

Gesunde Führungskräfte – ein Gewinn für Mitarbeiter und Organisation?

Fragen an die Sozialpsychologin Antonia Kaluza zur Studie
»Leadership behaviour and leader self-reported well-being«

UniReport: Frau Kaluza, warum wurde bislang der Zusammenhang von Führungsverhalten und Wohlbefinden der Führungskräfte noch nicht oder nur wenig untersucht?

Antonia Kaluza: Generell existiert bislang wenig Forschung zur Führungskräftegesundheit – vor allem im Vergleich zu der großen Anzahl an Studien zur Gesundheit der Mitarbeiter. Führungskräfte werden typischerweise als stark und leistungsfähig angesehen und es passt weniger in unser Bild von Personen in Führungspositionen, dass sie auch gestresst und krank sein können. Damit wurde das Thema Gesundheit bei Führungskräften lange Zeit als nicht wichtig erachtet. Oder es wurde sogar als eine Art Tabu-Thema gesehen, da es nicht unseren Erwartungen entspricht, dass Führungskräfte über eigene Belastungen und Stress sprechen. Damit einher ging die (implizite) Annahme, dass die Gesundheit der Führungskräfte keine Konsequenzen für sie selbst, ihre Mitarbeiter/innen oder die Organisation hat – und deswegen wurde auch der Zusammenhang mit dem Führungsverhalten wenig untersucht.

Dies hat sich in den letzten Jahren jedoch zunehmend geändert. Nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Praxis rückte die Führungskräftegesundheit vermehrt in den Fokus. Unsere Meta-Analyse, die wir zusammen mit Wissenschaftlerinnen der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und der Universität Koblenz-Landau durchgeführt haben, fasst die bisherigen Erkenntnisse dieses noch recht jungen Forschungsfeldes zusammen und kann somit Ansatzpunkte für zukünftige Forschung und für Maßnahmen in der Praxis liefern.

Wie sind Sie methodisch vorgegangen in Ihrer Meta-Analyse, welche Erkenntnisse ermöglicht diese?

Wir haben zum einen die wichtigsten Theorien über den Zusammenhang zwischen dem Wohlbefinden von Führungskräften und ihrem Führungsverhalten aus insgesamt 88 Forschungsarbeiten zusammengetragen. Zum anderen haben wir die empirischen Ergebnisse dieser Arbeiten meta-analytisch ausgewertet, d.h., wir haben die Daten dieser Studien statistisch zusammengefasst und analysiert. Dieses integrierte Vorgehen erlaubt es, den aktuellen Forschungsstand eines Forschungsfeldes sowohl theoretisch als auch empirisch darzustellen. Zum Beispiel können wir somit Aussagen über die Höhe der Zusammenhänge zwischen verschiedenen Indikatoren von Wohlbefinden und unterschiedlichen Führungsstilen treffen. Einzelne Primärstudien haben oft nur einen oder wenige Indikatoren oder Führungsstile erfasst, so dass solch ein Vergleich nicht möglich ist.

Welche verschiedenen Formen von Führungsverhalten lassen sich unterscheiden?

Häufig wird zwischen konstruktiver und destruktiver Führung unterschieden. Konstruktive Führung beinhaltet beziehungsorientiertes, veränderungsorientiertes und aufgabenorientiertes Führungsverhalten. Bei Ers-

terem steht die Herstellung einer guten Beziehung im Vordergrund. Die Führungskräfte gehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen ein und unterstützen sie. Veränderungsorientierte Führungskräfte motivieren Mitarbeiter über ihr Selbstinteresse und das Normalmaß hinaus, etwas für die Organisation zu tun, z. B. durch transformationales Führungsverhalten. Aufgabenorientierte Führung beinhaltet das Setzen von klaren Zielvorgaben und das Geben von Feedback. In Hinblick auf destruktive Führung lässt sich zwischen aktiven destruktiven Verhaltensweisen, wie z. B. die intentionale Demütigung von Mitarbeitern, und passivem Führungsverhalten unterscheiden. Zu letzterem zählt z. B. laissez-faire Führung, bei welcher die Führungskräfte keine Vorgaben machen, aber auch nicht für Mitarbeiter/innen da sind, wenn diese sie brauchen.

Was sagen die Ergebnisse? Sind »gute« Chefs gesünder als »schlechte« Chefs bzw. zeigt eine sich wohlfühlende Führungskraft im Job ein entsprechendes »konstruktives« Verhalten?

Ja, insgesamt wurden unsere Annahmen bestätigt, dass ein positives Wohlbefinden der Führungskräfte mit allen drei konstruktiven Führungsstilen positiv zusammenhängt. Da die meisten Primärstudien Querschnittsdaten enthielten, d. h., die Daten wurden an einem Messzeitpunkt erhoben, sind hier kausale Aussagen über die Richtung der Zusammenhänge schwierig. Aber auf Grundlage der Theorien ist anzunehmen, dass Führungskräfte dann positiv führen, wenn es ihnen gut geht und gleichzeitig ein positives Wohlbefinden es ihnen erleichtert, konstruktives Führungsverhalten zu zeigen. Dabei zeigt veränderungsorientierte Führung die stärksten Zusammenhänge, beziehungsorientierte Führung die zweitstärksten, gefolgt von aufgabenorientierter Führung. Das heißt, vor allem diejenigen Führungskräfte, die den Fokus auf die Motivation und Inspiration der Mitarbeiter/innen und auf die Herstellung einer guten Beziehung legen, fühlen sich wohl und sind zufrieden am Arbeitsplatz. Umgekehrt zeigen gesunde Führungskräfte eher solch ein Führungsverhalten.

Und wie sieht das Wohlbefinden von Vorgesetzten mit einem »destruktiven« Führungsstil aus?

Unsere Ergebnisse zeigen, dass aktiv destruktiv führende Vorgesetzte, die z. B. autoritär oder despotisch führen, eher ein schlechteres Wohlbefinden berichten. Es ist anzunehmen, dass Mitarbeiter/innen solcher Führungskräfte sich ebenfalls negativ verhalten (z. B. Aufgaben schlechter erledigen) und dies sich dann negativ auf die Führungskräftegesundheit auswirkt. Gleichzeitig neigen gestresste Führungskräfte eher zu solch einem negativen Führungsstil, da sie vielleicht zu erschöpft sind, um sich selbst zu kontrollieren und dann ihre schlechte Stimmung an die Mitarbeiter/innen weitergeben. Dabei haben wir herausgefunden, dass aktiv destruktive Führung zwar stärkere Zusammenhänge aufweist, aber auch passive Führung negativ mit dem Führungskräftewohlbefin-

den zusammenhängt. Das heißt, passives Führungsverhalten ist keineswegs neutral, sondern führt ebenfalls dazu, dass Führungskräfte eher gestresst sind bzw. erschöpfte Führungskräfte neigen eher zu passivem Führungsverhalten.

Lassen sich aus Ihrer Untersuchung auch Empfehlungen für die Praxis ableiten?

Unsere Arbeit kann zum einen helfen, das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass die Führungskräftegesundheit eine wichtige Rolle spielt. Da das Führungsverhalten wiederum Auswirkungen auf die Leistung, aber auch auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter hat, ist die Förderung des Wohlbefindens von Führungskräften ein wichtiger Ansatzpunkt für Gesundheitsmaßnahmen in Unternehmen. Zum Beispiel sollte das Thema Gesundheit und die Kommunikation über Stress und Belastungen bei Führungskräften enttabuisiert und zu einer Selbstverständlichkeit werden. Gezielte Trainingsmaßnahmen, um die Führungskräftegesundheit zu stärken, aber auch strukturelle Veränderungen, damit Führungskräfte ihre Arbeit effektiv UND gesund ausüben können, sind hier wichtige Elemente. Gleichzeitig zeigt unsere Arbeit auch, dass die Art und Weise, wie Führungskräfte führen, sich auch auf ihr Wohlbefinden auswirken kann und deswegen die Vermeidung von destruktivem und passivem Führungsverhalten ein weiterer wichtiger Baustein für die Gesundheitsförderung bei Führungskräften sein sollte.

Fragen: Dirk Frank

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

Webseite
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2019.1617369>



LOEWE

Exzellente Forschung für
Hessens Zukunft

**LOEWE-FÖRDERUNG:
GROSSER ERFOLG FÜR
DIE GOETHE-UNI**

Die Goethe-Universität hat drei neue LOEWE-Schwerpunkte unter ihrer Federführung eingeworben, für die in den nächsten vier Jahren rund 16,5 Millionen Euro zur Verfügung stehen. Auch der vom Frankfurt Institute for Advanced Studies (FIAS) beantragte Schwerpunkt CMMS – Mehrskalens-Modellierung in den Lebenswissenschaften liegt in der Federführung Frankfurter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Zudem ist die Goethe-Universität an zwei weiteren Schwerpunkten als Antragstellerin beteiligt, die beide ein finanzielles Gesamtvolumen von 8,9 Mio. Euro umfassen.

Im neuen LOEWE-Schwerpunkt **„Vergangene Warmzeiten als natürliche Analoge unserer „hoch-CO₂-Klimazukunft“ (VeWa)** haben sich unter Federführung der Goethe-Universität Geologen, Biologen, Geografen und Klimamodellierer zusammengeschlossen, um das Paläoklima und die Paläoumwelt quantitativ zu erforschen, idealerweise in bis zu saisonaler Auflösung. Im neuen LOEWE-Schwerpunkt **„Minderheitenstudien: Sprache und Identität“** soll die Frage behandelt werden, wie die identitätsbedingenden Faktoren (Sprache, Religion, kulturelles Erbe etc.) miteinander im Kontext der Migration von Minderheiten interagieren. Im geplanten LOEWE-Schwerpunkt **„Architekturen des Ordners“** soll untersucht werden, welche Bedeutung Architektur für die Bildung von gesellschaftlichen, kulturellen und wissenschaftlichen Ordnungskonzepten hat – und wie diese Ordnungskonzepte wiederum auf den Architekturdiskurs und dessen Ordnungsbegriffe zurückwirken.

Zudem ist die Goethe-Universität an folgenden weiteren LOEWE-Schwerpunkten als Antragspartner beteiligt: **„CMMS – Mehrskalens-Modellierung in den Lebenswissenschaften“**, **„GLUE – G protein-coupled receptor Ligands for Underexpressed Epitopes“** sowie **„TRABITA – Transiente Bindungstaschen für die Wirkstoffentwicklung“**.