

Psychosoziale Gefährdungsbeurteilung im Topmanagement

Von **Prof. Dr. Silja Bellingrath** (Universität Duisburg-Essen), **Dr. Yannick Metzler** (IfAdo – Leibniz Research Centre for Working Environment and Human Factors) und **Ciel Neuhaus** (Universität Duisburg-Essen)

Die Forschung zur psychischen Gesundheit von Topmanagern und hochrangigen Führungspersönlichkeiten hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Führungskräfte tragen eine enorme Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Sie müssen finanzielle Ziele erreichen und langfristige Wachstumsstrategien sicherstellen. Dabei sind sie oft gezwungen, unter unsicheren Bedingungen hochriskante Entscheidungen zu treffen. Dies ist insbesondere in Zeiten technischer Transformation oder in Krisensituationen eine Herausforderung, da jeder Fehler gravierende Konsequenzen haben kann. Weiterhin zeichnen sich Jobs im Topmanagement häufig durch hohe Arbeitsintensität aus, die aus langen Arbeitszeiten, häufigen Reisen und ständiger Erreichbarkeit resultiert. Andererseits verfügen Führungskräfte in der Regel über viele Ressourcen (z. B. große Entscheidungsspielräume und Kontrolle), welche ihr Stresslevel im Vergleich zu anderen Beschäftigten reduzieren können (Sherman et al., 2012).

Arbeitsbezogener Stress von Führungskräften und seine Auswirkungen

Trotz dieser Ressourcen sind auch Führungskräfte, vor dem Hintergrund komplexer, hochdynamischer und unvorhersehbarer Arbeitsanforderungen, von arbeitsbezogenem Stress betroffen (Hambrick et al., 2005), der mit der Zeit zu Burn-out und zu anderen stressbedingten Gesundheitsproblemen führen kann (Barling/Cloutier, 2017). Psychische Probleme sind in Führungskreisen besonders stigmatisiert (Byrne et al., 2014), weshalb das Gefühl entstehen kann, stets Stärke und Unverwundbarkeit demonstrieren zu müssen, sodass professionelle Hilfe kaum oder erst spät in Anspruch genommen wird. Dies ist ein gravierendes Problem, da die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden von Führungskräften mit ihrem Führungsverhalten verbunden ist: Metaanalytische Ergebnisse (Kaluza et al., 2020) konnten eindrücklich bestätigen, dass konstruktive Führung positiv und destruktive Führung negativ mit dem Wohlbefinden von Führungskräften zusammenhängt. Die Qualität des Führungsverhaltens beeinflusst wiederum maßgeblich das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden (Montano et al., 2017). Stark gestresste Führungskräfte neigen zum Beispiel eher dazu, Druck auf ihre Mitarbeitenden auszuüben, was bei

diesen mit Stress und Belastung einhergeht – ein Phänomen, das als „emotionale Ansteckung“ bekannt ist. Weitere Studien konnten darlegen, dass eine hohe Führungsqualität und gute Managementpraktiken mit niedrigerem Stress (Skakon et al., 2011), einem Rückgang depressiver Symptome (Rugulies et al., 2018) sowie einem verringerten Risiko für ischämische Herzkrankungen (Nyberg et al., 2009) bei Mitarbeitenden verbunden sind. Die Förderung der psychischen Gesundheit von Führungskräften ist also essenziell für die Gesundheit der Mitarbeitenden. Aus Sicht der Unternehmen hat dieser Zusammenhang nicht nur gesellschaftliche, sondern auch wirtschaftliche Relevanz. Zum einen wirkt sich ein Rückgang krankheitsbedingter Fehltage positiv auf die Produktivität aus, zum anderen konnte gezeigt werden, dass ein höheres Wohlbefinden der Mitarbeitenden mit größerem Engagement und besserer Leistung assoziiert ist (Brunetto et al., 2012; Wright et al., 2007).

Die Förderung der psychischen Gesundheit von Führungskräften sollte aber noch vor dem Hintergrund einer weiteren Problemlage in den Fokus gerückt werden: Immer weniger Personen sind bereit, Führungsverantwortung zu übernehmen. Eine Umfrage der Boston Consulting Group (BCG) aus dem Jahr 2019 ergab, dass lediglich 7 Prozent der deutschen Angestellten in den nächsten fünf bis zehn Jahren eine Führungsposition anstreben. Ähnliche Ergebnisse zeigte der Randstad Workmonitor aus dem Jahr 2024: 34 Prozent der Befragten gaben an, niemals eine Führungsrolle übernehmen zu wollen, während 39 Prozent sogar erklärten, nicht befördert werden zu wollen. Zudem bewerteten 60 Prozent ihre persönliche Lebenssituation als wichtiger als ihre Arbeit. Diese Bewertung könnte auch dadurch zustande kommen, dass viele Arbeitnehmer ihre Vorgesetzten als überlastet wahrnehmen und befürchten, dass ein Aufstieg in die Führungsebene mit ähnlichem Stress verbunden wäre. Dies deckt sich mit den Ergebnissen des Randstad Workmonitors (2025), in dem 83 Prozent der Befragten angaben, Work-Life-Balance sei für sie der wichtigste Motivationsfaktor – noch vor dem Gehalt.

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema Führungskräftegesundheit zunehmend an Relevanz, insbesondere wenn es darum geht, Talente für Führungsaufgaben zu gewinnen. In der Praxis liegt der Fokus jedoch nach wie vor auf der Gesundheit der Mitarbeitenden, während die spezifischen Herausfor-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Können individuumszentrierte Maße die psychosoziale Gefährdungsbeurteilung von Führungskräften sinnvoll ergänzen?

Methodik: Tagebuchstudie mit 45 Topmanagern und Betriebsratsmitgliedern zur Untersuchung von Stressfaktoren (Effort-Reward Imbalance, subjektiver Stress, Cortisol-Aufwachreaktion) und deren Einfluss auf das Arbeitsengagement.

Praktische Implikationen: Individuumszentrierte Ansätze könnten helfen, Belastungen von Führungskräften besser zu identifizieren und ihr Arbeitsengagement zu steigern. Unternehmen sollten Bewusstsein für Gratifikationskrisen schärfen und eine offene Stresskommunikation fördern.

derungen für Führungskräfte oft vernachlässigt werden. Dabei müsste es ein zentrales Ziel von Unternehmen sein, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen nicht nur zu verordnen, sondern Führungskräfte zu befähigen, Gesundheitsförderung auch auf Managementebene vorzuleben. Hier kann die psychosoziale Gefährdungsanalyse und Risikobewertung für Führungskräfte eine wichtige Rolle spielen.

Psychosoziale Gefährdungsanalyse für Führungskräfte

Seit einer Gesetzesänderung im Jahr 2013 sind Arbeitgeber verpflichtet, psychosoziale Belastungen als Gefährdungsfaktoren in die allgemeine Gefährdungsbeurteilung nach der EU-Richtlinie 89/391/EWG einzubeziehen. Eine umfassende Gefährdungsbeurteilung in Deutschland schließt daher auch die systematische Analyse psychosozialer Belastungen im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen ein (Metzler/Bellingrath, 2017), um Risiken für die Gesundheit aller Beschäftigten – also auch der Führungskräfte – frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen abzuleiten.

Topführungskräfte wie Vorstandsmitglieder oder leitende Angestellte stehen aber, wie bereits skizziert, vor hochdynamischen und oft unvorhersehbaren Arbeitsanforderungen, während sie gleichzeitig auf eine Vielzahl von Arbeitsressourcen zugreifen können. Präventionsmaßnahmen, die auf standardisierte Arbeitsbedingungen und situative Prävention abzielen, könnten daher in der Praxis aufgrund der spezifischen Anforderungen und Kontrollmöglichkeiten von Führungskräften wenig zielführend sein. Eine vielversprechende Lösung könnte darin bestehen, statt üblicher Verfahren der Arbeitsanalyse auf Metastressoren zurückzugreifen, in denen sich eine personenbezogene Gesamtbewertung der Arbeitsbedingungen spiegelt. Dadurch kann zudem ein individueller Ressourcenaufbau fokussiert werden, um die Belastung von Führungskräften besser abzufedern.

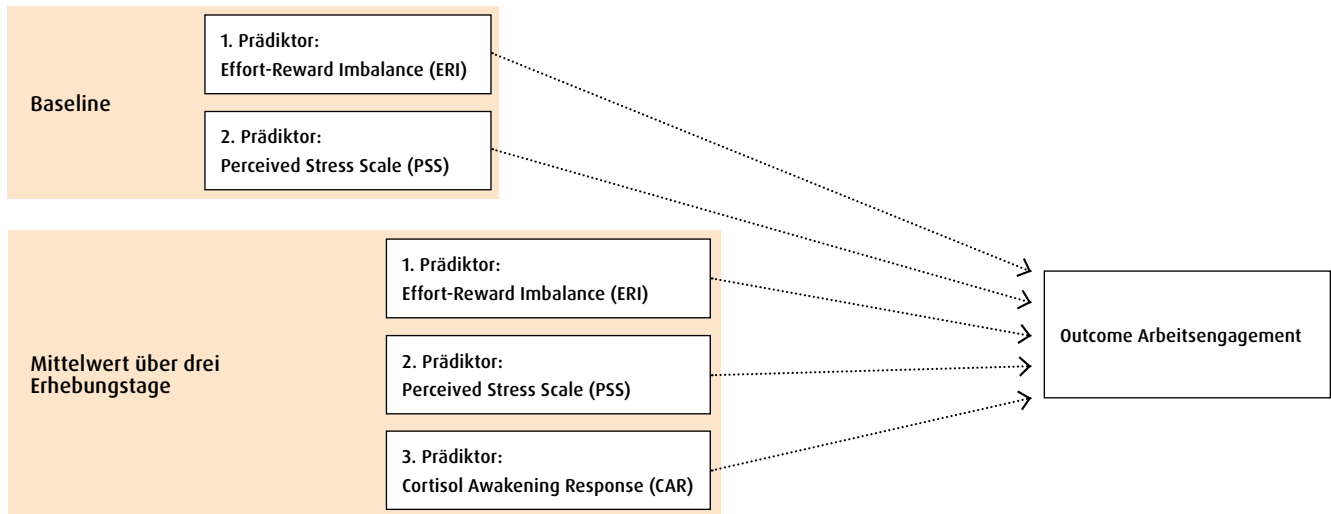
In einer kürzlich veröffentlichten Tagebuchstudie (Neuhaus et al., 2024) haben wir daher die Zusammenhänge zwischen der persönlichen Stressbelastung und einer allgemeinen Bewertung psychosozialer Arbeitsplatzcharakteristika sowie dem Arbeitsengagement in einer Stichprobe von Topmanagern und Betriebsratsfunktionären untersucht, um mögliche Prädiktoren einer personenbezogenen psychosozialen Risikobewertung in höhe-

ren Managementpositionen zu bestimmen, die über die üblichen Maßnahmen zur situationsbezogenen Prävention hinausgehen.

Forschungsfrage: Wie hängt das Arbeitsengagement im Topmanagement mit psychosozialen Arbeitsplatzcharakteristika sowie Stressbelastung zusammen, und welche Implikationen ergeben sich daraus für eine personenzentrierte psychosoziale Gefährdungsbeurteilung in Führungspositionen?

Im Rahmen unserer Studie gehen wir zunächst davon aus, dass eine höhere Stressbelastung der Führungskräfte mit einem niedrigeren Arbeitsengagement einhergeht. Die Entstehung von Stress im Arbeitskontext ist ein vielschichtiger Prozess mit weitreichenden Auswirkungen. Um Stressbelastung umfassend zu erfassen, wird sie auf verschiedenen Ebenen untersucht – auf Ebene der Arbeitsplatzcharakteristika (Effort-Reward Imbalance, ERI), auf individueller Ebene (Perceived Stress, PSS) und auf physiologischer Ebene (Cortisol Awakening Response, CAR). Zudem erfolgt die Analyse unter zwei zeitlichen Perspektiven: längerfristig (retrospektiv über einen Zeithorizont von vier Wochen) im Rahmen einer Baseline-Erhebung und kurzfristig an drei aufeinanderfolgenden Tagen zur Analyse von intraindividuellen Veränderungen (z. B. Schwankungen des Stresslevels innerhalb einer Person), was vor dem Hintergrund der beschriebenen dynamischen Arbeitsanforderungen im Topmanagement sinnvoll erscheint und den Effekt von Erinnerungsverzerrungen minimiert. Abbildung 1 visualisiert unsere Vorhersagen.

Als Outcome der Studie wurde das Konstrukt des Arbeitsengagements gewählt, ein wichtiger Indikator für arbeitsbezogenes Wohlbefinden. Es beschreibt einen positiven, motivierten und energiegeladenen Zustand bei der Arbeit, der durch Vitalität, Hingabe und Absorption (Schaufeli/Bakker, 2010) gekennzeichnet ist. Da engagierte Personen mit hoher Begeisterung und Einsatz an ihre Aufgaben herangehen, erstaunt es nicht, dass verschiedene Studien Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit, aber auch mit betriebswirtschaftlich relevanten Größen wie Leistungssteigerung aufzeigen konnten (Harter/Schmidt/Hayes, 2002; Xanthopoulou et al., 2009). Arbeitsengagement ist auch mit gesundheitsbezogenen Outcomes wie niedrigen Krankenständen, geringeren Burn-out-Werten und einer höheren psychischen Resilienz assoziiert (Hakanen et al., 2006; Van Wingerden/Poell, 2019). Vor diesem Hintergrund

Abb. 1: Forschungsmodell


Quelle: Neuhaus et al., 2024

gehen wir davon aus, dass die Förderung von Arbeitsengagement eine wirksame Strategie zur Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens von Führungskräften darstellt.

Der erste Prädiktor unseres Modells ist die Effort-Reward Imbalance (ERI) nach Siegrist (1996), welche auf Deutsch auch als Gratifikationskrise bezeichnet wird. Eine solche Gratifikationskrise entsteht, wenn Mitarbeitende unter herausfordernden Bedingungen arbeiten, zum Beispiel ständig hohen Zeitdruck oder häufige Unterbrechungen erleben, aber das Gefühl haben, für ihre Einsatzbereitschaft wenig Wertschätzung zu erfahren (z. B. in Form von Gehaltserhöhungen, Boni oder Aufstiegschancen). Das Modell erklärt psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz also durch ein Ungleichgewicht zwischen hoher Arbeitsbelastung und unzureichender Belohnung. Die Forschung hat gezeigt, dass ERI negative Emotionen und stressbedingte physiologische Reaktionen hervorruft (Bellingrath/Kudielka, 2016) sowie langfristig gesundheitliche Folgen wie Bluthochdruck, kardiovaskuläre Erkrankungen und depressive Symptome vorhersagt (van Vegchel et al., 2005). Das Modell geht außerdem davon aus, dass ERI häufig bei Personen mit hohem Overcommitment – also übermäßiger arbeitsbezogener Verpflichtung – auftritt. In diesem Sinne kann ERI als solch ein oben angesprochener Metastressor verstanden werden – eine subjektive allgemeine Bewertung der Arbeit. Diese Bewertung könnte als individuumszentriertes Maß in die psychosoziale Gefährdungsbeurteilung von Führungskräften aufgenommen werden und diese sinnvoll ergänzen.

Angesichts möglicher Spillover-Effekte von berufsbedingtem Stress in andere Lebensbereiche (wenn bspw. berufliche und familiäre Anforderungen kollidieren) erscheint es ebenso entscheidend, das allgemeine subjektive Stresslevel zu erfassen. Dies ist der zweite Prädiktor des Modells (Perceived Stress; PSS). Um eine wirklich umfassende Betrachtung der Stressbelastung von Führungskräften zu ermöglichen, könnte es darüber hinaus sinnvoll sein, Variablen, die die subjektive Wahrnehmung und Bewertung von Stress in den Mittelpunkt rücken, durch physiologische Stressparameter zu ergänzen. Im Zusammenhang mit stressbedingten Gesundheitsfolgen sind Veränderungen in der Aktivität und Regulation der Hypothalamus-Hypophysen-Nebennieren-Achse (HPA-Achse) von zentraler Bedeutung. Wenn eine Herausforderung von einem Individuum als überwältigend wahrgenommen wird, kommt es zur Freisetzung des Corticotropin-Releasing-Hormons (CRH) im paraventriculären Nukleus (PVN) des Hypothalamus, welches wiederum die Hypophyse stimuliert, adrenocorticotropes Hormon (ACTH) auszuschütten. Dieses Hormon gelangt über den Blutkreislauf zur Nebennierenrinde, wo es die Freisetzung von Cortisol bewirkt, das dazu beiträgt, den Körper auf die Bewältigung der Stresssituation vorzubereiten, indem es beispielsweise den Glukosestoffwechsel und das Immunsystem moduliert. Diese kurzfristig adaptive Reaktion kann bei anhaltendem oder chronischem Stress dysfunktional werden und mit einer dauerhaft veränderten Cortisolsekretion ein-

hergehen, die das Risiko für eine Vielzahl von stressbedingten Erkrankungen oder psychische Probleme signifikant erhöht (Bellingrath/Kudielka, 2016). Neben der Reaktivität auf akute Stressoren werden in diesem Zusammenhang auch Veränderungen in der zirkadianen Regulierung der Cortisolsekretion im Sinne der sogenannten Cortisol-Aufwachreaktion (CAR) als wichtig erachtet, ein markanter Anstieg der Cortisolwerte in den ersten 30–45 Minuten nach dem Aufwachen. Dies ist der dritte Prädiktor zur Vorhersage des Arbeitsengagements. Veränderungen der CAR, die sowohl als Reaktivitätsindex (Reaktion auf das Erwachen) als auch als Indikator für die zirkadiane Regulation betrachtet werden, treten typischerweise in Erwartung bevorstehender Anforderungen auf und hängen somit auch von der täglichen Belastung ab (Stalder et al., 2022). Studien, die Zusammenhänge zu verschiedenen Markern des arbeitsbezogenen Wohlbefindens untersucht haben, lieferten bislang aber eher inkonsistente Befunde (Chida/Stephoe, 2009).

Zusammenfassend hatte die dreitägige Tagebuchstudie das Ziel, Zusammenhänge zwischen dem Arbeitsengagement von Topmanagern (Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer) sowie hochrangigen Mitgliedern des Betriebsrats eines großen deutschen Unternehmens und ihrer allgemeinen Einschätzung des Arbeitskontextes (Effort-Reward Imbalance, ERI), ihrem subjektivem Stress (Perceived Stress Scale, PSS; Siegrist et al., 2009; Reis et al. 2019) und einem physiologischen Stressmarker (Cortisol-Aufwachreaktion, CAR) zu untersuchen, um Faktoren eines personenzentrierten Ansatzes zur psychosozialen Risikobewertung in Führungspositionen zu bestimmen.

Beschreibung der empirischen Studie und Ergebnisse

Fünfundvierzig Topmanager und Betriebsratsmitglieder (37 gesunde Männer und acht gesunde Frauen im Alter von 30 bis 66 Jahren ($M = 49,96$; $SD = 9,41$)) eines großen deutschen Unternehmens erklärten sich bereit, an der Studie teilzunehmen. Mithilfe von messwiederholten Varianzanalysen wurden die Effekte von ERI (Baseline plus tagesspezifische Messungen), subjektivem Stress (PSS; Baseline plus tagesspezifische Messungen) und der CAR (tagesspezifische Messungen) auf das tägliche Arbeitsengagement (Tag 1–3) berechnet.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass sowohl ERI als auch das subjektive Stresslevel signifikante Prädiktoren für das Arbeitsengagement von Topmanagern und hochrangigen Betriebsratsfunktionären darstellen. Dies gilt für die Baseline-Messung vor dem Start der Erhebung (ERI Zwischensubjekteffekt: $F = 5.22$, $p = 0.03$, $\eta^2 = 0.12$; PSS Zwischensubjekteffekt: $F = 29.03$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.43$) wie auch für die gemittelten Werte über die drei Erhebungstage der Tagebuchstudie (ERI Zwischensubjekteffekt: $F = 6.33$, $p = 0.02$, $\eta^2 = 0.14$; PSS Zwischensubjekteffekt: $F = 5.31$, $p = 0.03$, $\eta^2 = 0.12$). Zu beiden Zeitpunkten sagen höhere ERI-Scores respektive höhere subjektive Stresswerte (PSS) ein niedrigeres Arbeitsengagement mit großer

Effektstärke (η^2) vorher. Das Effektstärkemaß η^2 (partielles Eta-Quadrat) gibt Aufschluss darüber, wie viel Varianz in der abhängigen Variable (Arbeitsengagement) durch die ERI/PSS-Scores erklärt wird. Eine Mittelung der Scores über die drei Erhebungstage wurde vorgenommen, da sich – entgegen unserer Erwartung – weder in Bezug auf die Prädiktoren noch auf das Outcome dynamische Trends beobachten ließen. Ein längerer Untersuchungszeitraum oder wöchentliche Intervalle hätten hier möglicherweise andere Ergebnisse geliefert.

Die Ergebnisse sind in Übereinstimmung mit vorangegangenen Ergebnissen von Feldt und Kollegen (2013), die zeigen konnten, dass ein Anstieg der Effort-Reward Imbalance über die Zeit zu einem Rückgang des Arbeitsengagements in einer Gruppe von Managern führte. Ein Rückgang der Effort-Reward Imbalance über die Zeit wiederum war mit steigenden Werten des Arbeitsengagements assoziiert, was die Praxisrelevanz der Ergebnisse unterstreicht.

Der Zusammenhang zwischen Stress und dem Arbeitsengagement der Führungskräfte konnte allerdings nicht für den physiologischen Stressmarker (Cortisol-Aufwachreaktion, CAR) beobachtet werden, was zu den Ergebnissen einer Untersuchung von Langelaan et al. (2006) in einer Stichprobe von niederländischen Managern eines Telekommunikationsunternehmens passt, nicht aber zu Befunden, die einen Zusammenhang zwischen der CAR und anderen Maßen von arbeitsbezogenem Wohlbefinden nahelegen (Chida/Stephoe, 2009).

Obwohl die untersuchten Variablen in dieser Studie über die drei Messzeitpunkte hinweg relativ stabil blieben, sind wir der Überzeugung, dass eine tagesspezifische Erfassung von Stressoren und ihrer Bewertung helfen kann, psychosoziale Arbeitsplatzcharakteristika in dynamischen Jobkontexten besser zu verstehen. Kurzfristige Schwankungen in Arbeitsbelastung und individueller Bewertung bleiben in langfristigen Erhebungen oft unberücksichtigt, obwohl sie das Stresserleben und die Bewältigungsstrategien maßgeblich beeinflussen. Die individuelle Bewertung von Stressoren hängt oft von situativen Faktoren ab (z. B. Schlafqualität, Stimmung, Verfügbarkeit von sozialer Unterstützung), sodass ein hoher Workload an einem Tag als Herausforderung, an einem anderen aber als Belastung empfunden wird. Durch eine tägliche Erfassung lassen sich Belastungsspitzen, situative Einflüsse und kurzfristige Anpassungsprozesse besser abbilden. Dies ermöglicht eine präzisere Analyse arbeitsbezogener Stressdynamiken und liefert Unternehmen eine fundierte Grundlage für gezielte, adaptive Maßnahmen zur Stressbewältigung und Arbeitsgestaltung.

Praktische Implikationen

Da das Wohlbefinden von Führungskräften ihr Führungsverhalten beeinflusst und damit weitreichende Folgen für die Organisation hat, ist eine effektive Analyse psychosozialer Belastungen auch im Topmanagement von großer Bedeutung.

Auf Grundlage der oben dargestellten Befunde schlagen wir ein innovatives Rahmenkonzept zur Risikobewertung für hochrangige Managementberufe vor, das sich von bestehenden Ansätzen unterscheidet. Wir gehen davon aus, dass klassische Instrumente zur Messung von häufigen Stressfaktoren, wie etwa Rollenkonflikten oder Arbeitsbelastung, für Führungskräfte weniger geeignet sind. Obwohl auch sie vielfältigen Stressoren ausgesetzt sind, gehören dynamische Anforderungen sowie eine größere Ressourcenverfügbarkeit und ein hoher

Handlungsspielraum zu ihrem Arbeitsalltag. Unsere Befunde implizieren, dass insbesondere ERI als individuumszentriertes Maß vielversprechendere Ansatzpunkte liefern könnte, um das Arbeitsleben von Führungskräften gezielt zu verbessern und gleichzeitig ihr Arbeitsengagement zu fördern. Eine Langzeitstudie von Feldt et al. (2013) konnte beispielsweise zeigen, dass eine Reduktion der ERI-Werte über die Zeit mit höherem Arbeitsengagement von Managern assoziiert war. In einem ersten Schritt erscheint es daher sinnvoll, eine praxisnahe Er-

LITERATURVERZEICHNIS

- Barling, J./Cloutier, A. (2017).** Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 394-406. <https://doi.org/10.1037/ocp0000055>
- Bellingrath, S./Kudielka, B. M. (2016).** Psychobiological Pathways from Work Stress to Reduced Health: Naturalistic and Experimental Studies on the ERI Model. In J. Siegrist & M. Wahrendorf (Eds.), *Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being. Work Stress and Health in a Globalized Economy* (pp. 145-170). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32937-6_7
- Brunetto, Y./Teo, S. T./Shacklock, K./Farr-Wharton, R. (2012).** Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human resource management journal*, 22(4), 428-441.
- Byrne, A./Dionisi, A. M./Barling, J./Akers, A./Robertson, J./Lys, R./.../Dupré, K. (2014).** The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344-357.
- Chida, Y./Steptoe, A. (2009).** Cortisol awakening response and psychosocial factors: a systematic review and meta-analysis. *Biological psychology*, 80(3), 265-278.
- Feldt, T./Huhtala, M./Kinnunen, U./Hyvönen, K./Mäkikangas, A./Sonnentag, S. (2013).** Long-term patterns of effort-reward imbalance and over-commitment: Investigating occupational well-being and recovery experiences as outcomes. *Work & Stress*, 27(1), 64-87. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.765670>
- Hakanen, J. J./Bakker, A. B./Schaufeli, W. B. (2006).** Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Hambrick, D. C./Finkelstein, S./Mooney, A. C. (2005).** Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. *The Academy of Management Review*, 30(3), 472-491. <http://www.jstor.org/stable/20159139>
- Harter, J. K./Schmidt, F. L./Hayes, T. L. (2002).** Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Kaluza, A. J./Boer, D./Buengeler, C./van Dick, R. (2020).** Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34-56.
- Langelaan, S./Bakker, A. B./Van Doornen, L. J./Schaufeli, W. B. (2006).** Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and individual differences*, 40(3), 521-532.
- Metzler, Y. A./Bellingrath, S. (2017).** Psychosocial hazard analysis in a heterogeneous workforce: determinants of work stress in blue-and white-collar workers of the European steel industry. *Frontiers in Public Health*, 5, 210.
- Montano, D./Reeske, A./Franke, F./Hüffmeier, J. (2017).** Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of organizational behavior*, 38(3), 327-350.
- Neuhaus, C. A./Metzler, Y. A./Taibi, Y./Müller, A./Bellingrath, S. (2024).** The burdens and benefits of managing and engaging: a diary study approach to person-centred risk assessment of top executives and works council members. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 30(4), 1208-1216.
- Nyberg, A./Alfredsson, L./Theorell, T./Westerlund, H./Vahtera, J./Kivimäki, M. (2009).** Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study. *Occupational and environmental medicine*, 66(1), 51-55.
- Randstad Workmonitor Global Press Report (2024).** Rethinking ambition. Available from: <https://workforceinsights.randstad.com/download-randstad-workmonitor-2024>
- Randstad Workmonitor Global Press Report (2025).** A new workplace baseline. Available from: <https://workforceinsights.randstad.com/download-the-workmonitor-2025-report>
- Reis, D./Lehr, D./Heber, E./Ebert, D. (2019).** The German Version of the Perceived Stress Scale (PSS-10): Evaluation of Dimensionality, Validity, and Measurement Invariance With Exploratory and Confirmatory Bifactor Modeling. *Assessment*, 26(7), 1246-1259.
- Rugulies, R./Jakobsen, L. M./Madsen, I. E./Borg, V./Carneiro, I. G./Aust, B. (2018).** Managerial quality and risk of depressive disorders among Danish elder-care workers: a multilevel cohort study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(2), 120-125.
- Schaufeli, W. B./Bakker, A. B. (2010).** Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Hove, New York: Psychology Press.
- Sherman, G. D./Lee, J. J./Cuddy, A. J./Renshon, J./Oveis, C./Gross, J. J./Lerner, J. S. (2012).** Leadership is associated with lower levels of stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(44), 17903-17907.
- Siegrist, J. (1996).** Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J./Wege, N./Pühlhofer, F./Wahrendorf, M. (2008).** A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance. *Int Arch Occup Environ Health*. DOI: 10.1007/s00420-008-0384-3
- Skakon, J./Kristensen, T. S./Christensen, K. B./Lund, T./Labriola, M. (2011).** Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work (Reading, Mass.)*, 38(2), 103-109. <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1112>
- Stalder, T./Lupien, S. J./Kudielka, B. M./Adam, E. K./Pruessner, J. C./Wüst, S./.../Clow, A. (2022).** Evaluation and update of the expert consensus guidelines for the assessment of the cortisol awakening response (CAR). *Psychoneuroendocrinology*, 146, 105946.
- van Vegchel, N./de Jonge, J./Bosma, H./Schaufeli, W. (2005).** Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60(5), 1117-1131.
- Van Wingerden, J./Poell, R. F. (2019).** Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PloS one*, 14(9), e022518.
- Wright, T. A./Cropanzano, R./Bonett, D. G. (2007).** The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, 12(2), 93-104.
- Xanthopoulou, D./Bakker, A. B./Demerouti, E./Schaufeli, W. B. (2009).** Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.

probung und Validierung der ERI-Messung im spezifischen Kontext des Topmanagements im Rahmen von Pilot-Programmen vorzunehmen, um Herausforderungen und Akzeptanzfaktoren für eine personenfokussierte Gefährdungsbeurteilung zu identifizieren.

Praxisnahe Maßnahmen zur Reduktion von ERI und Förderung des Arbeitsengagements

Ein wichtiger Ansatzpunkt besteht unseres Erachtens darin, das Bewusstsein von Führungskräften für den Zusammenhang zwischen Gratifikationskrisen und ihrem Wohlbefinden zu schärfen. Es sollte eine offene Kommunikation über Stress im Topmanagement unterstützt werden, um zu einer Entstigmatisierung dieses Themas beizutragen und Führungskräfte zu ermutigen, frühzeitig Unterstützung zu suchen, wenn sie erste Anzeichen von Erschöpfung bemerken. Neben klassischen Schulungen zum Zeit- und Stressmanagement, welche helfen können, den Umgang mit hoher Arbeitslast zu erleichtern, können die Unternehmen ihre Führungskräfte durch Prozessoptimierung und Automatisierung in ihrem Workload-Management unterstützen.

Führungskräfte sollten in diesem Zusammenhang auch erkennen, dass Stress und Erschöpfung negative Auswirkungen auf ihr Führungsverhalten haben können. Kaluza und Kollegen (2019) betonen, dass ein veränderungsorientierter und beziehungsorientierter Führungsstil nicht nur die Leistung fördert, sondern auch das Wohlbefinden der Führungskraft selbst unterstützt, und schließen daraus, dass Führungskrafttrainings, die darauf hinarbeiten, einen transformationalen Führungsstil zu fördern, in zweierlei Hinsicht sinnvoll sind: Sie können nicht nur die Leistungsfähigkeit der Organisation verbessern, sondern auch einen Beitrag zur Risikominimierung leisten, indem sie das arbeitsbezogene Wohlbefinden der Führungskräfte positiv beeinflussen.

Aus dem theoretischen Rahmen des ERI-Modells kann ein weiterer Ansatzpunkt der Führungskräfteentwicklung abgeleitet werden: Der Blick der Topmanager sollte explizit auf die Ressourcen gerichtet werden, die mit ihrer Position einhergehen, und die Führungskräfte sollten gezielt dabei unterstützt werden, neue Quellen für Belohnungserfahrungen zu entdecken. Auch hier könnte ein beziehungsorientierter Führungsstil eine zentrale Säule sein. Wenn Führungskräfte regelmäßig Anerkennung und Wertschätzung ausdrücken, beispielsweise durch gezieltes Feedback, Mentoring-Programme oder Maßnahmen der Karriereförderung, können sie zu einer ausgeglichenen Wahrnehmung des Verhältnisses von Anstrengung und Belohnung und somit zu einer Wertschätzungskultur im Unternehmen beitragen, welche zu größerer Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden beiträgt. Diese Art der Interaktion im Unternehmen bietet auch die Chance, dass positive Interaktionen mit Mitarbeitenden auch für die Führungskräfte selbst eine Form der Gratifikation darstellen können.



PROF. DR. SILJA BELLINGRATH

Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Duisburg-Essen

E-Mail: silja.bellingrath@uni-due.de

<https://www.uni-due.de/biwi/sb/bellingrath.php>



DR. YANNICK METZLER

Nachwuchsgruppenleiter am IfAdo – Leibniz Research Centre for Working Environment and Human Factors

E-Mail: metzlery@ifado.de

<https://www.ifado.de/de/forschung/ergonomie/team/yannick-metzler>



CIEL NEUHAUS, M. SC.

Doktorandin in der Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Duisburg-Essen

E-Mail: ciel.neuhaus@uni-due.de

www.uni-due.de

SUMMARY

Research question: Can individual-based measures enhance the psychosocial risk assessment of executives?

Methodology: Diary study with 45 top managers and works council members, analyzing stress factors (effort-reward imbalance, perceived stress, cortisol awakening response) and their impact on work engagement.

Practical Implications: A person-centered risk assessment may help executives manage stress and maintain engagement. Companies should raise awareness of effort-reward imbalances and promote open discussions about stress in leadership.