

Research Brief

Forschung an der **POLIZEIAKADEMIE NIEDERSACHSEN**

2023, # 2

Gesundes Führen mit dem ‚Health-oriented Leadership‘-Ansatz – Befunde einer Pilotstudie in der Bereitschaftspolizei **Gerlind Pracht**

Abstract:

Gesundes Führen mit dem Health-oriented Leadership Ansatz (HoL) (Pundt & Felfe, 2017) bietet Führungskräften verschiedene Möglichkeiten zur Gesundheitsförderung. Wer sich und andere achtsam führt, kann die psycho-physische Gesundheit, Leistung und Wohlbefinden bei sich und Geführten positiv beeinflussen (Montano et al., 2017; Zhou et al., 2023). Führungskräfte können zudem negative Folgen arbeitsbezogener Stressoren auf Geführte abmildern (Krick et al., 2022), auch in der Polizeiarbeit (Santa-Maria et al., 2019).

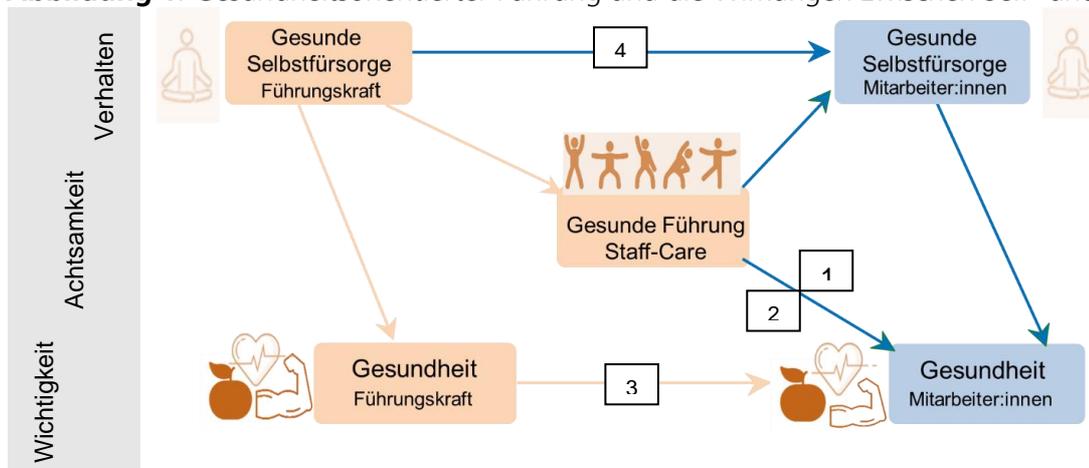
Methode: Der systematische, empirisch evidente HoL-Prozess (Pundt & Felfe, 2017), bestehend aus HoL-Diagnostik, Führungskräfte-Coaching und Auswertungsworkshop mit Team und Führungskraft, dient sowohl als Führungs- als auch als Teamentwicklungsmaßnahme. Die Praktikabilität, Wirkung und Akzeptanz des HoL-Prozesses untersucht diese Pilotstudie. Dazu wurde der HoL-Fragebogen (Pundt & Felfe, 2017) für die Führung in der Bereitschaftspolizei Niedersachsen adaptiert.

Ergebnisse: Quantitative Befunde mit $N_{MA} = 114$ Teilnehmer:innen zeigen erwartungskonforme bivariate Korrelationen zwischen Gesundheit, Stress und Körperbeschwerden der Mitarbeiter:innen und der von ihnen erlebten Gesunden Führung. Regressionsanalytisch finden sich teils erwartete Effekte Gesundheitsorientierter Führung, insbesondere auf die psychische Mitarbeiter:innen-Gesundheit. Qualitativ zeigt sich zudem kurz- und mittelfristig der erlebte Mehrwert von HoL-Prozessen für Führungskräfte und Teams, sodass die *Gesunde (Selbst)Führung* von Führungskräften und Teams gestärkt werden kann.

Forschungsanliegen und theoretischer Hintergrund

Ziel dieser Studie ist es, Gesundheitsorientiertes Führen mit dem HoL-Ansatz (Pundt & Felfe, 2017) als pragmatischen Führungsansatz für die Polizeiarbeit zugänglich zu machen. Positive Effekte von HoL sind gut belegt z.B. für Gesundheit und Leistung von Führungskräften und Geführten (Rudolph et al., 2020; Zhou et al., 2023). Franke et al. (2014) konstatieren in ihrem HoL-Ansatz die Wirkung Gesundheitsorientierter Führung auf die Geführten-Gesundheit über vier Wirkpfade (vgl. Abb. 1). Führungskräfte nehmen 1) direkten Einfluss durch ihre Kommunikation sowie 2) indirekten Einfluss durch Arbeitsbedingungen und -gestaltung. 3) beeinflussen sie die Geführten-Gesundheit durch ihren eigenen Belastungsgrad und 4) ihre gesundheitsbezogene Vorbildwirkung (vgl. Abb.1). Franke & Felfe (2011, 2014) bündeln diese vier Wirkpfade in zwei grundsätzlichen Aspekten: der *Staff-Care* i.S. gesunder Mitarbeiter:innen-Führung und *Self-Care* i.S. gesunder Selbstfürsorge. Indem Führungskräfte die eigene Gesundheit und die der Geführten wichtig nehmen, bei sich und ihnen auf gesundheitliche Warnsignale achten und sich selbst und ihnen gegenüber gesundheitsförderlich verhalten, führen sie sich selbst und andere gesund. Das Instrument zur HoL-Diagnose erfasst Staff- und Self-Care von Führungskräften aus Führungs- und Geführtsicht sowie die Self-Care der Geführten. Dies ermöglicht einen Selbst-Fremdbild-Abgleich (180-Grad-Feedback) für die Führungskraft und ihr Team. Es ist also ein Ansatz zur Führungskräfte- und Teamentwicklung.

Abbildung 1: Gesundheitsorientierter Führung und die Wirkungen zwischen Self- und Staff-Care



Santa Maria et al. (2017) zeigten in einer HoL-Studie der Berliner Polizei (843 Befragte) die positive Korrelierung von Führung und Gesundheit. HoL-Prozesse wurden bereits erfolgreich evaluiert (Pischel et al., 2023), noch nicht jedoch in der Polizei. Diese Studie untersucht daher HoL-Prozesse in der (Bereitschafts)Polizei.

Vorgehen und Methoden

Der evidenzbasierte HoL-Ansatz bietet neben der Diagnostik Gesundheitsorientierter Führung (HoL) einen HoL-Prozess (Pundt & Felfe, 2017) bestehend aus 180-Grad-Befragung, Führungskräfte-Coaching und Team-Workshop. Die *Stichprobe* der Pilotstudie rekrutierte sich aus freiwillig teilnehmenden Führungskräften und ihren Teams der Zentralen Polizeidirektion (ZPD) Hannover. Wenn die Voraussetzungen für einen HoL-Prozess (z.B. 4 Monate Teamführung, z.Z. keine Umstrukturierung oder extremen Konflikte) erfüllt waren (Pischel et al., 2023), kam ein HoL-Prozess infrage. Im Projekt „*Gesunde Führung und gesunde Arbeitswelt in der Polizei NI: Health oriented Leadership – Führungskräfte und ihre Teams stärken*“ wurden bis 03-23 vier HoL-Prozesse

($k = 4$) an drei Standorten abgeschlossen und evaluiert. Die Mitarbeiter:innen-Stichprobe betrug $N_{MA} = 114$ mit einem Rücklauf von 73,68% ($N_{MA} = 84^1$). Die Teams variieren in der Alters- und Geschlechtszusammensetzung. Die Zugehörigkeit zum Team der Führungskraft weist auf tendenziell kurze Zeiträume der Zusammenarbeit hin. Der *HoL-Fragebogen zum Erfassen von Staff- und Self-Care in Selbst- und Fremdbild* wurde bzgl. der Besonderheiten der (Führungs)Tätigkeit in der BePo inhalts- und kriterienvalid adaptiert und ist reliabel für die HoL-Diagnostik. Eine *qualitative Befragung* der Teams zur *unmittelbaren Wirkung des Auswertungsworkshops* erfolgte nach dessen Ende mit den Fragen: „Was nehmen Sie mit aus dem Tag? Was hat Ihnen der Tag gebracht?“. Die Daten wurden inhaltsanalytisch (Mayring) ausgewertet mit induktiven Kategorien. Die Ergebnisse der *HoL-Diagnostik* und *Follow-up-Befragung der Führungskräfte* werden zur Wahrung der Anonymität bei kleiner Stichprobe nicht publiziert.

Empirische Befunde

Welche Zusammenhänge lassen sich zur Gesundheitsorientierten Führung feststellen? Signifikante bivariate Korrelationen zeigen: hohe *Staff-Care* geht mit hoher *Self-Care* von Führungskraft und Geführten einher. *Staff-Care* ist wie erwartet negativ korreliert mit psychischem Stress und Körperbeschwerden der Geführten (Pfad 1 und 2 in Abb.1). Geringe *Self-Care* der Führungskraft ist eher nicht signifikant mit psychischem Stress und Körperbeschwerden assoziiert. Die Geführtengesundheit wird also von *Staff-Care* positiv beeinflusst.

Welche weiteren Zusammenhänge gibt es für die Gesundheit der Geführten? Abb. 1 zeigt, dass die Geführten-*Self-Care* selbst einen direkten Einfluss auf ihre Gesundheit hat: Sie korreliert positiv mit der Gesundheit und negativ mit psychischem Stress bzw. Beschwerden. Die Teams unterscheiden sich hier nicht signifikant.

Gibt es Differenzen zwischen den Teams in Gesundheitsorientierter Führung? Die Mittelwerte der Teams variieren in *Staff-Care* und teils der *Self-Care* signifikant. Die Führungskräfte unterscheiden sich aus Geführten-Sicht in HoL.

Inwiefern lässt sich die Gesundheit der Mitarbeiter:innen durch HoL vorhersagen? Diese Frage konkretisiert den Pfad 1 und 2 in Abb. 1. Der *psychische Stress von Mitarbeiter:innen* lässt sich zu 31% ($R^2 = 0,31$) durch folgende Merkmale vorhersagen: 1. *Geschlecht* (weiblich sein erhöht Stress); 2. *Alter* (jung sein erhöht Stress); 3. *Self-Care* (wenig *Self-Care* erhöht Stress) und 4. *Staff-Care der Führungskraft* (hohe *Staff-Care* reduziert Stress). *Kein signifikanter Prädiktor* ist die *Self-Care der Führungskraft*. Angesichts vieler Erklärungsoptionen für Stresserleben sind 31% erklärte Varianz nennenswert. Ähnlich ist es für *Körperbeschwerden* ($R^2 = 0,28$).

Welche kurz- und mittelfristigen Effekte haben die HoL-Prozesse aus Sicht von Team und Führungskräften? Kurzfristig direkt am Ende des Team-Workshops wurde nach dem Benefit des Tages gefragt. Die inhaltsanalytische Aufbereitung des Feedbacks ergab *fünf grundlegende Kategorien*, die in ihrer Häufigkeit wie folgt zu nennen sind: 1. *Positive Kommunikationsweisen* ($N=18$), 2. *Team-Zusammenhalt* ($N=13$), 3. *(Ziel)Vereinbarungen* ($N=24$), 4. *das Erleben von Sicherheit* ($N=9$) sowie 5. *die Stärkung der Zufriedenheit*.

Mittelfristige Wirkungen aus Sicht der Führungskräfte wurden 3 Monate nach dem Prozess erfragt: Mehrheitlich zeigt sich eine hohe Zufriedenheit der Führungskräfte mit dem Prozess. Persönlicher Mehrwert entsteht durch die sehr konkreten, sinnvoll erlebten *Workshop-Ergebnisse und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit*, das *offen-wertschätzende Miteinander im Workshop* und das *Team-Building*. Coaching und Workshop gaben konkrete Impulse zur *Stärkung von Self-Care und Staff-Care*. Der moderierte *Fremd- und Selbstbild-Abgleich* bietet *Zeit für Führung und Selbstreflexion*. Eigene Stärken und Lernfelder werden sichtbar.

¹ Geschlecht: $N_{weiblich} = 60$, $N_{männlich} = 23$, $N_{unbekannt} = 1$, Alter: $M = 29,76$, $SD = 8,68$, (21_{min} , 60_{max}) Angaben zu deskriptiver Statistik, Itemkennwerten und statistischen Analysen können bei der Autorin erfragt werden.

Implikationen...

...für die Praxis: HoL-Instrument und -Prozess eignen sich zur Sensibilisierung und Professionalisierung von Führungskräften für Gesundeheitsorientiertes Führen in der BePo. Besonders der Workshop fördert wertschätzende Kommunikation und das Finden tragbarer Lösungen. Teams erarbeiten Ansatzpunkte für gesündere Arbeitsweisen, die Self-Care und das gemeinsame Erreichen von Arbeitsergebnissen. HoL stellt eine praktikable Ergänzung zu Instrumenten der Gesundheitsförderung in der Polizei Niedersachsen dar und stärkt die psycho-physische Gesundheit. Es scheint geeignet i.S. der Anforderung an Personalführung der Strategie 2027: „...sich und Andere achtsam [zu] führen zur Stärkung von Gesundheit, Leistung und Wohlbefinden.“
...für die Forschung limitierend ist die Erhebung von HoL-Daten als Selbstberichte in einer kleinen Stichprobe. Kausale Interpretationen der berichteten Korrelationen sind mit diesem Design nicht möglich. Die Analyse von Moderator- und Mediatoreinflüssen ist angezeigt. Praxisbezogen ist der Ressourcenaufwand zu reflektieren.

Literatur

- Franke, F., & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report: Vol. 2011. Führung und Gesundheit* (S. 3–13). Springer.
- Franke, F., Felfe, J., & Pundt, A. (2014). *The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership*. Zeitschrift Für Personalforschung, 28(1–2), 139–161.
- Krick A, Felfe J, Pischel S. *Health-oriented leadership as a job resource: can staff care buffer the effects of job demands on employee health and job satisfaction?* JMP. 2022 37(2):139–52.
- Pischel S, Felfe J, Krick A. *Health-oriented leadership: Antecedents of leaders' awareness regarding warning signals of emerging depression and burnout*. German J Hum Resource Management: Z für Personalforschung 2022:1–30.
- Pundt, F. & Felfe, J. (2017). *Health oriented Leadership HoL – Instrument zur Erfassung gesundheitsförderlicher Führung*. Manual. Bern: Hogrefe.
- Rudolph, C.W., Murphy, L.D. & Zacher, H. (2020). *A systematic review and critique of research on "healthy leadership"*. The Leadership Quarterly, 31(1), 101335.
- Santa Maria, A., Wolter, C., Gusy, B., Kleiber, D. & Renneberg, B. (2019). *The impact of health-oriented leadership on police officers' physical health, burnout, depression and well-being*. Policing, 13(2), 186–200.
- Zhou, Y, Wang, C. & Sin, H.-P. (2023). *Being "there and aware": a meta-analysis of the literature on leader mindfulness*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 32:3, 299-316.



**POLIZEIAKADEMIE
NIEDERSACHSEN**



IKriS

Institut für
Kriminalitäts- und
Sicherheitsforschung

Management und Redaktion:

Dr. Sybille Reinke de Buitrago

sybille.reinke-de-buitrago@polizei.niedersachsen.de

IKriS – Institut für Kriminalitäts- und Sicherheitsforschung

Polizeiakademie Niedersachsen

Bürgermeister-Stahn-Wall 9

31582 Nienburg/Weser

Tel.: (+49) 05021 844-1880

ikris@pa.polizei.niedersachsen.de



Prof'in a.d. PA Dr. Gerlind Pracht ist an der Polizeiakademie Nienburg, Standort Nienburg, im Studiengebiet 4 tätig und forscht zu 1) Gesunder Führung und 2) Resilienz-Entwicklung, Stressbelastung und Copingstrategien von Polizeianwärter:innen.
Gerlind.Pracht@Polizei.Niedersachsen.de

Der Beitrag gibt die Auffassung des/der Autor*in wieder.