



Falsche Führung, krankes Team

Ein ungeeigneter Führungsstil führt zu mehr Krankheitstagen. Diesen Zusammenhang haben Forscher aus Görlitz und Dresden in einer internationalen Studie nachgewiesen. Mitautor der Studie Dr. Matthias Schmidt, Professor für Organisationspsychologie, spricht im Interview über die Ergebnisse der Studie und welche Konsequenzen zu ziehen sind.

Zwischen 50 und 60 Prozent aller Krankheitstage lassen sich mit stressigen Arbeitsbedingungen in Verbindung bringen. Studien belegen, dass Führungsstil und Gesundheitsstatus der Mitarbeiter korrelieren. Was haben Sie herausgefunden?

Wir kommen zum gleichen Ergebnis, nur dass unsere Studie multinational ausgelegt war. Das heißt, wir haben über 11.000 Teams in 16 Ländern untersucht und dabei interkulturelle Unterschiede miteinbezogen wie die erlebte Machtdistanz. Unsere Ergebnisse zeigen, dass sich ganz besonders der transformationale, aber auch der transaktionale Führungsstil gesundheitsfördernd auswirken. Der Laissez-faire-Stil hingegen verschlechtert den gesundheitlichen Status der Mitarbeiter.



Dr. rer. Nat. Matthias Schmidt,
Professor für Organisations-
psychologie an der Hochschule
Zittau/Görlitz

Welcher Führungsstil herrscht in Deutschland vor?

In Deutschland überwiegt der transaktionale Führungsstil. Das heißt, die Führungskräfte arbeiten mit *contingent reward*, also bedingter Belohnung.

Sie definieren Führung als Austauschbeziehung – der Mitarbeiter erbringt eine Leistung und erhält dafür eine bestimmte Belohnung. Wir haben herausgefunden, dass fehlende angemessene Belohnung wie Anerkennung, Beförderung oder Zukunftsoptionen ein Gesundheitsrisiko darstellen.

Wie lässt sich der transformationale Führungsstil beschreiben?

Er geht weit über das transaktionale Prinzip hinaus. Transformationales Führen begeistert Mitarbeiter, reißt sie mit und erzeugt Zuversicht. Die Führungskraft hat eine Vision und infiziert ihre Mitarbeiter mit dieser Vision. Solche Führungskräfte werden als Vorbild wahrgenommen und man vertraut ihnen. Der Mitarbeiter wird mit ins Boot geholt und ist nicht mehr nur ein kleines Zahnrad im Getriebe, sondern Mitgestalter. Die transformationale Führung erzeugt eine unglaublich angenehme Arbeitsatmosphäre und kompensiert sogar andere negative Arbeitsbedingungen. Wir haben in unserer Studie gesehen, dass transformational geführte Mitarbeiter fest daran glaubten, dass sie aus einer aktuellen Krise herauskommen und sie standen 100-prozentig hinter ihrer Führungskraft. Besonders die positive Zukunftsorientierung motiviert. Das Gegenteil davon schafft Zukunftsangst oder gar Resignation und Hoffnungslosigkeit. Das sorgt für Stress. Der ist nicht nur ein Motivationskiller, er macht auch krank. Das kostet am Ende sehr viel Geld.

Kann man transformationales Führen lernen?

Es gibt Menschen, die dafür nicht so gut geeignet sind, zum Beispiel sehr introvertierte Menschen. Oder wenn jemand überhaupt keine Wahrnehmung für die Bedürfnisse seines Gegenübers hat. Aber in der Regel kann und sollte jeder seine Kompetenzen entwickeln. Denn darauf kommt es beim transformationalen Führen an. Unternehmen legen auf diesen Aspekt auch immer mehr Wert. Sie wollen Persönlichkeiten, die souverän sind, eine hohe Sozialkompetenz haben und ein positives Mitarbeiterbild. Transformationale Führungskräfte trauen ihrem Team zu, dass es eigenständig Verantwortung übernimmt.

Das wird aber nicht an der Uni gelehrt...

Die meisten Führungskräfte rekrutieren sich aus Studiengängen BWL, Jura und den Ingenieurwissenschaften. Hier zählen Zahlen, Gesetzestexte und Formeln. Die Ausbildung zur Führungskraft geht über Ansätze oder Tools nicht hinaus. Hier kann man auf professionelles Coaching oder Training ausweichen. Aber: Führungstechniken zu lernen, die überhaupt nicht zur Persönlichkeit passen, wirken oft aufgesetzt und damit unglaubwürdig.

Welche Trainings empfehlen Sie?

Jeder Führungskraft sollte daran gelegen sein, die emotionale Intelligenz zu entwickeln und die Gesprächsführungskompetenz. Dann gibt es Trainings zur Verbesserung der Emotionsregulation. Denn Führungskräfte müssen negative Erfahrungen kanalisieren können und viel Druck aushalten. Muss ich den Mitarbeiter anschreien, um mich zu entlasten oder gibt es auch einen anderen

Weg? Es gibt auch Trainings, die lehren, achtsam mit sich selbst umzugehen. Das ist eine wichtige Fähigkeit, denn nur wer das kann, geht mit seinen Mitarbeitern achtsam um. Eine Führungskraft sollte sich selbst nicht vergessen!

Ansprechpartner

Alfried Weiß □ Lohengrinstrae 8 □ 72768 Reutlingen □ (07121) 32 19 55
Tom Senninger □ Platenstrae 6 □ 80336 München □ (089) 97 39 22 88