

# Matthias Becker/ Imke Ehlbeck/Jochen Prümper Freundlichkeit und Respekt als Motor der Arbeitsfähigkeit – eine empirische Studie<sup>1</sup>

## 1. Einleitung

Freundlichkeit und Respekt gegenüber den Mitmenschen zahlt sich aus – so zumindest der einhellige Tenor international erfolgreicher Sachbücher wie »Die Kunst, ein freundlicher Mensch zu sein« von Stefan Einhorn (2007) oder »The Power of Nice: Wie Sie die Welt mit Freundlichkeit erobern können« von Linda Kaplan Thaler und Robin Koval (2008). Denn, so der schwedische Medizinprofessor Stefan Einhorn:

»Ein freundlicher Mensch ist jemand, der ethisches Handeln verinnerlicht hat. Er hat stets seine Fürsorgepflicht gegenüber den Mitmenschen im Blick. [...] Und vor allem ist der freundliche Mensch alles andere als dumm. Er ist vielmehr sehr klug, denn er hat – bewusst oder unbewusst – verstanden, worum es wirklich geht: Was wir für andere tun, tun wir auch für uns selbst.« (Einhorn 2007: 15)

Aber lässt sich diese Erkenntnis auf das Arbeitsleben übertragen? Die beiden amerikanischen Unternehmensberaterinnen Linda Kaplan Thaler und Robin Koval (2008) zumindest behaupten, anhand zahlreicher Beispiele belegen zu können, »dass in Firmen, die für einen kooperativen Stil und Fair Play bekannt sind, weniger Fluktuation unter den Mitarbeitern herrscht, zudem ist die Produktivität höher« (Kaplan Thaler/Koval 2008: vorderer Klappentext).

<sup>1</sup> Die vorliegende Studie entstand mit finanzieller Unterstützung des Europäischen Sozialfonds und des Landes NRW in dem Projekt »HAWAI4U« (Fördernummer: 99-V52A-7905; Projektpartner: bao GmbH – Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin und IQ Consult gGmbH, Düsseldorf) sowie in Kooperation mit Prof. Dr. Jochen Prümper, HTW Berlin – Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

Freundlicher und respektvoller Umgang von Vorgesetzten könnte sich also lohnen. Aber wie ist es eigentlich um den freundlichen und respektvollen Umgang von Vorgesetzten hierzulande bestellt? Sind Freundlichkeit und Respekt – was man ja wohlwollend annehmen möchte – vielleicht so selbstverständlich, dass sich diesbezüglich gar keine nennenswerten Unterschiede feststellen lassen? Und selbst wenn es sie gäbe, wirken sich diese Verhaltensunterschiede dann überhaupt wesentlich auf die Unternehmen und den in ihnen beschäftigten Menschen aus?

Diesen Fragen wollen wir uns in dem vorliegenden Beitrag nähern und dabei unser besonderes Augenmerk darauf legen, welche Bedeutung ein freundlicher und respektvoller Umgang von Vorgesetzten für die *Arbeitsfähigkeit* von Beschäftigten hat.

## 2. Arbeitsfähigkeit

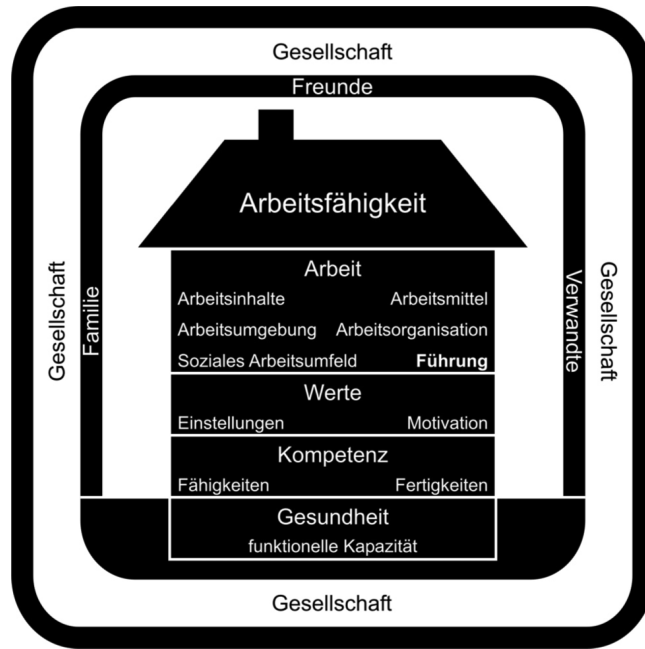
Das Konzept der *Arbeitsfähigkeit* wurde in den 1980er Jahren in Finnland entwickelt. Nach Ilmarinen (1999) ist mit Arbeitsfähigkeit gemeint, dass Erwerbstätige zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Lage sind, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. So beschreiben Ilmarinen und Tempel (2003) die Arbeitsfähigkeit einer Person als eine Wechselwirkung verschiedener Faktoren, zu denen neben *individuellen Voraussetzungen* (wie die physische und psychische Gesundheit, Kompetenzen, Einstellungen und Werte) auch *Merkmale der Arbeit* (wie die Arbeitsumgebung, die Anforderungen der Arbeit, die Arbeitsorganisation sowie das Arbeitsumfeld, inkl. Aspekte der Führung und des Managements) gehören.

Abbildung 1 veranschaulicht dieses Konzept als »Haus der Arbeitsfähigkeit«, in dem Führung im »3. Stock« als wesentlicher Aspekt der Arbeit verortet ist.

### 2.1 Erfassung der Arbeitsfähigkeit

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit ist facettenreich – es beschreibt nicht nur die Arbeitsfähigkeit zum aktuellen Zeitpunkt, sondern auch die Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Anforderungen der Arbeit. Zudem berücksichtigt es körperliche sowie psychische Beschwerden und die dadurch erlebten Arbeitseinschränkungen sowie die Anzahl an Fehltagen. Auch die von den Beschäftigten selbst prognostizierte Arbeits-

Abbildung 1: Das »Haus der Arbeitsfähigkeit«



Quelle: eigene Darstellung, modifiziert nach Hasselhorn/Freude 2007: 10

fähigkeit und die Verfügbarkeit psychischer Leistungsreserven werden dazu gezählt.

## 2.2 WAI – Work Ability Index

Zur Messung dieses Konzeptes wurde in Finnland der »Work Ability Index« (WAI, dt. »Arbeitsbewältigungs-Index«, ABI) entwickelt (vgl. Tuomi/Ilmarinen/Jahkola/Katajarinne/Tulki 2003). Der WAI bildet die verschiedenen Aspekte der Arbeitsfähigkeit in sieben Dimensionen mit insgesamt elf Fragen ab (vgl. Kasten 1), die einzeln beantwortet und anschließend zu einem WAI-Gesamtwert verrechnet werden, der zwischen 7 und 49 Punkten liegen kann (zur entsprechenden Berechnungsformel vgl. Tuomi/Ilmarinen/Jahkola/Katajarinne/Tulki 2003).

Der so bestimmte »WAI-Wert« zeigt einem Beschäftigten, wie hoch die eigene Fähigkeit eingeschätzt wird, die bestehenden Arbeitsanforderungen zu bewältigen.

### Kasten 1: Die sieben Dimensionen der Arbeitsfähigkeit (vgl. Hasselhorn/Freude 2007: 8)

- WAI 1 Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit**  
Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben?
- WAI 2 Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Arbeitsanforderungen**  
Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Relation zu den körperlichen Arbeitsanforderungen ein?  
Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Relation zu den psychischen Arbeitsanforderungen ein?
- WAI 3 Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten**  
(Langversion = 50, Kurzversion = 13 Krankheiten / Krankheitsgruppen)
- WAI 4 Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten**  
Behindert Sie derzeit eine Erkrankung oder Verletzung bei der Arbeit?
- WAI 5 Krankenstand im vergangenen Jahr**  
(Anzahl Tage)
- WAI 6 Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren**  
Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?
- WAI 7 Psychische Leistungsreserven**  
Haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt?  
Waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege?  
Waren Sie in der letzten Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?

Der erreichte Punktwert wird gemäß einer von den finnischen Forschern in den 1990er Jahren erarbeiteten Kategorisierung eingestuft. In Abhängigkeit von der zugewiesenen Kategorie kann das Ziel von einzuleitenden Maßnahmen abgelesen werden (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Kategorien des WAI und Ziel von Maßnahmen**  
(vgl. Ilmarinen/Tempel 2002: 171)

Punkte/Index	Arbeitsfähigkeit	Ziel der Maßnahmen
7-27	schlecht	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen
28-36	mäßig	Arbeitsfähigkeit verbessern
37-43	gut	Arbeitsfähigkeit unterstützen
44-49	sehr gut	Arbeitsfähigkeit erhalten

### 3. Führungsverhalten

»Führung«, so Lutz von Rosenstiel, Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, »ist unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme« (von Rosenstiel 2001: 319). Im betrieblichen Kontext bedeutet dies, dass Beschäftigte von Vorgesetzten dazu bewegt werden sollen, bestimmte Ziele zu erreichen. *Führungsverhalten* ergibt sich dann aus der Art und Weise, wie sich eine Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in verschiedensten Situationen und Aufgabenbereichen verhält.

Nach Robert R. Blake und Jane S. Mouton (1964) lässt sich die Führung von Beschäftigten in die beiden Kernbereiche *Aufgabenorientierung* und *Mitarbeiterorientierung* unterteilen. Damit ist gemeint, dass die Aufgaben von Führungskräften zum einen darin liegen, die Effizienz und Produktivität der geführten Unternehmenseinheit zu gewährleisten. Dies geschieht einerseits über die Erledigung sachbezogener Aufgaben (z.B. Auftragsplanung, Akquisition etc.). Zum anderen gehören dazu aber auch Aufgaben, bei denen es darum geht, auf die Belange der Beschäftigten einzugehen (z.B. bei der Schichtdienstplanung, Urlaubsgewährung etc.). Allgemein ist damit gemeint, sich um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu »kümmern«, ihnen freundliche Zuwendung und Respekt entgegen zu bringen, was weit über bloße Höflichkeit hinaus geht. Der Führende kann auf diese Weise Fehlzeiten entgegenwirken und die Motivation der Beschäftigten erhalten und verbessern (vgl. Nieder 1998). Damit wird der wesentliche Einfluss der Mitarbeiterorientierung für den Erfolg der Führung und somit auch für die Effizienz der Unternehmenseinheit deutlich. Entsprechend beschreiben Blake und Mouton (1964) ein ausgewogenes Verhältnis von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung auf hohem Niveau als »bestes« Führungsverhalten. Jedoch ist vielen Führungskräften die Wichtigkeit der Mitarbeiterorien-

tierung nicht bewusst bzw. wird ihnen nicht vermittelt. Oft liegt die Priorität zu sehr auf der Aufgabenorientierung (vgl. Nieder 2000).

#### 3.1 Erfassung des Führungsverhaltens

In den 1950er Jahren stellten sich Forscher der University of Ohio die Frage, wie sich Führungsverhalten messen lässt (vgl. Fleishman/Harris 1962). Auf Grundlage dieser Studien wurde in den 1970er Jahren mit dem FVVB, dem »Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung« von Fittkau-Garthe und Fittkau (1971) ein deutschsprachiges Messinstrument zur Erfassung des Führungsverhaltens entwickelt, welches sowohl Aspekte der Aufgaben- als auch der Mitarbeiterorientierung berücksichtigt.

#### 3.2 FVVB – Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung

Der FVVB dient der Erfassung und Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens aus Beschäftigtensicht – weitgehend unabhängig von spezifischer Situation, Stellung in der Betriebshierarchie und Organisationsform – und eignet sich besonders zur Feststellung der Beziehungen zwischen Vorgesetztenverhalten und objektiven Kriterien, wie Kündigungsquote, Krankenstand, Konflikthäufigkeit.

Insgesamt besteht der FVVB aus fünf Faktoren,<sup>2</sup> von denen einer in zwölf Einzelaussagen (vgl. Kasten 2) unter der Überschrift *Freundliche Zuwendung/Respektierung* die Frage beantwortet: »Inwieweit verhält sich der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern gegenüber freundlich zugewandt und respektiert sie?«

#### 3.3 Zentrale Fragestellung

Studien des Medizinsoziologen Professor Johannes Siegrist zeigen, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen Führungsverhalten und Gesundheit (Siegrist 1996). Längsschnittstudien der Arbeitsgruppe um Juhani Ilmarinen (vgl. z.B. Ilmarinen 2005; Ilmarinen/Tempel 2002) vom Institut für Arbeitsmedizin in Helsinki weisen darauf hin, dass dem Führungsverhalten ein großer Stellenwert für die Arbeitsfähigkeit zuzuschreiben ist. Der Medizinprofessor und Leiter des deutschen Netz-

<sup>2</sup> (1) Freundliche Zuwendung/Respektierung, (2) Mitreißende arbeitsstimulierende Aktivität, (3) Mitbestimmung und Beteiligung ermöglichend, (4) Kontrolle vs. Laissez-faire sowie (5) Kombinationsfaktor aus »freundliche Zuwendung« und »mitreißender arbeitsstimulierender Aktivität«

### Kasten 2: Einzelaussagen des Faktors »Freundliche Zuwendung/Respektierung« (Fittkau-Garthe/Fittkau 1971)

- Mein Vorgesetzter kritisiert seine unterstellten Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer.
- Er behandelt seine unterstellten Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner.
- Er »schikaniert« den unterstellten Mitarbeiter, der einen Fehler macht.
- In Gesprächen mit seinen unterstellten Mitarbeitern schafft er eine gelöste Stimmung, so dass sie sich frei und entspannt fühlen.
- Treffen seine unterstellten Mitarbeiter selbstständig Entscheidungen, so fühlt er sich übergangen und ist verärgert.
- Er ist freundlich, und man hat leicht Zugang zu ihm.
- Seine Anweisungen gibt er in Befehlsform.
- Persönlichen Ärger oder Ärger mit der Geschäftsleitung lässt er an seinen unterstellten Mitarbeitern aus.
- Auch wenn er Fehler entdeckt, bleibt er freundlich.
- Er versucht, seinen unterstellten Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass er der »Chef« ist und sie unter ihm stehen.
- Der Umgangston mit seinen unterstellten Mitarbeitern verstößt gegen Takt und Höflichkeit.
- Nach Auseinandersetzungen mit seinen unterstellten Mitarbeitern ist er nachtragend.

werkes zur Verbreitung des Arbeitsfähigkeitskonzeptes Hans-Martin Hasselhorn und Dr. Gabriele Freude von der BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin schreiben hierzu (Hasselhorn/Freude 2007):

»Kaum etwas hat so großen Einfluss auf den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten wie gutes Führungsverhalten. Das jedenfalls ist der Grundtenor von finnischen Langzeituntersuchungen in den verschiedensten Produktionsbereichen.« (23)

Diese Beobachtungen zum Einfluss des Führungsverhaltens auf die Arbeitsfähigkeit sollen im vorliegenden Beitrag spezifiziert und unter dem besonderen Gesichtspunkt der Freundlichen Zuwendung und Respektierung beleuchtet werden.

Zu diesem Zweck werden die beiden oben vorgestellten Instrumente, der WAI und der FVVB, eingesetzt. Konkret soll zum einen die bereits in der Einleitung angerissene Frage beantwortet werden, wie es eigentlich »hierzulande und heutzutage« um die freundliche Zuwendung und

Respektierung der Beschäftigten durch ihre Vorgesetzten bestellt ist. Zum anderen soll die oben diskutierte Hypothese überprüft werden, dass in der Gruppe der Beschäftigten, die eine eher hohe freundliche Zuwendung und Respektierung durch den Vorgesetzten erfahren, der Anteil der Beschäftigten mit sehr guter Arbeitsfähigkeit, signifikant größer ist als in der Gruppe mit eher geringer freundlicher Zuwendung und Respektierung.

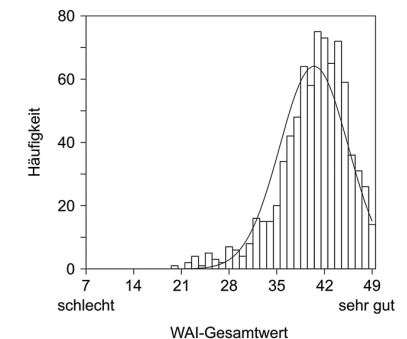
## 4. Methode

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen im Zeitraum von Januar 2006 bis Juni 2008 mittels Fragebögen an N = 989 Beschäftigten aus verschiedenen Branchen (insbesondere verarbeitendes Gewerbe/Bau, Handel- und Gastgewerbe, öffentlicher Dienst, Informations- und Kommunikationssektor, Dienstleistungsbereich) durchgeführt.

An der Erhebung beteiligten sich 59,7% Männer und 40,3% Frauen. 32,6% der Befragten waren unter 30 Jahre alt, 22,0% waren zwischen 31 und 40 Jahren, weitere 29,8% zwischen 41 und 50 Jahren und 15,6% waren älter als 50 Jahre.

Die mittlere Arbeitsfähigkeit in der untersuchten Stichprobe betrug M = 40 WAI-Punkte<sup>3</sup> (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Verteilung der WAI-Gesamtwerte in der Stichprobe



Der Gesamtmittelwert des Faktors »Freundliche Zuwendung/Respektierung« betrug M = 3,9 Punkte (vgl. Abb. 3)  
Für statistisch Interessierte: MWAI = 40.47, SD = 5.02, Kurtosis = .74, Schiefe = -1.03;  
MFVVB = 3.94, SD = .85, Kurtosis = 1.33, Schiefe = -.96

<sup>3</sup> In der vorliegenden Untersuchung wurde die Kurzform des WAI verwendet. Diese unterscheidet sich dahingehend von der Langform, dass die dritte Dimension »Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten« anstelle von 51 Krankheiten lediglich 14 Krankheitsgruppen, z.B. »Unfallverletzungen« oder »Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems« beinhaltet.

## 5. Ergebnisse

### 5.1 Das Ausmaß an freundlicher Zuwendung/Respektierung

Zur Bestimmung von »niedriger« und »hoher« freundlicher Zuwendung und Respektierung wurden im Sinne eines ausgewogenen Verhältnisses anhand des Skalenmittels zwei Gruppen gebildet (vgl. Abbildung 3). Danach berichten 16% der Befragten von einer tendenziell eher niedrigen und 84% von einer tendenziell eher hohen freundlichen Zuwendung und Respektierung. Dieses Ergebnis bedeutet für die Frage danach, wie es um die freundliche Zuwendung und Respektierung der Beschäftigten durch ihre Vorgesetzten bestellt ist, zweierlei: Erstens wird sichtbar, dass die Anzahl der Beschäftigten, die von hoher freundlicher Zuwendung und Respektierung durch ihren Vorgesetzten berichten, mit 84% deutlich größer ist als die, die von niedriger freundlicher Zuwendung und Respektierung berichten (16%).

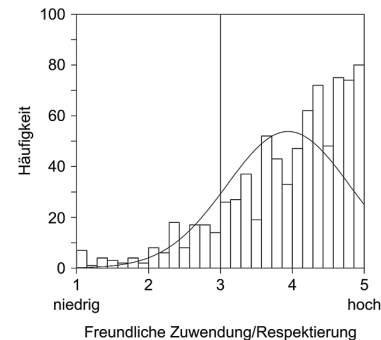
Zum anderen zeigt sich aber auch, dass es – über alle Beschäftigten betrachtet – große Unterschiede gibt; wie Abbildung 3 verdeutlicht, verteilen sich die Werte der Beurteilung über die gesamte Bandbreite der Skala.

Zusammengefasst bedeutet dies: Die Beschäftigten berichten insgesamt sehr unterschiedlich über den Grad der freundlichen Zuwendung und Respektierung, der ihnen entgegengebracht wird – der weit aus größere Anteil empfindet den Umgang des Vorgesetzten aber als eher freundlich zugewandt und respektvoll.

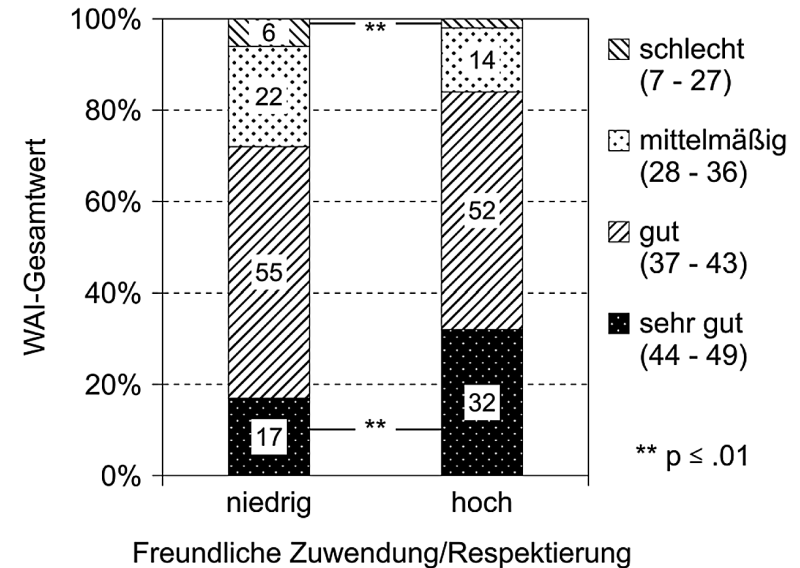
### 5.2 Freundliche Zuwendung/Respektierung und Arbeitsfähigkeit

Zur Beantwortung der Frage, welche Bedeutung ein freundlicher und respektvoller Umgang von Vorgesetzten für die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten hat, wird auf die Kategorisierung aus Tabelle 1 zurückgegriffen, in der eine Unterteilung in »schlechte«, »mäßige«, »gute« und »sehr gute« Arbeitsfähigkeit vorgestellt wurde.

**Abbildung 3: Verteilung der FVVB-Gesamtwerte in der Stichprobe**



**Abbildung 4: Freundliche Zuwendung/Respektierung und WAI-Gesamtwert**



Die statistischen Analysen zeigen,<sup>4</sup> dass zwischen den beiden Beschäftigtengruppen hoch signifikante Unterschiede hinsichtlich der Arbeitsfähigkeit bestehen (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4 veranschaulicht, wie unterschiedlich sich der WAI-Gesamtwert über die beiden Beschäftigungsgruppen verteilt: In der Gruppe mit hoher freundlicher Zuwendung und Respektierung durch den Vorgesetzten ist der Anteil an Beschäftigten mit »sehr guter« Arbeitsfähigkeit fast doppelt so groß wie in der Gruppe mit niedriger freundlicher Zuwendung/Respektierung (32% vs. 17%).

<sup>4</sup> Für statistisch Interessierte: Zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen »Freundlicher Zuwendung/Respektierung« und »Arbeitsfähigkeit« kam folgendes Vorgehen zum Einsatz: Zunächst wurden generelle Häufigkeitsunterschiede zwischen den Gruppen hohe und niedrige Freundliche Zuwendung/Respektierung untersucht (Mann-Whitney-U-Tests). Falls sich hier signifikante Ergebnisse zeigten, wurden im Anschluss zwischen den jeweiligen Unterkategorien Einzelvergleiche berechnet (Chi-Quadrat-Tests, Alpha-Fehler-Korrektur nach Bonferroni).

Auf der anderen Seite sind in der Gruppe, die von einer eher niedrigen freundlichen Zuwendung/Respektierung berichten, mit 6% signifikant mehr Beschäftigte, die eine »schlechte« Arbeitsfähigkeit aufweisen, und deren Arbeitsfähigkeit es damit zu verbessern gilt (vgl. Tabelle 1). Zum Vergleich: In der Gruppe derer, die von einer eher hohen freundlichen Zuwendung/Respektierung berichten, sind dies nur 2%.

## 6. Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick

Die Ergebnisse zeigen, wie wichtig die Mitarbeiterorientierung der Vorgesetzten für die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ist. In der hier untersuchten Stichprobe erleben fünf von sechs Beschäftigten ihren Vorgesetzten tendenziell als freundlich und respektvoll. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass jeder sechste Beschäftigte seine Führungskraft eher nicht als freundlich und respektvoll erlebt.

Des Weiteren zeigt sich: Bei den Beschäftigten, die ihre Führungskraft als eher freundlich und respektvoll beschreiben, ist der Anteil an Personen mit »sehr guter« Arbeitsfähigkeit fast doppelt so hoch wie in der Gruppe derer, die ihre Führungskraft als eher nicht freundlich und respektvoll erleben. Noch deutlicher fällt der Zusammenhang der Mitarbeiterorientierung bei der Betrachtung der »schlechten« Arbeitsfähigkeit auf: Bei den Beschäftigten, die ihre Führungskraft als eher unfreundlich und respektlos erleben, ist der Anteil an Personen mit »schlechter« Arbeitsfähigkeit dreimal so hoch wie in der Gruppe, die ihre Führungskraft als eher freundlich und respektvoll beschreibt.

Freundlicher und respektvoller Umgang von Vorgesetzten scheint sich also tatsächlich zu lohnen. Zumindest können die Ergebnisse dieser Studie den Schluss nahe legen, dass Veränderungen im Führungsverhalten ein hohes Potenzial aufweisen, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu verbessern. Und Zusammenhänge zwischen Arbeitsfähigkeit und Produktivität sind hinlänglich bekannt (für einen Überblick vgl. Ilmarinen 2005: 132ff.).

### 6.1. Implikationen für die Wissenschaft

Diese Ergebnisse sollten durch weitere Forschungsarbeit vertieft werden. Auch andere Dimensionen des Führungsverhaltens müssen hinsichtlich ihres Einflusses auf die verschiedenen Facetten der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten Berücksichtigung finden. Ebenfalls sollten

Versuche unternommen werden, situative Variablen bei der Untersuchung von Führungsaspekten zu integrieren, etwa Merkmale der Organisation, der Aufgabe, der Geführten sowie der Person des Vorgesetzten. Ferner können als Längsschnitt angelegte Wirksamkeitsstudien zur Erklärung beitragen, wie sich in kontrollierten Untersuchungen die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen freundlicher Zuwendung/Respektierung und Arbeitsfähigkeit darstellt und in welcher Weise sich die Einflussnahme auf das Führungsverhalten wiederum auf die Gesundheit von Beschäftigten auswirkt.

### 6.2 Implikationen für die Praxis

Es empfiehlt sich, freundliches und respektvolles Vorgesetztenverhalten in Unternehmensgrundsätze zu »Führung und Zusammenarbeit« einzubetten (vgl. z.B. Wunderer 2007). Ferner sollte bereits bei der Auswahl und Förderung von Führungsnachwuchskräften die Wichtigkeit dieser Verhaltensweisen Berücksichtigung finden (vgl. z.B. von Rosenstiel/Lang-von Wins/Sigl 1994).

Durch den Einsatz von Fragebögen wie dem FVVB von Fittkau-Garthe und Fittkau (1971) kann Führungsverhalten diagnostiziert und Führungskräfte dafür sensibilisiert werden, wie wichtig mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten auch für die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten ist. Darauf aufbauend können gezielte Trainings (z.B. nach Vroom/Yetton 1973) und Coachings (vgl. z.B. Jansen/Mäthner/Bachmann 2004; Rauen 2008) behilflich sein, das Führungsverhalten zu verbessern. Wiederholungsbefragungen geben Rückmeldung über die Auswirkung solcher Maßnahmen.

## Literatur

- Blake, Robert R./Mouton, Jane S. (1964): The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf.
- Einhorn, Stefan (2007): Die Kunst, ein freundlicher Mensch zu sein. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Fittkau-Garthe, Heide/Fittkau, Bernd (1971): FVVB – Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung. Göttingen: Hogrefe.
- Fleishman, Edwin A./Harris, Edwin F. (1962): Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15(2), S. 43-56.
- Hasselhorn, Hans-Martin/Freude, Gabriele (2007): Der Work Ability Index –

- Ein Leitfaden. Dortmund: BAuA.
- Hasselhorn, Hans-Martin/Freude, Gabriele (2008): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund: BAuA.
- Ilmarinen, Juhani (2005): Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010, Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA.
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2003): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland, in: Bernhard Badura/ Christian Vetter/Henner Schellschmidt (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin: Springer, S. 85-99.
- Jansen, Anne/Mäthner, Eveline/Bachmann, Thomas (2004): Erfolgreiches Coaching. Wirkungsforschung im Coaching. Heidelberg: Asanger.
- Kaplan Thaler, Linda/Koval, Robin (2008): The Power of Nice: Wie Sie die Welt mit Freundlichkeit erobern können. München: dtv.
- Nieder, Peter (1998): Fehlzeiten wirksam reduzieren. Wiesbaden: Gabler.
- Nieder, Peter (2000): Führung und Gesundheit. Die Rolle der Vorgesetzten im Gesundheitsmanagement, in: Uwe Brandenburg/Britta Susen/Peter Nieder (Hrsg.), Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Grundlagen, Konzepte und Evaluation. Weinheim: Juventa, S. 149-161.
- Rauen, Christopher (2008): Coaching (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben. Hogrefe: Göttingen.
- Tuomi, Kaija/Ilmarinen, Juhani/Jahkola, Antti/Katajarinne, Lea/Tulkki, Arto (2003): Arbeitsbewältigungsindex/Work Ability Index (Übersetzung der 2., revidierten Fassung). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- von Rosenstiel, Lutz (2001): Führung. In: Heinz Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 317-347.
- von Rosenstiel, Lutz/Lang-von Wins, Thomas/Sigl, Eduard (Hrsg.) (1994): Führungsnachwuchs finden und fördern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vroom, Victor H./Yetton, Philip W. (1973): Leadership and decision making. Pittsburg, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wunderer, Rolf (2007): Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre. Köln: Luchterhand.

**Marianne Giesert (Hrsg.)  
Gesundheitsgipfel  
an der Zugspitze  
Führung & Gesundheit**

2009

**VSA: Verlag Hamburg**