

Der Einfluss von Führung auf psychische Gesundheit: Ein Blick in die Forschung

Hendrik Hüttermann

2.1 Einführung

Die psychische Gesundheit von Arbeitnehmern¹ stellt ein gesellschaftlich bedeutsames Thema dar. So belegen zahlreiche Untersuchungen eine stetige Verschlechterung des psychischen Gesundheitszustands von Arbeitnehmern in westlichen Industrienationen über die vergangenen Jahre (z. B. [20, 32]). Für Deutschland kommt etwa der Stressreport 2012 [13] zu dem Ergebnis, dass 43 % der mehr als 17.000 befragten Arbeitnehmer über eine Zunahme von Stress und Arbeitsdruck in den vergangenen zwei Jahren berichten, während sich knapp ein Fünftel der Befragten häufig bei der Arbeit körperlich und emotional erschöpft fühlt. Auch objektive Zahlen belegen eine erhebliche Verschlechterung des psychischen Wohlbefindens: Mit 59,2 Mio. lag die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen im Jahr 2011 um mehr als 80 % höher als noch 15 Jahre zuvor [14]. Angesichts dieser Entwicklungen stehen negative Auswirkungen von Stress am Arbeitsplatz und die psychische Gesundheit von Arbeitnehmern verstärkt im Fokus des öffentlichen Interesses.

Neben der gesellschaftlichen Bedeutung besitzt die psychische Gesundheit von Arbeitnehmern auch aus ökonomischer Perspektive eine hohe Relevanz, da sie von wesentlicher Bedeutung für die unternehmerische Leistungsfähigkeit ist. Neben negativen Auswirkun-

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in den nachfolgenden Ausführungen auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Formen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen in diesem Beitrag gelten selbstverständlich für beide Geschlechter.

H. Hüttermann (✉)
Universität St. Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM),
Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Schweiz
E-Mail: hendrik.huetermann@unisg.ch

gen erhöhter Fehltagelast auf die Produktivität zeigen wissenschaftliche Untersuchungen beispielsweise, dass psychisch gesunde Mitarbeiter eine höhere Einsatzbereitschaft [11] und Identifikation mit ihrem Unternehmen [17] aufweisen, was letztlich auch zu besserer Leistung führt [68]. Somit sehen sich Unternehmen mit einer doppelten Herausforderung konfrontiert: Zum einen mit der Notwendigkeit der Förderung psychischer Gesundheit für den Erhalt wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit; zum anderen mit einer wachsenden gesellschaftlichen Erwartungshaltung, der Problematik psychischer Erkrankungen von Arbeitnehmern angemessen und wirksam zu begegnen.

Vor diesem Hintergrund befasst sich auch die organisationswissenschaftliche Forschung seit einigen Jahrzehnten mit der Frage, welche Faktoren sich positiv oder negativ auf das psychische Wohlbefinden von Mitarbeitern auswirken; Schwerpunkte lagen dabei u. a. auf den Charakteristika des Arbeitsplatzes, der Aufgabe und der Person [26]. Ein Faktor, der sich als besonders relevant für das psychische Wohlbefinden von Mitarbeitern erwiesen hat, ist Führung (z. B. [41]). So konstatieren etwa Skakon, Nielsen, Borg und Guzman [60], dass Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der Schaffung eines Arbeitsumfeldes spielen, in dem sich Mitarbeiter voll entfalten und ein hohes Maß an Wohlbefinden entwickeln können. Obgleich die Forschung zum Einfluss von Führung auf die psychische Gesundheit von Mitarbeitern eine noch vergleichsweise junge Tradition aufweist, existiert bereits eine Reihe empirischer Untersuchungen zu diesem Zusammenhang.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, aktuelle Ergebnisse der internationalen Forschung zum Zusammenhang zwischen Führung und psychischem Wohlbefinden von Mitarbeitern zu resümieren und darauf aufbauend – soweit dies beim derzeitigen Forschungsstand möglich ist – Schlussfolgerungen für gesundheitsförderliche Führungsprinzipien abzuleiten.² Ein Bezug zum Leitthema „Executive Health“ ergibt sich insbesondere aus der Tatsache, dass die meisten Führungskräfte zugleich auch selbst geführt werden; daher kann erwartet werden, dass auch ihre psychische Gesundheit maßgeblich durch den jeweiligen Vorgesetzten beeinflusst wird. Die psychische Gesundheit von Führungskräften wiederum ist Grundvoraussetzung für die „gesunde Führung“ von Mitarbeitern im Sinne einer hohen Sensibilität und einem verantwortungsvollen Umgang mit deren psychischem Wohlbefinden.

2.2 Führung und psychische Gesundheit von Mitarbeitern – Eine theoretisch-konzeptionelle Perspektive

Untersuchungen zum Einfluss von *Führung* auf Einstellungen, Verhalten und Leistung von Mitarbeitern haben sich hauptsächlich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts als eigenständige Forschungsrichtung innerhalb der Organisationswissenschaften etabliert. In

² Die nachfolgenden Ausführungen verstehen sich angesichts des begrenzten Rahmens dieses Beitrags explizit nicht als erschöpfender Überblick über das Forschungsfeld, jedoch werden auf Basis einer extensiven Literaturanalyse wesentliche Trends in den Ergebnissen bestehender Studien identifiziert.

Anlehnung an den amerikanischen Führungsforscher Gary Yukl bezieht sich Führung dabei auf die direkte Interaktion zwischen Führenden und ihren Mitarbeitern; sie beinhaltet weiterhin den Prozess der bewussten Einflussnahme auf die Wahrnehmungen, Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter mit dem Ziel der Steuerung, Strukturierung und Förderung von Verhalten in Organisationen [72].³ Die Führungsforschung hat seit ihrer Entstehung verschiedene Entwicklungsphasen durchlaufen, bei denen unterschiedliche Aspekte der Beziehung zwischen Führenden und Mitarbeitern im Vordergrund standen, wie etwa die Persönlichkeit des Führenden, dessen Führungsstil, Aspekte des Kontextes oder die Qualität der Führungsbeziehung [54]. Waren vor allem frühe Arbeiten noch vom Leitmotiv einer rein auf ökonomischen Anreizen basierenden Austauschbeziehung zwischen Führenden und Mitarbeitern geprägt, haben spätestens mit der Entwicklung des „New Leadership“-Ansatzes in den 1980er Jahren Aspekte des Führungshandelns wie Vision, Inspiration und intrinsische Motivierung an Bedeutung gewonnen [12]. Heute sind große Teile der Führungsforschung durch multiperspektivische Ansätze geprägt, in denen die Effektivität von Führungshandeln bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Aspekten der Führungssituation untersucht wird [4].

Unter dem Begriff *psychische Gesundheit* werden insbesondere in der sozial- und organisationspsychologischen Literatur eine Reihe unterschiedlicher Aspekte subsumiert, die als Indikatoren für das Ausmaß an psychischem Wohlbefinden dienen. Wohlbefinden allgemein kann definiert werden als Zustand guter mentaler Gesundheit und einer insgesamt positiven Gefühlslage [48]. In Bezug auf organisationale Kontexte steht primär das arbeitsbezogene affektive Wohlbefinden im Fokus des wissenschaftlichen Interesses, das sich auf das Ausmaß bezieht, in dem ein Individuum bei der Arbeit positive bzw. negative Gefühlszustände erlebt [18, 66]. Neben allgemeineren Indikatoren von psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz wie Stresserleben oder genereller Arbeitszufriedenheit befassen sich organisationswissenschaftliche Forschungsarbeiten vor allem mit dem Burnout-Syndrom. Stand hierbei anfangs vornehmlich das verstärkte Auftreten psychischer Erkrankungen bei Beschäftigten in sozialen Berufen im Fokus, wird Burnout heute als Phänomen in fast allen Bereichen des Arbeitslebens untersucht. Es wird definiert als „psychological syndrome in response to chronic interpersonal stressors on the job“ [45] und umfasst die drei Dimensionen emotionale Erschöpfung (Überbeanspruchung und Auszehrung emotionaler Ressourcen), Depersonalisation (Abgeklärtheit, Abstumpfung und Zynismus gegenüber der Arbeit) sowie verringerte persönliche Leistungsfähigkeit (Gefühle der Inkompetenz und eines Mangels an Erfolgen und Produktivität). Die im Kontext der Führungsforschung am häufigsten untersuchte Dimension ist jedoch emotionale Erschöpfung.

Der Zusammenhang zwischen Führung und psychischer Gesundheit von Mitarbeitern kann unter der Perspektive verschiedener theoretischer Ansätze analysiert werden (für einen Überblick vgl. z. B. [26]):

³ Dieses Verständnis von Führung im engeren Sinne beinhaltet somit explizit nicht Aspekte der strategischen (Unternehmens-)Führung.

- Nach dem *Job-Demands-Resources-Modell* [16] ergibt sich das psychische Wohlbefinden von Mitarbeitern aus dem Verhältnis zwischen Anforderungen und Ressourcen bei der Arbeit. Zu den Anforderungen können zum Beispiel der Umfang und die Schwierigkeit von Aufgaben gehören. Inwiefern diese Anforderungen mit negativen Konsequenzen in Form einer psychischen Überlastung assoziiert sind, hängt mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zusammen. Diese Ressourcen können organisationaler, sozialer und persönlicher Natur sein, wobei die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen zu den sozialen Ressourcen zählt; organisationale Ressourcen hingegen sind etwa persönliche Entwicklungsmöglichkeiten oder Abwechslung bei der Arbeit, während sich persönliche Ressourcen auf individuelle Attribute wie Selbstwirksamkeit oder Resilienz beziehen [69]. Entsprechend kann Führung sowohl direkt (im Sinne einer sozialen Ressource als Unterstützung bei der Arbeit) als auch indirekt (durch die Beeinflussung von Rahmenbedingungen der Arbeit als organisationale Ressource) Einfluss auf das psychische Wohlbefinden von Mitarbeitern nehmen.
- Eine vergleichbare Grundannahme liegt auch dem *Demands-Control-Modell* [38] zugrunde; dieses betrachtet Job Control, also das Ausmaß an Handlungsspielraum bei der Arbeit, als Ausgleich zu den Arbeitsanforderungen. Der Theorie zufolge sollen Mitarbeiter mit hohen Belastungen und zugleich großem Handlungsspielraum dazu in der Lage sein, Belastungen bei der Arbeit durch ein effektives Management der Anforderungen zu minimieren. Auch hier kann Führung eine entscheidende Rolle spielen, indem Führungskräfte ihren Mitarbeitern angemessenen Handlungsspielraum zugestehen und diese zum effektiven Umgang mit dieser Autonomie befähigen.
- Gemäß dem *Conservation-of-Resources-Ansatz* [29] entstehen psychische Belastungen durch die wahrgenommene Gefahr oder das tatsächliche Eintreten eines Ressourcenverlustes sowie den ausbleibenden Zugewinn von Ressourcen nach einer Ressourceninvestition. Ressourcen können sich dabei auf eine Vielzahl von Aspekten beziehen, wie etwa persönlichen Schutz oder die Aufrechterhaltung von Selbstachtung und Status [26]. Durch wertschätzendes, faires und berechenbares Führungsverhalten können Führungskräfte die wahrgenommene Ressourcensicherheit sowie die Befähigung zur erfolgreichen Ressourcengewinnung bei Mitarbeitern stärken und dadurch zu einer Belastungsreduktion beitragen.

Zusammenfassend kann Führung im Sinne verschiedener theoretischer Ansätze sowohl einen unmittelbaren (durch die direkte Interaktion mit Mitarbeitern) als auch einen mittelbaren (durch die Beeinflussung arbeitsbezogener Rahmenbedingungen) Einfluss auf das psychische Wohlbefinden von Mitarbeitern nehmen. Dieser Einfluss wird wesentlich durch die Stärkung relevanter Ressourcen von Mitarbeitern erreicht [73]. Inwiefern Führung tatsächlich positiv auf die Ressourcen und somit das Wohlbefinden von Mitarbeitern wirkt, ist vor allem vom Führungsstil bzw. der Art des Führungsverhaltens abhängig. So wird erwartet, dass sich anerkennende, faire und mitarbeiterorientierte Führungsverhaltenweisen positiv auf die Ressourcen und das Wohlbefinden von Mitarbeitern auswirken. Zugleich können Führungskräfte durch negative Verhaltensweisen auch eine zusätzliche

Belastung darstellen, etwa wenn sie ihre Führungsverantwortung nicht angemessen wahrnehmen und unfaire, beleidigende oder stark autoritäre Verhaltensweisen aufweisen [41].

2.3 Empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen Führung und psychischer Gesundheit von Mitarbeitern

Wissenschaftliche Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Führung und psychischem Wohlbefinden von Mitarbeitern sind in den vergangenen Jahren verstärkt in den Fokus des wissenschaftlichen Interesses gerückt (vgl. z. B. [41, 60]). Trotz der noch vergleichsweise jungen Forschungstradition existiert bereits eine Reihe empirischer Studien, auf die im Folgenden eingegangen wird.

2.3.1 Psychische Gesundheit der Führungskraft

Eine sehr geringe Zahl von empirischen Analysen befasst sich mit dem Einfluss der psychischen Gesundheit von Führungskräften bzw. Trainern auf das psychische Wohlbefinden von Mitarbeitern bzw. Athleten. Die Ergebnisse dieser Studien stützen die Annahme eines systematischen Zusammenhangs:

- Price und Weiss [55] sowie Vealey, Armstrong, Comar und Greenleaf [64] untersuchen die Beziehung zwischen Trainern und Athleten in unterschiedlichen Sportdisziplinen. Sie können zeigen, dass das Ausmaß, in dem ein Trainer Burnout-Symptome aufweist, positiv mit dem Burnout von Athleten zusammenhängt. Dieser Zusammenhang wird durch das Verhalten des Trainers vermittelt: Demzufolge ist das Ausmaß, in dem ein Trainer an Burnout leidet, signifikant mit dessen Kommunikations- und Verhaltensweisen verbunden; von diesen Kommunikations- und Verhaltensweisen wiederum hängt entscheidend die Burnout-Wahrscheinlichkeit der Athleten ab.
- Glaso und Einarsen [23] können in einer anderen Studie zeigen, dass die positiven oder negativen Emotionen von Führungskräften einen Einfluss auf die Führungsbeziehung zu den Mitarbeitern besitzt; die Qualität und Emotionalität dieser Führungsbeziehung wiederum ist von Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die als Indikator für deren psychisches Wohlbefinden angesehen werden kann.

Eine größere Zahl empirischer Untersuchungen geht der Frage nach, wie verschiedene Führungsstile mit dem psychischen Wohlbefinden von Mitarbeitern verbunden sind. Analog zur Führungsforschung insgesamt befasst sich die Mehrzahl dieser Studien mit den gesundheitsbezogenen Effekten transformationaler Führung; jedoch existieren auch Analysen zu anderen Führungsstilen. Im Folgenden werden empirische Befunde sowohl in Bezug auf transformationale Führung als auch hinsichtlich weiterer Führungsstile vorgestellt.

2.3.2 Transformationale Führung

Grundannahme der Theorie transformationaler Führung (u. a. [7, 8]) ist, dass Führende ihre Mitarbeiter zu Leistungen „beyond expectations“ motivieren können [6, S. 15]. Durch die Artikulation einer attraktiven Zukunftsvision, eine starke emotionale Bindung sowie die Transformation zentraler Werte, Einstellungen und Motive können transformational Führende vor allem die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter stärken; dadurch entwickeln diese ein hohes Commitment zur Erreichung gemeinsamer Ziele. Im Zentrum transformationaler Führung stehen somit die Sinnstiftung und die Vision des Führenden, durch die die Mitarbeiter eine außergewöhnliche Leistungsfähigkeit erlangen. Die Einführung des Konzepts transformationaler Führung stellte einen Paradigmenwechsel in der Führungsforschung dar, die Führung bis dahin primär als zweckgebundenes Austauschverhältnis zwischen Führenden und Mitarbeitern verstand.⁴

Die Konzeptualisierung nach Bass [6] bzw. Bass und Avolio [7] umfasst insgesamt vier Dimensionen, anhand derer transformationale Führung charakterisiert wird:

- *Idealisierten Einfluss* besitzen transformational Führende durch ihre charismatische Vorbildfunktion, durch die sie Vertrauen und Respekt auf Seiten der Geführten erzeugen.
- *Inspirierende Motivierung* umfasst die Formulierung einer attraktiven Zukunftsvision und die damit verbundene Sinnstiftung durch transformational Führende.
- *Intellektuelle Stimulierung* bezieht sich auf die Anregung zur Hinterfragung des Status Quo sowie die Betrachtung alter Probleme aus neuen Perspektiven.
- *Individuelle Wertschätzung* beschreibt die besondere Aufmerksamkeit, die transformational Führende ihren Mitarbeitern zukommen lassen, um diese in ihrer persönlichen Entwicklung als Coach und Mentor zu begleiten.

Die Effektivität transformationaler Führung wurde in zahlreichen Studien hinsichtlich verschiedener Erfolgsvariablen nachgewiesen (vgl. z. B. [33, 40]). Auch in Bezug auf Indikatoren der psychischen Gesundheit von Mitarbeitern wurde der Einfluss transformationaler Führung in verschiedenen Studien untersucht [60]. Aus theoretischer Sicht gehen diese Untersuchungen durchweg von positiven Effekten des Führungsstils aus, wobei transformationale Führung meist als Ressource für die Mitarbeiter angesehen wird. So ergibt sich der idealisierte Einfluss transformationaler Führung insbesondere aus dem ethisch-mora-

⁴ In diesem Zusammenhang werden Führungsansätze, die vor allem die Effektivität von Kontrolle und extrinsischen Anreizen betonen, unter dem Begriff „transaktionale Führung“ zusammengefasst. Jedoch sind transformationale und transaktionale Führung nicht als gegensätzliche, sondern vielmehr als komplementäre Konzepte zu verstehen. So kann die Stärkung der intrinsischen Motivation durch transformationale Führung zu einem performanzsteigernden Effekt führen, der über die leistungsbezogenen Auswirkungen transaktionaler Führung hinausgeht (transformationale Führung besitzt somit einen „Augmentationseffekt“ in Bezug auf die positiven Leistungseffekte transaktionaler Führung; vgl. z. B. [7]).

lischen Commitment von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern. Entsprechend sind transformational Führende weniger an kurzfristigen finanziellen Zielen orientiert, durch die oftmals Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt wird; vielmehr konzentrieren sie sich auf die langfristigen Auswirkungen ihres Handelns, auch im Hinblick auf die Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter. Weiterhin können transformational Führende ihre Mitarbeiter durch inspirierende Motivierung dazu befähigen, psychische Belastungen und Rückschläge effektiv zu bewältigen und sich für zukünftige Herausforderungen zu wappnen. Mittels intellektueller Stimulierung können sie sie dazu anregen und dabei unterstützen, persönliche Strategien zum Schutz ihres Wohlbefindens und zum Umgang mit psychischen Belastungen zu entwickeln. Letztlich stellen vor allem Unterstützung, Empathie und Rat des Führenden im Sinne der individuellen Wertschätzung bedeutende Ressourcen dar, die für den Umgang der Mitarbeiter mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz von großer Bedeutung sind [7, 39].

Entsprechend der theoretischen Erwartung können empirische Studien weit überwiegend positive Effekte transformationaler Führung auf das Wohlbefinden von Mitarbeitern nachweisen (vgl. auch [41, 60]). Bestehende Untersuchungen zeigen, dass transformationale Führung zu folgenden Effekten führt:

- *Verringerte Stresswahrnehmung* (z. B. [9, 58, 61]).
- *Geringere Ausprägung von Burnout-Symptomen* (z. B. [25, 28, 36]).
- *Gesteigertes psychisches Wohlbefinden* ([2, 19, 39]).
- *Höhere Arbeitszufriedenheit* ([44, 53, 67]).

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch eine aktuelle Studie von Zwingmann, Wegge, Wolf, Rudolf, Schmidt und Richter [74], in der 93.000 Mitarbeiter eines multinationalen Konzerns in 16 Ländern (aus Europa, Südamerika, Afrika und Asien) untersucht werden. Die Autoren kommen u. a. zu dem Ergebnis, dass der positive Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Wohlbefinden der Mitarbeiter in allen untersuchten Ländern und somit über unterschiedliche Kulturkreise hinweg besteht.

Jedoch ist die Befundlage in Bezug auf die gesundheitsbezogenen Effekte transformationaler Führung nicht vollkommen einheitlich. So gibt es auch Studien, die keinen signifikanten Effekt des Führungsstils auf Indikatoren des psychischen Wohlbefindens identifizieren (z. B. [44, 46, 62]). Eine mögliche Erklärung für diese Befundlage könnte sein, dass transformationale Führung zwar keinen direkten, eventuell jedoch einen indirekten Einfluss auf das psychische Wohlbefinden von Mitarbeitern besitzt. Entsprechend haben verschiedene Studien versucht, vermittelnde Prozesse (so genannte „Mediatoren“⁵) zu identifizieren, über die transformationale Führung einen Einfluss auf die psychische

⁵ Als Mediatoren werden Variablen bezeichnet, über die ein Zusammenhang zwischen einer unabhängigen Variable (in diesem Fall transformationaler Führung) und einer abhängigen Variable (in diesem Fall der psychischen Gesundheit von Mitarbeitern) besteht [5]. Sie können daher auch als vermittelnde Variablen bezeichnet werden.

Gesundheit von Mitarbeitern ausüben könnte. Hierbei haben sich unterschiedliche Variablen empirisch als relevant erwiesen: So stärkt transformationale Führung u. a. das Vertrauen in die Führungskraft [39, 44], trägt zu Rollenklarheit und Entwicklungsmöglichkeiten bei der Arbeit bei [51, 52] und vermittelt den Mitarbeitern Sinn bei der Arbeit [2, 50]. Die genannten Faktoren sind wiederum positiv mit Aspekten des psychischen Wohlbefindens verbunden, wodurch sie als vermittelnde Prozesse (Mediatoren) fungieren, über die transformationale Führung einen positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit besitzt.

Ein weiterer Erklärungsansatz könnte sein, dass der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und psychischer Gesundheit von bestimmten Randbedingungen (so genannten „Moderatoren“⁶) abhängig ist, die für die Wirkungsweise des Führungsstils entscheidend sind. Auch hier hat die empirische Forschung in den vergangenen Jahren verschiedene relevante Faktoren identifiziert: De Hoogh und Den Hartog [15] können beispielsweise zeigen, dass der verringernde Einfluss charismatischer Führung⁷ auf die Burnout-Wahrscheinlichkeit von der Persönlichkeit der Mitarbeiter abhängig ist. So verringert charismatische Führung das Burnout-Risiko vor allem bei solchen Mitarbeitern, deren Persönlichkeit durch geringen Neurotizismus gekennzeichnet ist und die nicht der Überzeugung sind, wesentliche Ereignisse bei der Arbeit selbst beeinflussen zu können (geringe so genannte „internale Kontrollüberzeugung“). Beide Faktoren sollen die Empfänglichkeit der Mitarbeiter für die inspirierende und motivierende Vorbildfunktion charismatischer Führung begünstigen und dadurch den positiven Einfluss des Führungsstils auf das psychische Wohlbefinden verstärken. Weiterhin untersuchen Zwingmann et al. [74] Machtdistanz als Kontingenzfaktor des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und Wohlbefinden. Machtdistanz beschreibt in der kulturvergleichenden Forschung das Ausmaß, in dem ungleiche Machtverteilung in Organisationen gesellschaftlich akzeptiert ist. Die Autoren können mit ihrer Studie in 16 Ländern zeigen, dass der positive Einfluss transformationaler Führung auf psychisches Wohlbefinden besonders in solchen Kulturen stark ausgeprägt ist, in denen die Machtdistanz hoch ist. Dies lässt sich im Sinne der Autoren u. a. mit einer größeren Akzeptanz von und entsprechenden Beeinflussbarkeit durch transformational Führende in Ländern mit hoher Machtdistanz erklären.

2.3.3 Weitere Führungsstile

Zwar stellte transformationale Führung in den vergangenen Jahrzehnten das dominante Paradigma der Führungsforschung dar, jedoch hat sich eine begrenzte Zahl empirischer

⁶ Ein Moderator ist eine Variable, die die Existenz, Stärke und/oder Richtung des Zusammenhangs zwischen einer unabhängigen Variable (in diesem Fall transformationaler Führung) und einer abhängigen Variable (in diesem Fall der psychischen Gesundheit von Mitarbeitern) beeinflusst [5]. Sie können daher auch als Kontext- bzw. Kontingenzvariablen bezeichnet werden.

⁷ Charismatische Führung bezieht sich primär auf die Subdimension des idealisierten Einflusses transformationaler Führungskräfte. Charismatische Führung wird als zentral für das Konzept transformationaler Führung angesehen und daher oftmals sogar mit dieser gleichgesetzt (vgl. z. B. [59]).

Untersuchungen auch mit den gesundheitsbezogenen Effekten anderer Führungsstile auseinandergesetzt. Im Folgenden werden die Ergebnisse zu einigen ausgewählten Führungsstilen zusammengefasst, für die bereits mehrere Studien vorliegen.

- *Transaktionale Führung* bezieht sich auf ein primär ökonomisches Austauschverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (vgl. vorheriger Absatz) und beinhaltet die Führungsverhaltensweisen „Contingent Reward“ („bedingte Belohnung“ für vereinbarte Leistungen) sowie „Management-by-Exception“ („Führen nach dem Ausnahmeprinzip“ durch die präventive oder reaktive Korrektur von Fehlern der Mitarbeiter). Die Ergebnisse zur Wirkungsweise transaktionaler Führung auf Indikatoren der psychischen Gesundheit sind sehr widersprüchlich: So können einige Studien einen positiven Zusammenhang zwischen kombinierten Maßen transaktionaler Führung (bestehend aus bedingter Belohnung und Führen nach dem Ausnahmeprinzip) und Arbeitszufriedenheit nachweisen [37, 49]. Zugleich finden jedoch auch eine Reihe von Studien keine signifikanten Zusammenhänge, etwa zwischen bedingter Belohnung und arbeitsbezogener Stresswahrnehmung [61] oder zwischen einem kombinierten Maß transaktionaler Führung und Wohlbefinden [47]. Andere Untersuchungen kommen insbesondere im Hinblick auf Führen nach dem Ausnahmeprinzip zum Ergebnis eines negativen Effekts transaktionaler Führung (z. B. [28, 39, 62]. Diese inkonsistente Befundlage legt die Vermutung nahe, dass die Wirkung transaktionaler Führung auf psychische Gesundheit von weiteren Randbedingungen (Moderatoren) abhängig ist, die jedoch in der bisherigen Forschung vernachlässigt wurden.
- *Ethische Führung* bezieht sich auf ein normativ angemessenes Verhalten der Führungskraft, das sich sowohl im persönlichen Handeln als auch in den Beziehungen zu den Mitarbeitern ausdrückt [10]. Ethisch handelnde Führungskräfte werden als ehrlich, vertrauenswürdig, fair und fürsorglich beschrieben [10] – Verhaltensweisen, die ebenfalls psychische Ressourcen für Mitarbeiter darstellen können. Entsprechend haben verschiedene Studien einen positiven Einfluss ethischer Führung auf Arbeitszufriedenheit und arbeitsbezogenes Wohlbefinden bestätigt [3, 35, 43, 70]. Vertiefende Analysen haben u. a. gezeigt, dass der positive Einfluss ethischer Führung auf psychische Gesundheit durch eine Stärkung der Mitsprache und der Aufgabenidentifikation [3] sowie eine positive Beeinflussung der wahrgenommenen Gerechtigkeit innerhalb der Organisation [43] zustande kommt. Zugleich können jedoch Kalshoven und Boon [35] zeigen, dass umfangreich ausgeprägte Personalmanagement-Systeme in Unternehmen den positiven Effekt ethischer Führung auf psychisches Wohlbefinden substituieren können.
- *Gesundheitsorientierte Führung* ist ein vergleichsweise neues Führungskonzept, das sich auf spezifische gesundheitsrelevante Verhaltensweisen von Führungskräften bezieht. Zwar existiert bislang keine einheitliche Konzeptualisierung des Führungsstils, jedoch werden u. a. die Berücksichtigung und der Einsatz für die Gesundheit von Mitarbeitern [27] sowie deren Unterstützung und Entwicklung [65] als zentrale Dimensionen angesehen. Nach Franke, Felfe und Pundt [22] beinhaltet gesunde Führung neben einer hohen Gesundheitsorientierung im Verhalten (z. B. Schaffung gesunder

Arbeitsbedingungen) auch eine entsprechende Werteeinstellung (z. B. Verantwortungsgefühl für die psychische Gesundheit der Mitarbeiter) und ein gesundheitsorientiertes Bewusstsein der Führungskraft (z. B. Sensibilität gegenüber dem Gesundheitszustand der Mitarbeiter). Erwartungsgemäß können empirische Studien die positiven Effekte gesundheitsorientierter Führung auf verschiedene Indikatoren der psychischen Gesundheit von Mitarbeitern bestätigen. Darüber hinaus zeigen Gurt und Kollegen [27], dass dieser Effekt u. a. durch die Wahrnehmung eines Unternehmensklimas vermittelt wird, das durch eine Wertschätzung von Gesundheit geprägt ist; auch trägt gesundheitsorientierte Führung der Studie zufolge zu größerer Rollenklarheit bei den Mitarbeitern bei, was sich ebenfalls positiv auf deren Gesundheit auswirkt. Zu einem weiteren interessanten Befund kommt die Studie von Franke et al. [22], in der gesundheitsorientierte Führung durch die Führungskraft positiv mit der gesundheitsorientierten Selbstführung der Mitarbeiter verbunden ist. Durch diesen positiven Einfluss auf Verhalten, Werte und Bewusstsein der Mitarbeiter in puncto Gesundheit besitzt gesundheitsorientierte Führung letztlich auch einen förderlichen Effekt auf deren psychischen Gesundheitszustand.

- *Negative Führungsstile* wie destruktive oder missbräuchliche Führung besitzen – der theoretischen Erwartung entsprechend – einen negativen Einfluss auf die psychische Gesundheit von Mitarbeitern. Zu diesen negativen Führungsstilen gehören z. B. herrisches, despotisches oder narzisstisches Verhalten der Führungskraft. Eine Meta-Analyse von Schyns und Schilling [57] bestätigt negative Effekte verschiedener Formen destruktiver und missbräuchlicher Führung auf das psychische Wohlbefinden von Mitarbeitern.

Abschließend sei noch auf Studien verwiesen, die die Qualität der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern als Determinante psychischer Gesundheit untersuchen. Diese so genannte „Leader-Member-Exchange“-Qualität (z. B. [24]) ist in verschiedenen Studien positiv mit Indikatoren der psychischen Gesundheit von Mitarbeitern verbunden [31, 34, 42, 63, 71]. Somit kann neben dem Führungsstil auch die Beziehung zum Vorgesetzten als Ressource angesehen werden, von der Mitarbeiter bei der Bewältigung ihrer Arbeitsanforderungen profitieren.

2.4 Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag verstand sich als Überblick über Ergebnisse der internationalen Forschung zum Zusammenhang zwischen Führung und der psychischen Gesundheit von Mitarbeitern. Auf Basis der Analyse des aktuellen Forschungsstandes können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Aus *theoretischer Sicht* können die psychische Gesundheit und das Führungshandeln des Vorgesetzten bedeutende Ressourcen für Mitarbeiter darstellen. Diese Ressourcen können ihnen u. a. im Sinne des Job-Demands-Resources-Modells [16], dem Demands-



<http://www.springer.com/978-3-658-06071-8>

Executive Health – Gesundheit als Führungsaufgabe
Arbeitsfreude und Unternehmenserfolg fördern Mit vielen
Erfahrungsberichten Mit einem Vorwort von Anselm Grün
Becker, P. (Hrsg.)
2015, IX, 263 S., Hardcover
ISBN: 978-3-658-06071-8