

Wie steht es um das Wohlbefinden von Führungskräften?

Forschungsteam aus Kiel, Frankfurt und Koblenz-Landau veröffentlicht Metastudie

Organisieren, koordinieren, Verantwortung tragen – Führungskräfte müssen viel leisten und ein verlässlicher Faktor für Unternehmen und Mitarbeitende sein. Da spielt ihre Gesundheit eine entscheidende Rolle. Erkenntnisse über das Wohlbefinden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es in der Wissenschaft bereits. Weniger bekannt ist, wie es um das Wohlbefinden von Führungskräften steht und wie sich das auf ihren Führungsstil auswirkt. Ein Forschungsteam von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU), der Goethe-Universität Frankfurt am Main und der Universität Koblenz-Landau veröffentlichte kürzlich eine Metastudie über dieses Zusammenspiel in dem international renommierten Fachjournal *Work & Stress*.

Wohlbefinden und Führungsstil hängen zusammen

„Für den Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten von Führungskräften und ihrem eigenen Wohlbefinden nahmen wir an, dass die Art, wie sie ein Team anleiten dann positiv ausfällt, wenn sie zufrieden sind und es ihnen gut geht. Das erleichtert dann wiederum, positives Führungsverhalten zu zeigen“, sagt Ko-Autorin Professorin Claudia Buengeler vom Kieler Institut für Betriebswirtschaftslehre. Die Metastudie bestätigt die Annahmen des Forschungsteams, dass ein hohes Wohlbefinden mit konstruktivem Führungsverhalten in Zusammenhang steht. Ferner fand das Team heraus, dass gestresste, emotional erschöpfte und von Burnout bedrohte Vorgesetzte zu einem eher negativen Führungsstil neigen beziehungsweise, dass negatives Führen mit einem geringeren Wohlbefinden in Zusammenhang steht.

Originalpublikation:

Antonia J. Kaluza, Diana Boer, Claudia Buengeler & Rolf van Dick (2019): Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination, *Work & Stress*, DOI: 10.1080/02678373.2019.1617369

Theoretische und empirische Erkenntnisse miteinander verknüpfen

Das Forschungsteam besteht neben Claudia Buengeler aus Erstautorin Antonia Kaluza (Institut für Psychologie an der Goethe-Universität Frankfurt am Main), Diana Boer (Institut für Psychologie an der Universität Koblenz-Landau) sowie Rolf van Dick (ebenfalls Institut für Psychologie an der Goethe-Universität Frankfurt am Main). Für die Metastudie haben sie zunächst die wichtigsten Theorien über den Zusammenhang zwischen dem Wohlbefinden von Führungskräften und ihrem Führungsstil aus insgesamt 88 Forschungsarbeiten zusammengetragen und neu bewertet. Anschließend haben sie die Ergebnisse dieser Studien, in denen über 12.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer befragt wurden, statistisch zusammengefasst. Dieses Vorgehen erlaubt, den

Forschungsstand eines Forschungsfeldes sowohl theoretisch als auch empirisch zu integrieren und somit einen hohen Erkenntnisgewinn zu generieren.

Ein Anlass für eine Metaanalyse sei laut Buengeler aus folgendem Grund gegeben: „In der Personalforschung kam das Thema Gesundheit, insbesondere in Bezug auf Führungskräfte, erstmals vor rund zehn bis 20 Jahren auf, nur wenige Studien sind älter. Nach dem Wohlergehen von Führungskräften zu fragen war – wenn überhaupt – oft nur ein Nebenschauplatz.“ Sie fügt hinzu: „Wir haben es also mit einem sehr jungen Forschungsfeld zu tun, in dem gerade in den letzten Jahren ein sprunghafter Anstieg von wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu verzeichnen ist. Unsere Metaanalyse fasst all diese Erkenntnisse zusammen und kann somit richtungsweisend für zukünftige Forschung auf diesem Gebiet sowie die Unternehmenspraxis sein.“

Drei konstruktive Führungsstile, ein positiver Effekt

Es gibt drei Arten von konstruktiven Führungsstilen: Um eine Führungsrolle erfolgreich auszuüben, kann der Teamleiter oder die Teamleiterin beziehungsorientiert, veränderungsorientiert oder aufgabenorientiert führen. Die beziehungsorientierte Herangehensweise zeichnet sich durch das Schaffen einer positiven Arbeitsbeziehung – durch ein Geben und Nehmen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden – aus. Dabei stehen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Fokus; sie fühlen sich unterstützt. Veränderungsorientiert (zum Beispiel durch transformationale Führung) geht vor, wer seine Mitarbeitenden aus eigenem Antrieb heraus (also intrinsisch) motiviert, über sich selbst hinauszuwachsen und Veränderungen offen gegenüber zu stehen. Beim aufgabenorientierten Vorgehen (etwa durch transaktionale oder direktive Führung) macht die Führungskraft klare Vorgaben und überwacht die Zielerreichung.

„Wir konnten feststellen, dass alle drei konstruktiven Führungsstile einen positiven Zusammenhang mit dem Wohlbefinden der Führungskräfte aufweisen“, sagt Buengeler. „Den stärksten Einfluss hat der veränderungsorientierte Ansatz, den zweitstärksten der beziehungsorientierte, gefolgt von der aufgabenorientierten Herangehensweise. Umgekehrt gehen wir davon aus, dass sich ein hohes Wohlbefinden positiv auf das von Führungskräften gezeigte Führungsverhalten auswirkt.“

Destruktive Führung begünstigt schlechtes Wohlbefinden

Unter destruktiver Führung leiden beispielsweise die Arbeitszufriedenheit, das Engagement sowie das Wohlbefinden der Mitarbeitenden – Stress wird dadurch auch bei den Führungskräften verstärkt. Destruktive Führung beinhaltet neben einem aktiv destruktiven Stil (zum Beispiel despotisches oder autokratisches Verhalten, psychischer Missbrauch, Mobbing) auch passives Führungsverhalten.

Passives Verhalten äußert sich zum Beispiel in einer Laissez-faire-Führung. Das Problem hier: Die Führungskraft führt ihre Mitarbeitenden nicht, setzt keine Grenzen, nimmt ihnen keine Entscheidungen ab oder ist einfach nicht für sie da. Das Forschungsteam konnte zeigen, dass aktiv destruktive Führung zwar stärker negativ mit dem Wohlbefinden der Führungskräfte in Zusammenhang steht als passive Führung. Dennoch wirkt auch passive Führung keineswegs neutral, sondern negativ auf ihr Wohlbefinden. Da das Verhalten von Führungskräften wiederum das Wohlbefinden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflusst, sind die Vermeidung von destruktivem Führungsverhalten sowie die Stärkung des Wohlbefindens von Führungskräften wichtige Ansatzpunkte für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement in Unternehmen.

Bewusstsein schaffen und Maßnahmen entwickeln

Das Ziel der Studie ist zum einen, ein Bewusstsein in der Gesellschaft dafür zu schaffen, dass das

Wohlbefinden von Führungskräften ebenso wichtig ist wie das der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sie anleiten. Zum anderen geht es darum, negative Verhaltensmuster zu erkennen, diese zu durchbrechen und sie langfristig zu verändern. „Um strukturelle Maßnahmen zu schaffen, die den Führungskräften helfen, ihre Rolle effektiv auszuüben, muss zunächst klar sein, was bei schlechtem Wohlbefinden tatsächlich helfen kann“, meint Buengeler. „Neben gezielten Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte sind Unternehmen auch gefragt, mehr Freiräume zu schaffen und Zeit einzuräumen, damit Führungskräfte ihre Rolle reflektierter und aktiver wahrnehmen können.“

Die Metastudie bildet den Auftakt einer Reihe von Veröffentlichungen rund um das Thema Führung und Gesundheit. An dem Gesamtprojekt ist auch die Amsterdam Business School der Universität Amsterdam beteiligt.