

## 1.17 Die Führungskraft als Risikofaktor

S. VINCENT-HÖPER, M. STEIN, S. GREGERSEN UND A. NIENHAUS

### Zusammenfassung

Führungsverhalten steht in einer bedeutsamen Beziehung mit der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden. Dieser Zusammenhang wurde in zahlreichen Studien hinlänglich aufgezeigt. In der bisherigen Forschung lag der Fokus vor allem auf positiven Führungskonzepten. Die aktuelle Forschung beschäftigt sich jedoch nicht mehr nur mit der Frage, welches Führungsverhalten die Beschäftigten gesund erhält, sondern untersucht auch, welche Führungsverhaltensweisen potenziell krankmachen. Dieser Forschungstrend lässt sich unter dem Begriff der „dunklen Seite der Führung“ subsumieren. Der vorliegende Beitrag beleuchtet den Stand der Forschung zur Führungskraft als Risikofaktor und enthält aktuelle empirische Erkenntnisse zur Gesundheitsrelevanz des destruktiven Führungskonzeptes Abusive Supervision. Die Ergebnisse aus zwei von uns durchgeführten aktuellen Untersuchungen im Gesundheitswesen ( $n_1 = 333$ ;  $n_2 = 271$ ) zeigen, dass Abusive Supervision bedeutsame Zusammenhänge mit einer Vielzahl von psychischen Gesundheitsindikatoren der Mitarbeitenden aufweist. Zudem zeigt sich, dass dieses Führungsverhalten in doppelter Weise gesundheitsbeeinträchtigend ist; zum einen durch eine direkte herabwürdigende Kommunikation mit den Mitarbeitenden, zum anderen über eine gesundheitsbeeinträchtigende Aufgabengestaltung. Die aktuellen Forschungsergebnisse werden vor dem Hintergrund ihrer praktischen Relevanz diskutiert.

### Einleitung

Der Anteil psychischer Erkrankungen als Ursache für Arbeitsunfähigkeit in Deutschland erreicht seit einigen Jahren immer wieder neue Höchststände. Ganz besonders betroffen von dieser Entwicklung ist das Gesundheits- und Sozialwesen. Hier ist die Anzahl an Fehltagen durch psychische Erkrankungen im Vergleich zu anderen Branchen am höchsten (Badura et al. 2018). Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Fach- und Führungskräftemangel sehen sich Organisationen zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, gut ausgebildete und effizient arbeitende Beschäftigte zu finden und an sich zu binden. Dafür müssen Wege gefunden werden, die Gesundheit der Beschäftigten langfristig zu erhalten. Ein wichtiger Ansatzpunkt für die Prävention psychischer Erkrankungen sind Arbeitsbelastungen. Die direkte Führungskraft spielt hierbei eine zentrale Rolle. Wissenschaftliche Untersuchungen deuten darauf hin, dass das Führungsverhalten als (gesundheitsförderliche) Ressource sowie als (gesundheitschädigender) Risiko-

faktor einen bedeutsamen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten hat (Gregersen et al. 2018).

## Die Bedeutung des Führungsverhaltens für die Gesundheit der Mitarbeitenden

Zahlreiche Übersichtsarbeiten zum Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit (Arnold 2017, Gregersen et al. 2018, Montano et al. 2017, Teetzen et al. 2018, Vincent-Höper et al. 2017) zeigen, dass positives bzw. konstruktives Führungsverhalten (z. B. Transformationale Führung, Bass 1985; Leader-Member-Exchange, Graen u. Uhl-Bien, 1995) zur Gesundheit der Beschäftigten beiträgt. Demnach stellt die Führungskraft eine Ressource dar, die positiv mit der Gesundheit der Beschäftigten zusammenhängt. Allerdings vernachlässigt diese Perspektive, dass Führungskräfte auch ein zentraler Risikofaktor für die Beschäftigten sein können. Laut einer Umfrage unter über 6 000 Arbeitnehmern fühlt sich über ein Drittel durch das Verhalten ihrer Vorgesetzten deutlich fehlbeansprucht. Sie nennen beispielsweise übermäßige Kontrolle, zu wenig Lob oder einen unangebrachten Umgangston durch die Führungskraft als eine der drei Hauptursachen für ihre psychische Fehlbeanspruchung (BKK Bundesverband 2008). Und wie eine Befragung der Initiative Gesundheit und Arbeit belegt, zählen nicht nur die Beschäftigten selbst, sondern auch Arbeits- und Gesundheitsschutzexperten „schlechtes Führungsverhalten“ neben Zeitdruck und Arbeitsplatzunsicherheit zu den drei relevantesten Faktoren für psychische Fehlbelastungen bei der Arbeit (IGA 2004). Im Folgenden wird betrachtet, was „schlechtes“ Führungsverhalten beinhaltet und welche Relevanz es für die Gesundheit der Mitarbeitenden hat.

### Die Führungskraft als Risikofaktor

In der aktuellen Forschung zu Führung und Gesundheit werden zunehmend auch Führungskonzepte einbezogen, die die gesundheitsbeeinträchtigende Wirkung von Führung untersuchen. Das Führungsverhalten als Risikofaktor umfasst sowohl konkrete negative Verhaltensweisen, wie z. B. unzureichendes Konfliktmanagement, als auch negative und destruktive Führungsansätze. Im Folgenden werden verschiedene Facetten negativer Führung dargestellt, anhand der drei Führungskonzepte:

- Mangelnde Aufgabenorientierung
- Überfordernde Führung
- Abusive Supervision

#### Mangelnde Aufgabenorientierung

*Aufgabenorientierung* beschreibt Führungsverhaltensweisen wie das Strukturieren der Arbeitsaufgaben, Klärung und Definition von Zielen, die Aktivierung und Motivation zu Leistung sowie die Kontrolle der Arbeitsergebnisse (Fleishman 1953). Sie