkennung/Feedback	Würdigen Sie die Arbeit und das Engagement Ihrer Beschäftigten durch Lob und Anerkennung. Geben Sie regelmäßig Rückmeldung und lassen Sie ihre Beschäftigten wissen, wie gut sie ihre Arbeit machen.

Quelle: Vincent-Höper, VBG (2013)

Gesund führen lohnt sich

Warum ist es wichtig, dass Sie sich als Führungskraft um die Gesundheit der Beschäftigten zu kümmern?

- Es ist belegt, dass gesunde Beschäftigte leistungsfähiger sind
- Mitarbeiterbefragung der Bertelsmann AG: Ein Führungsstil, der als gesundheitsförderlich empfunden wird, wirkt sich positiv auf die Leistung der Beschäftigten und die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens aus

Quelle: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H. & Macco, K. (Hrsg.) FehlzeitenReport 2011 (S. 179–190). Heidelberg: Springer.

Take-Home-Messages

- Es besteht ein substantieller Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der Gesundheit der Mitarbeiter.
- Führungskonzepte (TF, LMX) sind sehr abstrakt und bieten wenig Anhaltspunkte für konkretes *gesundheitsrelevantes* Führungsverhalten.
- Das Führungsverhalten hat keinen direkten, sondern einen *indirekten* Effekt auf das Befinden der Mitarbeiter, der über Arbeitscharakteristika vermittelt wird.
- Bei der Erfassung von gesundheitsrelevantem Führungsverhalten spielt der Einfluss der Führungskraft auf die Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle.
 - Führungskräfte darin schulen wie sie die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter gesundheitsförderlicher (mit)gestalten können
 - ➔ Reduktion von Stressoren und Aufbau von Ressourcen
- Es lohnt sich! 😊



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

sylvie.vincent-hoeper@uni-hamburg.de