

Transformationale und transaktionale Führung als erfolgreicher Führungsstil für Leistung und Gesundheit?

Eine kritische Überprüfung des „Full Range of Leadership“-Konzeptes für das betriebliche Gesundheitsmanagement.

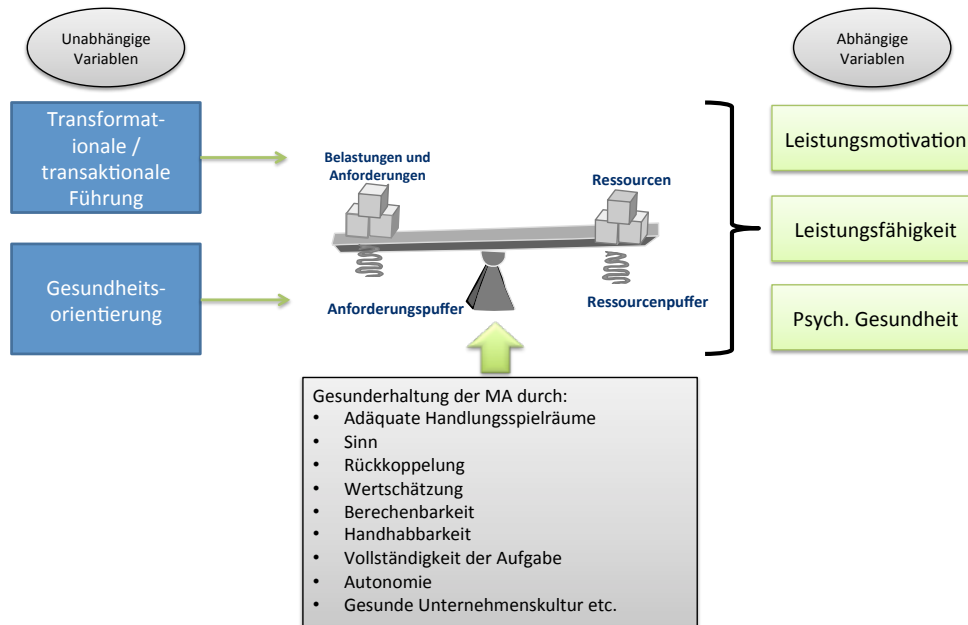
Autor: Burkhard Schmidt, Dipl.- Kfm., Organisationspsychologe (in Zusatzstudium)

Keywords: Full Range of Leadership, Transformationale Führung, psychische Gesundheit, Betriebliches Gesundheitsmanagement

Zusammenfassung:

Führung in Unternehmen ist ein extrem vielschichtiger Begriff mit einer breiten Zuordnung von Interaktionen. Weiterhin ist bekannt, dass Führungskräfte an bedeutenden unternehmerischen Faktoren wie Leistung, Unternehmenskultur, Gesundheit der Mitarbeiter, Zielerfüllung etc. beteiligt sind. Durch die zunehmende Dynamik und Komplexität der Arbeitswelt und immer höhere Anforderungen an Personen und Organisationen steigen die psychischen Belastungen. In der Kette Belastung-(Fehl-) Beanspruchung-Beanspruchbarkeit-psychische Beeinträchtigung-Resilienz ist davon auszugehen, dass diese Trends weiter zunehmen werden, auch verstärkt durch den demografischen Wandel. In diesem Kontext werden die Facetten von psychischem Wohlbefinden immer wichtiger, auch in der unternehmerischen Realität. Diese Arbeit versucht in diesem Kontext den Einfluss der Führungskraft, speziell durch transformationale und transaktionale Führung in Bezug auf nachhaltige Leistung und Gesundheit der Mitarbeiter zu ergründen und inwiefern die klassischen und aktuell verwendeten Führungstheorien und Modelle überhaupt noch geeignet sind, um mit diesen neuen Rahmenbedingungen umzugehen. Als Ausgangspunkt zur Ergründung dieser Zusammenhänge erscheint die Forschung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, genauer dem Leistungs- und Gesundheitsmanagement, sinnvoll. Ziel der Untersuchungen ist es zu überprüfen, ob sich das Führungskonzept des „Full Range of Leadership“ in Bezug auf Gesundheit, hier speziell die psychische Gesundheit, und nachhaltige Leistungsfähigkeit, in einem praktischen Kontext wie einem Leistungs- und Gesundheitsmanagement als praktikabel erweist. Allerdings zeigte die Sichtung der Literatur und des Forschungsstandes, dass viele unterstellte Effekte und Einflüsse von Führungsverhalten nur schlecht empirisch fundiert sind. Dies gilt insbesondere für transformationale Führung. Befürworter sehen hierin ein gültiges Metakonzept, das nahezu immer zu Führungserfolg führt, Kritiker sehen vor allem „den alten Wein in neuen Schläuchen.“ Basierend auf der Theorie zu transformationaler und transaktionaler Führung ist die Annahme, dass dieser Führungsstil zur Steigerung von Leistungsmotivation, Leistungsfähigkeit und psychischer Gesundheit beiträgt. Der theoretisch beschriebene Augmentationseffekt der beiden Führungsstile wird mitberücksichtigt. Weiterhin kann davon ausgegangen werden, dass eine Gesundheitsorientierung der Führungskraft, also eine langfristige, richtige Passung von Anforderungen und Ressourcen, Leistungsgesundheit im salutogenen Sinn erhält. Wenn also eine Führungskraft transformational und transaktional führt und

dabei gleichzeitig die Gesundheit der Mitarbeiter im Prozess mit berücksichtigt, sollten sich die Balancen zwischen Anforderung und Belastung, Ressourcen und Puffern austarieren und somit zu mehr Leistungsmotivation, mehr Leistungsfähigkeit und stabiler psychischer Gesundheit führen (soweit letztere durch die Arbeitssituation beeinflusst wird). Die Logik des Forschungsansatzes zeigt folgende Abbildung.



Folgende Hypothesen wurden anhand von ANOVA in System des „Allgemeinen Linearen Modell“ geprüft:

- **H₀:** Es gibt keinen Zusammenhang zwischen transformationaler / transaktionaler Führung (UV I) und der Gesundheitsorientierung der Führungskraft (UV II) und nachhaltiger Leistungsfähigkeit (AV) bzw. objektiven Leistungsdaten.
- **H₁:** Transformationale und transaktionale Führung (UV I) zeigt einen signifikanten Haupteffekt mit nachhaltiger Leistung (AV).
- **H₂:** Die Gesundheitsorientierung der Führungskraft (UV II) zeigt einen signifikanten Haupteffekt mit nachhaltiger Leistung (AV).
- **H₃:** Es gibt einen signifikanten Interaktionseffekt zwischen transformationaler / transaktionaler Führung (UV I) und der Gesundheitsorientierung der Führungskraft (UV II) und nachhaltiger Leistungsfähigkeit (AV) bzw. objektiven Leistungsdaten.
- **H₄:** Der Interaktionseffekt erklärt mehr Varianz als die einzelnen Haupteffekte. D.h. das (gesättigte) Interaktionsmodell stellt das Modell mit der besten Erklärung der Varianz dar.

Zur Verfügung standen zwei Datensätze aus Befragungen von Fallstudienpartnern des BMBF-geförderten Forschungsprojekts GemNet mit ausreichender Anzahl Probanden für die statistischen

Verfahren. Es wurden verschiedene Ressourcen und Puffer sowie Belastungs- und Anforderungsgrößen erhoben, ergänzt durch objektive Leistungsdaten der Unternehmen. Das transformationale und transaktionale Führungsverhalten wurde durch das „Transformational Leadership Inventory“ (TLI) abgefragt.

Die Überprüfung der Hypothesen in den Fallstudien ergab, dass die transformationale Führung mit subjektiven Erfolgskriterien nur sehr schwache Haupteffekte zeigte und fast immer im gesättigten Modell von der Gesundheitsorientierung der Führungskraft verdrängt wurde. Auch wenn sich in der Einzelbetrachtung die angenommenen positiven Wirkungen immer wieder zeigten, waren die direkten Effektstärken zu schwach. Besonders für die nachhaltige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter spielte die transformationale / transaktionale Führung keine Rolle. Für ein gültiges Metaverhaltenskonzept, das für sich selbst in Anspruch nimmt, ein direkter, personenorientierter Führungsstil zu sein, erscheinen die Ergebnisse als zu gering. Weiterhin konnte in beiden Fallstudien, gerade in Bezug auf die Leistungsfähigkeit aber auch bei der Identifikation mit dem Unternehmen, ein Sättigungseffekt beobachtet werden. Von der Logik ähnlich wie bei Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie mit Motivatoren und Hygienefaktoren, zeigte sich bei transformationaler Führung ein abnehmender Grenznutzen. Die andere unabhängige Variable, die Gesundheitsorientierung der Führungskraft, erklärte immer mehr Varianz und zeigte fast immer größere Effektstärken. Da Interaktionseffekte ausblieben, spricht dies dafür, dass die beiden Führungsstile unabhängig voneinander wirken und hier zeigte die Gesundheitsorientierung durchweg die besseren Ergebnisse. Somit finden sich in dieser Studie Belege dafür, dass die Orientierung an den gutbekannten Ressourcen und Puffern der Arbeits- und Gesundheitsforschung erfolgsversprechender ist, als eine charismatische, transformationale Führung zu etablieren. Offensichtlich ist ein Führungskonzept alleine nicht ausreichend, um alle Facetten von Führungserfolg abzudecken. Die Ergebnisse bestätigen diesbezüglich, dass das transformationale Führungsverhalten, wenn überhaupt, eher schwache und indirekte Wirkungen zeigt. Allerdings fanden sich begründete Indizien dafür, dass transformationale / transaktionale Führung durchaus Auswirkungen auf Führungssubstitute wie die Unternehmenskultur haben kann. Bezüglich der objektiven Daten und den Zusammenhängen mit Führungsverhalten konnten keine Einflüsse gesichert bestätigt werden, was vor allem auf die Datenlage zurückzuführen ist. Korrelationen, Effekte etc. zeigen sich deutlich bei der Verwendung subjektiver Einschätzungen. Bei objektiven Daten zeigen sie nur noch geringe oder gar keine Zusammenhänge. Wesentlich scheint jedoch eher zu sein, dass Themen wie Führung und Gesundheit noch zu wenig strategisch „mitgedacht“ werden und somit auch die Controlling- und Kennzahlensysteme nicht ausreichend ausdifferenziert sind.

Dem Bereich Führung und Gesundheit, insbesondere unter Einbezug ökonomischer Evaluation, kann weiterhin großer Forschungsbedarf attestiert werden.