

[www.iu.de](http://www.iu.de)

# IU DISCUSSION

## PAPERS

### Human Resources

Gesunde Führung: Der Einfluss transformationaler Führung auf das Burnout-Syndrom von Beschäftigten

**ANTONIA GRAF**

**FLORIAN PERST**

**CONSTANTIN SCHUBART**

**IU Internationale Hochschule**

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

IU Internationale Hochschule - Campus Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Prof. Dr. Constantin Schubart

constantin.schubart@iu.org

Florian Perst

florian.perst@iu.org

Antonia Graf

graf\_antonia@gmx.net

**IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 5, No. 2 (JUN 2025)**

ISSN: 2750-0721

DOI: <https://doi.org/10.56250/4058>

Website: <https://repository.iu.org>

# **GESUNDE FÜHRUNG: DER EINFLUSS TRANSFORMATIONALER FÜHRUNG AUF DAS BURNOUT-SYNDROM VON BESCHÄFTIGTEN**

**Antonia Graf**

**Florian Perst**

**Constantin Schubart**

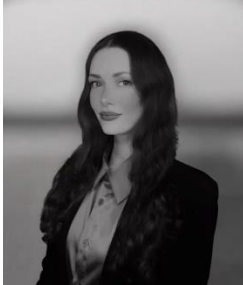
## **ABSTRACT:**

This paper examines the influence of transformational leadership on employee burnout syndrome. Burnout is a growing problem at the workplace and has far-reaching consequences for companies as well as significant health impairments for the employees affected. Transformational leadership has been shown in research to be particularly beneficial in the context of burnout prevention due to its motivational, inspirational and supporting effect. The aim of this study is to determine the influence of the transformational leadership style on burnout syndrome among employees in Germany. To answer the research question, a systematic literature search was carried out in the databases EBSCO, WISO, ResearchGate, BAuA and Google Scholar. Eleven studies were analyzed that examined the influence of transformational leadership on burnout syndrome among employees in Germany. The results show that transformational leadership can reduce the burnout syndrome. In particular, the degree of the burnout dimensions emotional exhaustion and depersonalization could be reduced by transformational leadership. These results offer valuable implications for practice so that companies and managers can maintain the long-term health of their employees and reduce the risk of employee burnout.

## **KEYWORDS:**

transformational leadership, leadership style, burnout, emotional exhaustion, depersonalization, well-being, mental health

## AUTOR:INNEN



**Antonia Graf** hat nebenberuflich den Bachelor of Science im Studiengang Wirtschaftspsychologie an der IU Internationale Hochschule absolviert. Hauptberuflich arbeitet sie in einem globalen Unternehmen für Business-Travel-Management. Dort ist sie zuständig für die Betreuung einer Unternehmensberatung sowie Aufgaben des Real Time Managements.



**Florian Perst B.Sc., M.A, M.A, M.A** ist Dozent an der IU Internationalen Hochschule im Fachbereich Business & Management mit den Schwerpunkten Marketing, Personal- und Prozessmanagement. Derzeit promoviert Herr Perst an der Middlesex University in London. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich der digitalen Customer Journeys, wobei er Schlüsselfaktoren der Kundeninteraktion und -bindung entlang digitaler Journeys untersucht.



**Prof. Dr. Constantin Schubart** ist seit 2020 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule im Dualen Studium am Standort Erfurt. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Managerial Economics. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in Lehre, Forschung und Praxis.

## Einleitung

Psychische Belastungen in der heutigen Arbeitswelt nehmen stetig zu. Globalisierung, Digitalisierung, der demografische Wandel und der zunehmende Fachkräftemangel führen zu tiefgreifenden Veränderungen in Arbeitsprozessen und -strukturen. Diese Entwicklungen stellen Beschäftigte sowohl physisch als auch psychisch vor große Herausforderungen. Zeitgleich steigen die Anforderungen an Flexibilität, Leistungsfähigkeit und Eigenverantwortung, was sich unmittelbar auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirkt. Ein besonders deutliches Zeichen dafür ist der Anstieg psychischer Erkrankungen – vor allem stressbedingter Störungen wie dem Burnout-Syndrom.

Burnout bezeichnet einen Zustand anhaltender emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und verringerter Leistungsfähigkeit, der in der Regel infolge chronischer beruflicher Überforderung entsteht (Hartog, 2019, S. 693). Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz dieses Phänomens wird unter anderem durch die Zahlen der Krankenkassen unterstrichen. Laut DAK-Gesundheitsreport (2024) stellten psychische Erkrankungen im Jahr 2023 den dritthäufigsten Grund für Krankschreibungen dar – mit einem Anteil von 16,1 %. Der AOK-Fehlzeitenreport belegt ebenfalls einen deutlichen Anstieg burnoutbedingter Arbeitsunfähigkeitstage.

Angesichts dieser Entwicklungen rückt in Wissenschaft und Praxis zunehmend die Rolle von Führungskräften als Einflussfaktor auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Fokus. Führung kann nicht nur Orientierung und Struktur geben, sondern auch wesentliche Impulse zur Belastungsbewältigung oder -verstärkung liefern. Damit wird die Führungskraft zu einer zentralen Stellgröße für die Förderung oder Gefährdung der psychischen Gesundheit im Betrieb.

Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Konzept der transformationalen Führung. Dieser Führungsstil zeichnet sich durch Werteorientierung, Inspiration, intellektuelle Stimulierung sowie individuelle Förderung aus. Führungskräfte mit transformationalem Verhalten schaffen es, Visionen zu vermitteln, Mitarbeitende zu motivieren und deren persönliche Entwicklung zu unterstützen. Studien deuten darauf hin, dass transformationale Führung geeignet ist, das Stressempfinden zu reduzieren, Arbeitsengagement zu fördern und Burnout entgegenzuwirken (Bass & Riggio, 2006, S. 3).

Das Ziel dieses Discussion Papers besteht darin, auf Basis einer systematischen Literaturrecherche zu analysieren, wie sich transformationale Führung auf das Burnout-Erleben von Beschäftigten im deutschen Kontext auswirkt. Es soll untersucht werden, welche psychologischen und organisatorischen Mechanismen dabei eine Rolle spielen und unter welchen Bedingungen transformationale Führung besonders wirksam zur Prävention eingesetzt werden kann. Damit möchte das Paper einen Beitrag zur wissenschaftlichen Fundierung gesundheitsorientierter Führung leisten – mit besonderem Blick auf die Praxisrelevanz für Organisationen in Deutschland.

## Methodik

Dieses Paper befasst sich mit der Forschungsfrage, wie sich der transformationale Führungsstil auf das Burnout-Syndrom bei Beschäftigten in Deutschland auswirkt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde die Methodik der systematischen Literaturübersicht verwendet. Eine systematische Literaturübersicht schließt sämtliche Literatur zu einer Forschungsfrage ein und bedarf ein streng methodisches Vorgehen mit spezifischen Selektionskriterien für die eingeschlossene Literatur (Prexl, 2016, S.16). Das methodische Vorgehen umfasst das Festlegen und Protokollieren von Einschluss- und Ausschlusskriterien sowie von Suchbegriffen und Datenbanken (Prexl, 2016, S.18).

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden nur Studien eingeschlossen, welche Burnout bei Mitarbeitern im Zusammenhang mit der transformationalen Führung untersuchen. Studien, die ausschließlich andere Führungsstile oder hauptsächlich andere Aspekte der psychischen Gesundheit betrachten, wurden ausgeschlossen. Die Zielgruppe wurde festgelegt auf Beschäftigte ab 18 Jahren. Personen unter 18 Jahren sowie Erwerbslose und Selbstständige werden ausgeschlossen. Es wurden quantitative Studien, qualitative Studien, Reviews und Metaanalysen berücksichtigt. Nicht wissenschaftliche Literatur wurde bei der Literaturrecherche nicht beachtet. Um den aktuellen Forschungsstand mit Bezugnahme auf Veränderung wiederzugeben, wurden Studien der letzten 20 Jahre herangezogen. Somit fallen keine Studien mit einem Publikationszeitraum vor 2004 in die Auswahl. Des Weiteren wurden nur Studien berücksichtigt, die in der Sprache Deutsch oder Englisch publiziert sind. Alle anderen Sprachen wurden bei der Literaturrecherche ausgeschlossen. Da kulturelle Unterschiede und verschiedene Länder große Abweichungen in der Burnout-Prävalenz zeigen, wurden ausschließlich Beschäftigte in Deutschland betrachtet. Alle Studien, welche keine Ergebnisse aus Deutschland beinhalten, wurden ausgegrenzt.

Für die Literaturrecherche wurden die Datenbanken EBSCO, WISO, ResearchGate, BAuA und Google Scholar verwendet. Zur Ermittlung von genauen Suchbegriffen wurden einzelne Komponente bestimmt (Mayer et al., 2021, S.66):

1. Komponente: Führung/ leadership
2. Komponente: Transformationale Führung/ transformational leadership
3. Komponente: Burnout/ burnout
4. Komponente: Gesundheit/ health
5. Komponente: Mitarbeiter/ employee

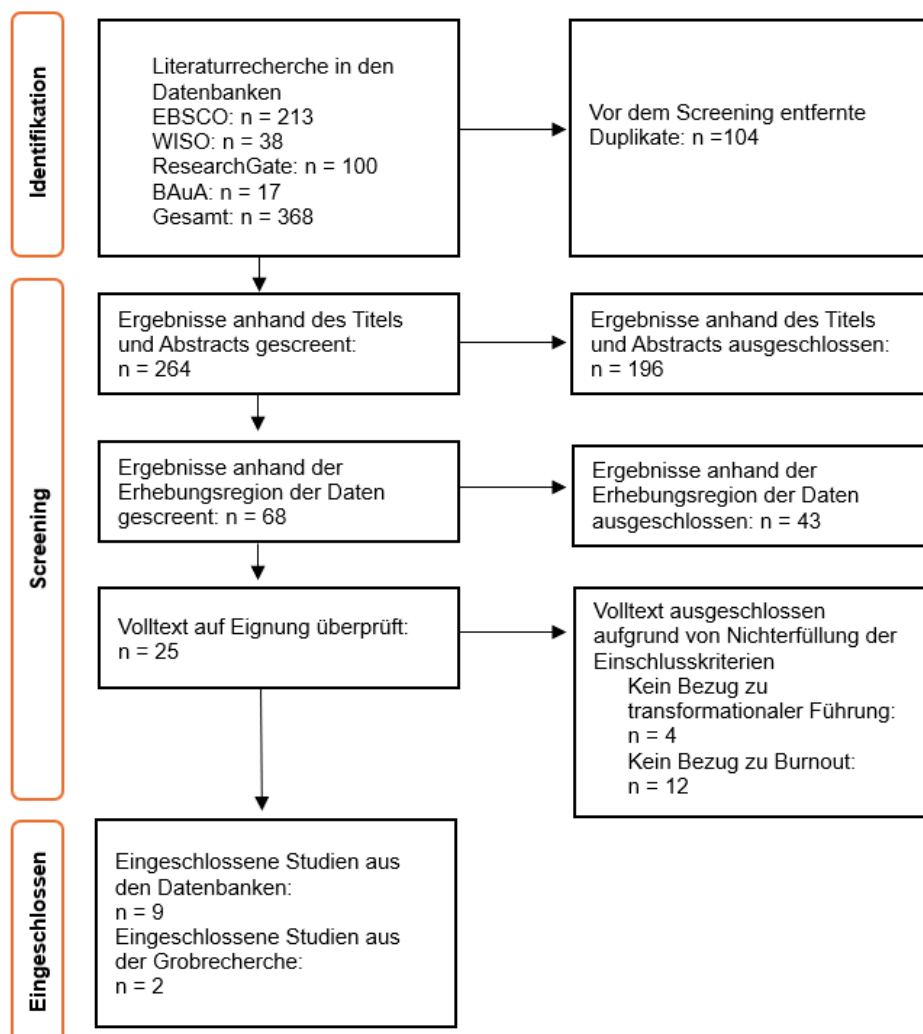
Zu den Komponenten wurden Synonyme und dazugehörige Begriffe in deutscher und englischer Sprache ermittelt (Mayer et al., 2021, S.66). Folglich wurde mit Hilfe von Trunkierungen und Booleschen Operatoren Suchstrings entwickelt, um die Ergebnisse der Literaturrecherche in den ausgewählten Datenbanken zu präzisieren und einzugrenzen.

Im Anschluss an die Literaturrecherche wurden die Studien ausgewählt, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Dafür wurden alle Duplikate der Literaturergebnisse entfernt. Somit konnten bereits von 368 Suchergebnissen 104 Ergebnisse ausgeschlossen werden. Anschließend wurden alle Titel und Abstracts hinsichtlich der Ein- und Ausschlusskriterien geprüft. In diesem Schritt wurden 264 Ergebnisse gesichtet und 196 anhand ihres Titels oder Abstracts ausgeschlossen. Anhand des Titels und Abstracts war die Erhebungsregion nicht immer ersichtlich. Daher wurde folglich die

Erhebungsregion der Daten im Volltext geprüft, da ein Großteil der Studien nicht in Deutschland durchgeführt wurde. Von 68 Ergebnissen wurden 43 ausgeschlossen, weil die Erhebungsregion der Daten nicht in Deutschland war. Nach der ersten Vorauswahl wurden die Volltexte der Ergebnisse betrachtet. Insgesamt wurden 25 Studien auf Eignung überprüft. Studien, welche keinen Bezug zur transformationalen Führung oder Burnout aufwiesen, wurden ausgeschlossen. Somit konnten nochmal vier Studien ausgeschlossen werden, da sie keinen Bezug zur transformationalen Führung aufwiesen, sondern andere Führungsstile hauptsächlich betrachten und zwölf Studien, da kein Bezug zu Burnout vorhanden war. Diese fokussierten sich eher auf Stress und die psychische Gesundheit im Allgemeinen. Schließlich wurden neun Studien aus den Datenbanken sowie zwei Studien aus der Grobrecherche für die Beantwortung der Forschungsfrage eingeschlossen.

Um die genauen Literaturtreffer und die ausgeschlossenen Quellen zu veranschaulichen, wird ein PRISMA Flow Diagramm verwendet (Prexl, 2016, S.39).

Abb. 1 PRISMA Flow Diagramm der systematischen Literatursuche



Quelle: Eigene Darstellung (geändert) in Anlehnung an Prexl, 2016, S.41.

## Theoretische Fundierung

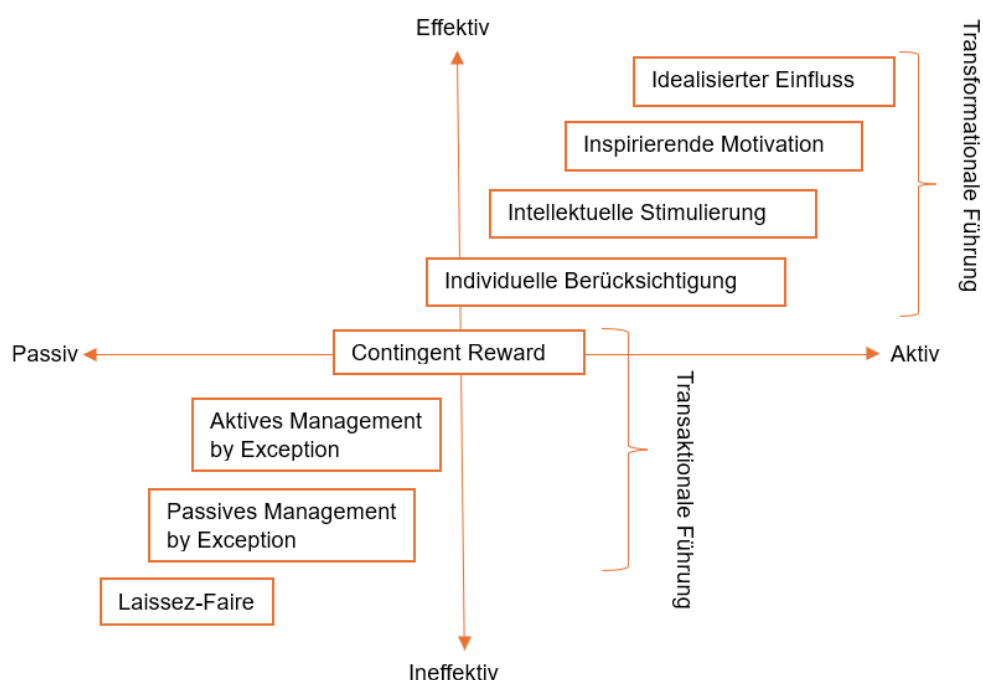
### DEFINITION VON FÜHRUNG

Für den Begriff „Führung“ existieren eine Vielzahl an Definitionsansätzen. Aufgrund der zahlreichen Definitionen wurden Merkmale festgestellt, die sich in verschiedenen Definitionsansätzen überschneiden. Somit wird im Allgemeinen unter Führung ein sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem eine Person (der Führende) versucht andere Personen (die Geführten) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Ziele zu motivieren (Steyrer, 2009, S.19). Konkrete gemeinsame Ziele können sich beispielsweise auf die Erhöhung des Umsatzes, die Verbesserung des Betriebsklimas oder die Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards beziehen (Von Rosenstiel et al., 2014, S.3). Der Einfluss auf die geführten Personen erfolgt durch Kommunikation, welche sowohl verbaler Art, als auch nonverbaler Art sein kann (Comelli et al., 2014, S.85).

### FULL RANGE OF LEADERSHIP MODELL

Das Full Range of Leadership Modell von Bass und Avolio (1995) gehört zu den bedeutsamsten gegenwärtigen Führungsmodellen (Furtner & Baldegger, 2023, S.157). Das Full Range of Leadership Modell erläutert drei Dimensionen des Führungsverhaltens (Bass, 1985, zitiert nach Furtner & Baldegger, 2023, S.157). Diese sind die transformationale Führung, die transaktionale Führung und die Laissez-Faire-Führung. Die Dimensionen werden in dem Modell auf einem zweidimensionalen Kontinuum abgebildet und in ihrer Ineffektivität und Effektivität bewertet.

Abb. 2 Full Range of Leadership Modell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Furtner & Baldegger, 2023, S.160 auf der Basis von Bass & Avolio, 1995.

Die Laissez-Faire-Führung wird als kein eigentliches Führungsverhalten dargestellt. Die Führungsperson beteiligt sich bei der Laissez-Faire-Führung nicht am Alltagsgeschäft und meidet Entscheidungen und Konflikte. Die Geführten erhalten keine Rückmeldungen oder Belohnungen (Furtner & Baldegger, 2023, S.162).

Die transaktionale Führung wird in die Dimensionen Contingent Reward (=Leistungsorientierte Belohnung), aktives Management by Exception (=Aktive Kontrolle) und passives Management by Exception (=Eingreifen im Bedarfsfall) untergliedert (Furtner & Baldegger, 2023, S.157). Die transaktionale Führung betrachtet die klassische Austauschbeziehung zwischen Führenden und Geführten. Der Austauschprozess fokussiert sich darauf, dass der Führende den Geführten für seine Leistung belohnt und eine entsprechende Leistung für die zu erwartende Belohnung erbringt. Die Belohnungen können in Form von materiellen Anreizen oder durch positives Feedback erfolgen. Werden Ziele nicht erreicht, erfolgt entweder eine indirekte Bestrafung, indem der Geführte keine Belohnung erhält oder eine direkte Bestrafung durch Versetzung oder Kündigung (Furtner & Baldegger, 2023, S.159).

Die transformationale Führung betont darüber hinaus den motivationalen Aspekt der Mitarbeiterführung (Furtner & Baldegger, 2023, S.157). Die transformationale Führung inspiriert und fördert die Geführten unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse (Furtner & Baldegger, 2023, S.157). Die transformationale Führung beinhaltet vier zentrale Dimensionen, die im Full Range of Leadership Modell dargestellt sind (Furtner & Baldegger, 2023, S.159). Diese sind idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Berücksichtigung. Die genaue Beschreibung der vier Dimensionen erfolgt im nachfolgenden Abschnitt.

## **DEFINITION UND DIMENSIONEN DER TRANSFORMATIONALEN FÜHRUNG**

Die Begrifflichkeit der transformationalen Führung hat ihren Ursprung in der Differenzierung zweier Führungsstile des Historikers und Politikwissenschaftlers MacGregor Burns im Jahr 1978 (Weibler et al., 2016, S.339). Dabei unterscheidet er zwischen Führenden, welche Belohnung gegen Leistung der Gefolgteten eintauschen und definiert dies als transaktionales Führungsverhalten und Führenden, die durch das Schaffen einer gegenseitigen Pflichtgemeinschaft die Motivation und den Zusammenhalt der Geführten steigern, was er als transformationales Führungsverhalten bezeichnet (Weibler et al., 2016, S.339). Bernhard Morris Bass entwickelt 1985 die Erkenntnisse von Burns weiter (Weibler et al., 2016, S.340). Gemeinsam definiert er mit dem US-amerikanischen Psychologen Bruce J. Avolio vier Dimensionen der transformationalen Führung:

**Idealized Influence (Idealisierter Einfluss):** Der Schwerpunkt dieser Dimension liegt auf der Vorbildfunktion der Führungskräfte (Jenewein & Heidbrink, 2008, S.172). Authentizität und Glaubhaftigkeit der Führungskräfte spielen dabei eine wichtige Rolle (Esslinger et al., 2022, S.203). Die Erwartungen und Prinzipien werden von der Führungskraft selbst vorgelebt, damit die Mitarbeiter eine Vorbildfunktion in der Führungskraft erkennen (Finckler, 2017, S.133). Das Verhalten der Vorgesetzten löst bei den Mitarbeitern Respekt, Bewunderung und Vertrauen aus (Bass & Avolio, 1994, zitiert nach Pelz, 2016, S.96). Zudem entspricht das Handeln transformationaler Führungskräfte ethischen und moralischen Prinzipien (Bass & Avolio, 1994, zitiert nach Pelz, 2016, S.96).

Inspirational Motivation (Inspirierende Motivation): Die Dimension rückt ihren Fokus auf die emotionale, charismatische Beeinflussung der Mitarbeiter (Esslinger et al., 2022, S.204). Die Hauptaufgabe dieser Dimension ist es, den Mitarbeitern eine Vision begeisternd zu kommunizieren und den Mitarbeitern aufzuzeigen, wie sie einen Beitrag zur Erfüllung der Vision leisten können (Jenewein & Heidbrink, 2008, S.171). Durch das Setzen anspruchsvoller und attraktiver Ziele wird die Sinnhaftigkeit der Aufgaben illustriert (Bass & Avolio, 1994, zitiert nach Pelz, 2016, S.96). Die transformationalen Führungskräfte inspirieren zudem ihre Mitarbeiter, fördern den Teamgeist, den Optimismus und das Engagement bei der Arbeit im Team (Bass & Avolio, 1994, zitiert nach Pelz, 2016, S.96). Die Führungskräfte stehen hinter ihren Visionen und vermitteln den Mitarbeitern ein Gefühl von Vertrauen und Zuversicht, dass die Erwartungen erfüllt werden können (Finckler, 2017, S.132).

Intellectual Stimulation (Intellektuelle Stimulation): Diese Dimension bezieht sich ebenfalls auf die emotionale, charismatische Beeinflussung der Mitarbeiter (Esslinger et al., 2022, S.204). Die Führungskräfte regen die Kreativität der Mitarbeiter sowie die Kompetenzen zur eigenständigen Problemlösung an (Bass & Avolio, 1994, zitiert nach Pelz, 2016, S.96). Dabei sollen die Mitarbeiter veraltete Annahmen und Routinen sowie festgefahrene Glaubenssätze kritisch überdenken und neue Lösungsansätze generieren. Die Mitarbeiter werden zudem angeregt unternehmerisch zu denken und verantwortungsbewusst zu handeln (Esslinger et al., 2022, S.204). Mögliche Fehler der Mitarbeiter werden von der Führungskraft nicht öffentlich kritisiert (Finckler, 2017, S.133).

Individualized Consideration (Individuelle Berücksichtigung): Der Hauptaspekt der vierten Dimension bezieht sich darauf, dass die Führungskräfte jeden Mitarbeiter als Individuum anerkennen (Jenewein & Heidbrink, 2008, S.173). Zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft soll eine Handlungsbasis aufgebaut werden, die auf Wertschätzung und Empathie beruht (Esslinger et al., 2022, S.204). Die Führungskräfte gehen individuell auf ihre Mitarbeiter ein, in dem sie persönliche Stärken, Schwächen und Erwartungen berücksichtigen (Bass & Avolio, 1994, zitiert nach Pelz, 2016, S.96). Ebenso handeln die Führungskräfte als Coach oder Mentor und stärken somit das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters (Bass & Avolio, 1994, zitiert nach Pelz, 2016, S.96). Transformationale Führungskräfte fördern ein unterstützendes Betriebsklima und schaffen eine wertschätzende Kommunikation (Finckler, 2017, S.133).

## **VORTEILE UND HERAUSFORDERUNGEN DER TRANSFORMATIONALEN FÜHRUNG**

Der transformationalen Führung werden zahlreiche Vorteile nachgesagt. Zum einen wird die intrinsische Motivation der Mitarbeiter erhöht (Esslinger et al., 2022, S.204). Dadurch steigern die Mitarbeiter ihre Leistung, wachsen über ihre eigenen Erwartungen hinaus und handeln im Sinne des Unternehmens. Des Weiteren verbessert sich die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, wodurch das Unternehmen einen höheren wirtschaftlichen Erfolg erzielt (Esslinger et al., 2022, S.204). Transformational geführte Mitarbeiter empfinden Vertrauen, Respekt und Bewunderung gegenüber ihrer Führungskraft, dadurch entwickeln die Mitarbeiter mehr Loyalität zum Unternehmen. Außerdem sind die Mitarbeiter bereit mehr zu leisten, als von ihnen erwartet wird. Das Fördern der Kompetenzen der Mitarbeiter führt zu einer höheren Selbstdisziplin. Zudem wird der Teamgeist durch eine faire Kommunikation der transformationalen Führungskraft gestärkt (Pelz, 2013, S.36). Im Weiteren kann das Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl der Mitarbeiter verbessert werden (Kortmann, 2016, S.66). Da durch transformationales Führungsverhalten die Eigeninitiative angeregt wird, steigt gleichzeitig

auch die Lernbereitschaft der Mitarbeiter (Pelz, 2013, S.36). Gleichmaßen animiert der transformationale Führungsstil Organisationen permanent zu lernen und dynamische Fähigkeiten zu entwickeln (Esslinger et al., 2022, S.212). Dadurch können Organisationen besser mit ungeplanten Veränderungen umgehen. Transformationales Führungsverhalten wirkt sich zudem positiv auf die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter aus (Montano et al., 2017, S.340). Gleichzeitig wird die transformationale Führung negativ mit Stress, Burnout und Gesundheitsproblemen in Verbindung gebracht (Montano et al., 2017, S.340). Der genaue Einfluss der transformationalen Führung auf das Burnout-Syndrom wird im Laufe der Arbeit untersucht.

Die transformationale Führung bringt jedoch auch Herausforderungen für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter mit sich. Ein wichtiger Aspekt ist, dass nicht jeder Mitarbeiter die Fähigkeit besitzt mit einer hohen Arbeitsautonomie umzugehen und somit Eigenverantwortung zu übernehmen (Kortmann, 2016, S.67). Hierbei hilft nur Geduld und das Setzen von Prioritäten (Kortmann, 2016, S.67). Zudem laufen die Führungskräfte Gefahr ein überhöhtes Bild von sich zu entwerfen (Kortmann, 2016, S.67). Beschäftigen sich die Führungskräfte zu sehr mit sich und ihrer charismatischen Wirkung, kann ihr Verhalten schnell mit narzisstischen Verhaltensweisen verwechselt werden (Kortmann, 2016, S.67). Trainings, Coachings oder Personalentwicklungsmaßnahmen können dem entgegenwirken (Kortmann, 2016, S.67). In einer transaktional geprägten Unternehmenskultur kann es zu einer Herausforderung werden eine transformationale Führung durchzusetzen (Kortmann, 2016, S.68). Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung sollte zur Unterstützung den Kulturwandel begleiten und mitfördern (Kortmann, 2016, S.68). Die transformationale Führung hat zum Ziel neue Visionen zu schaffen. Dadurch entsteht das Risiko, dass die transformationalen Führungskräfte das Verändern der Werte der Mitarbeiter für unmoralische Zwecke missbrauchen könnten (Weibler et al., 2016, S.347). Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass die transformationalen Führungskräfte das Team durch ihr Verhalten führen und keine nachhaltigen Strukturen schaffen (Stippler et al., 2011, S.58). Somit wird es schwierig für Nachfolger die Organisation zu übernehmen.

## **DEFINITION UND DIMENSIONEN VON BURNOUT**

Die Begriffe „Burnout“ und „Burnout-Syndrom“ werden in der Literatur synonym verwendet (Scherrmann, 2015, S.9). Burnout bezeichnet negativ erlebte Zustände bzw. Befindlichkeiten, die vorwiegend auf berufliche Überbelastungen zurückzuführen sind (Hillert et al., 2018, S.10). Es gibt keine einheitliche Definition von Burnout, jedoch werden in der Literatur drei Hauptsymptome eines Burnout-Syndroms definiert, diese sind:

- emotionale Erschöpfung,
- Zynismus oder Depersonalisation
- und verminderte persönliche Leistungsfähigkeit (Hartog, 2019, S.693).

Emotionale Erschöpfung ist ein frühes Symptom und wird mit einer gefühlsmäßigen Erschöpfung oder ein „Ausgebranntsein“ durch die Arbeit verbunden (Hartog, 2019, S.693). Ebenfalls wird ein Energiemangel wahrgenommen, welcher bereits vor Beginn der Arbeit auftritt (Hartog, 2019, S.693). Eine emotionale Erschöpfung wird auf körperlicher, kognitiver, emotionaler und motivationaler Ebene wahrgenommen (Kitze, 2022, S.38). Die betroffenen Mitarbeiter fühlen sich in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden überfordert und reagieren oftmals teilnahmelos (Kitze, 2022, S.38). Emotional

erschöpfte Personen können keine Ressourcen mehr aufbringen, um die Anforderungen der täglichen Arbeit zu erfüllen (Kitze, 2022, S.39).

Zynismus oder Depersonalisation ist ein fortgeschrittenes Symptom und entsteht durch anhaltenden, übermäßigen Arbeitsstress (Hartog, 2019, S.693). Darunter wird eine gefühllose, distanzierte Reaktion mit Verbitterung gegenüber den Arbeitsbedingungen sowie eine zynische Haltung gegenüber Kollegen und Kunden verstanden (Kitze, 2022, S.39). Es kommt daraufhin zu einer negativen Einstellung zu dem Beruf, den Arbeitsinhalten und Personen, die mit der Arbeitstätigkeit in Verbindung gebracht werden (Kitze, 2022, S.39).

Die verminderte persönliche Leistungsfähigkeit beschreibt das Gefühl bei der Arbeit zu versagen (Hartog, 2019, S.693). Des Weiteren werden die eigenen Fähigkeiten und Anstrengungen bemängelt (Hartog, 2019, S.693). Die Ressourcen der betroffenen Mitarbeiter sind aufgebraucht, wodurch sich ihre Arbeitsleistung in der Quantität oder Qualität verschlechtert (Kitze, 2022, S.41).

Emotionale Erschöpfung ist ein notwendiges Symptom, um von Burnout sprechen zu können (Kitze, 2022, S.38). Depersonalisation bzw. Zynismus hingegen gilt als ein zur Abgrenzung von Burnout notwendiges Symptom (Kitze, 2022, S.41). Die verminderte persönliche Leistungsfähigkeit kann als ein ergänzendes Symptom erfasst werden (Kitze, 2022, S.41).

## **ENTSTEHUNG VON BURNOUT**

Burnout entsteht als Folge von chronischem Stress (Burisch, 2015, S.24). Dabei wird zwischen Stress erster Ordnung und Stress zweiter Ordnung unterschieden (Burisch, 2015, S.27-28). Stress in Alltagssituationen, sogenannter Stress erster Ordnung, wird oftmals gut verarbeitet und der Mitarbeiter hat ausreichend Erholungsphasen. Stress zweiter Ordnung entsteht, wenn der Stress anhält und nicht aufgelöst werden kann. Folglich werden die Erholungsphasen des Mitarbeiters immer weniger.

Die Entstehung von Burnout kann anhand des Transaktionalen-Stressmodells von Lazarus und Folkman (1984) erklärt werden. Es betrachtet die Person und die Umgebung in einer dynamischen, wechselseitigen Beziehung und bildet die Grundlage der kognitiven Stresstheorie (Lazarus & Folkman, 1984, S.325-326). Nach diesem Modell entsteht Burnout, sobald die Mitarbeiter Einflüsse aus der Arbeitswelt als bedrohlich empfinden und selbst nicht genügend persönliche Ressourcen aufbringen können (Kitze, 2022, S.64). Der Stress chronifiziert sich, sofern dieses Empfinden in den unterschiedlichsten Arbeitssituationen auftritt (Kitze, 2022, S.64). Burnout entsteht jedoch erst, wenn die Betroffenen nicht genügend Bewältigungsstrategien besitzen, um die stressigen Arbeitssituationen zu verändern (Kitze, 2022, S.64-65). Kausal dafür ist, dass die andauernde Verarbeitung negativer Emotionen sehr viel Energie verbraucht und somit das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der betroffenen Personen mindert.

## **ORGANISATIONALE UND INDIVIDUELLE FAKTOREN VON BURNOUT**

Es gibt vielfältige organisationale Faktoren, die ein Burnout bei Mitarbeitern begünstigen können. Darunter zählen beispielsweise Faktoren, wie eine schlechte Bezahlung, kein ausreichendes gesellschaftliches Ansehen oder fehlende Aufstiegsmöglichkeiten (Burisch, 2015, S.20). Denn diese können nicht nur ökonomische Unsicherheit erzeugen, sondern auch das Gefühl vermitteln, für die eigene Leistung nicht ausreichend anerkannt oder wertgeschätzt zu werden – nicht nur als objektiver Mangel, sondern insbesondere dann, wenn sie als Zeichen mangelnder Wertschätzung wahrgenommen wird. Eine Veränderung der Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, beispielsweise durch neue Technologien oder Anforderungen, kann sich ebenfalls negativ auf die Mitarbeiter auswirken (Burisch, 2015, S.22). Darüber hinaus kann eine dauerhaft hohe Arbeitsbelastung mit wenigen Erholungsphasen das Burnout-Risiko erhöhen (Seibold, 2022, S.271). Sofern Mitarbeiter das Arbeitsvolumen nicht mehr ausreichend bewältigen können, entsteht ein Gefühl von Hoffnungslosigkeit und das Stresslevel steigt (Moran, 2023, S.90). Stress kann vor allem aber auch durch einen starken Termin- und Leistungsdruck entstehen (Burisch, 2015, S.32). Menschen möchten gerne am Arbeitsplatz aktiv mitwirken. Bekommen die Mitarbeiter zu wenig Eigenverantwortung und werden zu viel kontrolliert, wirkt sich das nachteilig auf ihre psychische Gesundheit aus (Scherrmann, 2015, S.46). Ein weiterer wichtiger Faktor ist die fehlende Anerkennung, denn ohne eine ausreichende Anerkennung für die erbrachte Leistung sinkt die Motivation des Mitarbeiters (Scherrmann, 2015, S.47). Aber auch zu wenig soziale Unterstützung und eine mangelnde Kommunikation am Arbeitsplatz können ein Burnout begünstigen (Burisch, 2015, S.32). Burnout wird außerdem mit einer mangelnden Rollenklarheit in Verbindung gebracht (Moran, 2023, S.96).

Mitarbeiter sollten ihre Verantwortungsbereiche und die an sie gerichteten Erwartungen kennen, um ihren Fokus nicht zu verlieren. Konzentrieren sich Unternehmen zu sehr auf die finanziellen Aspekte und den Erfolg des Unternehmens, leidet das Teamgefühl darunter (Scherrmann, 2015, S.47). Die Teams und Aufgaben werden daraus resultierend häufiger umstrukturiert und eine Arbeitsplatzunsicherheit entsteht. Verfolgen Unternehmen und Mitarbeiter unterschiedliche Werte und Interessen oder werden Werte nach außen anders kommuniziert, als sie eigentlich in der Organisation vertreten sind, können Loyalitätskonflikte seitens der Mitarbeiter entstehen (Scherrmann, 2015, S.47-48). Arbeitsplatzkonflikte, vor allem Mobbing und Disharmonie im Team, sind ein weiterer wesentlicher Faktor zur Erhöhung des Burnout-Risikos (Burisch, 2015, S.35). Gleichermaßen kann das Gefühl unfair behandelt zu werden das Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinträchtigen (Moran, 2023, S.81). Der Führungsstil ist ebenso ein relevanter Aspekt, der ein Burnout begünstigen kann, beispielsweise durch immer höher gesteckte Ziele, zu wenig Ressourcenbereitstellung oder zu harte Sanktionen, wenn ein Ziel nicht erreicht wird (Burisch, 2015, S.38).

Gleichzeitig gilt, dass das Burnout-Risiko gemindert werden kann, wenn die begünstigenden Einflüsse verändert oder vermieden werden. Unternehmen sollten somit ausreichend auf das Thema Burnout geschult werden, um genügend Kenntnisse zur Burnout-Prävention und Burnout-Intervention zu gewinnen und dadurch ein gesundes Arbeitsumfeld schaffen zu können (Scherrmann, 2015, S.87). Zudem ist es wichtig, dass Unternehmen auf die Bedürfnisse und Interessen ihrer Mitarbeiter eingehen (Seibold, 2022, S.277). Autonomie bezüglich des Arbeitsstils und der Arbeitseinteilung wirken dem

Burnout-Risiko entgegen (Seibold, 2022, S.277). Folglich werden alle Maßnahmen, welche den Mitarbeitern Wahl- und Selbstkontrollmöglichkeiten bieten, als förderlich angesehen.

Ebenso können individuelle Faktoren ein Burnout begünstigen. Burnout kann zwar jeden Menschen treffen, jedoch gibt es bestimmte Persönlichkeiten, die eher von einem Burnout betroffen sein können. Burisch (2015, S.40-43) nennt fünf Risikoprofile:

- die „Perfektionisten“, die in allem perfekt sein wollen,
- die „Pflichtmenschen“, die viele Dinge gleichzeitig erledigen möchten und sich keine ausreichenden Pausen nehmen,
- die „Hektiker“, die ungeduldig sind und sich wenig entspannen,
- die „Pokerfaces“, welche keine Schwäche oder Sentimentalität zeigen möchten
- und die „Wohltäter“, die ihre eigenen Ansprüche zurückstellen und gerne anderen helfen.

Es ist jedoch auch möglich, dass ein Burnout durch frühkindliche Entwicklungsstörungen begünstigt werden kann (Scherrmann, 2015, S.40). Weitere individuelle Faktoren, welche vermehrt mit einem Burnout in Verbindung gebracht werden, sind Selbstkritik, der Einsatz nicht hilfreicher Selbstbewältigungsstrategien, Schlafmangel und eine unausgeglichene Work-Life-Balance (Moss & Good, 2016, S.371). Ebenso können Merkmale, wie Idealismus, Perfektionismus und ein hohes Engagement das Burnout-Risiko am Arbeitsplatz erhöhen (Moss & Good, 2016, S.371). Die Persönlichkeitsdimension emotionale Instabilität wurde ebenfalls mit einem erhöhten Burnout-Risiko in Verbindung gebracht (Seibold, 2022, S.262). Personen, die emotional instabil sind, empfinden schneller eine Überforderung, als emotional stabile Personen, welche die gleiche Situation als nicht stressig empfinden würden oder den Stress besser überwinden könnten.

Individuelle Faktoren können zudem dazu beitragen das Burnout-Risiko zu senken. Extrovertierte Personen mit einer ausgeprägten Fähigkeit Stresssituationen zu bewältigen, haben ein geringeres Burnout-Risiko (Moss & Good, 2016, S.371). Aber auch Mitarbeiter, die aktiv an einer Stressreduzierung arbeiten, beispielsweise durch das Anwenden von Entspannungstechniken, senken das individuelle Risiko eines Burnouts (Scherrmann, 2015, S.103). Ebenso können Faktoren, wie eine gesunde Ernährungsweise und eine ausreichende Bewegung positiv zur Prävention eines Burnouts beitragen (Scherrmann, 2015, S.103).

## **JOB-DEMANDS-RESOURCES MODELL**

Um den Zusammenhang zwischen Führung und Burnout zu verdeutlichen, kann das Job-Demands-Resources Modell betrachtet werden. Das Job-Demands-Resources Modell von Demerouti und Bakker, abgekürzt JD-R Modell, dient zur Erklärung, wie Arbeitsanforderungen und -ressourcen eigenständig, als auch in Wechselwirkung auf arbeitsbezogene Erfahrungen, wie Burnout und Arbeitsengagement, Einfluss nehmen (Demerouti & Nachreiner, 2018, S.120). Das JD-R Modell umfasst drei zentrale Annahmen (Schmidt, 2017, S.9):

1. Die Merkmale aller Arbeitstätigkeiten lassen sich in die Kategorien Arbeitsbelastungen (Job Demands) und Arbeitsressourcen (Job Resources) einteilen.
2. Jede Kategorie verursacht einen eigenen Prozess. Die Arbeitsbelastungen verursachen einen Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung und die Arbeitsressourcen einen motivationalen Prozess.

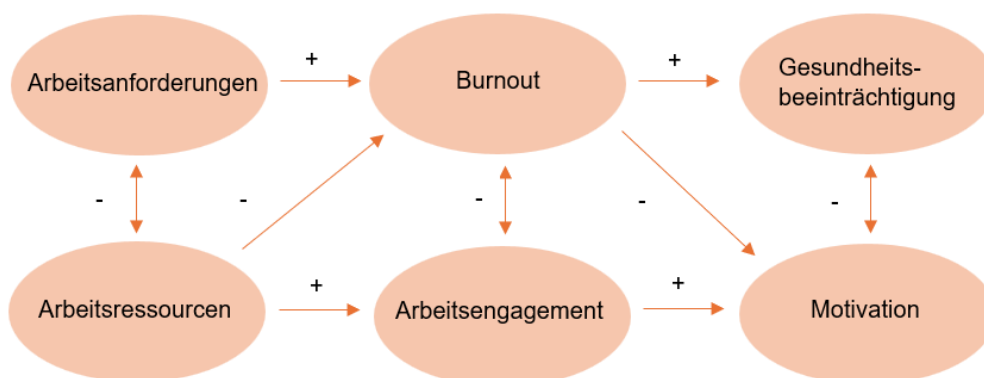
### 3. Beide Kategorien wirken nicht nur eigenständig, sondern interagieren miteinander.

Arbeitsanforderungen beziehen sich auf physische, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit, die anhaltende physische und/oder psychologische Anstrengungen oder Fähigkeiten verlangen und dadurch mit physiologischen oder psychologischen Kosten verbunden sind, wie beispielsweise ein hoher Arbeitsdruck, eine ungünstige physische Umgebung und unregelmäßige Arbeitszeiten (Demerouti & Bakker, 2011, S.2).

Arbeitsressourcen meinen physische, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit, die für das Erreichen von Arbeitszielen hilfreich sind, die Arbeitsanforderungen und die damit verbundenen physiologischen oder psychologischen Kosten verringern und das persönliche Wachstum, das Lernen und die Entwicklung fördern (Demerouti & Bakker, 2011, S.2). Zu den Arbeitsressourcen zählen beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit, Belohnungen, Aufstiegsmöglichkeiten, zwischenmenschliche Beziehungen und die Arbeitsaufgaben in Hinsicht auf deren Vielfalt, Ausführungsbedingungen und Selbstbestimmungsmöglichkeiten (Demerouti & Nachreiner, 2018, S.121-122).

Langfristig hohe oder schlecht gestaltete Arbeitsanforderungen tragen zur Entstehung von Erschöpfung bei und verursachen somit eine Gesundheitsbeeinträchtigung (Demerouti & Nachreiner, 2018, S.122). Des Weiteren erschwert ein Mangel an ausreichenden Arbeitsressourcen das Erreichen der Arbeitsziele, wodurch Frustration und eine Senkung der Motivation entsteht (Demerouti & Nachreiner, 2018, S.122). Dies begünstigt einen Zynismus gegenüber der Arbeit und das Gefühl der verminderten Leistungsfähigkeit. Wiederrum entsteht durch ausreichende vorhandene Arbeitsressourcen bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben Arbeitsengagement (Demerouti & Nachreiner, 2018, S.122).

Abb. 3 Job-Demands-Resources Modell von Demerouti und Bakker



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schaufeli & Taris, 2014, S.46.

In Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Führung und Burnout verdeutlichen Forschungsergebnisse, dass Führungskräfte die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen ihrer Mitarbeiter beeinflussen können (Demerouti & Nachreiner, 2018, S.126). Das JD-R Modell kann somit im Rahmen von Führungskräfte trainings verwendet werden, um ein Verständnis über die Arbeitsanforderungen und -ressourcen zu erlangen und somit eine günstige Konstellation der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter zu schaffen und das Burnout-Risiko zu minimieren (Demerouti & Nachreiner, 2018, S.126). Fernet et al. (2015, S.26-27) finden in ihrer Studie über den Einfluss der Führung auf die Leistung der Geführten in Übereinstimmung mit dem JD-R Modell heraus, dass

transformationale Führung zu geringeren Arbeitsanforderungen führt und somit eine positivere Einstellung zur Arbeit und eine bessere Arbeitsleistung der Mitarbeiter verursacht. Die transformationale Führung kann somit dazu beitragen eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die weniger Arbeitsanforderungen, sondern mehr Arbeitsressourcen für die Mitarbeiter bietet (Fernet et al., 2015, S.26).

## Ergebnisse und Diskussion

### DARSTELLUNG DER EINGESCHLOSSENEN STUDIEN

---

#### STUDIE 1: „HEALTH-RELEVANT LEADERSHIP BEHAVIOUR: A COMPARISON OF LEADERSHIP CONSTRUCTS“ VON GREGERSEN, S., VINCENT-HÖPER, S. & NIENHAUS, A. (2014)

In ihrer Studie untersuchen Gregersen, Vincent-Höper und Nienhaus (2014), wie sich verschiedene Führungskonzepte auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden auswirken. Die Untersuchung basiert auf einer Stichprobe von 1.045 Beschäftigten aus dem deutschen Gesundheitswesen (S. 8). Als Indikatoren für positives Wohlbefinden wurden die generelle Gesundheit und Arbeitszufriedenheit, als Indikatoren für negatives Wohlbefinden emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und psychische Belastung herangezogen (S.9). Besonders Depersonalisation wird als fortgeschrittenes Symptom verstanden, das durch anhaltenden beruflichen Stress ausgelöst wird (Hartog, 2019, S. 693; Kitze, 2022, S. 39). Im Fokus der Studie steht der Vergleich verschiedener Führungsstile: mitarbeiterorientierte Führung, aufgabenorientierte Führung, transaktionale Führung, transformationale Führung sowie LMX (Leader-Member-Exchange). Die Ergebnisse zeigen, dass transformationale und mitarbeiterorientierte Führung am stärksten mit positivem Wohlbefinden assoziiert sind und gleichzeitig negative Auswirkungen – wie emotionale Erschöpfung – verringern können (Gregersen et al., 2014, S. 2–9).

---

#### STUDIE 2: „REWARDING AND SUSTAINABLE HEALTHPROMOTING LEADERSHIP“ VON RIGOTTI, T., HOLSTAD, T., MOHR, G., STEMPEL, C., HANSEN, E., ISAKSSON, K., OTTO, U. KINNUNEN, K. & PERKO, K. (2014)

Rigotti et al. (2014, S. 8) untersuchten in einem dreijährigen Projekt die Rolle von Führung im Kontext psychischer Gesundheit. Die Studie kombinierte eine Längsschnitt- mit einer Interventionsstudie (S.11). An den drei Erhebungszeitpunkten nahmen insgesamt 1.006 Mitarbeitende und 131 Führungskräfte teil (S.12). Die Interventionsstudie wurde experimentell angelegt, um die Wirkung von Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden zu prüfen (S.13). Erfasst wurden unter anderem transformationale, authentische, faire sowie destruktive Führung. Als Gesundheitsindikatoren dienen z. B. emotionale Erschöpfung, Arbeitsengagement, Commitment und Depressivität. Zusätzlich wurden arbeitsbezogene Belastungen wie Workload, Rollenklarheit und Sinnerleben erhoben (Rigotti et al., 2015, S. 15).

---

#### STUDIE 3: „FORSCHUNGSSTUDIE FÜHRUNG UND GESUNDHEIT“ VON GREGERSEN, S., VINCENT-HÖPER, S. & NIENHAUS, A. (2016)

Gregersen et al. (2016, S.8,15) führen eine Literaturstudie und Längsschnittstudie zum Zusammenhang zwischen Gesundheit und Führungsverhalten durch. Untersucht werden die transaktionale Führung, transformationale Führung, Laissez-Faire-Führung, LMX-Führung, Mitarbeiterorientierung und

Aufgabenorientierung sowie Stressoren, Ressourcen und die Zufriedenheit mit der Führung (Gregersen et al., 2016, S.9). Zur transformationalen Führung werden zwölf Publikationen analysiert. Die Längsschnittstudie erfolgt zu zwei Zeitpunkten innerhalb von ca. neun bis zwölf Monaten (Gregersen et al., 2016, S.15-17). Zu jedem Erhebungszeitraum werden zwei Stichproben durchgeführt. Die erste Stichprobe der ersten Erhebung besteht aus elf Einrichtungen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen in Deutschland. Davon nehmen neun Einrichtungen bei der zweiten Erhebung teil. An der zweiten Stichprobe beteiligen sich für die erste Erhebung 21 Qualifizierungsinstitute aus Deutschland. Alle 21 Institute werden ebenfalls in die zweite Erhebung miteinbezogen. An der ersten Erhebung nehmen insgesamt 1.074 Personen und an der zweiten Erhebung 906 Personen teil.

---

**STUDIE 4: „TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND BURNOUT: THE ROLE OF THRIVING AND FOLLOWERS' OPENNESS TO EXPERIENCE“ VON HILDENBRAND, K. & SACRAMENTO, C. & BINNEWIES, C. (2016)**

Hildenbrand et al. (2016, S.5) erforschen den Effekt transformationaler Führung auf das Burnout-Syndrom bei Mitarbeitern sowie den Einfluss der Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Erfahrungen. Die Studie wird zu zwei Zeitpunkten innerhalb von zwei Wochen vorgenommen (Hildenbrand et al., 2016, S.14). Die Stichprobe umfasst 148 Mitarbeiter aus einem mittelständischen Unternehmen zur Herstellung von Pappschachteln aus Süddeutschland. Untersucht werden die transformationale Führung, Burnout, die Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Erfahrungen und das „Aufblühen“ der Mitarbeiter (Hildenbrand et al., 2016, S.16-17).

---

**STUDIE 5: „MANAGERS AS ROLE MODELS FOR HEALTH: MODERATORS OF THE RELATIONSHIP OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH EMPLOYEE EXHAUSTION AND CYNICISM“ VON KRANABETTER, C. & NIESSEN, C. (2016)**

Kranabetter & Niessen (2016, S.1) analysieren in ihrer Studie das Gesundheitsbewusstsein von Führungskräften als Moderator der Beziehung zwischen transformationaler Führung und emotionaler Erschöpfung und Zynismus bei Mitarbeitern. Die Studie wird in einer Sparkasse und in einem Unternehmen für medizinische Systeme in Deutschland durchgeführt (Kranabetter & Niessen, 2016, S.3). Die Stichprobe umfasst 247 Mitarbeiter und 57 Führungskräfte der Sparkasse und 206 Mitarbeiter und 30 Führungskräfte aus dem Unternehmen für medizinische Systeme (Kranabetter & Niessen, 2016, S.4). Gemessen werden die transformationale Führung, das Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitsverhalten sowie die Burnout-Dimensionen emotionale Erschöpfung und Zynismus (Kranabetter & Niessen, 2016, S.4).

---

**STUDIE 6: „PSYCHISCHE GESUNDHEIT IN DER ARBEITSWELT – FÜHRUNG“ VON MONTANO, D., REESKE-BEHRENS, A. & FRANKE, F. (2016)**

Montano et al. (2016, S.4) untersuchen in ihrer Forschung mittels einer systematischen Literaturrecherche inwieweit Führung mit der psychischen Gesundheit zusammenhängt und welche Rolle ausgewählte Führungsinstrumente dabei spielen. Im Fokus liegen die transformationale Führung, mitarbeiterorientierte Führung, aufgabenorientierte Führung, destruktive Führung, interaktionale Aspekte von Führung und die ethische/authentische Führung (Montano et al., 2016, S.4). Im Kontext der psychischen Gesundheit werden die affektiven Symptome, Burnout, Stress, Wohlbefinden,

psychologische Funktionsfähigkeit und die gesundheitlichen Beschwerden betrachtet. Zum Zusammenhang von transformationaler Führung und Burnout wird eine Längsschnittstudie und 26 Querschnittstudien betrachtet (Montano et al., 2016, S.25). Die meisten Studien stammen aus Deutschland, den USA oder anderen europäischen Ländern.

---

**STUDIE 7: „LEADER STRAIN AND FOLLOWER BURNOUT: EXPLORING THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOUR” VON DIEBIG, M., POETHKE, U. & ROWOLD, J. (2017)**

Diebig et al. (2017, S.329) ergründen den Zusammenhang zwischen den Belastungen der Führungskraft und Burnout bei Mitarbeitern im Kontext der transformationalen Führung. Die Stichprobe besteht aus 294 Paaren aus Führungskräften und deren Mitarbeitern in einem regulären Anstellungsverhältnis in Deutschland (Diebig et al., 2017, S.335). Untersucht werden die Belastungen der Führungskräfte, das Führungsverhalten und Burnout bei Mitarbeitern (Diebig et al., 2017, S.336).

---

**STUDIE 8: „THRIVING WHEN EXHAUSTED: THE ROLE OF PERCEIVED TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP” VON NIESSEN, C., MÄDER, I., STRIDE, C. & JIMMIESON, N. (2017)**

Niessen et al. (2017, S.3) ermitteln in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der emotionalen Erschöpfung. Die Stichprobe umfasst 200 Lehrer aus 112 zufällig ausgewählten Schulen in Deutschland (Niessen et al., 2017, S.11-13). Gemessen werden die transformationale Führung des Schulleiters und die emotionale Erschöpfung der Lehrer sowie die Auswirkungen auf die Proaktivität und Aufgabenbewältigung der Lehrer (Niessen et al., 2017, S.3).

---

**STUDIE 9: „DO WORK CHARACTERISTICS MEDIATE THE NEGATIVE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON IMPAIRED WELL-BEING?” VON VINCENT-HÖPER, S., GREGERSEN, S. & NIENHAUS, A. (2017)**

Vincent-Höper et al. (2017, S.168) behandeln in ihrer Studie das Zusammenspiel zwischen transformationaler Führung, positiven Arbeitsmerkmalen und beeinträchtigtem Wohlbefinden der Mitarbeiter. Die Stichprobe besteht aus 618 Mitarbeitern aus zehn Pflegeeinrichtungen in Deutschland (Vincent-Höper et al., 2017, S.171). Untersucht werden die transformationale Führung, Rollenklarheit, Planungssicherheit und das beeinträchtigte Wohlbefinden (Vincent-Höper et al., 2017, S.171). Das beeinträchtigte Wohlbefinden wird anhand der zwei Burnout Dimensionen emotionale Erschöpfung und Depersonalisation und anhand der wahrgenommenen Belastung gemessen.

---

**STUDIE 10: „A CONSERVATION OF RESOURCES VIEW OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMOTIONAL EXHAUSTION: THE ROLE OF EXTRA EFFORT AND PSYCHOLOGICAL DETACHMENT” VON STEIN, M., SCHÜMANN, M. & VINCENT-HÖPER, S. (2021)**

Stein et al. (2021, S.242) erforschen den Einfluss transformationaler Führung auf die Burnout-Dimension emotionale Erschöpfung sowie die potenziellen negativen Auswirkungen transformationaler Führung auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Die Daten werden zu drei unterschiedlichen Zeitpunkten von Mitarbeitern verschiedener Branchen aus Deutschland erhoben (Stein et al., 2021, S.247-248). An der ersten Datenerhebung nehmen 995 Mitarbeiter teil. An der zweiten

Erhebung beteiligen sich davon 428 Mitarbeiter und an der dritten Erhebung 236 Mitarbeiter. Untersucht werden die transformationale Führung, zusätzliche Anstrengungen, die Fähigkeit von der Arbeit richtig abzuschalten und die Burnout-Dimension emotionale Erschöpfung (Stein et al., 2021, S.248).

---

**STUDIE 11: „ERGEBNISBERICHT DER STUDIE STAYHEALTHY: WIE WIRKEN SICH FÜHRUNG UND JOB CRAFTING AUF DIE GESUNDHEIT DER MITARBEITENDEN AUS?“ VON MÜLDER, L.M., ARNOLD, M., LEITZ, A.M., RUCKELSHAUßEN, S., BULLERJAHN, M. & RIGOTTI, T. (2021)**

Mülder et al. (2021, S.2) analysieren die Auswirkungen und Zusammenhänge zwischen bestimmten Arbeitsmerkmalen, Führungsverhalten, der Umgestaltung des eigenen Arbeitsplatzes und der individuellen Widerstandsfähigkeit auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Studie wird zu drei Zeitpunkten durchgeführt (Mülder et al., 2021, S.2). Insgesamt nehmen 155 Teams mit 403 Mitarbeitern und 133 Führungskräften teil. Betrachtet werden das Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit, emotionale Erschöpfung, die Verbundenheit mit dem eigenen Job, psychosomatische Beschwerden, Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen, Job Crafting, Resilienz sowie die dienende und transformationale Führung (Mülder et al., 2021, S.4-24).

## **EINFLUSS TRANSFORMATIONALER FÜHRUNG AUF BURNOUT**

Die Ergebnisse der Studien dienen zur Beantwortung der Forschungsfrage, um Erkenntnisse über den Einfluss des transformationalen Führungsstils auf das Burnout-Syndrom bei Mitarbeitern in Deutschland zu gewinnen. Um einen Überblick über die Forschungsentwicklungen zu schaffen, werden die Ergebnisse hierarchisch nach der Veröffentlichung der Studien dargestellt.

Gregersen et al. (2014, S.10) stellen in ihrer Studie eine negative Korrelation zwischen transformationaler Führung und den Burnout Dimensionen emotionale Erschöpfung und Depersonalisation fest. Eine negative Korrelation meint, dass die Ausprägungen der emotionalen Erschöpfung und der Depersonalisation unter transformationaler Führung geringer ausfallen.

Rigotti et al. (2014, S.18) kommen ebenfalls zu dem Ergebnis, dass durch die transformationale Führung die Burnout-Dimension emotionale Erschöpfung gesenkt werden kann. Eine Belastungssteigerung und eine daraus resultierende Gesundheitsverschlechterung kann nicht ermittelt werden. Des Weiteren finden sie heraus, dass die Mittelwerte der Dimension emotionale Erschöpfung im Team höher ausfallen, wenn die Führungskraft ebenfalls eine höhere emotionale Erschöpfung aufweist (Rigotti et al., 2014, S.137). Als ein weiterer Aspekt kann eine Verbesserung des Teamklimas nach 15 Monaten festgestellt werden (Rigotti et al., 2014, S.18). Zudem kristallisiert sich in dem Projekt heraus, dass die transformationale Führung zu einer zunehmenden Rollenklarheit beiträgt (Rigotti et al., 2014, S.22). Das Sinnerleben und die Autonomie werden ebenfalls durch die transformationale Führung gefördert (Rigotti et al., 2014, S.24). Ferner kann ein Unterschied in der Wirkung der transformationalen Führung hinsichtlich des Geschlechts festgestellt werden (Rigotti et al., 2014, S.219). Demnach zeigen die Ergebnisse, dass die gesundheitsfördernde Wirkung der transformationalen Führung, bezogen auf ein höheres Arbeitsengagement und eine geringere Arbeiterschöpfung, bei männlichen Führungskräften stärker ausgeprägt ist, als bei weiblichen Führungskräften.

Führungsverhalten kann als Stressor oder Ressource wirken. Gregersen et al. (2016, S.8) begründen in ihrer Forschungsstudie, dass die transformationale Führung als Ressource angesehen werden kann. Des Weiteren können sie die Annahme bestätigen, dass die transformationale Führung die psychische Gesundheit verbessert bzw. die Beeinträchtigungen des Befindens verringert und die Arbeitszufriedenheit erhöht (Gregersen et al., 2016, S.9-10). In der Längsschnittstudie kann eine negative Korrelation zwischen transformationaler Führung und den Burnout-Dimensionen emotionale Erschöpfung und Depersonalisation festgestellt werden (Gregersen et al., 2016, S.34).

Hildenbrand et al. (2016, S.20-21) ermitteln ebenso eine negative Korrelation zwischen transformationaler Führung und Burnout. Diesen Einfluss führen sie auf ein gesteigertes Wohlbefinden der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zurück. Gleichermaßen finden sie in ihrer Studie heraus, dass Mitarbeiter durch transformationale Führung bei der Arbeit mehr „aufblühen“ und dadurch weniger von einem Burnout betroffen sind (Hildenbrand et al., 2016, S.20). Dabei stellen sie fest, dass dieser Effekt nur bei Mitarbeitern mit einer mittleren oder hohen Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Erfahrungen auftritt und nicht bei Mitarbeitern mit einer niedrigen Ausprägung dieser Persönlichkeitseigenschaft.

Kranabetter & Niessen (2016, S.5) bestätigen in ihren Untersuchungen eine negative Korrelation zwischen transformationaler Führung und den Burnout-Dimensionen emotionale Erschöpfung und Zynismus. Sie erweitern die Erkenntnisse auf den Aspekt, dass der Einfluss transformationaler Führung auf die emotionale Erschöpfung und den Zynismus bei Mitarbeitern stärker ausfällt, wenn die Führungskräfte ein hohes Gesundheitsbewusstsein aufweisen (Kranabetter & Niessen, 2016, S.8).

Montano et al. (2016, S.36) belegen in ihrer systematischen Literaturrecherche ebenfalls einen negativen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und negativen Zuständen psychischer Gesundheit, wie Burnout und einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und positiven Zuständen psychischer Gesundheit.

Diebig et al. (2017, S.340) schließen sich vorherigen Forschungen an und ergründen in ihrer Studie, dass transformationales Führungsverhalten in einem negativen Zusammenhang zu Burnout bei Mitarbeitern steht. Ferner legen sie, wie bereits Kranabetter & Niessen (2016), einen Fokus auf den Zusammenhang zwischen der Gesundheit der Führungskräfte und Burnout bei Mitarbeitern. Dabei stellen sie fest, dass nicht nur die Verhaltensweisen der Führungskräfte sich auf das Burnout-Syndrom bei Mitarbeitern auswirken, sondern auch die eigene Gesundheit der Führungskräfte (Diebig et al., 2017, S.340). Ein schlechter Gesundheitszustand wirkt demnach ansteckend auf die Mitarbeiter. Negative Emotionen der Führungskraft hemmen die Fähigkeit zur transformationalen Führung (Diebig et al., 2017, S.340). Da der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Belastungen der Führungskräfte in der Studie negativ ausfällt, gehen Diebig et al. (2017, S.341) davon aus, dass Führungskräfte die stark transformationale Verhaltensweisen ausüben, geringere Belastungen verspüren.

Niessen et al. (2017, S.18) kommen zu der Erkenntnis, dass sich fördernde Aspekte in allen vier Dimensionen der transformationalen Führung befinden. Jedoch wirken sich nur die Dimensionen inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individuelle Berücksichtigung, nicht jedoch die Dimension idealisierter Einfluss, signifikant auf die Burnout Dimension emotionale Erschöpfung bei

Mitarbeitern aus (Niessen et al., 2017, S.18). Als Grund hierfür wird der erhöhte Energieverbrauch vom Lernen genannt, der durch das Umsetzen der Verhaltensänderungen benötigt wird.

Vincent-Höper et al. (2017, S.172) beleuchten ebenfalls in ihrer Studie den negativen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und beeinträchtigtem Wohlbefinden. Dabei ermitteln sie gleichermaßen eine negative Korrelation zwischen transformationaler Führung und den Burnout Dimensionen emotionale Erschöpfung und Depersonalisation (Vincent-Höper et al., 2017, S.172). Aber auch die wahrgenommene Belastung kann unter transformationaler Führung verringert werden. Die Verringerung von Burnout unter transformationaler Führung wird durch die Rollenklarheit, Planungssicherheit, die angepassten Arbeitsbedingungen, genauen Zielvereinbarungen, klar definierten Verantwortungsbereichen und der transparenten Kommunikation der Führungskräfte über Veränderungen und Entscheidungen erklärt (Vincent-Höper et al., 2017, S.175).

Stein et al. (2021, S.252) sind zu der Erkenntnis gekommen, dass die transformationale Führung zusätzliche Anstrengungen für die Mitarbeiter verursacht. Dies wiederum hat einen Einfluss auf die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter. Nach Stein et al. (2021, S.252) variiert der Grad der emotionalen Erschöpfung danach, wie gut ein Mitarbeiter von der Arbeit abschalten kann. Mitarbeiter, welche gut von der Arbeit abschalten können, weisen eine geringere emotionale Erschöpfung auf. Mitarbeiter, die nicht die Fähigkeit besitzen richtig von der Arbeit abschalten zu können, weisen dagegen eine höhere emotionale Erschöpfung auf.

Mülдер et al. (2021, S.2) bestätigen ebenfalls, dass die transformationale Führung einen positiven Zusammenhang zu verschiedenen Aspekten der Gesundheit aufweist. Arbeitsmerkmale, wie Autonomie, Feedbacks und soziale Unterstützung zeigen eine negative Korrelation zur Burnout-Dimension emotionale Erschöpfung (Mülдер et al., 2021, S.26). Anforderungen, wie kognitive und emotionale Anforderungen, Zeitdruck und Rollenstressoren stehen wiederum in einer positiven Korrelation zur emotionalen Erschöpfung, d.h. sie erhöhen den Grad der emotionalen Erschöpfung. Ein transformationales Führungsverhalten senkt somit aufgrund der motivationalen Aspekte sowie des negativen Zusammenhangs mit der Beanspruchung der Mitarbeiter, den Grad der emotionalen Erschöpfung (Mülдер et al., 2021, S.27).

## **INTERPRETATION DER ERGEBNISSE**

Mehrere Studien ermitteln, dass die transformationale Führung die Burnout-Dimensionen emotionale Erschöpfung und Depersonalisation senkt (Gregersen et al., 2014, 2016; Kranabetter & Niessen, 2016; Mülдер et al., 2021; Niessen et al., 2017; Rigotti et al., 2014; Vincent-Höper et al., 2017). Wie bereits in dem Kapitel „Definition und Dimensionen von Burnout“ definiert, ist die emotionale Erschöpfung ein notwendiges Symptom, um ein Burnout zu charakterisieren und die Burnout-Dimension Depersonalisation bzw. Zynismus dient zur Abgrenzung eines Burnouts. Da die Burnout-Dimension verminderte persönliche Leistungsfähigkeit ein ergänzendes Symptom darstellt, kann geschlossen werden, dass die Reduzierung der emotionalen Erschöpfung und Depersonalisation bzw. Zynismus zu einer generellen Reduktion des Burnout-Syndroms führt. Mülдер et al. (2021, S.27) betonen gleichermaßen, dass die transformationale Führung in einem negativen Zusammenhang mit der Beanspruchung von Mitarbeitern steht und gesundheitsförderliche, motivationale Aspekte aufweist. Montano et al. (2016, S.36) bestätigen ebenfalls eine Reduktion von Burnout durch transformationale

Führung ohne Berücksichtigung der einzelnen Burnout-Dimensionen. Vincent-Höper et al. (2017, S.175) begründen die Verringerung von Burnout durch transformationale Führung aufgrund der gegebenen Rollenklarheit, Planungssicherheit, der angepassten Arbeitsbedingungen, genauen Zielvereinbarungen, klar definierten Verantwortungsbereichen und der transparenten Kommunikation der Führungskräfte über Veränderungen und Entscheidungen. Aber auch Faktoren, wie regelmäßige Feedbackgespräche und soziale Unterstützung durch die transformationale Führung sind förderlich in der Burnout-Prävention (Mülder et al., 2021, S.2). Ein positives Arbeitsklima, Sinnerleben bei der Arbeit sowie Autonomie tragen außerdem zur Reduzierung des Burnout-Risikos bei (Rigotti et al., 2014, S.18,22,24).

In dem Projekt von Rigotti et al. (2014, S.18,22,24) können diese Arbeitsmerkmale in Zusammenhang mit der transformationalen Führung und der Reduzierung von Burnout gebracht werden. Vincent-Höper et al. (2017, S.172) betonen zudem, dass die wahrgenommene Belastung der Mitarbeiter unter transformationaler Führung geringer ausfällt, wodurch einem Burnout entgegengewirkt werden kann, denn eine hohe Arbeitsbelastung würde wiederum ein Burnout fördern. Wie bereits in dem Kapitel „Organisationale und individuelle Faktoren von Burnout“ erläutert, wird ein Burnout gleichermaßen begünstigt, sofern die Mitarbeiter zu wenig Eigenverantwortung übertragen bekommen, keine ausreichende Anerkennung oder regelmäßige Feedbackgespräche erhalten, die soziale Unterstützung und Kommunikation fehlt, keine Rollenklarheit gegeben ist, die Verantwortungsbereiche nicht klar definiert sind oder ein negatives Arbeitsklima herrscht. Somit lässt sich schlussfolgern, dass durch den transformationalen Führungsstil gesundheitsförderliche Arbeitsmerkmale im Unternehmen etabliert werden, die das Risiko eines Burnouts senken können. Rigotti et al. (2014, S.219) finden heraus, dass die gesundheitsfördernde Wirkung der transformationalen Führung bei männlichen Führungskräften stärker ausgeprägt ist, als bei weiblichen Führungskräften. Dies unterstützt nach Rigotti et al. (2014, S.219) die Annahme, dass männliche Führungskräfte eine Anerkennung dafür bekommen, wenn sie Verhalten zeigen, welches als weibliches Verhalten gewertet wird. Bei weiblichen Führungskräften wird das gleiche Verhalten als selbstverständlich angesehen und hat daher weniger Auswirkungen auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter. Unter weibliches Verhalten werden dabei Werte wie Lebensqualität, Kooperation, Intuition und Kompromissbereitschaft verstanden, die durch die transformationale Führung vermittelt werden (Rigotti et al., 2014, S.31).

Hildenbrand et al. (2016, S.20-21) betonen, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter durch die transformationale Führung gesteigert wird und transformational geführte Mitarbeiter eher bei der Arbeit „aufblühen“. Des Weiteren stellen sie Unterschiede in der Wirkung transformationaler Führung auf das Burnout-Syndrom bei Mitarbeitern aufgrund von Persönlichkeitseigenschaften fest (Hildenbrand et al., 2016, S.20-21). Demnach zeigt sich nur eine Verringerung von Burnout bei Personen mit einer mittleren oder hohen Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Erfahrungen, nicht jedoch bei Mitarbeitern mit einer niedrigen Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Erfahrungen. Die Erkenntnisse unterstreichen die Hypothese, dass ebenso die Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiter einen Einfluss auf das Burnout-Risiko haben. Kranabetter & Niessen (2016, S.8) bestätigen ebenfalls eine Verringerung von Burnout unter transformationaler Führung. Außerdem können sie weitere Erkenntnisse in Bezug auf die Persönlichkeit der Führungskräfte gewinnen. Sie ergründen, dass das Gesundheitsbewusstsein der Führungskräfte die Burnout-Dimensionen emotionale Erschöpfung und Zynismus senken kann. Daraus lässt sich

schließen, dass die Mitarbeiter sich stärker beeinflussen lassen, wenn die Führungskräfte Vorbilder für die Erhaltung der Gesundheit sind (Kranabetter & Niessen, 2016, S.1). Die Dimension idealisierter Einfluss verdeutlicht, dass die Vorbildfunktion maßgeblich für ein transformationales Führungsverhalten ist. Diebig et al. (2017, S.340) belegen ebenfalls einen Zusammenhang zwischen der Gesundheit der Führungskräfte und deren Mitarbeitern. Demnach kann ein schlechter Gesundheitszustand der Führungskräfte ansteckend auf die Mitarbeiter wirken. Negative Emotionen der Führungskräfte verringern zudem die Fähigkeit vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, was wiederum für ein transformationales Führungsverhalten notwendig ist (Diebig et al., 2017, S.340). Aus diesem Grund ist es für die Führungsperson wichtig sich auf positive emotionale Aspekte zu fokussieren.

Niessen et al. (2017, S.18) kommen zu dem Entschluss, dass alle Dimensionen der transformationalen Führung, bis auf der idealisierte Einfluss, die Burnout-Dimensionen emotionale Erschöpfung und Depersonalisation verringern. Der idealisierte Einfluss fordert einen erhöhten Energieaufwand, da die Mitarbeiter von der Führungskraft lernen und angeregt werden ihr Verhalten dementsprechend anzupassen. Stein et al. (2021, S.252) beleuchten die negativen Facetten der transformationalen Führung und begründen, dass die transformationale Führung zusätzliche Anstrengungen für die Mitarbeiter verursacht. Jedoch fällt die emotionale Erschöpfung bei Mitarbeitern, die gut von der Arbeit abschalten können, geringer aus. Dies umreißt die Bedeutung der individuellen Faktoren auf das Burnout-Risiko, insbesondere in Bezug auf die eigene Stressbewältigung der Mitarbeiter.

In den Forschungen können somit die Annahmen bestätigt werden, dass die transformationale Führung zur Verbesserung der Gesundheitsindikatoren bzw. zur Abnahme von Beeinträchtigungen, wie beispielsweise der Reduzierung der emotionalen Erschöpfung und der Depersonalisation, führt. Um auf die Forschungsfrage zurückzukommen, lässt sich schlussfolgern, dass der transformationale Führungsstil das Burnout-Syndrom bei Mitarbeitern in Deutschland senken kann.

## **IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS**

Der Einfluss transformationaler Führung auf das Burnout-Syndrom bei Mitarbeitern ist für die Praxis hochrelevant, insbesondere in Zeiten steigender Arbeitsbelastungen und zunehmender Burnout-Fälle, daher ist es für Organisationen wichtig gesundheitsförderliche Maßnahmen zu etablieren. Unternehmen können Schulungen und Entwicklungsprogramme für ihre Führungskräfte anbieten, um die Kompetenzen der transformationalen Führung zu stärken. In diesen Trainings können unter anderem die Empathie-Fähigkeit, Motivations- und Kommunikationstechniken sowie das Durchführen individueller Feedbackgespräche trainiert werden. Denn Führungskräfte, die die Fähigkeit aufweisen die Mitarbeiter zu motivieren und zu inspirieren, klare Visionen zu vermitteln und individuell auf ihre Mitarbeiter einzugehen, sind in der Lage das Burnout-Risiko zu reduzieren. Wichtig ist, dass die Führungskräfte klare, sinnvolle Ziele und Visionen formulieren, die nicht nur auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, sondern auch auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter ausgelegt sind. Ebenso können Weiterbildungsprogramme für die Mitarbeiter gefördert werden, um so die persönliche Zufriedenheit, das Gefühl der Selbstwirksamkeit und die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu steigern. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Implementierung von Burnout-Präventionsprogrammen. Die transformationale Führungskraft kann durch ihre Vorbildfunktion dazu beitragen, dass die Mitarbeiter bewusst an Stressbewältigungs- oder Resilienz-Kursen teilnehmen, indem die Relevanz des Themas

selbst von der Führungskraft vorgelebt wird. Durch die Vorbildfunktion der transformationalen Führungskraft kann zudem eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur etabliert werden. Diese kann insbesondere durch das Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungen und den Austausch von Ideen und Feedback gestärkt werden. Dadurch können die Mitarbeiter ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln und Eigenverantwortung übernehmen, wodurch einem Burnout entgegengewirkt werden kann. Da die Führungskraft als Vorbild agiert, ist es essenziell, dass die Gesundheit der Führungskräfte ebenso intakt ist. Ein gutes Vorbild zu sein, bedeutet gleichermaßen ein positives Arbeitsklima zu schaffen und gesunde Verhaltensweisen vorzuleben, die von den Mitarbeitern übernommen werden können. Da der transformationale Führungsstil die Autonomie der Mitarbeiter fördert, empfiehlt es sich, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern Eigenverantwortung übertragen und flexible Arbeitsmodelle anbieten, wie beispielsweise Homeoffice oder Gleitzeit, um damit eine gesunde Work-Life-Balance zu unterstützen und das Burnout-Risiko zu senken.

Ein weiterer wichtiger Hauptbestandteil der transformationalen Führung ist die individuelle Förderung und Anerkennung der Mitarbeiter. Führungskräfte sollten somit durch individuelle Coachings und regelmäßige Feedbackgespräche auf ihre Mitarbeiter eingehen, um so gezielt die Stärken und Potenziale jedes einzelnen Mitarbeiters fördern und anerkennen zu können. Des Weiteren sollten die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter beachtet werden, so lässt sich effektiv ermitteln, wie das persönliche Stressempfinden des Mitarbeiters ausfällt, um somit aktiv ein Burnout verhindern zu können. Gleichermäßen muss beachtet werden, dass die transformationale Führung zusätzliche Anstrengungen für die Mitarbeiter hervorrufen kann. Um eine Überanstrengung oder Erschöpfung zu vermeiden, sollten Führungskräfte darauf achten, dass ihre Mitarbeiter die Pausen wahrnehmen und die Arbeitsaufgaben fair verteilt werden. Zudem ist es essenziell, dass die Führungskräfte Belastungen rechtzeitig erkennen und diese durch das Bereitstellen von Ressourcen mindern. Dadurch können Führungskräfte aktiv dazu beitragen das Burnout-Risiko zu senken und eine gesunde Arbeitsumgebung zu schaffen.

## **LIMITATIONEN**

Obwohl das vorliegende Paper einen umfassenden Überblick über die theoretischen und empirischen Erkenntnisse zum Einfluss transformationaler Führung auf das Burnout-Syndrom bei Mitarbeitern in Deutschland bietet, weist es einige methodische und inhaltliche Limitationen auf. Diese werden im Folgenden dargestellt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde die Methodik der systematischen Literaturübersicht angewendet. Eine zentrale Limitation dieses Papers bezieht sich auf die Begrenzung der vorhandenen Literatur. Systematische Literaturübersichten sind auf die Verfügbarkeit und Qualität der publizierten Forschung angewiesen. Die Untersuchung basiert ausschließlich auf bereits publizierte Studien, die über wissenschaftliche Datenbanken zugänglich waren. Möglicherweise konnten wichtige Studien oder neue Erkenntnisse nicht berücksichtigt werden, falls diese zum Zeitpunkt der Literaturrecherche noch nicht veröffentlicht oder aufgrund fehlender Lizenzen nicht zugänglich waren. Darüber hinaus konnte nur deutsch- und englischsprachige Literatur mit einbezogen werden. Da die Forschungsfrage sich jedoch auf Mitarbeiter in Deutschland bezieht, kann angenommen werden, dass die relevanten Studien in Deutsch oder Englisch veröffentlicht wurden. Dennoch kann nicht komplett ausgeschlossen werden, dass Studien in anderen Sprachen existieren. Ferner konnten nicht alle Berufszweige berücksichtigt

werden, da sich die Studien nur auf ausgewählte Branchen beziehen. Eine weitere Limitation bezieht sich auf die Subjektivität bei der Interpretation der Studien. Eine Literaturliteraturarbeit unterliegt zwangsläufig einer subjektiven Auswahl und Interpretation der Literatur. Trotz sorgfältiger und systematischer Recherche besteht das Risiko, dass weitere Studien existieren, die für die Forschungsfrage von Relevanz sind. Außerdem kann nicht ausgeschlossen werden, dass unbewusste Verzerrungen die Interpretation der Ergebnisse beeinflusst haben. Da dieses Paper keine eigenen empirischen Daten erhebt, sondern sich auf die Auswertung bereits vorhandener Studien beschränkt, können keine neuen Erkenntnisse erzielt oder Hypothesen getestet werden. Das Paper legt den Fokus ausschließlich auf die transformationale Führung. Anzumerken ist, dass weitere Führungsstile im Zusammenhang mit dem Burnout-Syndrom eine hohe Relevanz aufweisen könnten. Dieses Paper untersucht nicht, ob andere Führungsstile geeigneter sind, um das Burnout-Risiko in Unternehmen zu senken. Somit bleiben potenzielle relevante Erkenntnisse zu anderen Führungsstilen unberücksichtigt. Weiterhin ist anzumerken, dass die ausgewählten Studien größtenteils den Einfluss transformationaler Führung auf die Burnout-Dimensionen emotionale Erschöpfung und Depersonalisation bzw. Zynismus untersuchen. Inwieweit sich die transformationale Führung auf die Burnout-Dimension verminderte persönliche Leistungsfähigkeit auswirkt, konnte in dieser Arbeit nicht geklärt werden. Gegenwärtig existieren nicht ausreichend Forschungen darüber, welche Dimensionen der transformationalen Führung besonders förderlich in der Burnout-Prävention bzw. der Burnout-Intervention sind. Eine weitere Limitation liegt in der fehlenden Berücksichtigung kultureller Unterschiede. Dieses Paper konzentriert sich ausschließlich auf den Einfluss transformationaler Führung auf das Burnout-Syndrom bei Mitarbeitern in Deutschland. In Kulturen mit anderen Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise in Asien oder Lateinamerika, könnte sich die transformationale Führung in einer unterschiedlichen Weise auf das Burnout-Syndrom bei Mitarbeitern auswirken.

## Fazit und Ausblick

### **ZUSAMMENFASSUNG**

Das vorliegende Paper untersucht den Einfluss transformationaler Führung auf das Burnout-Syndrom bei Mitarbeitenden in Deutschland. Burnout verursacht schwerwiegende Folgen für Unternehmen und Beschäftigte – etwa durch erhöhte Fehlzeiten, Produktivitätsverluste oder langfristige Ausfälle.

Es ist Aufgabe der Führungskraft, psychische Belastungen frühzeitig zu erkennen und ein gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen. Das Verhalten von Führungskräften hat dabei einen maßgeblichen Einfluss auf die Entstehung oder Prävention von Burnout. Ein Führungsstil, der mit Burnout-Reduktion in Verbindung gebracht werden kann, ist daher von besonderer Relevanz.

Das Paper zeigt, dass transformationale Führung eine zentrale Rolle bei der Prävention und Reduktion von Burnout spielt. Durch visionäre, inspirierende und wertschätzende Verhaltensweisen fördern transformationale Führungskräfte das Potenzial ihrer Mitarbeitenden und schaffen ein unterstützendes sowie motivierendes Arbeitsumfeld.

Im Rahmen des Job-Demands-Resources-Modells (JD-R) zeigt sich, dass transformationale Führung sowohl arbeitsbezogene Anforderungen wie Überlastung oder Unklarheit reduziert als auch zentrale

Ressourcen stärkt – darunter ein positives Arbeitsklima, transparente Kommunikation, regelmäßige Zielvereinbarungen, soziale Unterstützung, Autonomie und Sinnerleben. Diese Ressourcen fördern das Arbeitsengagement und wirken Burnout-Symptomen wie emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation entgegen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine systematische Literaturübersicht durchgeführt. Insgesamt wurden elf Studien einbezogen, die den Einfluss transformationaler Führung auf Burnout im deutschen Kontext untersuchen. Die Ergebnisse belegen, dass insbesondere die Burnout-Dimensionen emotionale Erschöpfung und Depersonalisation durch transformationale Führung reduziert werden können. Als zentrale Wirkmechanismen wurden dabei motivationale Effekte sowie die Schaffung eines unterstützenden Arbeitsumfelds identifiziert.

Sowohl individuelle Merkmale der Mitarbeitenden – wie Offenheit für Erfahrungen oder die Fähigkeit zur Erholung – als auch das Gesundheitsverhalten der Führungskraft beeinflussen das Burnout-Risiko maßgeblich.

Studien zeigen außerdem, dass auch das Geschlecht der Führungskraft Unterschiede in der Wirksamkeit transformationaler Führung aufweist. So wurde in einzelnen Untersuchungen eine stärkere gesundheitsförderliche Wirkung bei männlichen Führungskräften festgestellt. Gleichzeitig gilt es, mögliche Herausforderungen transformationaler Führung zu berücksichtigen – insbesondere der idealisierte Einfluss kann mit hohen Erwartungen und zusätzlichem Energieaufwand für Mitarbeitende verbunden sein.

Gleichzeitig bleibt weiterer Forschungsbedarf, insbesondere in Bezug auf langfristige Effekte, digitale Arbeitskontexte und individuelle Einflussfaktoren.

## **AUSBLICK**

Zukünftige Forschungen könnten verstärkt eine internationale Perspektive auf den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem Burnout-Syndrom einnehmen. Dabei ist es wichtig, kulturelle Unterschiede nicht vorschnell zu verallgemeinern, sondern differenziert zu analysieren, wie sich nationale Kontexte auf die Wahrnehmung und Wirksamkeit von Führungsverhalten auswirken. Ein reflektierter interkultureller Vergleich kann wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, welche kulturellen Rahmenbedingungen transformationale Führung besonders begünstigen oder behindern. Zudem sind langfristig angelegte Studien notwendig, um die Nachhaltigkeit der positiven Effekte transformationaler Führung belastbar zu erfassen. Bisher fehlen belastbare Langzeitdaten, um Aussagen über stabile Wirkzusammenhänge zu treffen.

Ein weiterer wichtiger Forschungsansatz liegt in der stärkeren Berücksichtigung individueller Unterschiede. Aspekte wie Resilienz, Persönlichkeitsmerkmale oder individuelle Bewältigungsstrategien könnten differenziert in die Analyse einbezogen werden, um passgenauere Empfehlungen für Führungskräfte im Rahmen der Burnout-Prävention zu entwickeln. Darüber hinaus sollte die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt stärker in den Fokus rücken. Gerade in virtuellen und hybriden Arbeitskontexten stellt sich die Frage, ob transformationale Führung in gleichem Maße wirksam ist wie im Präsenzkontext. Hier könnte auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Führungskommunikation eine neue Perspektive eröffnen – etwa zur Unterstützung bei der frühzeitigen Identifikation psychischer Belastungen oder zur automatisierten Feedbackkultur. Abschließend wäre

auch die Untersuchung kombinierter Führungsansätze lohnenswert. Es stellt sich die Frage, ob eine gezielte Kombination von transformationaler mit transaktionaler oder auch Laissez-faire-Führung zu einer noch effektiveren Prävention von Burnout beitragen kann – abhängig vom Kontext, den Mitarbeitenden und der jeweiligen Situation.

## Literaturverzeichnis:

- Badura, B., Ducki, A., Meyer, M., Baumgardt, J., Schröder, H. (2023). *Fehlzeiten-Report 2023: Zeitenwende - Arbeit Gesund Gestalten*. Springer.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2.Aufl.)*. Taylor & Francis Group.
- Burisch, M. (2015). *Dr. Burischs Burnout-Kur - für alle Fälle: Anleitungen für ein gesundes Leben*. Springer.
- Comelli, G., von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2014). *Führung durch Motivation*. Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800648405>
- DAK (2024). *DAK-Gesundheitsreport 2024: Gesundheitsrisiko Hitze – Arbeitswelt im Klimawandel. Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung*. <https://caas.content.dak.de/caas/v1/media/66156/data/b86b891f2075a89b7128c1147d99a130/gesundheitsreport2024-ebook.pdf>
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E. & Nachreiner, F. (2018). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Diebig, M., Poethke, U. & Rowold, J. (2017). Leader strain and follower burnout: Exploring the role of transformational leadership behaviour. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 31(4), 329–348.
- Esslinger, A.S., Anli-Berk, S. & Heyden, B. (2022). Transformationale Führung als Ausdruck gesunden Führens: Motor für eine gelungene gesundheitsförderliche Organisationsentwicklung. In R. Hajji, K. Kitze & N. Pieck (Hrsg.), *Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung (S.201-215)*. Springer.
- Felfe, J., Tartler, K. & Liepmann, D. (2004). Advanced Research in the Field of Transformational Leadership. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 18(3), 262–288.

- Fernet, C., Trépanier, S.G., Austin, S., Gagné, M. & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29, 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Finckler, P. (2017). *Transformationale Führung: Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg*. Springer Berlin Heidelberg.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2023). *Self-Leadership und Führung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-43107-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-43107-5_1)
- Gerardi, C., Gregersen, S., Merboth, H., Nordbrock, C. & Pavlovsky, B. (2014). *Führung und psychische Gesundheit*. [https://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche\\_dguv/fb-gib/psyche/broschuere\\_fuehrung.pdf](https://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche_dguv/fb-gib/psyche/broschuere_fuehrung.pdf)
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S. & Nienhaus, A. (2014). Health-relevant leadership behaviour: A comparison of leadership constructs. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28, 117–138. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2014-01-Gregersen>
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S. & Nienhaus, A. (2016). *Forschungstudie Führung und Gesundheit*. BGW. <https://www.bgw-online.de/resource/blob/22320/0e52093654741fec414e61b97f5ad85f/bgw04-07-014-fuehrung-gesundheit-bericht-data.pdf>
- Hartog, C. S. (2019). Ich kann nicht mehr: Burn-out – eine Aufrüttelung. *Medizinische Klinik - Intensivmedizin Und Notfallmedizin*, 114(8), 693–698. <https://doi.org/10.1007/s00063-017-0362-1>
- Hildenbrand, K. & Sacramento, C. & Binnewies, C. (2016). Transformational Leadership and Burnout: The Role of Thriving and Followers' Openness to Experience. *Journal of occupational health psychology*, 23, 31-43.
- Hillert, A., Koch, S. & Lehr, D. (2018). *Burnout und chronischer beruflicher Stress: ein Ratgeber für Betroffene und Angehörige*. Hogrefe.
- Jenewein, W. & Heidbrink, M. (2008). *Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Kitze, K. (2022). *Burnout: Grundlagen und Handlungswissen für soziale Berufe*. Verlag W. Kohlhammer.

- Kranabetter, C. & Niessen, C. (2016). Managers as Role Models for Health: Moderators of the Relationship of Transformational Leadership With Employee Exhaustion and Cynicism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, (4), 492-502. <https://doi.org/10.1037/ocp0000044>
- Kortmann, O. (2016). *30 Minuten*. Gabal Verlag GmbH.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Springer.
- Mayer, H., Raphaelis, S. & Kobleder, A. (2021). *Literaturreviews für Gesundheitsberufe: Recherchieren - Bewerten - Erstellen*. Facultas.
- McKinsey & Company (2023). *Jeder 5. Beschäftigte in Deutschland verspürt Burnout-Symptome*. [https://www.mckinsey.com/de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2023/2023-1103%20mhi%20studie%20mitarbeitergesundheit/20231103\\_pressemitteilung\\_jeder%20fnfte%20beschftigte%20in%20deutschland%20sprt%20burnout-symptome.pdf](https://www.mckinsey.com/de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2023/2023-1103%20mhi%20studie%20mitarbeitergesundheit/20231103_pressemitteilung_jeder%20fnfte%20beschftigte%20in%20deutschland%20sprt%20burnout-symptome.pdf)
- Montano, D., Reeske-Behrens, A. & Franke, F. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung*. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2a>
- Moran, S. (2023). *Managing employee burnout: how to develop a happy, healthy and engaged workforce*. Kogan Page.
- Moss, M. & Good, V. S. (2016). An Official Critical Care Societies Collaborative Statement: Burnout Syndrome in Critical Care Health Care Professionals: A Call for Action. *American Journal of Critical Care*, 25(4), 368–376. <https://doi.org/10.4037/ajcc2016133>
- Mülder, L.M., Arnold, M., Leitz, A.M., Ruckelshaußen, S., Bullerjahn, M. & Rigotti, T. (2021). *Ergebnisbericht der Studie STAYhealthy: Wie wirken sich Führung und Job Crafting auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus?* <https://www.aow.psychologie.uni-mainz.de/files/2022/04/Ergebnisbericht-STAYhealthy-Studie-der-Johannes-Gutenberg-Universitat-und-des-Leibniz-Zentrums-fur-Resilienzforschung.pdf>
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C. & Jimmieson, N. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 41-51.
- Pelz, W. (2013). Auf die Probe gestellt. *Personalmagazin*, 36–38.
- Pelz, W. (2016). *Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis*. Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0_5)

- Prexl, L. (2016). *Mit der Literaturübersicht die Bachelorarbeit meistern: für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. UVK Verlag.
- Rigotti, T., Holstad, T., Mohr, G., Stempel, C., Hansen, E., Isaksson, K., Otto, U. Kinnunen, K. & Perko, K. (2014): *Rewarding and sustainable healthpromoting leadership*.  
<https://www.baua.de/EN/Service/Publications/Report/F2199>
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Scherrmann, U. (2015). *Stress und Burnout in Organisationen: ein Praxisbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater*. Springer.
- Schmidt, F. (2017). *Burnout und Arbeitsengagement bei Hochschullehrenden: Der direkte und interagierende Einfluss von Arbeitsbelastungen und -ressourcen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Seibold, S. (2022). *Stress, Mobbing und Burn-out: Umgang mit Leistungsdruck – Belastungen im Beruf meistern (7.Aufl.)*. Springer.
- Stein, M., Schümann, M. & Vincent-Höper, S. (2021). A conservation of resources view of the relationship between transformational leadership and emotional exhaustion: The role of extra effort and psychological detachment. *Work & Stress*, 35(3), 241–261.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1832610>
- Steyrer, J. (2009). *Theorie der Führung*. Linde Verlag.
- Vincent-Höper, S., Gregersen, S. & Nienhaus, A. (2017). Do Work Characteristics Mediate the Negative Effect of Transformational Leadership on Impaired Well-Being?. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 61. 167-180.
- Von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M.E. (2014). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (7.Aufl.)*. Schäffer-Poeschel.
- Weibler, J., Endres, S., Kuhn, T., Müssigbrodt, M. & Petersen, M. (2016). *Personalführung (3. Aufl.)*. Vahlen.