

Förderliche Auswirkungen von Servant Leadership auf Mitarbeiter-Gesundheit

Wladislaw RIVKIN, Kristina KÜPER, Melanie KARTHAUS, Klaus-Helmut SCHMIDT

*IfADo – Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund,
Ardeystraße 67, D-44139 Dortmund*

Kurzfassung: Im Rahmen des Forschungsprojekts INNOKAT wurde der Einfluss des Führungsstils „Servant Leadership“ auf die Gesundheit von Beschäftigten untersucht. Servant Leadership beschreibt einen Führungsstil, bei dem sozial verantwortliches Handeln eine zentrale Aufgabe der Führungskraft darstellt. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf der Entfaltung des Potentials jedes einzelnen Mitarbeiters. Eine Befragungsstudie mit 413 Beschäftigten konnte zeigen, dass nach Kontrolle von Rollenambiguität als Stressor, Servant Leadership einen positiven Einfluss auf Indikatoren psychischer Beanspruchung (Emotionale Erschöpfung und Depersonalisierung) hat.

Schlüsselwörter: Burnout , Führung, psychische Gesundheit, Servant Leadership

1. Einleitung

Der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel können langfristig die Produktivität und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland einschränken. Um diese negativen Auswirkungen abzumildern, ist es notwendig die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten langfristig zu sichern (SB der Gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2011). Vor allem der Erhalt der psychischen Gesundheit stellt sich als eine entscheidende Herausforderung der zukünftigen Arbeitswelt dar. Untersuchungen in diesem Bereich zeigen, dass im Vergleich zu anderen Beanspruchungsfolgen wie z.B. Muskel/Skelett- oder Herz/Kreislauf-Erkrankungen, psychische Erkrankungen in den letzten Jahren stark zugenommen haben (Badura et al. 2014). Darüber hinaus gehen im Vergleich zu anderen Beanspruchungsfolgen, Einschränkungen der psychischen Gesundheit mit relativ langen Fehlzeiten (durchschnittlich 34 Tage; Badura et al. 2014) einher. Um diese negativen Folgen des demografischen Wandels zu reduzieren oder sogar umzukehren, wurden im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts INNOKAT Maßnahmen auf verschiedenen Unternehmensebenen entwickelt, implementiert und evaluiert, die zur Steigerung der psychischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten beitragen. Bisherige Forschungsergebnisse konnten zeigen, dass vor allem Führungskräfte einen bedeutsamen Einfluss auf die psychische Gesundheit und damit auch die langfristige Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter haben (Kuoppala et al. 2008). Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurde der Einfluss des Führungsstils „Servant Leadership“ (Greenleaf 1977) auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten überprüft. Ein Kernelement von Servant Leadership ist sozial verantwortliches Handeln. Damit stellt die Förderung und Entfaltung des größtmöglichen Potentials der Mitarbeiter eine zentrale Führungsaufgabe im Rahmen dieses Führungsstils dar (Greenleaf 1977). Verschiedene Theorien legen nahe, dass Führung nach den Prinzipien des „Servant Leadership“ die psychische

Gesundheit von Beschäftigten fördern kann. Zum einen besagt die Theorie der Passung (Caplan 1983), dass eine besonders gute Passung zwischen Anforderungen der Umwelt und Fähigkeiten einer Person sich positiv auf die psychische Gesundheit auswirkt. Da „Servant Leader“ die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter besonders gut kennen, sind sie in der Lage, jedem einzelnen Mitarbeiter diejenigen Aufgaben zu delegieren, die am besten zu den Kompetenzen des jeweiligen Mitarbeiters passen. Wir erwarten, dass diese Passung zwischen Anforderungen an und Fähigkeiten von Beschäftigten sich positiv auf die Mitarbeitergesundheit auswirkt. Zum anderen besagt die Theorie der geteilten sozialen Identität, dass Individuen nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe und damit nach einer gemeinsamen sozialen Identität streben. Diese Zugehörigkeit hat wiederum positive Auswirkungen auf die psychische Gesundheit (Haslam et al. 2010). Durch das Handeln nach sozialverantwortlichen Prinzipien und die Einhaltung von Normen im Team fördern „Servant Leader“ die Identifikation von Mitarbeitern mit dem Team, welche sich wiederum positiv auf die Mitarbeitergesundheit auswirkt.

Auf Grundlage der oben beschriebenen theoretischen Annahmen, formulieren wir folgende Hypothese:

Auch nach Kontrolle des Stressors Rollenambiguität hat „Servant Leadership“ einen positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten.

Zur Messung der psychischen Gesundheit wurden die beiden Kernmerkmale von Burnout Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation verwendet

2. Methode

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde eine Studie mit 443 Beschäftigten durchgeführt (Teilnahmequote 63%). Alle Untersuchungsvariablen wurden mittels Fragebögen mit gut validierten Messverfahren erhoben. Das durchschnittliche Lebensalter der Beschäftigten betrug 39.2 Jahre. 56% der Teilnehmer waren Frauen, 23% arbeiteten als Teilzeitkraft.

Servant Leadership wurde mit einer 14-Item Skala von Ehrhart (2004) gemessen ($\alpha = .93$), die unter anderem Items enthält wie z.B. „Mein unmittelbarer Vorgesetzter investiert viel Zeit, um gute Beziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen“. Rollenambiguität wurde mit der Skala von Breugh und Colihan (1994) gemessen ($\alpha = .90$).

Als Kriteriumsvariablen der psychischen Beanspruchung wurden die Burnout-Dimensionen Emotionale Erschöpfung ($\alpha = .89$) und Depersonalisation ($\alpha = .79$; Büssing & Perrar 1992) verwendet.

3. Ergebnisse

Konfirmatorische Faktoranalysen belegen die faktorielle Eigenständigkeit der zentralen Prädiktorvariablen (Servant Leadership und Rollenambiguität) und der Beanspruchungsindikatoren.

Die Hypothesenprüfung erfolgte mithilfe hierarchischer linearer Regressionsanalysen. Nach Kontrolle der demografischen Variablen (Alter, Geschlecht, Arbeitszeit) wurde der Einfluss von Rollenambiguität auf die beiden Burnout Indikatoren überprüft, bevor in einem letzten Schritt „Servant Leadership“ als weiterer Prädiktor Berücksichtigung fand.

Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der Ergebnisse. Nach Kontrolle der demografischen Variablen zeigte Rollenambiguität einen signifikanten positiven Einfluss auf die Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation. Zudem konnte „Servant Leadership“ über Rollenambiguität hinaus zusätzliche Beiträge zur Varianzaufklärung in den beiden Burnout-Indikatoren leisten. Dabei zeigt sich erwartungsgemäß ein negativer Zusammenhang zwischen „Servant Leadership“ und den Indikatoren psychischer Beanspruchung. D.h., Personen, die nach den Prinzipien des „Servant Leadership“ geführt werden, berichten eine geringere emotionale Erschöpfung und Depersonalisation im Vergleich zu Personen, die nicht nach den Prinzipien des „Servant Leadership“ geführt werden.

Tabelle 1: Ergebnisse latenter moderierter Regressionsanalysen zur Überprüfung der Effekte von Rollenambiguität und Servant Leadership

Prädiktorvariable	Indikatoren der Arbeitsbeanspruchung	
	Emotionale Erschöpfung	Depersonalisation
Alter	.11*	-.05
Geschlecht	-.04	.13**
Arbeitszeit	.15**	.05
R^2	.01	.02
F für Veränderung in R^2	2.93*	4.67*
Rollenambiguität	.38**	.27**
R^2 (ΔR^2)	.15 (.14)	.16 (.14)
F für Veränderung in R^2	74.44**	69.14**
Servant Leadership	-.25**	-.25**
R^2 (ΔR^2)	.21 (.06)	.21 (.05)
F für Veränderung in R^2	30.41**	30.32**

Anmerkung: $N = 443$. * $p < .05$; ** $p < .01$.

4. Diskussion

Die vorliegenden Ergebnisse konnten zeigen, dass Mitarbeiterführung nach den Prinzipien des „Servant Leadership“ auch über bekannte Stressoren wie z.B. Rollenambiguität hinaus, zur Verbesserung der psychischen Gesundheit von Beschäftigten beiträgt. In vielen Arbeitstätigkeiten ist es nicht möglich, Stressoren wie z.B. Rollenambiguität, vollständig zu eliminieren. Aus diesem Grund müssen Faktoren identifiziert werden, welche sich auch bei hohem Stress positiv auf die psychische Mitarbeitergesundheit auswirken. Im Rahmen unserer Untersuchung konnten wir zeigen, dass der Führungsstil „Servant Leadership“ einen solchen Faktor darstellt.

Aus den vorliegenden Ergebnissen können auch einige praktische Implikationen abgeleitet werden. So sollten sich Trainingsmaßnahmen des Führungsstils „Servant Leadership“ positiv auf die Mitarbeitergesundheit auswirken. Im Rahmen des INNOKAT Projekts wurde ein solches Training entwickelt (Bröker et al. in Druck), welches vier Bestandteile von Servant Leadership berücksichtigt. Im ersten Modul

werden die beiden Themen sozialverantwortliches Handeln sowie Entwicklungs- und Erfolgsförderung der Mitarbeiter/-innen trainiert. Im zweiten Modul werden die Themen Empowerment und Wertschätzung behandelt.

Zudem wurden im Rahmen des INNOKAT Projekts weitere Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitergesundheit entwickelt, die auch bei hohen Stressoren eine Zunahme psychischer Beanspruchung verhindern sollen. Dazu gehören individuelle Trainings der kognitiven Kompetenzen (www.freshminder.de) und Stressmanagement Trainings (Berking 2010) für Beschäftigte. Die Kombination von Maßnahmen auf verschiedenen Unternehmensebenen soll dazu dienen, die psychische Mitarbeitergesundheit nachhaltig zu steigern und damit die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern langfristig zu sichern.

5. Literatur

- Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Eds) (2012) Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten. Lengerich: Springer.
- Berking M (2010) Training emotionaler Kompetenzen. 2. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Breaugh JA, Colihan JP (1994) Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology* 79:191-202.
- Bröker L, Rivkin W, Günnewig L (in Druck) Training von Führungskompetenzen zur Steigerung der Innovation und Produktivität in altersgemischten Teams. In Langhoff T et al. (Hrsg), Innovationskompetenz im demografischen Wandel. Wiesbaden: Springer.
- Büssing A, Perrar K-M (1992) Die Messung von Burnout. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D). [Measuring burnout: A study of a German version of the Maslach Burnout Inventory (MBI-D)]. *Diagnostica* 38:328-353.
- Caplan RD (1983) Person-environment fit: Past, present, and future. In Cooper CL (Ed) *Stress research* New York: Wiley, 35-78.
- Ehrhart MG (2004) Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* 57:61-94.
- Greenleaf RK (1977) *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Haslam SA, Jetten J, Postmes T, Haslam C (2009) Social identity, health and well-being: An emerging agenda for applied psychology. *Applied Psychology: An International Review* 58:1-23.
- Kuoppala J, Lamminpää A, Liira J, Vainio H (2008) Leadership, job well-being, and health effects-Asystematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 50: 904-915.
- SB der Gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2011) Herausforderungen des demografischen Wandels. Expertise im Auftrag der Bundesregierung. ISO 690.