

**Sebastian Dünning**

# Die Rolle von Führungskräften bei der psychischen Gesunderhaltung von Mitarbeitern

Eine empirische Untersuchung von Mitarbeitererwartungen an Führungsverhalten im Kontext steigender psychischer Belastungen

**Masterarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2015 GRIN Verlag  
ISBN: 9783668185067

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/313108>

**Sebastian Dünig**

## **Die Rolle von Führungskräften bei der psychischen Gesunderhaltung von Mitarbeitern**

**Eine empirische Untersuchung von Mitarbeitererwartungen an Führungsverhalten im Kontext steigender psychischer Belastungen**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

**FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
Studienzentrum Berlin**

**Master-Thesis**

zur Erlangung des Grades eines  
**Master of Science (M.Sc.)**

über das Thema

Die Rolle von Führungskräften bei der psychischen Gesunderhaltung von Mitarbeitern – eine empirische Untersuchung von Mitarbeitererwartungen an Führungsverhalten im Kontext steigender psychischer Belastungen

von  
Sebastian Dünning

Abgabedatum      2015-10-27

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aktualität der Themenstellung .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2. Gesundheit in Unternehmen – Grundlagen und Bedeutung der physischen und psychischen Gesunderhaltung von Mitarbeitern .....</b>	<b>7</b>
2.1 Gesundheit .....	7
2.1.1 Physische und psychische Gesundheit.....	9
2.1.2 Präsentismus und Absentismus.....	11
2.2 Konzept der Salutogenese und des Kohärenzgefühls .....	14
2.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement als Managementaufgabe .....	18
2.4 Gesundheitscheck: Aktuelle Situation in Deutschland und die Entwicklung der psychischen Erkrankungen.....	20
2.5 Entstehung und Bewältigung von Stress im kognitiven transaktionalen Stressmodell.....	22
<b>3. Wissenschaftlicher Zusammenhang zwischen Führung und Mitarbeitergesundheit .....</b>	<b>27</b>
3.1 Aktueller Stand der Führungsforschung.....	27
3.1.1 Führungsverhalten als Stressor .....	28
3.1.2 Führungsverhalten als Ressource .....	29
3.2 Ansätze zur Einflussnahme von Führungskräften und Defizite im Gesundheitsverständnis .....	30
<b>4. Führung und rollenkonformes Führungsverhalten im Spannungsfeld von Erwartungen .....</b>	<b>32</b>
4.1 Führung .....	32
4.1.1 Definition des Führungsbegriffes .....	32
4.1.2 Formen der Führung.....	34
4.1.3 Führungsverhalten .....	35
4.2 Menschenbilder als Grundlage gesunder Führung .....	36

4.3	Einordnung der Rollentheorie in die Entwicklungslinien der Führungstheorien und ihre Bedeutung für die Gesunderhaltung .....	37
4.3.1	Führungstheorien in der Entwicklung .....	37
4.3.1.1	Eigenschaftstheoretische Ansätze .....	39
4.3.1.2	Verhaltenstheoretische Ansätze .....	40
4.3.1.3	Situationstheoretische Ansätze .....	42
4.3.1.4	New Leadership .....	44
4.3.2	Rollentheorie der Führung .....	45
4.3.2.1	Dimensionen des Rollenbegriffs .....	47
4.3.2.2	Rollensender und Rollenerwartungen .....	50
4.3.2.3	Rollenkonflikte und Führungsdilemmata .....	52
4.3.3	Bewertung relevanter Aspekte der Rollentheorie im Kontext der Gesunderhaltung als Mitarbeitererwartung .....	54
<b>5.</b>	<b>Erwartungen von Mitarbeitern an Führungskräfteverhalten im Kontext steigender psychischer Belastungen – eine empirische Untersuchung</b>	
5.1	Methodik und Vorgehensweise der Untersuchung .....	57
5.2	Stichprobe .....	60
5.3	Datenerhebung und –analyse .....	61
5.3.1	Spezifische Datenanalyse (Beantwortung der Forschungsfrage) .....	63
5.3.2	Spezifische Datenanalyse (Berechnung der Korrelationskoeffizienten) ....	69
5.4	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	71
<b>6.</b>	<b>Sechs Bausteine einer gesunder Führung</b> .....	73
6.1	Wertschätzung und soziale Unterstützung .....	74
6.2	Information und Kommunikation .....	76
6.3	Qualitative und quantitative Arbeitsanforderungen .....	77
6.4	Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeit .....	79
6.5	Soziales Betriebsklima .....	80
6.6	Handlungs- und Entscheidungsspielraum .....	81
<b>7.</b>	<b>Schlussbetrachtung und kritische Würdigung</b> .....	83
	Literaturverzeichnis .....	85
	Anhang .....	96

## Abkürzungsverzeichnis

---

AU	-	Arbeitsunfähigkeit
BAuA	-	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BGF	-	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	-	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BZgA	-	Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
DAK	-	Deutsche Angestellten-Krankenkasse
DIN	-	Deutsches Institut für Normung
EN	-	Europäische Norm
GEK	-	Gmünder Ersatzkasse
GUV	-	Gesetzliche Unfallversicherung
ICD	-	International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems
ISO	-	International Organization for Standardization
LPC	-	least-preferred coworker
SOC	-	sense of coherence
TK	-	Techniker Krankenkasse
UBGM	-	Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement
VJ	-	Versicherungsjahr
WHO	-	World Health Organization (Weltgesundheitsorganisation)
WIdO	-	Wissenschaftliches Institut der AOK

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1:	Eisbergmodell für entfallene und verminderte Arbeitsleistung.....	12
Abbildung 2:	Befragungsergebnisse der WIdO AOK zu Präsentismus .....	13
Abbildung 3:	Drei Komponenten des Kohärenzgefühls,.....	16
Abbildung 4:	Beitrag eines BGM zum Unternehmenserfolg .....	19
Abbildung 5:	Transaktionale Stressmodell nach Lazarus .....	26
Abbildung 6:	Rahmenmodell der Führung .....	33
Abbildung 7:	Personen- und sachbezogene Führungsaufgaben .....	34
Abbildung 8:	Struktur des Führungsverhaltens .....	35
Abbildung 9:	Managerial Grid Blake & Mouton .....	41
Abbildung 10:	3-D-Modell von Reddin .....	41
Abbildung 11:	Zehn Führungsrollen nach Mintzberg .....	48
Abbildung 12:	Normative Herleitung des Erwartungs-Begriffes .....	50
Abbildung 13:	Inner- und außerorganisatorische Rollenerwartungen .....	51
Abbildung 14:	Formen des Rollenkonflikts.....	52
Abbildung 15:	Erweiterung der zehn Führungsrollen .....	55
Abbildung 16:	Themencluster der empirischen Untersuchung.....	59
Abbildung 17:	Impuls-Stern zum Fragenbogen und Ranking des Handlungsbedarfes.....	67

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1: Grundlegende Annahmen des pathogenetischen und salutogenetischen Modells .....	15
Tabelle 2: Häufigste Erkrankungsarten 2013 .....	21
Tabelle 3: Klassifizierung von Ressourcen zur Bewältigung von Stressoren .....	25
Tabelle 4: Statistische Daten der Probanden .....	62
Tabelle 5: Übersicht der Modalwerte für die IST-Situation und SOLL-Situation im Vergleich .....	64 - 65
Tabelle 6: Korrelationskoeffizienten im Themencluster "Qualitative und quantitative Arbeitsanforderungen" .....	71

## 1. Einleitung

### 1.1 Aktualität der Themenstellung

*„Kaum ein Lebensbereich dürfte die menschliche Gesundheit nachhaltiger prägen als die Arbeit – sowohl in förderlicher wie in beeinträchtigender Weise. Arbeit stellt einen existenziellen Lebensaspekt des Menschen dar, durch die er sich seiner individuellen Fähigkeiten und seiner sozialen Rolle bewusst wird.“<sup>1</sup>*

Die Gesundheit und das Wohlergehen stellen in der gesellschaftlichen Wahrnehmung das höchste Gut dar. Sie sind zugleich zentraler Lebenswert. Auch im 21. Jahrhundert ist der Erhalt der Gesundheit zum zeitlosen und dauerhaften Themenschwerpunkt avanciert. Besonders im Arbeitsleben gewinnt die unternehmensseitige Auseinandersetzung mit dem Erhalt der physischen aber auch der psychischen Gesundheit immer mehr an Bedeutung.<sup>2</sup>

Mitarbeiter<sup>3</sup> sind aufgrund der demografischen Entwicklungen zu einer der wichtigsten Ressourcen für die Generierung von nachhaltigem Unternehmenserfolg geworden. Die Wettbewerbsfähigkeit hängt mehr denn je von der Fertigkeit des Unternehmens ab, die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit als auch die Motivation der Mitarbeiter dauerhaft zu erhalten und zu steigern. Motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter müssen jedoch physisch und psychisch gesund sein, um nachhaltig einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können. Der Stellenwert der Gesunderhaltung von Mitarbeitern hat dabei unlängst die Perspektive der klassischen Arbeitssicherheit und des Arbeitsschutzes überholt und wird nunmehr im Sinne eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements zunehmend erforscht.<sup>4</sup>

Seit Jahren haben sich besonders die psychischen Belastungen in der Arbeitswelt verändert, was unweigerlich zu einer Erweiterung des unternehmerischen Blickwinkels im Umgang mit psychischen Belastungen führt. Vorrangig ist der Anstieg der psychischen Belastungen und Erkrankungen unter anderem auf die Zunahme von anhaltendem Zeit- und Leistungsdruck, Aufgabenverdichtung und Komplexitätszunahme sowie der dauerhaften Veränderungsnotwendigkeit von Unternehmen zurückzuführen. Häufig findet eine qualitative und quantitative Veränderung der Arbeit

---

<sup>1</sup> Braun, M. (2009), S. 125.

<sup>2</sup> Vgl. Rudow, B. (2014), S. 1 f.

<sup>3</sup> Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit findet in der vorliegenden Master-Thesis lediglich die männliche Form Anwendung. Alle Ausführungen beziehen sich jedoch gleichermaßen auf das weibliche Geschlecht.

<sup>4</sup> Vgl. Goldgruber, J. (2012), S. 35 f.

statt, bei der über einen längeren Zeitraum auf eine Person mehrere verschiedene Belastungen einwirken.<sup>5</sup> Der Begriff Stress wird in diesem Zusammenhang nahezu inflationär verwendet, was jedoch nicht bedeutet, dass er per se negativ besetzt sein muss.<sup>6</sup> Erst wenn es Führungskräften und Mitarbeitern nicht mehr gelingt, psychische Belastungssituationen adäquat zu bewältigen, kann Stress, als eine anhaltende ungünstige Kombination zwischen Anforderungen und Ressourcen, zu negativen Auswirkungen auf die Gesundheit führen. Diese Form der Beeinträchtigung spiegelt sich wieder in erhöhten Ausfallzeiten, sinkender Arbeits- und Leistungsfähigkeit und schwindender Motivation. In besonders schweren Fällen mündet sie in Burnout und geistiger Erschöpfung, die Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen an Leistungsfähigkeit verlieren oder dauerhaft erwerbsunfähig werden lassen können.<sup>7</sup> Unternehmen können es sich nicht leisten, auf die Fähigkeiten und das Engagement ihrer Beschäftigten und Führungskräfte zu verzichten, da das Unternehmensumfeld für alle betrieblichen Akteure dynamischer und die Wettbewerbsbedingungen anfordernder geworden sind. Die Erhöhung des Wettbewerbsdrucks führt auf der innerbetrieblichen Ebene zu einer Reihe von Reaktionen. Führungskräfte erhalten neue Zielkorridore, Zeitvorgaben und Ergebniserwartungen. Mitarbeitern werden die angepassten Erwartungshaltungen indirekt oder direkt weitervermittelt. Sie werden damit zum Bestandteil der täglichen Arbeitsaufgabe und der eigenen Belastungssituation. Die Anpassung der Erwartungshaltung ist allerdings kein einseitiger Prozess. Ein Mitarbeiter ist kein bloßer Produktionsfaktor mehr, der in Zeiten des Fachkräftemangels, hoher Spezialisierungsgrade und der wachsenden Bedeutung impliziten Wissens kurzfristig ausgetauscht werden kann. Vielmehr sind Mitarbeiter das Human Kapital eines jeden Unternehmens – sie sind Erfolgsfaktor einer wirtschaftlichen Einheit.<sup>8</sup> In Folge dessen müssen die veränderten Erwartungshaltungen der Mitarbeiter an ihr Unternehmen und vor allem an ihre Vorgesetzten mit in das unternehmerische Betrachtungsfeld einbezogen werden.<sup>9</sup> Speziell im Kontext steigender psychischer Belastungen ist von einer veränderten Erwartungshaltung der Mitarbeiter, insbesondere beim Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten, auszugehen.<sup>10</sup> **Doch welche Erwartungen haben Mitarbeiter an das Vorgesetztenverhalten (mitarbeiterbezogene Rollenerwartung an**

<sup>5</sup> Vgl. Latocha, K. (2013), S. 24 f.; Rudow, B. (2014), S. 1 f. und S. 47 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Hasselhorn, H.; Portuné, R. (2010), S. 362.

<sup>7</sup> Vgl. Badura, B. et al. (2010), S. 27 f.; Ducki, A.; Geiling, U. (2010), S. 377 f.

<sup>8</sup> Vgl. Kentzler, C.; Richter, J. (2010), S. 9 f.; Laufer, H. (2005), S. 21 f.

<sup>9</sup> Vgl. Weidlich-Aron, M. (2012), S. 9 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Comelli, G.; von Rosenstiel, L. (2009), S. 113 f.; BGF (2013).

**Führungskräfte) im Kontext steigender psychischer Belastungen? Und wie können aus diesen Erwartungen Erkenntnisse gewonnen werden, um daraus im Sinne des salutogenetischen Verständnisses Mitarbeiter durch adäquates gesundes Führungsverhalten systematisch mit Ressourcen auszustatten und sie damit bei der psychischen Gesunderhaltung zu unterstützen?**

Die Identifizierung dieser Erwartungshaltungen und die Übersetzung der Erkenntnisse in gesundheitsförderliches Führungsverhalten ist, unter Bezugnahme der Rollentheorie, Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Denn für das Erreichen von Unternehmenszielen und eines langfristigen Unternehmenserfolges sind und bleiben nach wie vor Führungskräfte verantwortlich. Sie setzen Unternehmensvorgaben um, sind für den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich, steuern betriebliche Prozesse und teilen Ressourcen auf. Sie sollen daher nicht nur ressourcenorientiert, nachhaltig und im dynamischen Unternehmensumfeld erfolgreich führen – sie sollen nunmehr gesund führen. Sie werden für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter verstärkt verantwortlich gemacht, denn Mitarbeitergesundheit bedeutet nicht nur Fürsorgepflicht eines Vorgesetzten, sondern wird zukünftig zum Wettbewerbsfaktor. Damit befinden sich gerade Führungskräfte oftmals in einer Dilemmasituation. Einerseits sind Führungskräfte selber verstärkt zeitlichem Druck, hohen Anforderungen und Arbeitsbelastungen ausgesetzt. Andererseits sollen sie durch eine ausgeglichene Work-Life-Balance eine Vorbildrolle einnehmen, zeitgleich den vielfältigen Bedürfnissen des Unternehmens und der Beschäftigten ausreichend Rechnung tragen und ihrer Verantwortung nach gesunder Führung nachkommen.<sup>11</sup>

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die intensive Auseinandersetzung mit der nachhaltigen psychischen Gesunderhaltung von Mitarbeitern ist unumgänglich geworden. Die vorliegende Arbeit nimmt sich diesem Themengebiet an und hat zum Ziel, die Rolle der Führungskraft bei der psychischen Gesunderhaltung von Mitarbeitern zu beleuchten. Ausgehend von den empirischen Untersuchungsergebnissen einer Umfrage sollen relevante Aspekte eines, im Kontext steigender psychischer Belastungen, erwarteten Führungsverhaltens identifiziert werden, die eine systematische Ressourcenausstattung der Mitarbeiter und damit ihre psychische Gesunderhaltung unterstützen können. Die Ergebnisse werden darauf beruhen, dass im Rahmen des transaktionalen Stressmodells von Lazarus Ressourcen zur effizienteren Bewältigung von psychischen Be-

<sup>11</sup> Vgl. Oppermann-Weber, U. (2012), S. 12 f.