

L.I.K.E.[®] – Loyalität, Identifikation,
Kompetenz, Exzellenz



Studie für Sie zusammengefasst:

Leonie Fian



Karl Landsteiner Institut für
Human Factors & Human Resources
im Gesundheitswesen



L.I.K.E.[®] Leadership in Healthcare

Loyalität, **I**dentifikation, **K**ompetenz, **E**xzellenz – die Bausteine effektiver Führung.

Auf Basis wissenschaftlicher Forschung und Ergebnissen aktueller empirischer Studien beleuchten wir in den folgenden Artikeln die L.I.K.E.-Konstrukte und deren konkreten Zusammenhang mit organisationalen Outcomes, wie Mitarbeiterzufriedenheit und -gesundheit, Leistung und Effektivität.

K = Kompetenz

Beziehungs- und aufgabenorientierte Führung und eine gute Interaktion zwischen Führungskraft und Team sind Prädiktoren für Leistung und Zufriedenheit und korrelieren negativ mit Burnout, Symptomen von Stress und gesundheitlichen Beschwerden.

In den letzten Jahren und Jahrzehnten erlebte die Arbeitswelt einen stetigen Wandel. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, Beschleunigung und erhöhte Komplexität (Stegmann & Schröder, 2018) sind nur einige der Veränderungen, welche neue Herausforderungen an MitarbeiterInnen stellen und somit auch veränderte Anforderungen an Führungskräfte bedeuten.

Die Ergebnisse zahlreicher empirischer Studien legen einen Zusammenhang zwischen dem Verhalten einer Führungsperson und der Gesundheit und Leistung der MitarbeiterInnen, sowie der Effektivität der Organisation nahe. In einer Studie von Murlane und Hollmann (2016) waren Menschen, die ihre Führungskraft als eine der besten, für die sie je gearbeitet haben einstufen, deutlich zufriedener mit ihrer Arbeit, weniger zynisch, weniger emotional erschöpft, berichteten von höherer Effektivität in der Arbeit und von weniger psychosomatischen Beschwerden. Doch welche Kompetenzen machen eine gute Führungskraft aus?

Ein wichtiges Führungsinstrument ist die MBO (Management by Objectives) – Technik. Diese besteht aus 3 Phasen: Planung, Überwachung und Evaluation. Eine Studie von Islami, Mulolli und Mustafa (2018) kam zu folgenden Ergebnissen: wenn Ziele gesetzt werden, berichten Angestellte von höherer Zufriedenheit. Sind diese Ziele gut definiert und dürfen die Personen am Zielsetzungsprozess teilnehmen, resultiert dies ebenfalls in höherer Zufriedenheit. Auch auf die Leistung und Produktivität hatte die Zielsetzung Einfluss. Eine konstante Kommunikation und individuelle Leistungsevaluation trugen signifikant zur Produktivität der Angestellten bei.

Doch nicht nur Produktivität und Leistung der MitarbeiterInnen sind wichtig für eine effektive Organisation. Eine stetig wachsende Zahl von Burn-Out-Fällen, Fehltagen und Berufsunfähigkeiten (Murlane und Hollmann, 2016) weisen auf



die Gesundheit der MitarbeiterInnen als wichtigen Faktor für organisationale Effektivität hin und stellen, neben der Leistung als Outcome, eine weitere Anforderung an Führungskräfte.

In einer aktuellen Meta-Analyse von Montano, Reeske, Franke und Hüffmeier (2017) konnte die Hypothese einer Korrelation zwischen Führung und psychischer Gesundheit von MitarbeiterInnen bestätigt werden. Transformationale Führung, beziehungs- und aufgabenorientierte Führung und eine gute Interaktion zwischen Führungsperson und Team sind Prädiktoren von Wohlbefinden und korrelieren negativ mit Burnout, Symptomen von Stress und gesundheitlichen Beschwerden. Zudem wird auch die Beziehung zwischen Führung und Leistung teilweise vom psychischen Gesundheitsstatus des Teams mediiert.

Da die Gesundheit der MitarbeiterInnen somit nachweislich eine wichtige Ressource von Organisationen darstellt, gilt es, diese unter anderem durch das Führungsverhalten zu fördern. Das Konzept der „Gesunden Führung“ beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Gesundheit von Führungskräften und MitarbeiterInnen, dem Führungsstil und der Führungskultur in der Organisation. Eine Zusammenfassung empirischer Studienergebnisse lässt Faktoren identifizieren, welche für die Entwicklung eines „gesunden Führungsstils“ wichtig sind. Hänsel (2016) differenziert hierbei unterschiedliche Kompetenzfelder im individuellen Lernprozess von gesunder Führung. Die personale Kompetenz umfasst eine persönliche Sensibilisierung für Gesundheit, Selbstreflexion, aktive Stressbewältigung und Aufbau persönlicher Resilienz. Im Feld der sozialen Kompetenz haben Kommunikation und Feedback, Wertschätzung, Stärkung von Ressourcenwahrnehmung und ein proaktiver Umgang mit Konflikten einen messbaren positiven Einfluss auf den Gesundheitszustand der Führung und des Teams.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Kompetenzen einer Führungsperson sowohl auf die Leistung und Gesundheit der MitarbeiterInnen, als auch auf die Effektivität der Organisation als Ganzes einen nachhaltigen und messbaren Einfluss haben. Ein Training derjenigen Kompetenzen, welche sich in wissenschaftlichen Studien als effektiv erwiesen haben, kann somit einen großen positiven Einfluss auf zahlreiche Bereiche einer Organisation ausüben.

Literaturverzeichnis:

Hänsel, M. (2016) Gesunde Führung als Entwicklungsprozess für Führungskräfte und Organisationen. In: Hänsel M., Kaz K. (Hrsg.), CSR und gesunde Führung. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.



Islami, X., Mulolli, E. & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, Volume 4, Issue 1, 94-108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>

Montano, D., Reeske, A., Franke, F. & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (3), 327–350. doi: 10.1002/job.2124

Mourlane, D. & Hollmann, D. (2016). Führung, Gesundheit und Resilienz. In: Hänsel M., Kaz K. (Hrsg.) *CSR und gesunde Führung. Management-Reihe Corporate Social Responsibility*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Stegmann, R. & Schröder, U.B. (2018). *Psychische Gesundheit im Betrieb/Unternehmen*. In: *Anders Gesund – Psychische Krisen in der Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer.