



Astrid Macamo
Anja Wittmers
Birgit Thomson

Gesunde Führung



DOWNLOAD

Praxis der
Personalpsychologie

 hogrefe

Gesunde Führung

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 46

Gesunde Führung

Dr. Astrid Macamo, Dr. Anja Wittmers, Dr. Birgit Thomson

Die Reihe wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Jörg Felfe, Prof. Dr. Benedikt Hell, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Bettina Kubicek

Die Reihe wurde begründet von:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

**Astrid Macamo
Anja Wittmers
Birgit Thomson**

Gesunde Führung

Dr. Astrid Macamo, geb. 1987. Studium der Psychologie in Leipzig. 2012–2017 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Leipzig sowie selbstständige Trainerin und Beraterin. 2019 Promotion. 2017–2020 Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Medical School Hamburg. 2020–2023 Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Seit 2023 Referentin für Arbeits- und Organisationspsychologie am Ministerium für Bildung und Kindertagesförderung Mecklenburg-Vorpommern.

Dr. Anja Wittmers, geb. 1990. Studium der Wirtschaftspsychologie in Iserlohn. 2018–2024 Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 2025 Promotion. Seit 2024 selbstständige freiberufliche Coachin, Trainerin und Dozentin.

Dr. Birgit Thomson, geb. 1967. Studium der Wirtschaftswissenschaften in Bochum sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie in Dortmund. 1994–2001 Mitarbeiterin bei der Dresdner Bank AG in Dortmund und Essen. 1998–2002 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Dortmund. 2001 Promotion. Seit Ende 2002 in wechselnden Rollen (wissenschaftliche Mitarbeiterin, Senior Researcher, Leiterin der Fachgruppe „Strukturelle Veränderungen, Arbeitsorganisation, Initiative Neue Qualität der Arbeit – Projektkoordination“) beschäftigt bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autor:innen bzw. den Herausgeber:innen große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskriptherstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autor:innen bzw. Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Alle Rechte, auch für Text- und Data-Mining (TDM), Training für künstliche Intelligenz (KI) und ähnliche Technologien, sind vorbehalten. All rights, including for text and data mining (TDM), Artificial Intelligence (AI) training, and similar technologies, are reserved.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
info@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com/pixelfit
Satz: Franziska Stolz, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
Format: PDF

1. Auflage 2025

© 2025 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-3248-9; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-3248-0)

ISBN 978-3-8017-3248-6

<https://doi.org/10.1026/03248-000>

Nutzungsbedingungen:

Durch den Erwerb erhalten Sie ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das Sie zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere dürfen Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernt werden.

Das E-Book darf anderen Personen nicht – auch nicht auszugsweise – zugänglich gemacht werden, insbesondere sind Weiterleitung, Verleih und Vermietung nicht gestattet.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z. B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

Die Inhalte dürfen nicht zur Entwicklung, zum Training und/oder zur Anreicherung von KI-Systemen, insbesondere von generativen KI-Systemen, verwendet werden. Das Verbot gilt nicht, soweit eine gesetzliche Ausnahme vorliegt.

Inhaltsverzeichnis

1	Führung und Gesundheit	1
1.1	Einordnung	1
1.1.1	Die Arbeitswelt verändert sich	1
1.1.2	Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle	2
1.1.3	Gesunde Führung muss ganzheitlich gedacht werden	2
1.2	Definition und Einordnung zentraler Begriffe	3
1.2.1	Gesundheit und Wohlbefinden	3
1.2.2	Führung und Management	4
1.2.3	Gesundheitsförderung und -management, Gefährdungsbeurteilung	5
1.3	Bedeutung für das Personalmanagement	6
1.3.1	Gesundheit von Beschäftigten: Pflicht und Kür	6
1.3.2	Betrieblicher und gesellschaftlicher Nutzen	8
2	Modelle und wissenschaftliche Grundlagen	16
2.1	Etablierte Erklärungsmodelle aus der Arbeits- und Organisationspsychologie	16
2.1.1	Arbeitsbedingungen: Ressourcen und Anforderungen/Stressoren	16
2.1.2	Modelle mit Fokus auf Anforderungen und Ressourcen	19
2.1.3	Modelle mit Fokus auf individueller Bewertung	22
2.1.4	Modelle mit Fokus auf Grundbedürfnissen und Motivation	24
2.2	Zusammenhänge zwischen Führung und der Gesundheit von Mitarbeitenden	26
2.2.1	Gestaltung von Arbeitsbedingungen	27
2.2.2	Direkte Interaktion und soziale Beziehungen	30
2.2.3	Vorbildfunktion und Crossover	31
2.2.4	Einfluss auf Teamarbeit und Teamklima	32
2.3	Führungskonzepte	34
2.3.1	Gesundheitsförderliche Führung	35
2.3.2	Transformationale Führung	38
2.3.3	Authentische Führung	40
2.3.4	Destruktive Führung	41
2.4	Gesundheit von Führungskräften	42
2.5	Leadership und Followership: It takes two to tango	45
2.5.1	Informelle Führung und Shared Leadership	46
2.5.2	Followership, Shared Leadership und Gesundheit	47
2.6	Wandel der Arbeit	48
2.6.1	Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeitsformen	48
2.6.2	Herausforderungen für Führung durch Digitalisierung und Flexibilisierung	50

3	Analyse und Handlungsempfehlungen	52
3.1	Prozess der Entwicklung gesunder Führung: 5 Schritte	52
3.1.1	Schritt 1: Zieldefinition und Vorbereitung	52
3.1.2	Schritt 2: Analyse	53
3.1.3	Schritt 3: Ableitung von Maßnahmen	54
3.1.4	Schritt 4: Umsetzung von Maßnahmen	54
3.1.5	Schritt 5: Evaluation	55
3.2	Analyse und Diagnostikinstrumente	55
3.2.1	Analyse von Gesundheit	56
3.2.2	Analyse von Führungsverhalten	58
3.2.3	Analyse von Team- und Organisationsklima	62
3.2.4	Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung	65
3.3	Handlungsempfehlungen	70
3.3.1	Führungskräfteentwicklung	71
3.3.2	Team- und Organisationsentwicklung	77
4	Vorgehen	83
4.1	Umsetzung gesunder Führung in Organisationen	83
4.1.1	Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)	83
4.1.2	Unterstützung durch Krankenkassen und Berufsgenossenschaften	85
4.2	Umsetzungskonzepte und -maßnahmen	86
4.2.1	„Kein Stress mit dem Stress“: Praxishilfen von INQA	86
4.2.2	Konzepte basierend auf dem Health-oriented Leadership-Ansatz	89
4.2.3	Achtsamkeitsbasierte Führungskräfte-Intervention „Mindful Leadership“	96
4.2.4	Supportive Leadership Training: Training zur Förderung unterstützender Führung	99
4.2.5	Seminar zur Qualifizierung von Führungskräften in Restrukturierungen	101
4.3	Online-Angebote	104
4.3.1	Das Online-Programm „Gesund führen“ der AOK	104
4.3.2	eLearning-Tool „Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe“	107
4.3.3	App „Leada“	108
4.3.4	App „Führung kompakt“	109
4.3.5	DigiLAP: Digital Leadership Assistance Platform	110
5	Beispiele aus der Praxis	113
5.1	Perspektive betrieblicher Gesundheitsexperte: Klaus Pelster	113
5.2	Perspektive Gesundheitscoach: Siegfried Greif	115
5.3	Perspektive Führungskraft: Ulrich Wiemann	119

5.4	Perspektive Betriebliches Gesundheitsmanagement: Mitarbeitende mit mentalen Dysbalancen unterstützen bei PwC Deutschland	121
5.5	Perspektive Change Management: Führung durch gute und schlechte Zeiten bei der Bayerngas GmbH	122
5.6	Perspektive Organisationsentwicklung: Gesundheit am Arbeitsplatz zukunftsorientiert vordenken bei dm-drogerie markt	125
5.7	Perspektive Personalentwicklung: Nachwuchsführungskräfte-Programm mit Gesundheitsfokus bei der Volksbank im Münsterland eG	127
5.8	Perspektive globales Gesundheitsmanagement: Gesunde Führung in einem globalen Konzern bei Bayer	129
5.9	Was kann man von den Fallbeispielen lernen?	132
6	Literaturempfehlungen	133
7	Literatur	134
8	Anhang	149
	Hinweise zu den Online-Materialien	149
	Stellschrauben für Führungskräfte zur Förderung der Gesundheit von Mitarbeitenden	150
	Quick Wins für gesunde Führung	152
	Sachregister	153

1 Führung und Gesundheit

1.1 Einordnung

1.1.1 Die Arbeitswelt verändert sich

Der Wandel der Arbeitswelt äußert sich für die Beschäftigten in Organisationen durch stärkere Komplexität, Vielfalt, Dynamik und Intensität. Dies erfordert erhöhte zeitliche, räumliche und inhaltliche Flexibilität, Übernahme von Verantwortung und Anpassungsfähigkeit (siehe Abbildung 1). Organisationen reagieren darauf häufig mit Restrukturierungen (Rothe et al., 2023). Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung ist davon auszugehen, dass Vernetzung und Kooperation verstärkt auch ortsübergreifend stattfinden und die Kooperation zwischen Mensch und Maschine zunimmt. In manchen Branchen werden sich Tätigkeiten sehr stark verändern und die Anforderungen an die Technikkompetenz der Beschäftigten, insbesondere aber auch der Führungskräfte, weiter steigen (Tisch & Wischniewski, 2022; siehe Abschnitt 2.6). Sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf organisationaler Ebene stellt sich dabei die Frage nach der Rolle psychischer Belastung. Psychische Belastungsfaktoren stehen in deutlichem Zusammenhang mit dem Wohlbefinden und der Gesundheit von Beschäftigten, wie eine sehr umfangreiche Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) belegen konnte (Rothe et al., 2017). Diesem Thema im Sinne der Gestaltung guter Arbeitsbedingungen präventiv zu begegnen, hat daher insbesondere vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen eine hohe Bedeutung.

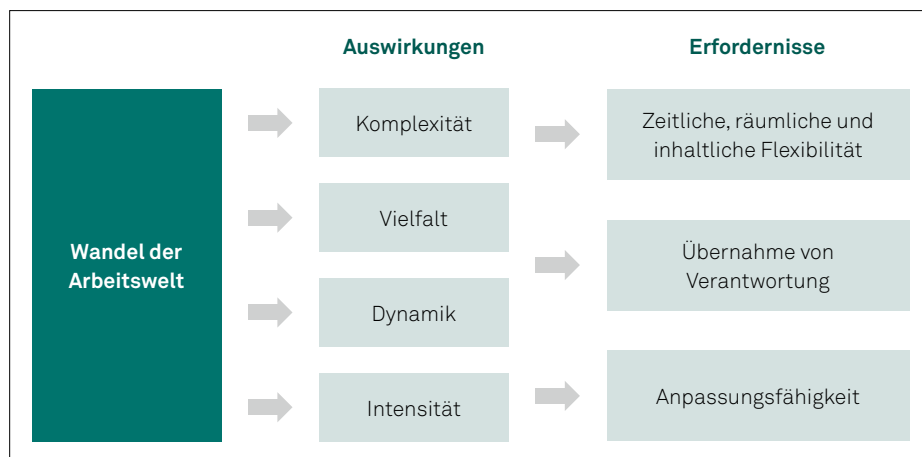


Abbildung 1: Auswirkungen des Wandels der Arbeitswelt für die Beschäftigten und Erfordernisse

1.1.2 Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle

Für die Mitarbeitenden wird die Organisation mit ihren Bedingungen (Struktur, Klimata, Kultur) insbesondere durch ihre direkte Führungskraft repräsentiert (Zohar & Luria, 2010; siehe Abschnitt 2.2). Führungskräfte haben in mehrfacher Hinsicht eine große Bedeutung für das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden und können je nach Verhalten entweder eine Anforderung oder eine Ressource darstellen, wie Montano et al. (2017) in ihrer Metaanalyse zum Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und der Gesundheit der Mitarbeitenden zeigen konnten (siehe auch Abschnitt 2.2). Durch ihr Rollenverhalten und ihre Entscheidungen, z. B. über Personal-, Finanz- und Sachressourcen, beeinflussen Führungskräfte wichtige Rahmenbedingungen. Außerdem haben Führungskräfte unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und den Umgang mit Anforderungen und Ressourcen in ihren Teams bzw. Organisationseinheiten (Weber et al., 2018). Darüber hinaus haben Führungskräfte gemeinsam mit Managerinnen und Managern einen sehr großen Einfluss auf die Entwicklung und Veränderung der Unternehmenskultur, die handlungsweisend wirkt (Künzi & Schminke, 2009; Schein, 2010) und gerade in dynamischen Wandlungsprozessen eine entscheidende Rolle spielt.

1.1.3 Gesunde Führung muss ganzheitlich gedacht werden

Ein in Wissenschaft und Praxis lange vernachlässigter Aspekt sind die Arbeitsbedingungen und die Gesundheit der Führungskraft selbst (Barling & Cloutier, 2017). Führungskräfte unterscheiden sich von Beschäftigten ohne Führungsverantwortung darin, wie hoch ihre Anforderungen einerseits und ihre unterstützenden und entlastenden Ressourcen andererseits sind (siehe Abschnitt 2.4). Dennoch werden Führungskräfte in Analysen und Befragungen selten als spezifische Zielgruppe und Betroffene betrachtet (Wittmers & Klasmeier, 2021). Vielmehr werden sie vor allem als ausführende und gestaltende Akteurinnen und Akteure wahrgenommen und ihr Führungsstatus primär als Positionsmerkmal und weniger als Aufgabe adressiert. Da Führungskräfte eine Strahlkraft in die gesamte Organisation haben (siehe insbesondere Abschnitt 2.2), ist die Gesundheitsfürsorge für diese Zielgruppe eine wichtige Stellschraube und ein zentrales Element eines ganzheitlichen Verständnisses von gesunder Führung.

1.2 Definition und Einordnung zentraler Begriffe

Im Folgenden sollen die für diesen Band¹ relevanten Konzepte definiert und eingeordnet werden. Dabei handelt es sich um die Konzepte *Gesundheit* und *Wohlbefinden*, *Führung* und *Management*, *Betriebliche Gesundheitsförderung* und *Betriebliches Gesundheitsmanagement* sowie *Gefährdungsbeurteilung*.

1.2.1 Gesundheit und Wohlbefinden

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definierte 1948 *Gesundheit* als „Zustand kompletten physischen, mentalen und sozialen Wohlbefindens in Abgrenzung zu lediglich der Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen“ (Übersetzung aus dem Englischen durch die Autorinnen). Dieses Verständnis wurde 1984 erweitert zu einem Konzept von Gesundheit als bedeutsamer Ressource für den gesamten Lebensverlauf:

Gesundheit bezeichnet das Ausmaß, in dem ein Individuum oder eine Gruppe in der Lage ist, Bestrebungen bzw. Ziele zu erreichen und Bedürfnisse zu befriedigen sowie Umgebungsbedingungen zu verändern oder sich ihnen anzupassen. Gesundheit ist eine Ressource für das tägliche Leben und nicht das Ziel des Lebens; Gesundheit stellt ein positives Konzept dar, das die sozialen und persönlichen Ressourcen wie auch die physische Leistungsfähigkeit betont. (WHO, 1984, S. 4, Übersetzung durch die Autorinnen)

Gesundheit als bedeutsame Ressource gilt es in verschiedenen Lebensbereichen – auch im beruflichen Kontext – zu schützen und zu fördern.

Der Begriff des *Wohlbefindens* ist in der WHO-Definition eng mit dem Gesundheitsverständnis verwoben. Auch wenn es keine Standarddefinition für Wohlbefinden gibt (Danna & Griffin, 1999), besteht ein Konsens darüber, dass Wohlbefinden mehrere Dimensionen umfasst. So können die drei Aspekte des *hedonistischen*, *eudaimonischen* und *sozialen Wohlbefindens* (Keyes, 2005) unterschieden werden. Hedonistisches Wohlbefinden umfasst Aspekte wie momentane Freude und Zufriedenheit, d.h. Glück im Sinne positiver Stimmung bzw. der Abwesenheit negativer Emotionen. Eudaimonisches Wohlbefinden bezieht sich auf Aspekte des

1 Wir danken Bettina Kubicek und Jörg Felfe für ihre hilfreichen Kommentare und konstruktiven Vorschläge bei der Überarbeitung des Manuskriptes. Tanja Ulbricht danken wir für das ausgezeichnete Lektorat. Für die inhaltliche Unterstützung bei der Recherche zum Buch und der Erstellung von Grafiken sowie für ein wachsaues Auge bei der Erfüllung aller formalen Vorgaben danken wir Sophie Niedobetzki und Meike Kuhlbusch. Zudem danken wir Kai Klasmeier für das Einbringen seiner Expertise zu Followership, Shared Leadership und destruktiver Führung. Darüber hinaus möchten wir uns bei allen Praxispartnerinnen und Praxispartnern bedanken, die sich die Zeit für ausführliche Gespräche genommen und es dadurch ermöglicht haben, das Buch mit tollen Praxisbeispielen und vielen wertvollen Impulsen anzureichern. Auch allen Personen, die uns bei der Recherche zu Diagnostikinstrumenten sowie Interventionsbeispielen Informationen zur Verfügung gestellt und Fragen beantwortet haben, gilt unser Dank.

Erlebens von Sinn, persönlicher Weiterentwicklung, dem Erreichen besonderer Ergebnisse oder dem Leben gemäß moralischer Werte (Ryan & Deci, 2001). Während es also beim hedonistischen Wohlbefinden darum geht, „sich gut zu fühlen“, bezieht sich eudaimonisches Wohlbefinden auf „höhere Ziele“ wie Selbstverwirklichung, persönliches Wachstum und den Einsatz für sinnhafte Ziele. Soziales Wohlbefinden schließlich adressiert die Wahrnehmung von Individuen, wie sie in ihrem sozialen Umfeld agieren und funktionieren und inwiefern sie soziale Harmonie empfinden (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023). Dies schließt die Wahrnehmung ein, wie gut sie ihre Rollen, z. B. bei der Arbeit oder in anderen Lebenskontexten, erfüllen, und steht im Zusammenhang mit dem Ausbalancieren unterschiedlicher Lebensbereiche (Haar et al., 2019). Alle drei Aspekte des Wohlbefindens haben eine große Bedeutung im Arbeitskontext und werden durch mitarbeiterorientierte Maßnahmen der Organisation (siehe Kapitel 4) begünstigt.

1.2.2 Führung und Management

Managerinnen und Managern sowie Führungskräften kommt im Kontext von Gesundheit und Wohlbefinden eine besonders große Bedeutung zu (siehe Abschnitt 1.3). Im Unterschied zu Führung bestehen die Aufgaben des *Managements* eher aus (strategischer) Planung und Budgetierung, Organisation, Strukturierung und Personalrekrutierung, Controlling und Problemlösen sowie der Repräsentation der Organisation (Campbell, 2012). In Bezug zu Gesundheit und Wohlbefinden stellt das Management die Weichen und ermöglicht Strukturen und Prozesse, etwa für Betriebliches Gesundheitsmanagement (siehe Abschnitt 1.2.3), Arbeitssicherheit oder im Bereich des Personalmanagements.

Führung kann demgegenüber definiert werden als die Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten von Personen und der Interaktion in Gruppen mit dem Zweck der Zielerreichung (Stähle, 1999). Die Aufgabe von Führung besteht daher primär in der Festlegung der Richtung, in Kommunikation, Information und Abstimmung sowie aus Motivation und Inspiration. Abschnitt 2.2 beschreibt die verschiedenen Wege, durch die Führung die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden beeinflusst. Abschnitt 2.3 geht ausführlich auf verschiedene Führungsstile ein, die für die Realisierung von guter und gesunder Führung förderlich sind. Da es für gesunde Führung nicht nur die gesunde Mitarbeiterführung, sondern als Basis dafür auch gesunde Führungskräfte braucht, wird die Gesundheit von Führungskräften in Abschnitt 2.4 näher beleuchtet.

1.2.3 Gesundheitsförderung und -management, Gefährdungsbeurteilung

Betriebliche Gesundheitsförderung. Auf der Basis der Konzepte Gesundheit und Wohlbefinden definiert die WHO *Gesundheitsförderung* wie folgt: „Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen“ (World Health Organization, 1986). Besonders bedeutsam sind hier Maßnahmen im Arbeitskontext. Menschen verbringen nicht nur einen großen Teil ihrer Lebenszeit am Arbeitsplatz, sie identifizieren sich auch stark durch ihre Tätigkeit. Es ist daher davon auszugehen, dass die Arbeitsbedingungen einen erheblichen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Menschen haben können (Rothe et al., 2017). Vor diesem Hintergrund sind Arbeitgeber in Deutschland gemäß Arbeitsschutzgesetz (§ 3) für die Durchführung von Maßnahmen zur Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten verantwortlich (siehe Abschnitt 1.3).

Um diesen gesetzlichen Verpflichtungen nachzukommen, aus Fürsorgepflicht den Beschäftigten gegenüber, aber auch im Sinne der Organisationsinteressen (siehe Abschnitt 1.3.2), bieten Organisationen ihren Beschäftigten Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitssicherheit. Das Europäische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung definiert: „Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine moderne Unternehmensstrategie und zielt darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen (einschließlich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und Stress), Gesundheitspotentiale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern“ (Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung, 2007, S. 3).

Diesem weiten Verständnis entsprechend muss *Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)* folgende Anforderungen erfüllen (Lipmann & Felfe, 1997): Sie muss

- über die reine Vermeidung von Krankheit oder Unfällen hinausgehen, indem sie individuelle und kollektive Ressourcen bzw. deren Förderung einbezieht,
- die Beschäftigten partizipativ einbeziehen,
- transparent und kontinuierlich sein,
- ein kooperatives und vernetztes Anliegen in der gesamten Organisation sein, bei dem kontinuierlich und schrittweise vorgegangen wird.

Betriebliches Gesundheitsmanagement. Um die Gesundheit von Beschäftigten gezielt, systematisch und effizient fördern zu können, besteht die Notwendigkeit, das Thema Gesundheit als systematischen und integrierten Prozess in der Unternehmenssteuerung zu verankern und BGF-Maßnahmen und -Prozesse in ein Managementsystem zu überführen. Entsprechend kann man *Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)* als Gesamtsystem von Maßnahmen zum Erhalt bzw. zur Förderung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten verstehen. Dieses System sollte neben BGF-Maßnahmen u. a. die Bereiche Arbeitsschutz,

Betriebliches Eingliederungsmanagement und Suchtprävention beinhalten (Esslinger, 2022). Aufgrund des Anspruchs dieser Ganzheitlichkeit ist BGM als Management- und Führungsaufgabe anzusehen und in das Gesamt-Strategiesystem der Organisation einzubeziehen (Pelster, 2021; Sommer & Robelski, 2022). Mit dieser strategischen Verankerung geht zudem die Notwendigkeit der kontinuierlichen Evaluation und Anpassung einher (siehe Abschnitt 1.3).

Gefährdungsbeurteilung. Ein zentraler Bestandteil eines systematischen BGM ist die *Gefährdungsbeurteilung* (GBU; Kittelmann et al., 2021), bei der potenzielle Risiken für Beschäftigte analysiert werden. Ihre regelmäßige Durchführung ist laut Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben. Anders als die Bezeichnung „Beurteilung“ vermuten lässt, sollen Gefährdungen nicht nur ermittelt, sondern auch erforderliche Maßnahmen abgeleitet, umgesetzt und evaluiert werden. Gefährdungen bezeichnen das Risiko, am Arbeitsplatz einen Schaden oder gesundheitliche Beeinträchtigungen zu erleiden. 2013 wurden zusätzlich zu z. B. mechanischen und thermischen Risiken explizit auch psychische Belastungsfaktoren als potenzielle Gefährdungen in das Arbeitsschutzgesetz aufgenommen. Die umfassende Analyse im Rahmen einer GBU zeigt dabei auch auf, welche Ressourcen innerhalb von Teams und Organisationen bereits vorhanden sind. Die aus der GBU abzuleitenden Maßnahmen beziehen sich demnach sowohl auf die Verhütung von Unfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren als auch auf den Erhalt und die Stärkung von Ressourcen. Die GBU als ganzheitliches Konzept umfasst eine Vielzahl von Prozessschritten. In Abschnitt 3.2.4 wird ausführlicher auf Vorgehen und Instrumente der GBU – mit dem Fokus auf der GBU psychischer Belastung – eingegangen.

1.3 Bedeutung für das Personalmanagement

1.3.1 Gesundheit von Beschäftigten: Pflicht und Kür

Es ist für Organisationen und ihren Erfolg essenziell, sich um ihre Beschäftigten und deren Wohlbefinden und Gesundheit zu kümmern. Dies wird durch diverse Einflussfaktoren einer Arbeitswelt im Wandel verstärkt, u. a. durch die hohe Dynamik in den Organisationsumwelten, den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel, steigende Anforderungen an Selbstorganisation sowie veränderte bzw. komplexe Konstellationen von Belastungsfaktoren (siehe Abbildung 2).

Der Ausgangspunkt für Arbeitgeber, sich mit der Gesundheit ihrer Beschäftigten auseinanderzusetzen, ist dabei das Arbeitsschutzgesetz. Arbeitgeber sind durch das Arbeitsschutzgesetz (§ 3 und 5, siehe Kasten) dazu verpflichtet, Maßnahmen zur Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit ihrer Beschäftigten durchzuführen (Robelski & Sommer, 2022). Dabei können sie durch Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärztinnen und -ärzte unterstützt werden. Diese Maßnahmen

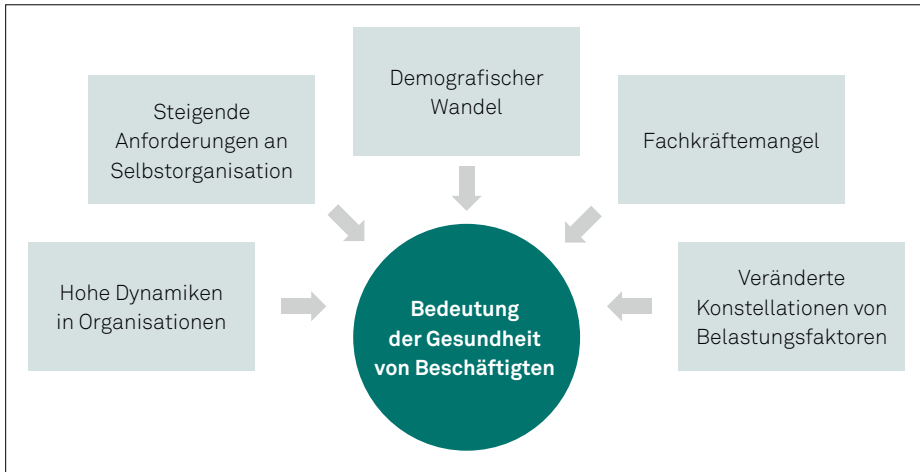


Abbildung 2: Einflussfaktoren, die die Bedeutung der Gesundheit von Beschäftigten erhöhen

sollten möglichst in die organisationalen Prozesse, insbesondere die Führungsstrukturen, eingebunden sein und mit Beteiligung der Beschäftigten durchgeführt werden. Im Zusammenhang mit der hohen Dynamik und Komplexität der Arbeitswelt ist insbesondere auch die psychische Belastung stärker in den Risikofokus gelangt. Kernelement zur Analyse, Maßnahmenableitung und Maßnahmenevaluation ist die GBU (§ 5 Abs. 1 ArbSchG).

Obwohl also die Aspekte von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit gesetzlich verankert sind, und obwohl diese Aspekte vor dem Hintergrund der beschriebenen Einflussfaktoren (siehe Abbildung 2) hoch relevant sind, ist die Berücksichtigung dieser Belange in Organisationen häufig unzureichend. Gefährdungsbeurteilung, Maßnahmenableitung und Durchführung finden häufig nur unvollständig statt, sind wenig integrativ und basieren oft auf unverbundenen Einzellösungen (Robelski & Sommer, 2022). Dabei wäre es gerade in Zeiten der sich verändernden Arbeitswelt notwendig, die Themen Gesundheit und Sicherheit als Grundlage von Arbeits- und Leistungsfähigkeit ganzheitlich und auf allen Organisationsebenen anzugehen. Die Erkenntnis, dass die Gesundheit von Beschäftigten nicht nur eine Pflicht für Arbeitgeber ist, sondern dass in ihr auch enormes Leistungs- und Innovationspotenzial für Organisationen liegt, ist noch unzureichend vorhanden.

Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

§ 3 Arbeitsschutzgesetz: Grundpflichten des Arbeitgebers

- (1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändern-

den Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.

- (2) Zur Planung und Durchführung der Maßnahmen nach Absatz 1 hat der Arbeitgeber unter Berücksichtigung der Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten
 1. für eine geeignete Organisation zu sorgen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen sowie
 2. Vorkehrungen zu treffen, dass die Maßnahmen erforderlichenfalls bei allen Tätigkeiten und eingebunden in die betrieblichen Führungsstrukturen beachtet werden und die Beschäftigten ihren Mitwirkungspflichten nachkommen können.
- (3) Kosten für Maßnahmen nach diesem Gesetz darf der Arbeitgeber nicht den Beschäftigten auferlegen.

§ 5 Arbeitsschutzgesetz: Beurteilung der Arbeitsbedingungen

- (1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
- (2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.
- (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch
 1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
 2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
 3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
 4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
 5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
 6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

1.3.2 Betrieblicher und gesellschaftlicher Nutzen

Arbeitsbedingungen (Rothe et al., 2017) und insbesondere auch Führung (Montano et al., 2017) stehen mit dem Wohlbefinden und der Gesundheit von Beschäftigten im Zusammenhang. Dies impliziert hohe Nutzenpotenziale gesundheitsorientierter Maßnahmen – gesamtwirtschaftlich und für die Organisationen.

Auf Basis von geschätzten Produktionsausfällen (Lohnkosten) und Ausfällen bei der Bruttowertschöpfung (Arbeitsproduktivität) ergibt sich ein beachtliches Präventionspotenzial für die gute Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Die Analysen des jährlichen Berichts der Bundesregierung zur *Sicherheit und Gesundheit bei der*

Arbeit fassen die Angaben der gesetzlichen Krankenkassen zu den Daten im Hinblick auf Arbeitsunfähigkeit (AU) zusammen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA], 2023). Demnach ergab sich für das Jahr 2022 eine durchschnittliche AU-Dauer pro arbeitnehmender Person von 21.3 Tagen. Die BAuA schätzt auf dieser Basis die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle auf 118 Milliarden EUR, sowie den Ausfall an Bruttowertschöpfung auf 207 Milliarden EUR. Pro AU-Tag bedeutet dies in den Betrieben Produktionsausfallkosten von 133 EUR bzw. 233 EUR ausgefallener Bruttowertschöpfung. Diese Kosten stellen eine eher konservative Schätzung dar, weil in die Berechnung nur AU-Tage eingehen, die mit ärztlicher Krankschreibung verbunden sind, d.h. Kurzzeit-AU und die damit verbundenen Kosten werden deutlich unterschätzt. Ein hoher Anteil von fast 15 % der AU-Tage entfallen dabei auf psychische und Verhaltensstörungen. Diese sind mit 42.3 % zudem die häufigste Ursache für Erwerbsminderungsrenten.

Mentale Gesundheit steht konsistent im Zusammenhang mit psychischer Belastung am Arbeitsplatz (Rothe et al., 2017). Dabei bildet Führungsverhalten einen der wichtigsten Schlüsselaspekte (Montano et al., 2016), sodass Personalmanagement und die Führungskräfteentwicklung eine besondere Rolle zur Ausschöpfung des gesamtgesellschaftlichen und betrieblichen Präventionspotenzials spielen. Eine aktuelle Analyse des Zusammenhangs zwischen Arbeitsqualität und wirtschaftlichem Erfolg auf Basis eines kombinierten Datensatzes aus Betriebs- und Beschäftigtenbefragung (BAuA, 2023) zeigt, dass sowohl Gesundheit, Wohlbefinden und AU-Tage als auch Präsentismustage mit dem Führungsverhalten in Zusammenhang stehen.

Ein wichtiger Grund also, Führung und Gesundheit stärker in den Fokus zu rücken, ist der Nutzen für die Leistungs- und Weiterentwicklungsfähigkeit von Organisationen. Diese können den Herausforderungen der dynamischen Arbeitswelt nur gerecht werden, wenn sie ihre Anpassungsfähigkeit verbessern, indem sie Selbstorganisation fördern und Verantwortung an Teams übertragen (siehe Abschnitt 2.6). Mitarbeitende mit ihrem Handeln und die Ausgestaltung sozialer Beziehungen werden insofern noch stärker zur Voraussetzung von Team- und Unternehmenserfolg. Die Relevanz, sich um die Gestaltung guter und gesundheitsförderlicher Arbeit zu kümmern, wird durch den demografischen Wandel noch weiter verstärkt. Nahezu 70 % der Beschäftigten sind über 50 Jahre alt (Klinger & Fuchs, 2020), sodass die Unternehmen vor großen Herausforderungen stehen, alters- und altersngerechte Arbeitsbedingungen sicherzustellen und mit alternden Belegschaften wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch der Fachkräftemangel stellt eine wachsende Herausforderung dar. So vervielfachten sich zwischen 2005 und 2022 die offenen Stellen von 0.5 auf 3.5 Job-Angebote pro 10 erwerbslosen Personen (Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen, 2023). Die Zahl von schwierigen Stellenbesetzungen aufgrund des Fehlens geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten ist rasant angestiegen (Fuchs et al., 2021; Klinger & Fuchs, 2020). Bei der Bewältigung all dieser Herausforderungen der sich verändernden Arbeitswelt spielt gute und gesunde Führung, die das Wohlbefinden und die Selbstbestimmung von Mitarbeitenden berücksichtigt und fördert, eine zentrale Rolle.

Die aufgezeigten Nutzenpotenziale und die Notwendigkeit des Investments in Personalentwicklung und BGM sind also beträchtlich. Diesen Nutzen spezifisch für einen Betrieb aufzuzeigen und Maßnahmen im Hinblick auf ihren Erfolgsbeitrag zu „managen“, ist indes mit einer Vielzahl von Herausforderungen verbunden. Der Zusammenhang von strategischem Investment in Personalentwicklung und Gesundheit lässt sich heuristisch wie folgt darstellen (siehe Abbildung 3).

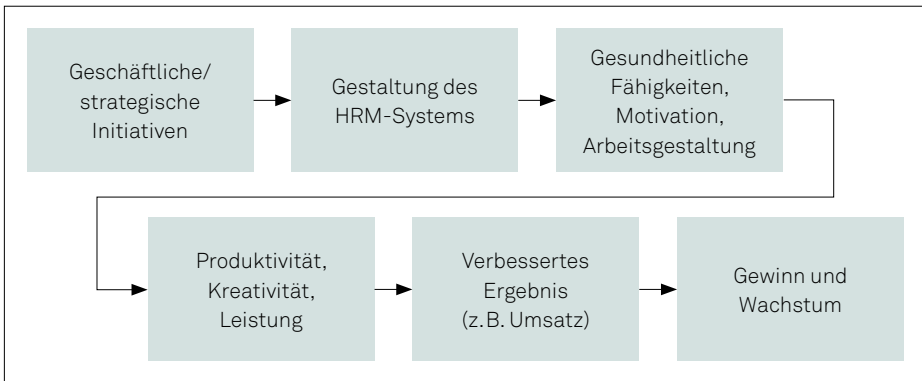


Abbildung 3: Heuristischer Zusammenhang von strategischen humanbezogenen Ressourcen und Unternehmenserfolg (modifiziert übernommen aus Köper et al., 2009, S. 414)

Die Abbildung zeigt im Überblick die potenzielle Wirkungskette, wie auf Basis strategischer Entscheidungen für die Investition in Mitarbeitende (Human Resources; BGM) ökonomische Zielgrößen der Organisationen positiv beeinflusst werden können.

Über die in der Planungsphase angestoßenen Maßnahmen und Prozesse konnte in einer Studie von Horváth, Gamm, Möller et al. (2009) die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden positiv beeinflusst werden, was Qualität und Produktivität steigern und Kosten sowie Fehlzeiten reduzieren konnte. Wegen der hohen Relevanz der Beschäftigten für den Unternehmenserfolg ist es ein wesentliches Anliegen der Organisationen, die Talente, die Kreativität und die Fähigkeiten zur Übernahme von Verantwortung auszuschöpfen (Ohl & Koppe, 2021; Pelster, 2021). Bei knappen Ressourcen stehen allerdings die Budgeteinschränkungen, Investitionen in die Gesundheit von Beschäftigten und andere Investitionsentscheidungen in Konkurrenz zueinander und müssen daher begründbar sein (Möller & Gamerschlag, 2010). Insofern hängen Budgetentscheidungen für Gesundheits- und Präventionsthemen davon ab, ob sie Beiträge zum Unternehmenserfolg versprechen (Gloede, 2010). Diese Beiträge zum betrieblichen Nutzen sind allerdings kaum eindeutig abbildbar, zumal sich die Fragen stellen, (a) wie ein solcher Zusammenhang nachgewiesen werden kann, und (b) welche praktikablen Steuerungs- und Manage-