



POLIZEI
Brandenburg



Hochschule
Zittau/Görlitz
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Gesunde Führung – Befunde aus der Forschung

Prof. Dr. rer. nat. Matthias Schmidt

17.11.2015



Agenda „gesunde Führung“

- Wie funktioniert Führung?
- gesunde Führungsstile
- Führung im internationalen Vergleich
- Wenn die Führungskraft selber nicht mehr kann
- Fazit & Diskussion

Noch jemand ohne Burn-out?

Ausgebrannt – das
Leiden ist ernst.
Doch diese Diagnose
erhalten jetzt auch
Menschen, denen ganz
anders geholfen
werden müsste.
Und manch einer ist
gar nicht krank

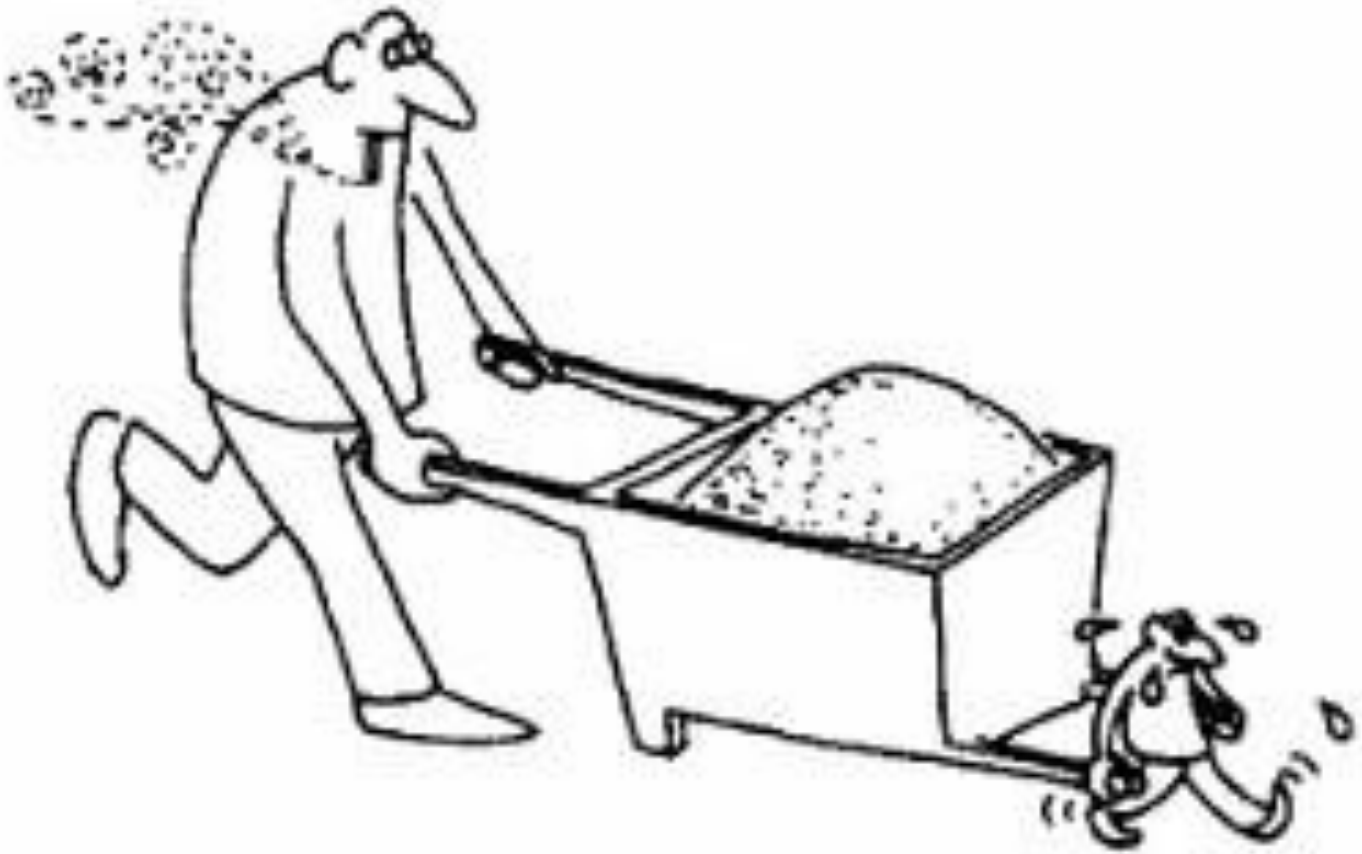
WISSEN SEITE 39–41



DIE ZEIT
WOCHENZEITUNG FÜR POLITIK WIRTSCHAFT WISSEN UND KULTUR

1. Dezember 2011 DIE ZEIT N° 49

Prof. Dr. Matthias Schmidt





Sichtweisen zu Führung

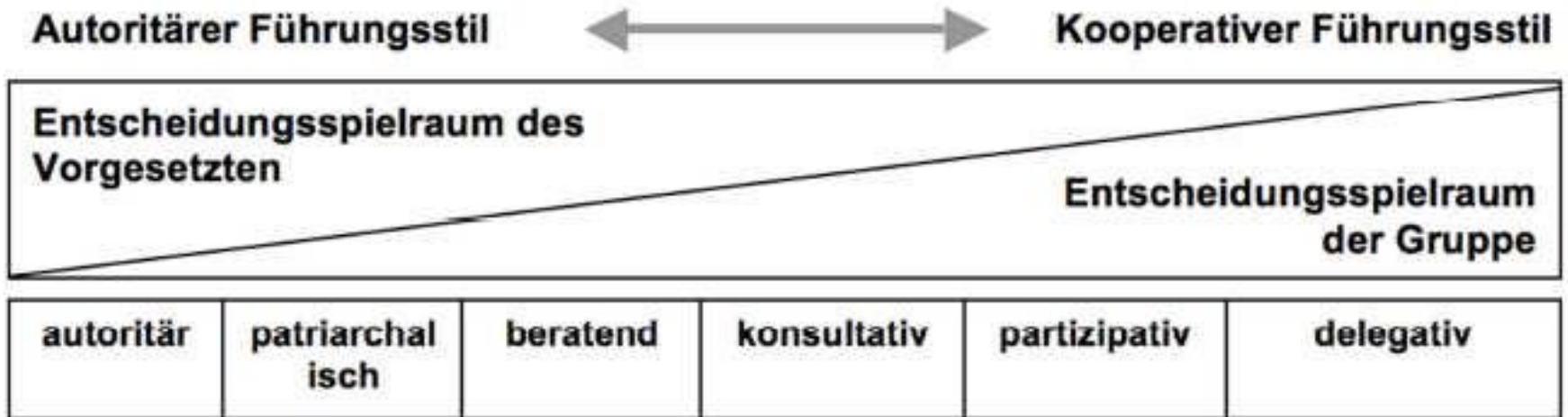
Eigenschaftsmodelle „big five“ *Extraversion, Neurotizismus, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit*

Tradierende, idealtypische Führungsstile (Max Weber)
patriarchalischer Führungsstil, charismatischer Führungsstil,
autokratischer Führungsstil, bürokratischer Führungsstil

Klassische Führungsstile (Kurt Lewin) autoritär Führungsstil,
kooperativ und Laissez-faire-Führungsstil

Reifegrad des Mitarbeiters (Hersey & Blanchard) maßgeblich für
das Führungsverhalten.

Führungsprinzipien „Management-by-Ansätze“ **Exception**
(MbE), Delegation (MbD), Management by Objectives (MbO),



Kontinuumtheorie nach Tannenbaum & Schmidt (1958, zit. Nach Staehle 1999, S. 337)



Sichtweisen zu Führung

Eigenschaftsmodelle „big five“ *Extraversion, Neurotizismus, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit*

Tradierende, idealtypische Führungsstile (Max Weber)
patriarchalischer Führungsstil, charismatischer Führungsstil, autokratischer Führungsstil, bürokratischer Führungsstil

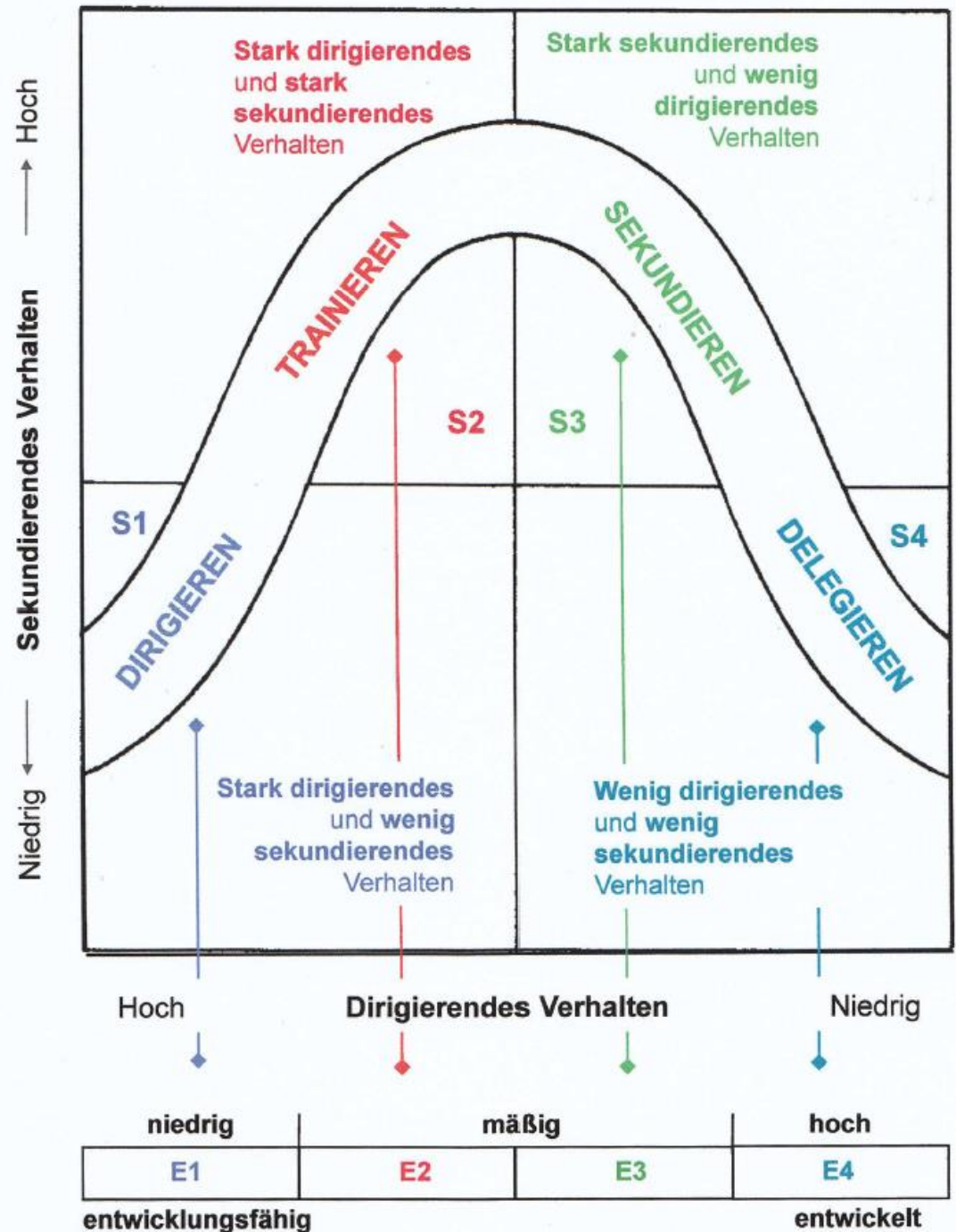
Klassische Führungsstile (Kurt Lewin) autoritär Führungsstil, kooperativ und Laissez-faire-Führungsstil

Reifegrad des Mitarbeiters (Hersey & Blanchard) maßgeblich für das Führungsverhalten.

Führungsprinzipien „Management-by-Ansätze“ **Exception** (MbE), Delegation (MbD), Management by Objectives (MbO),



Reifegrad und Führungsverhalten Hersey und Blanchard (1977)





Sichtweisen zu Führung

Eigenschaftsmodelle „big five“ *Extraversion, Neurotizismus, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit*

Tradierende, idealtypische Führungsstile (Max Weber)
patriarchalischer Führungsstil, charismatischer Führungsstil,
autokratischer Führungsstil, bürokratischer Führungsstil

Klassische Führungsstile (Kurt Lewin) autoritär Führungsstil,
kooperativ und Laissez-faire-Führungsstil

Reifegrad des Mitarbeiters (Hersey & Blanchard) maßgeblich für
das Führungsverhalten.

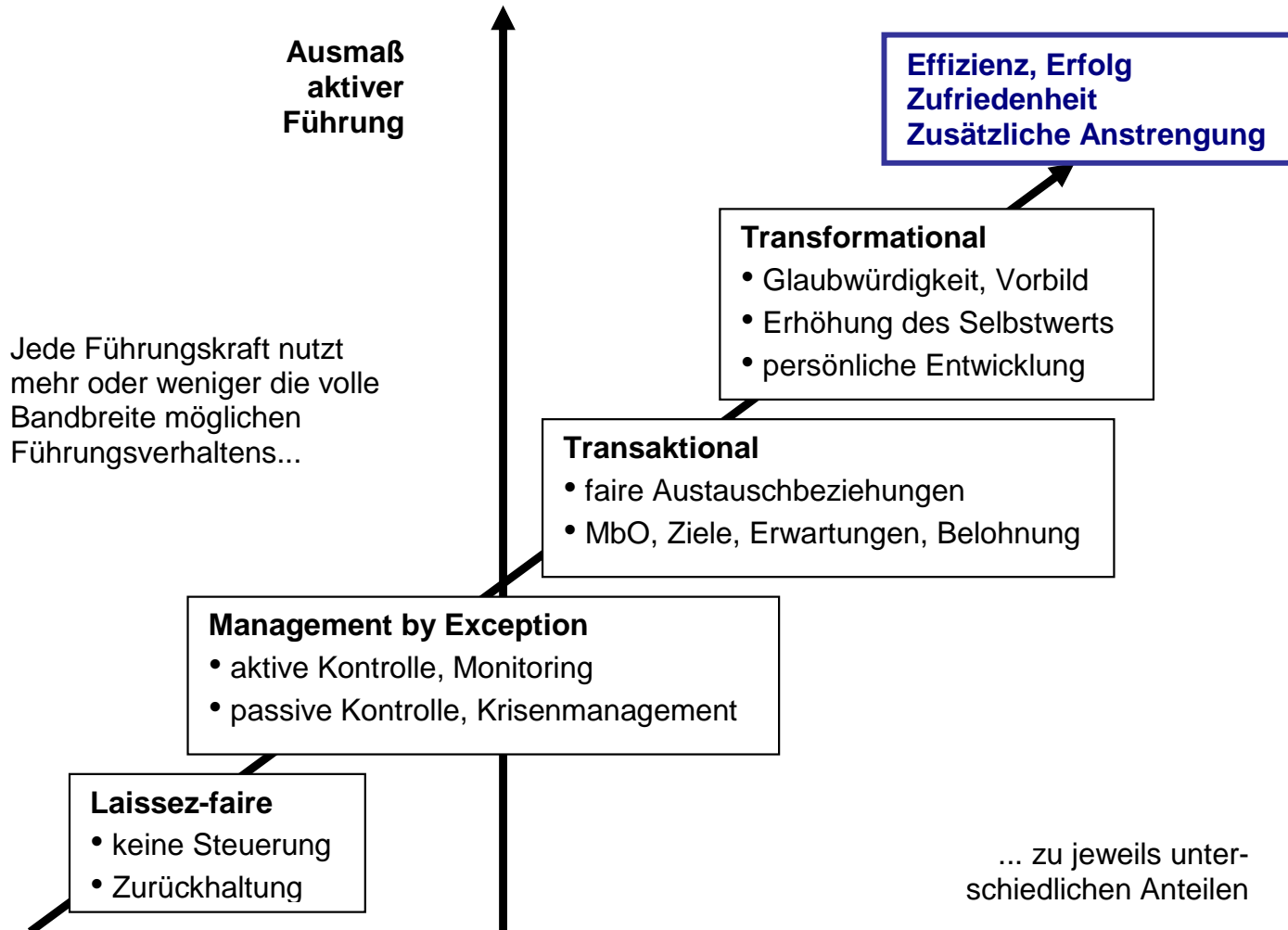
Führungsprinzipien „Management-by-Ansätze“ **Exception**
(MbE), Delegation (MbD), Management by Objectives (MbO),



Welcher Führungsstil macht
überall auf der Welt gesund?



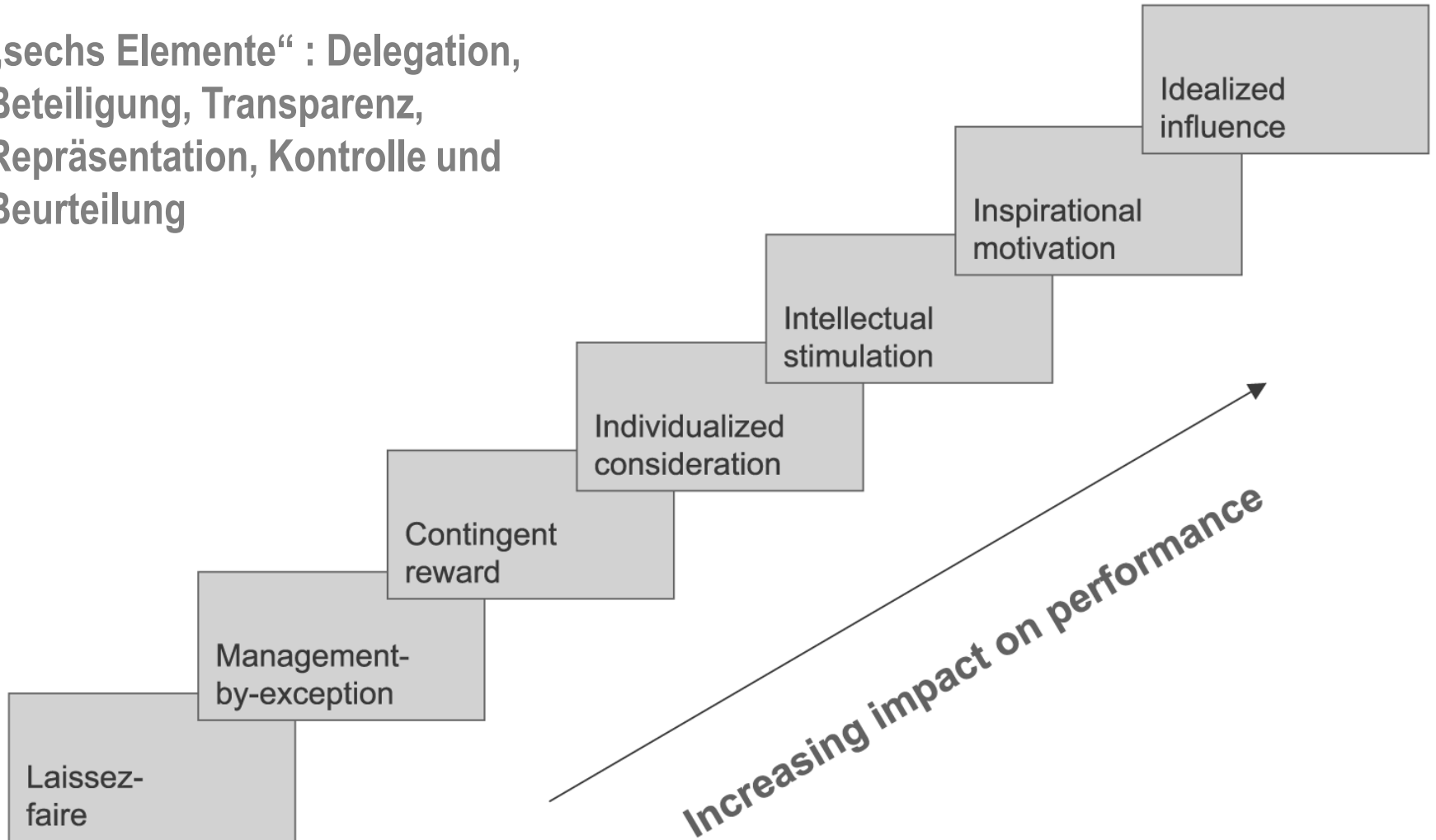
„Full Range of Leadership“





Wo ist das KFS?

„sechs Elemente“ : Delegation,
Beteiligung, Transparenz,
Repräsentation, Kontrolle und
Beurteilung





Method

Research methods

Transformational, Contingent-Reward and Laissez Faire Leadership

- Idealized Influence, Individual Consideration, Inspirational Motivation, Contingent-Reward, Laissez-Faire (*MLQ-5x* (*Bass & Avolio, 1995; Felfe & Goihl, 2006*))
- Homogeneity in TFL ratings (*standard deviation of TFL ratings*)
- Teamsize

Outcome variables:

- Physical health (*GBB-24, Brähler et al., 2004*)
- Well-Being (*WHO-Five, Bech et al., 2003*)

Moderatorvariables:

- Power distance (National indicator of current meta-analysis; *Taras, Steel & Kirkman, 2011*)

Statistical methods

Hierarchical linear modeling (HLM 7.0)

Sample

Level 1: N= 93.576 employees

Level 2: N = 11.177 teams

Level 3: N = 16 nations

Teamsize: Min (N = 2), Max (N = 40)

Response rate: 78 %

Age: 40- 49 years (median)

Gender: 71,2 % male

28.8 % female

On average more than 15 years of work

Experience, Long-term contract



Die Führungskraft als „Gesundheitsförderer“?

Zwei systematische Studien zeigen, dass TFL und TAL einen hohen Zusammenhang zwischen Mitarbeitergesundheit und Wohlbefinden zeigen.

(Nyberg, Bernin & Theorell, 2005; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010)

Transformational leadership

Four dimensions of transformational leadership (Bass, 1997) :
Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual stimulation, Individualized Consideration

Transactional leadership

Three dimensions of transactional leadership (Bass, 1997):
Contingent reward, management by exception (active and passive)
-> *Contingent reward leadership was the only transactional leadership behavior that was assumed to be effective (Avolio, 1994; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).*

Laissez-Faire leadership

Non-leadership (Bass, 1997)
-> *a predominant health-hampering leadership behaviour*



Erhöhte Effekte (Leistung) durch transformationales Führen

Kontrovers diskutiert ist bei der „transformational-transactionalen Führungstheorie“ die erhöhte Wirkung (Leistungssteigerung)
(*Judge & Picolo, 2004*)

Schutzmechanismen vor Stress bei der Arbeit: →

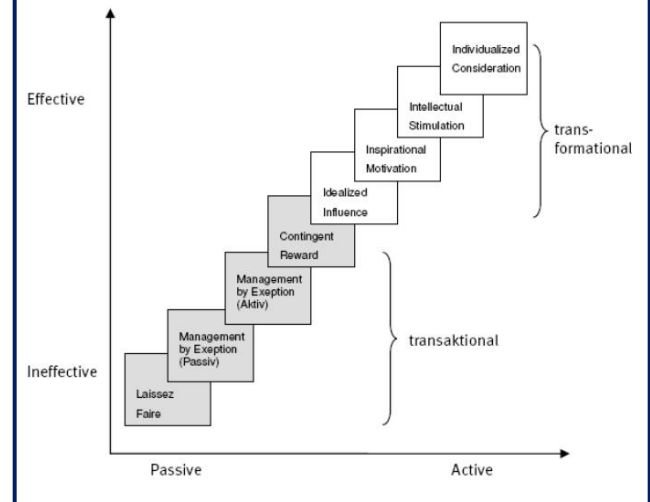
Transformational leadership:

- self-concept of subordinates, empowerment
- support, high quality relationships
- social-emotional characteristics

Transactional leadership:

- goal setting, performance, reward systems
- motivational work characteristics

Ergänzt die transformationale Führung die transaktionale Führung?

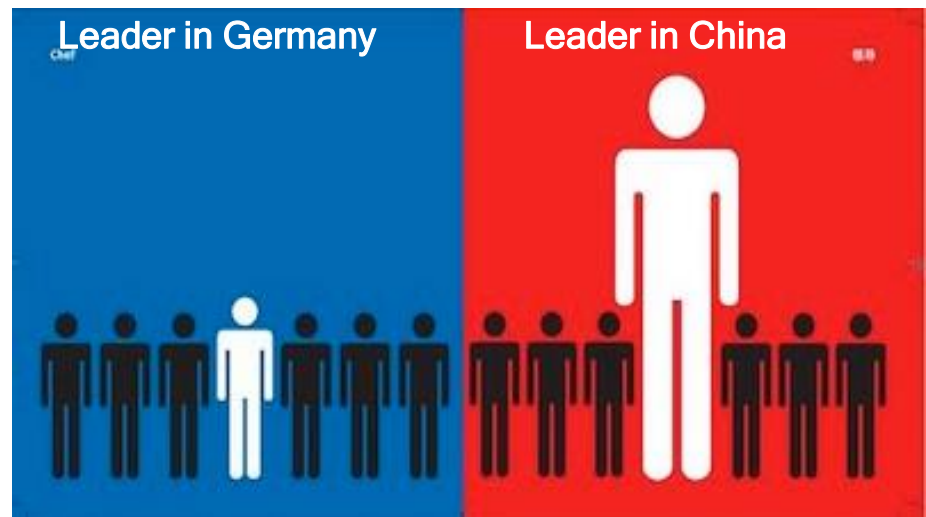




Gesundheitseffekte in anderen Ländern

Lassen sich auch die „gesundheitsfördernden Effekte“ international zeigen?

- Meta-analysis von Leong & Fischer (2011) beschreiben, dass TFL, TAL und Laissez-Faire möglicherweise theoretische überall wirken, es gab aber **keine echten** Unterschiede zwischen den 18 untersuchten Ländern.
- Die Effekte von **sozio-kulturellen Faktoren der Führung haben einen größeren Einfluss** auf das Erleben der Mitarbeiter als spezifische Faktoren im Führungsverhalten. (Brodbeck, Frse & Javidan, 2002).
- Beispiel: „Machtdistanz“





„Führungskräfte“ sind Gesundheitsförderer!

Die positive Effekte von wurden in den 16 Ländern nachgewiesen
(Nyberg, Bernin & Theorell, 2005; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010)

Transformational leadership

Four dimensions of transformational leadership (Bass, 1997) :
Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual stimulation,

Individualized Consideration  

Transactional leadership

Three dimensions of transactional leadership (Bass, 1997):
Contingent reward, management by exception (active and passive)
-> *Contingent reward leadership was the only transactional leadership behavior that was assumed to be effective (Avolio, 1994; Lowe, Kroeck &*

Sivasubramaniam, 1996). 

Laissez-Faire leadership

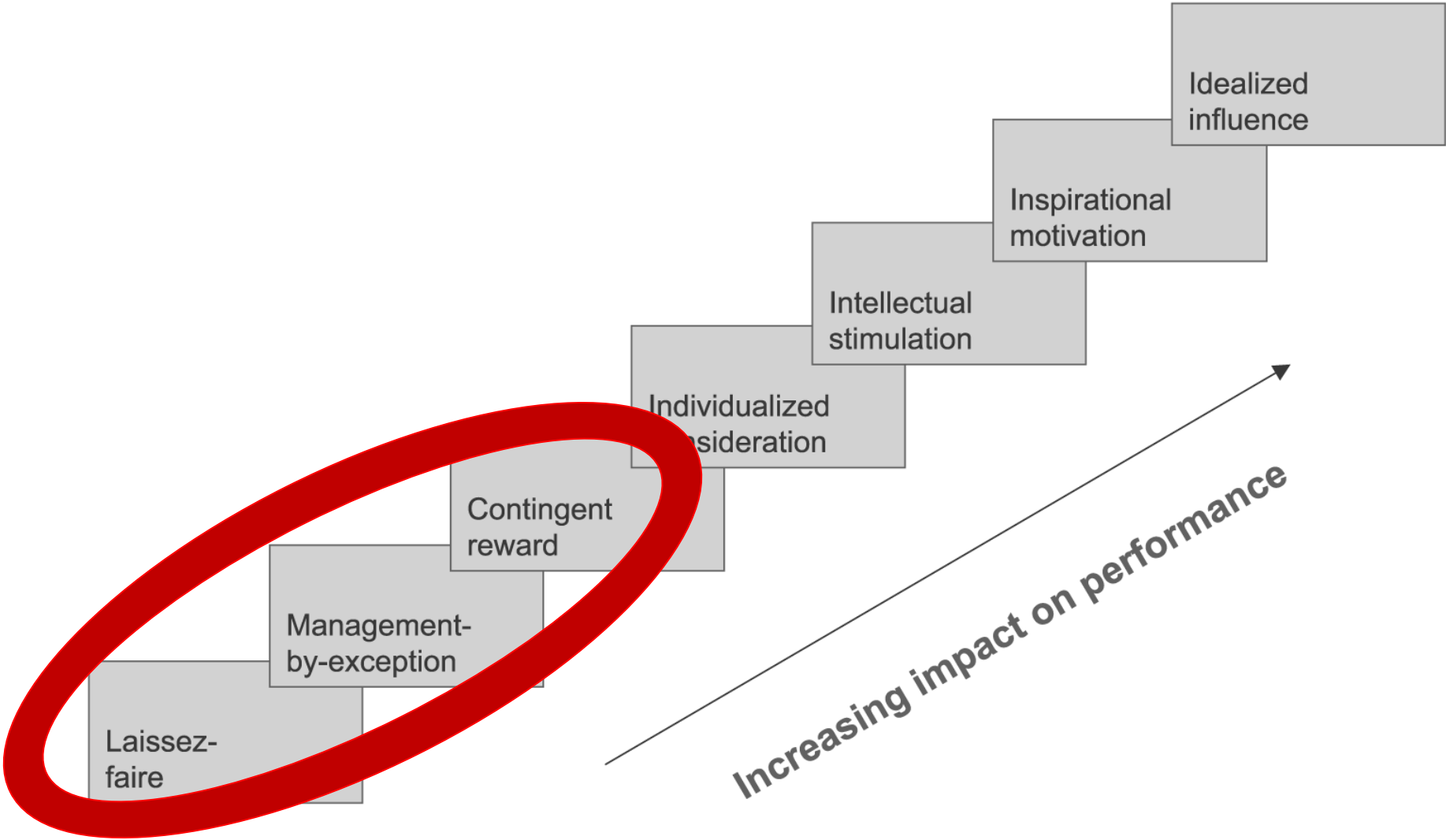
Non-leadership (Bass, 1997)

-> *a predominant health-hampering leadership behaviour*



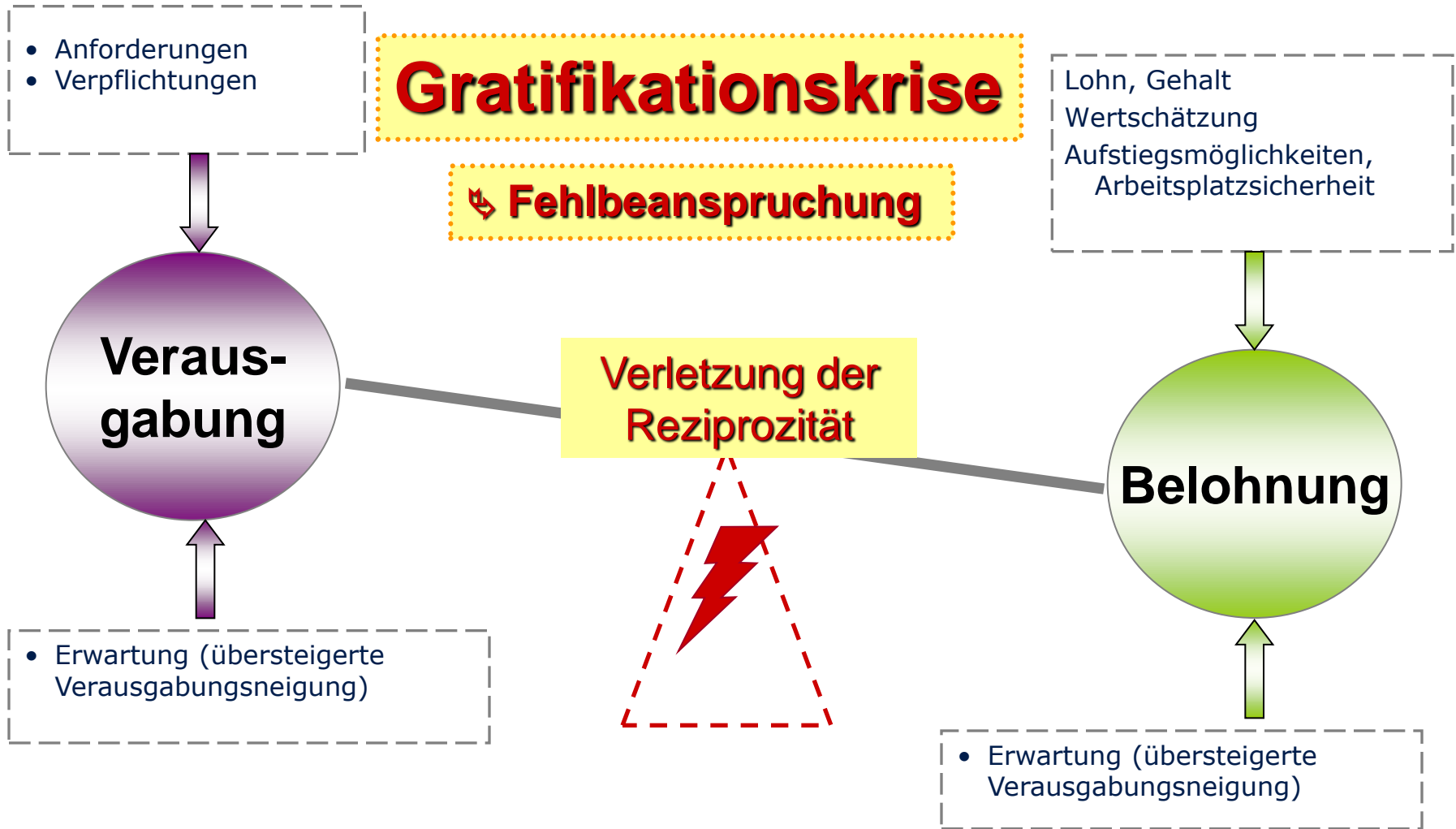


Warum?



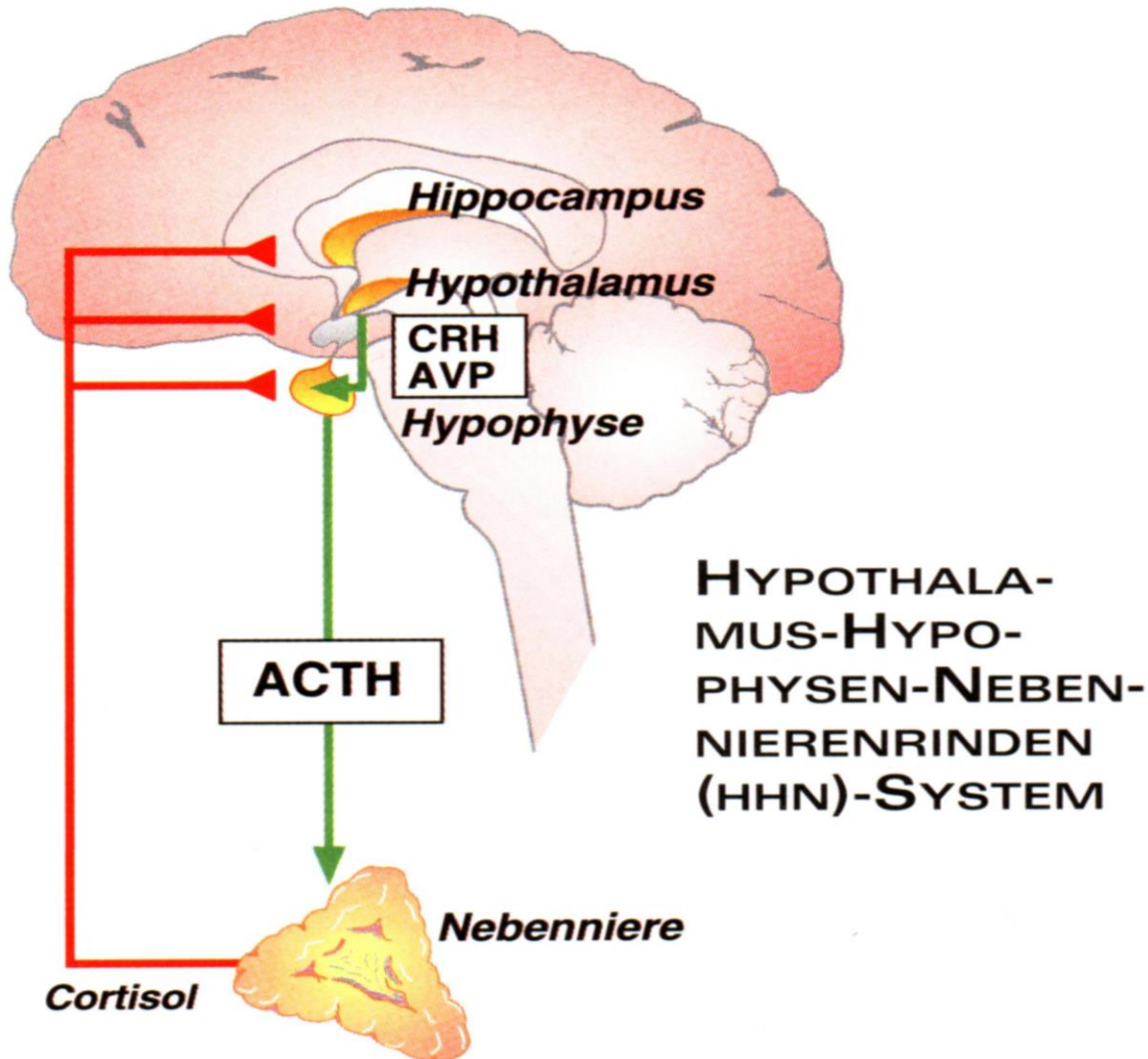


wenn „Contingent reward“ fehlt Modell der Gratifikationskrise (Siegrist)





Führung kann stressen- Dauerstress macht krank!



Das Stress-System kann:

- uns (kurzfristig) stärker machen
- uns immunisieren
- uns wacher machen
- Leistung steigern
- **Langfristig werden wir krank!**



«*Stress-as-Offense-to-Self*» (SOS) (Semmer et al. 2005)

Positive Selbstbewertung → Selbstwert

Anerkennung durch andere befriedigen grundlegende Bedürfnisse
(Epstein, 1998 vgl. Dauenheimer, Stahlberg, Frey & Petersen, 2002)

Selbstwert: Indikator für psychische Gesundheit

Soziale Isolation, fehlende soziale Unterstützung: ⇒ höhere
Morbidity (Visweswaran et al., 1999) ⇒ reduzierte Lebenserwartung
(e.g. House, 2001)

Selbstwert wird untersucht als Ressource (z.B. Hobfoll)



Selbstwertschutz

Affektive Reaktionen auf negatives Feedback (Ilgen & Davis, 2000; Kluger & De Nisi, 1996)

Self-handicapping: Unterminierung der eigenen Leistung, damit Misserfolg auf externe Faktoren attribuiert werden kann (2002; Zuckerman & Tsai, 2002)

Vermeidung von Feedback, wenn negatives Fb erwartet (Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003)

Abwertung anderer / Untergrabung ihres Erfolgs, wenn dieser Erfolg den eigenen Selbstwert bedroht (Tesser, 1988)

Selbstwertschützende Attribution (Staw, 1975)

Vermeidung von sozialer Unterstützung, weil das Eingeständnis von Problemen Inkompetenz oder Schwäche (Deelstra et al., 2003) → *können Männer sehr gut*



Die „kranke“ Führungskraft steckt an!

Kann Ihre Führungskraft Sie mit Burnout anstecken?

- **Ja, das kann Sie tatsächlich!**
- Führungskräfte stecken ihre Mitarbeiter emotionaler Erschöpfung – eine Kerndimension von Burnout- an!
- Kein spezifisches deutsches Führungskräfte-Phänomen:
- Nachgewiesen in 20 verschiedenen Ländern (Europa, Nordamerika, Südamerika, Afrika und Asien)
- Die Ergebnisse verdeutlichen die wichtige Rolle und Vorbildfunktion von Führungskräften in der Gesundheitsförderung

Zwingmann, I., Wolf, S., & Richter, P. (submitted). *“Global Warning: This leader is highly contagious.”- Analyzing the impact of relational demography and cultural values on crossover processes across nations.*

Zwingmann, I., Wolf, S., & Richter, P. (submitted). *Every light has its shadow: A longitudinal study of transformational leadership and leader’s emotional exhaustion.*



PERMA - Modell der Positiven Psychologie

P - Positive Emotions

E - Engagement

R - positive Relationships

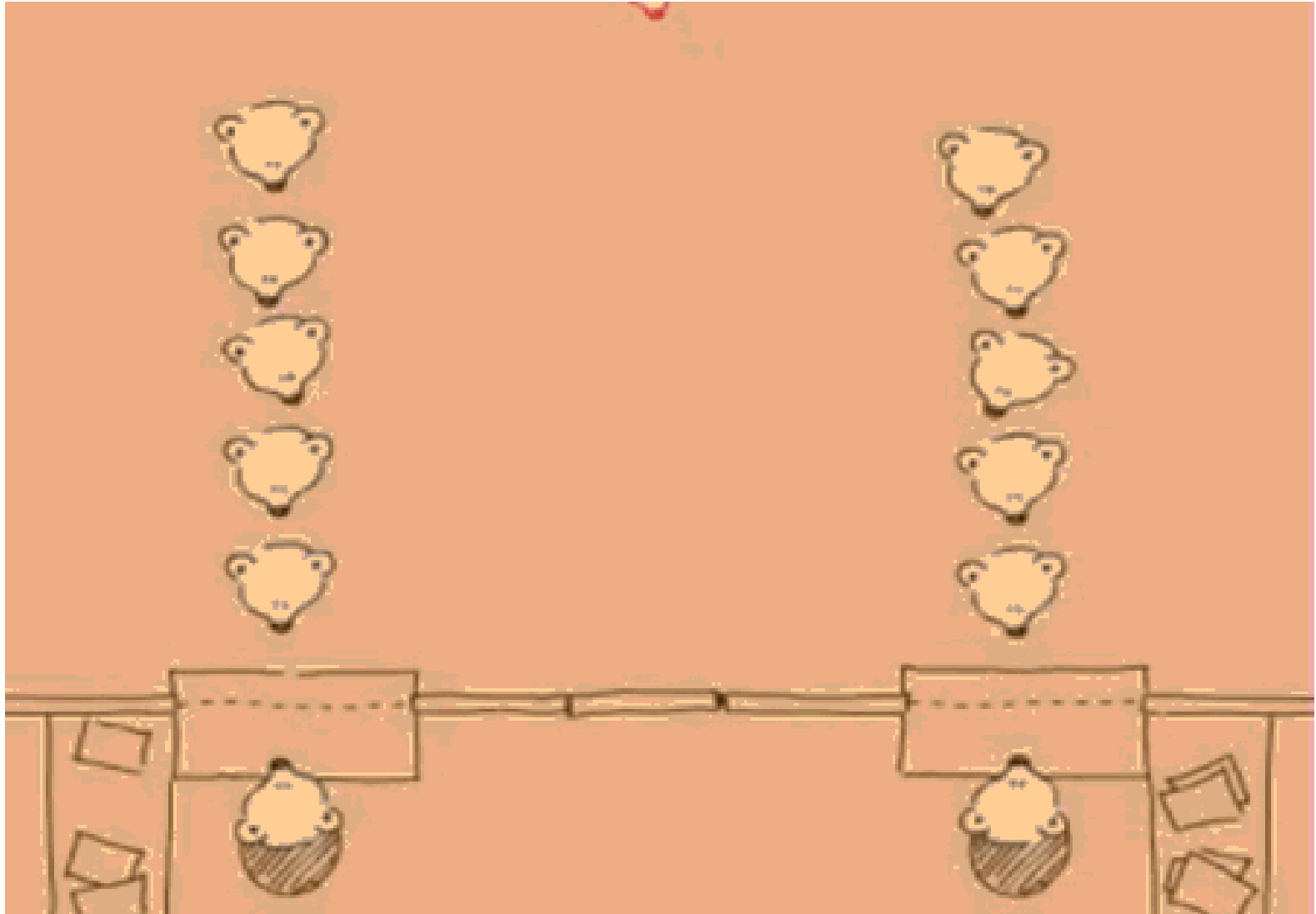
M - Meaning (bedeutungshaltige Aufgaben)

A - Accomplishment (Zielqualitäten)

Seligman, M. (2012). FLOURISH- Wie Menschen aufblühen.
Die positive Psychologie des gelingenden Lebens. München: Kösel.



Führen mit Zielen





Klassifikation von Ressourcen im Arbeitsprozess

Organisationale Ressourcen

Grundlage: Gewährleistung von zeitlichen und inhaltlichen

Freiheitsgraden

- Aufgabenvielfalt
- Tätigkeitsspielraum
- Qualifikationsnutzung
- Lernmöglichkeiten
- Partizipationsmöglichkeiten

Soziale Ressourcen

Unterstützung durch:

- Vorgesetzte
- Arbeitskollegen
- Lebenspartner
- Andere Personen
- Mitarbeiterorientierter Führungsstil

Personale Ressourcen

Kognitive Kontrollüberzeugungen

Handlungsmuster:

- Optimismus
- Zukunftsorientiertheit
- Kohärenzerleben
- Selbstwirksamkeit
- Positive Selbstinstruktionen
- Aktive und flexible Bewältigungsstile
- Akkomodative Flexibilität
- Selbstregulationsfähigkeit
- Unterstützung der Erholungsfähigkeit

*Abb.: Udris, I., Kraft, U., Muhheim M.,
Mussmann, C. & Riemann, M. (1992).
Ressourcen der Salutogenese. In H. Schroder &
K. Reschke (Hrsg.), Psychosoziale Prävention
und Gesundheitsförderung (S. 85–103).
Regensburg: Roderer.*



*„Wenn das alles ist, was Sie auf dem
Management-Seminar gelernt haben, können
Sie Ihre Sachen packen, Nausch!“*



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Prof. Dr. rer. nat. Matthias Schmidt

Professur für Organisationspsychologie
Hochschule Zittau/Görlitz

Mail: Matthias.Schmidt@hszg.de

www.matthiasschmidt.com