

Mitarbeiterführung zwischen



Hochleistung und Erschöpfung

Ergebnisse der I.FPM-Studie zum Thema gesunde Führung

Kernaufgabe von Führungskräften ist es, Mitarbeiter zu motivieren, zu inspirieren, zu mobilisieren und schließlich zu Hochleistung zu führen. In globalen, digitalen und dynamischen Arbeitswelten tritt jedoch eine zweite Kernaufgabe hinzu: Belastung abbauen und Erschöpfung verhindern. Die Autorinnen haben das Zusammenspiel verschiedener Führungsformen und ihre Wirkung auf die emotionale Erschöpfung und Leistung im Unternehmen untersucht. Datenquelle der diesjährigen I.FPM-Studie zum Thema gesunde Führung sind Vollbefragungen im deutschsprachigen Raum von Topmanagern, HR-Verantwortlichen, Führungskräften und Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen im Unternehmen. Befragt wurden 61 Unternehmen, Antworten von 242 Topmanagern und 14 307 Mitarbeitern wurden ausgewertet. →

DIE AUTORINNEN



PROF. DR. HEIKE BRUCH ▶
Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement (I.FPM), Universität St. Gallen



SANDRA KOWALEVSKI ▶
wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am I.FPM, Consultant der energy factory St. Gallen AG

Gesundheit braucht Bewegung. Foto: Aygül Özkan (CDU), ehemalige Sozialministerin in Niedersachsen, wollte Arbeitnehmer dazu animieren, wenigstens an 20 Tagen im Jahr mit dem Fahrrad zur Arbeit zu fahren.

Die Leadership-Forschung zeigt, dass transaktionale und transformationale Führung zwei etablierte Führungsstile sind, die Ressourcen von Mitarbeitern aktivieren, stärken und dadurch die Leistung im Unternehmen positiv beeinflussen (Bass 1990; Bass et al. 2003). Darüber hinaus zeigen Skakon et al. (2010) in ihrer Metaanalyse, dass transaktionale Führung teilweise und transformationale Führung meist einen positiven Einfluss auf die emotionale Erschöpfung von Mitarbeitern haben. Transaktionale Führung beinhaltet, dass Führungskräfte klar und transparent kommunizieren, ihren Mitarbeitern ein differenziertes Feedback geben und regelmäßig bei guter Leistung loben, aber auch konstruktive Kritik bei schlechter Leistung äußern. Transformationale Führung bedeutet, dass Führungskräfte selbst ein Vorbild für hohen Einsatz und großes Engagement sind, ihren Mitarbeitern ein inspirierendes Bild der Zukunft aufzeigen, sie individuell unterstützen und sie zum Mitdenken anregen.

Gesunde Führung ist ein bislang wenig untersuchter Führungsstil, der in Wissenschaft und Praxis in jüngster Zeit verstärkte Aufmerksamkeit erhält. Gesunde Führung betrachten wir aus zwei Perspektiven: aus der Mitarbeiterperspektive (gesunde Mitarbeiterführung) sowie aus der Perspektive der Führungskraft selbst (gesunde Selbstführung). Gesunde Mitarbeiterführung beinhaltet, dass Führungskräfte sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter verantwortlich fühlen, auf gesundheitliche Warnsignale achten und ihnen ein gutes Vorbild in puncto Gesundheit sind. Gesunde Selbstführung beinhaltet, dass Führungskräfte mit ihrer eigenen Gesundheit verantwortungsvoll umgehen und bewusst auf gesundheitliche Warnsignale bei sich achten.

FÜHRUNGSFOKUS GESUNDHEIT

Im Unterschied zu transaktionaler und transformationaler Führung, die sehr breite, positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter und das Unternehmen haben, adressiert gesunde Führung explizit die Gesundheit im Unternehmen. Der große Unterschied ist: Während transaktionale und transformationale Führung insbesondere an den Ressourcen ansetzen und diese aufbauen, setzt gesunde Führung an den Belastungen an und reduziert diese. Eine Reduktion von Belastungen hat bei unveränderter Ressourcenlage einen stärker positiven Effekt auf die Gesundheit eines Mitarbeiters als ein Aufbau von Ressourcen bei unveränderter Belastungslage (Hobfoll 2001). Diese Denkweise speist sich aus der Theorie von Kahneman und Tversky (1979), die empirisch zeigten, dass ein Verlust auf Menschen stärkere negative Auswirkungen hat als ein Gewinn in gleicher Höhe positive Auswirkungen.

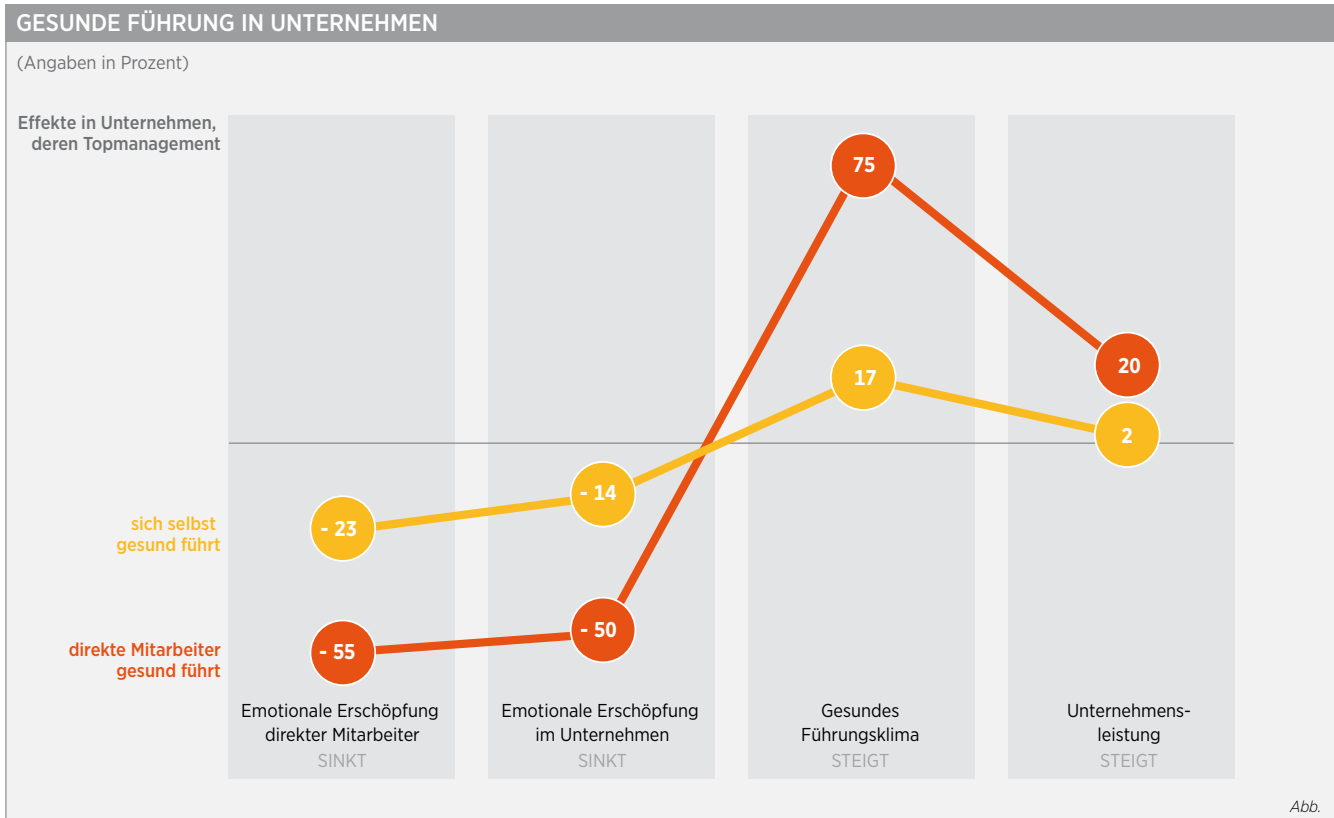
Gesunde Führung reduziert einen Teil der Belastungen und Stressoren der Mitarbeiter, anstatt Ressourcen zu stärken. Genau diese Reduktion von Belastungen hat in der Folge einen positiven

Leistungseffekt. Erschöpfung tritt nämlich häufig durch eine Vielzahl von Belastungen auf, die gar nicht per se mit der Arbeitsaufgabe zu tun haben. Belastungen wie die fehlende Rückzugsmöglichkeit bei Mitarbeitern im Frontoffice, die in ständigem Kundenkontakt stehen, Arbeitszeiten, die rigide sind und nicht zur aktuellen Lebenssituation passen, eine fehlende Balance von Phasen der Hochleistung und Entschleunigung (Bruch / Menges 2010) bilden einen Teil des Spektrums von Belastungen ab, dem Mitarbeiter ausgesetzt sind. Dies erschöpft Mitarbeiter. Durch die Wegnahme von Belastungen schützt gesunde Führung die wirklich wichtigen Aufgaben so, dass der Mitarbeiter genügend Ressourcen hat, diese gut zu bewältigen.

Eine weitere spannende Erkenntnis ist, dass gesunde Führung nur dann wirkungsvoll ist, wenn sie auf dem Fundament guter Führung, das heißt auf einer Kombination aus transaktionaler und transformationaler Führung, aufbaut. Ansonsten wird gesunde Führung als Feigenblatt und nicht glaubwürdig erlebt. Mitarbeiter aus Unternehmen mit einem starken transaktionalen Führungsklima, in denen also die Führungskräfte transaktional führen, sind um 41 Prozent weniger emotional erschöpft als Mitarbeiter aus Unternehmen, in denen kein oder ein gering ausgeprägtes transaktionales Führungsklima herrscht. Herrscht in einem Unternehmen zusätzlich zu einem transaktionalen Führungsklima auch noch ein transformationales Führungsklima vor, fühlen sich die Mitarbeiter um weitere neun Prozent weniger emotional erschöpft. Mitarbeiter aus Unternehmen mit einem zusätzlich gesunden Führungsklima sind um weitere elf Prozent weniger emotional erschöpft. Insgesamt reduzieren Unternehmen durch ein transaktionales, transformationales und gesundes Führungsklima die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter um 61 Prozent.

GESUNDE SELBSTFÜHRUNG

Gesunde Mitarbeiterführung wird von den Mitarbeitern nur dann als glaubwür-



dig erlebt, wenn ihre Führungskraft auch sich selbst gesund führt. Eine Führungskraft, die nicht auf ihre eigene Gesundheit achtet, aber ihren Mitarbeitern nahelegt, sich zu schonen, statt krank zur Arbeit zu kommen, wird als wenig authentisch erlebt und erntet Zynismus. Gesunde Mitarbeiterführung wird für die Mitarbeiter zur Alibiaktion. Eine Führungskraft, die hingegen für sich und ihre Mitarbeiter sorgt, schafft Vertrauen und hat eine große Vorbildfunktion.

Eine besonders große Vorbildfunktion hat die gesunde Selbstführung des Topmanagements. In Unternehmen, deren Topmanagement sich selbst gesund führt, verbessert sich das gesunde Führungsklima um 17 Prozent. Zudem sind die direkten Mitarbeiter eines gesund führenden Topmanagements um 23 Prozent weniger erschöpft und das gesamte Unternehmen um 14 Prozent (vgl. Abb.). Dies wirkt sich auch positiv auf die Leistung aus, die um zwei Prozent steigt.

Ein ähnliches Bild, doch stärker in der Ausprägung, zeigt ein Vergleich von Unternehmen, deren Topmanagement seine direkten Mitarbeiter gesund führt, mit Unternehmen, deren Topmanagement seine direkten Mitarbeiter nicht gesund führt. Ein Topmanagement, das auf die Gesundheit seiner direkten Mitarbeiter achtet, reduziert deren emotionale Erschöpfung um 55 Prozent und die Erschöpfung im gesamten Unternehmen um 50 Prozent. Das gesunde Führungsklima verbessert sich sogar um 75 Prozent und die Unternehmensleistung um 20 Prozent (vgl. Abb.).

FAZIT

Das Führungsklima in einem Unternehmen wird sehr stark vom Topmanagement geprägt, das durch seine hohe Sichtbarkeit und sein symbolisches Handeln eine gesunde Leistungskultur vorantreiben oder paralisieren kann. Das Topmanagement kann seiner strategischen Verantwortung nur gerecht werden, wenn es die für die Erreichung

der strategischen Ziele notwendigen Potenziale aufbaut und aktiviert: eine produktive und gesunde Belegschaft. ●

Literatur

- Bass, B. M. (1990): From transactional to transformational leadership – learning to share the vision, in: *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19–31
- Bass, B. M. / Avolio, B. J. / Jung, D. I. / Berson, Y. (2003): Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, in: *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207–218
- Bruch, H. / Menges, J. I. (2010): The acceleration trap, in: *Harvard Business Review*, 88 (4), 80–86
- Hobfoll, S. E. (2001): The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory, in: *Applied Psychology*, 50 (3), 337–370
- Kahneman, D. / Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk, in: *Econometrica*, 47 (2), 263–291
- Skakon, J. / Nielsen, K. / Borg, V. / Guzman, J. (2010): Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research, in: *Work and Stress*, 24 (2), 107–139