

Transformationale Führung und das Wohlbefinden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Die Bedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie als Mediatorvariablen

Theresa Müller

Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Psychologisches Institut, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie



Theoretischer Hintergrund

In einer sich kontinuierlich verändernden Arbeitswelt mit wachsenden Leistungsanforderungen gewinnt das Wohlbefinden und die Gesunderhaltung von Beschäftigten zunehmend an Bedeutung (Ducki & Felfe, 2011). Hierbei hat sich der **transformationale Führungsstil** (Bass, 1985) als besonders gesundheitsfördernd herausgestellt. Durch individuelle Förderung und Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, begeisternde Visionen und Anregung zu innovativem Denken werden die intrinsische Motivation und das Wohlbefinden gesteigert. Zahlreiche Studien haben diese Zusammenhänge bereits bestätigt, jedoch ist noch wenig darüber bekannt, wie der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Mitarbeiterwohlbefinden erklärt werden kann (Felfe, 2006). Da empirische Evidenz besteht, dass die Befriedigung der Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit mit Wohlbefinden einhergeht, werden in der vorliegenden Studie die **psychologischen Grundbedürfnisse** der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000) als Mediatorvariablen untersucht.

Hypothesen:

Transformationale Führung hängt positiv mit allgemeinem (**H1a**) und arbeitsbezogenem (**H1b**) Wohlbefinden sowie mit der Befriedigung des

Bedürfnisses nach Autonomie (**H2a**), Kompetenz (**H2b**) und sozialer Eingebundenheit (**H2c**) zusammen. Für jedes dieser Bedürfnisse wird angenommen, dass deren Befriedigung positiv mit allgemeinem (**H3.1-3a**) und arbeitsbezogenem (**H3.1-3b**) Wohlbefinden korreliert. Die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse mediiert den Zusammenhang zwischen allgemeinem (**H4a**) und arbeitsbezogenem Wohlbefinden (**H4b**).

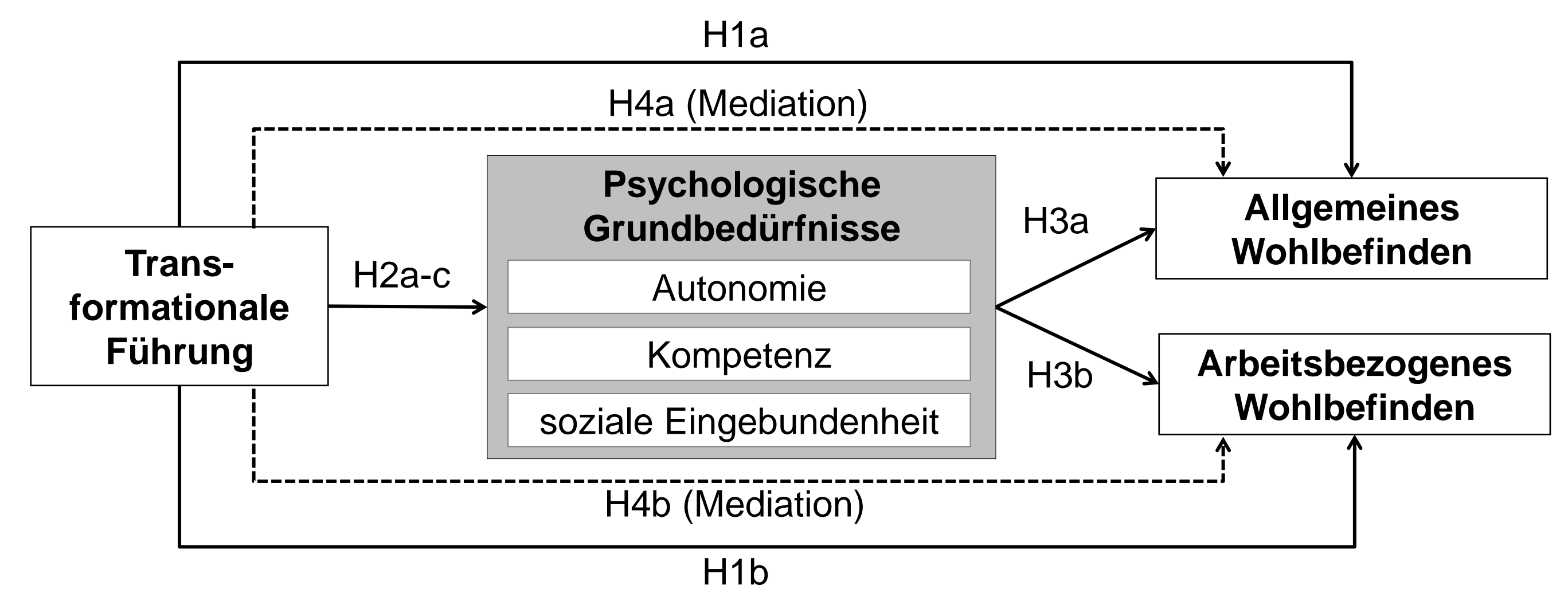


Abbildung 1. Untersuchungsmodell mit unabhängiger Variable, Mediator- und abhängiger Variablen.

Methode

An der Studie nahmen 120 Beschäftigte eines deutschen Versicherungsunternehmens teil. Über einen Online-Fragebogen schätzten sie neben demographischen Angaben den **transformationalen Führungsstil** ihrer direkten Führungskraft, die eigene Befriedigung der Bedürfnisse **Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit** sowie ihr **allgemeines und arbeitsbezogenes Wohlbefinden** ein. Allgemeines Wohlbefinden wurde anhand von psychischem und physischem Wohlbefinden sowie Lebenszufriedenheit erhoben. Zur Erfassung von arbeitsbezogenem Wohlbefinden

wurden die Konstrukte Irritation und Arbeitszufriedenheit verwendet. Um Zusammenhangshypothesen (H1-H3) zu testen, wurden Korrelationsberechnungen durchgeführt. Die Mediatorhypothese (H4) wurde mit Strukturgleichungsmodellen überprüft. Die Daten wurden mit dem Statistikprogramm SPSS (Version 21.0) aufbereitet und berechnet, die Mediatoranalyse erfolgte mit der Software Amos (Version 21.0).

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Korrelationsberechnungen sind in Tabelle 1 dargestellt. Ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und allgemeinem Wohlbefinden (**H1a**) sowie arbeitsbezogenem Wohlbefinden (**H1b**) konnte jeweils teilweise bestätigt werden. Ebenfalls zeigte sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsstil und der Befriedigung der Bedürfnisse nach Autonomie (**H2a**) und Kompetenz (**H2b**), jedoch nicht für soziale Eingebundenheit (**H2c**). Das Ausmaß der Bedürfnisbefriedigung von Autonomie und Kompetenz hing signifikant positiv mit psychischem Wohlbefinden zusammen (**H3.1a** und **H3.2a**). Der Zusammenhang zwischen sozialer Eingebundenheit und psychischem Wohlbefinden konnte teilweise bestätigt werden (**H3.3a**). Alle Bedürfnisse zeigten einen signifikant positiven Zusammenhang mit arbeitsbezogenem Wohlbefinden (**H3.1-3b**). Die Mediatoranalyse ergab, dass die drei psychologischen Grundbedürfnisse den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und allgemeinem Wohlbefinden vollständig mediierten (.41, KI (95%) = [.23; .60]; **H4a**). Bezüglich arbeitsbezogenen Wohlbefindens (**H4b**) wurde der Zusammenhang zwischen

transformationaler Führung und Irritation partiell mediiert (-.47, KI (95%) = [-.76; -.28], für Arbeitszufriedenheit ergab sich eine vollständige Mediation (.52, KI (95%) = [.37; .64]).

Tabelle 1. Interkorrelationen der erhobenen Variablen

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Transformationale Führung	-								
2 Psychisches Wohlbefinden	.38**	-							
3 Physische Gesundheit	.02	.33**	-						
4 Lebenszufriedenheit	.14	.39**	.13	-					
5 Irritation	-.12	-.55**	-.38**	-.34**	-				
6 Arbeitszufriedenheit	.44**	.40**	.20*	.27**	-.28**	-			
7 Autonomie	.61**	.52**	.29**	.21*	-.46**	.63**	-		
8 Kompetenz	.51**	.43**	.30**	.23*	-.34**	.74**	.74**	-	
9 Soziale Eingebundenheit	.18	.22*	.15	.19*	-.28**	.40**	.50**	.46**	-

Anmerkungen: * $p < .05$, ** $p < .01$.

Diskussion

Die Studienergebnisse unterstreichen die Relevanz des Führungsverhaltens für das Wohlbefinden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Transformationale Führung scheint zu einer Arbeitsumgebung beizutragen, die eine Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse begünstigt, welche wiederum mit allgemeinem und arbeitsbezogenen Wohlbefinden zusammenhängt. Insbesondere das Autonomie- und Kompetenzzempfinden wird durch die Möglichkeit zu selbstbestimmten Handeln und gesteigerter Selbstwirksamkeit gefördert (Deci & Ryan, 2000). Die Selbstbestimmungstheorie besagt, dass die psychologischen Grundbedürfnisse Voraussetzung für eine gesunde Entwicklung und Wohlbefinden sind, was durch die Ergebnisse bestätigt wurde. Auf dieser Grundlage besteht der Mehrwert der Untersuchung in der Identifikation dieser Bedürfnisse als Erklärungsvariablen für den positiven Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsstil und Wohlbefinden. Sowohl für allgemeines als auch arbeitsbezogenes Wohlbefinden konnten Mediatoreffekte gezeigt werden.

Für soziale Eingebundenheit ergab sich zwar kein direkter Zusammenhang mit transformationaler Führung, es lässt sich aber vermuten, dass dieses Bedürfnis mehr durch die Zusammenarbeit im Team als unmittelbar durch die Führungskraft befriedigt wird. In zukünftigen Forschungsarbeiten sollte daher überprüft werden, ob die Bedürfnisse nach Autonomie und Kompetenz die einzigen Mediatorvariablen darstellen. Des Weiteren sollte eine Replikation der Untersuchung im Längsschnittdesign erfolgen, um Kausalzusammenhänge aufzudecken. Außerdem könnten weitere erfolgreiche Führungsstile, wie beispielsweise *Authentic Leadership* (Avolio & Gardner, 2005) sowie alternative Mediatorvariablen in weiterführenden Studien miteinbezogen werden. Eine Anwendung der Implikationen aus der Studie im betrieblichen Gesundheitsmanagement und in der Personal- und Führungskräfteentwicklung ermöglicht, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Arbeitskräften nachhaltig zu verbessern.

Literatur

- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315–338.
Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268.
Ducki, A. & Felfe, J. (2011). Führung und Gesundheit: Überblick. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Makko (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit* (S. vii–xii). Heidelberg: Springer
Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung. Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4), 163–176.