

# Mensch Chef

Das Verhalten von Führungskräften hat großen Einfluss auf die Motivation ihres Teams. Aber wie beeinflussen die Mitarbeiter eigentlich ihre Vorgesetzten? Klar ist, dass die Chefs zufriedener Belegschaften oft besonders gestresst sind

VON NICOLA HOLZAPFEL

Als der Chef zur Bar ging, um einen Kaffee zu trinken und offensichtlich nicht einmal darüber nachdachte, den hinter ihm stehenden Mitarbeitern ebenfalls einen anzubieten, war die Empörung groß. Es war zwar nur ein Rollenspiel während eines Führungskräfte-seminars, trotzdem waren sich alle einig: Diesem Chef fehlt es wohl völlig an der nötigen Mitarbeiterorientierung, die im Seminar gestärkt werden sollte.

Dass das Verhalten der Führungskräfte große Auswirkungen auf Leistung und Wohlbefinden der Mitarbeiter hat, ist inzwischen bekannt. In vielen Unternehmen werden die Vorgesetzten deshalb geschult. Der Fokus solcher Seminare ist stets auf die Mitarbeiter gerichtet, auf ihre Bedürfnisse und darauf, wie sie am besten zu motivieren sind. Aber wie ist das eigentlich umgekehrt? Inwiefern beeinflussen die Beschäftigten ihren Chef?

Dazu gibt es trotz jahrzehntelanger Führungsforschung nur wenige Untersuchungen. „Das liegt an Stereotypen und an der Rolle, die Führungskräften in Forschung und Praxis zugeschrieben wird. Sie werden eher unpersönlich betrachtet“, sagt Thomas Rigotti, Professor für Arbeitspsychologie an der Universität Mainz, der über Führung als sozialen Prozess forscht. Das habe auch viel mit dem Denken in Hierarchien zu tun: Weil Vorgesetzte für ein Team verantwortlich sind, gilt die Führung der Mitarbeiter als ihre Leistung und deren Arbeit sozusagen als Effekt. „Man hat sich lange keine Gedanken darüber gemacht, wie es dabei eigentlich der Führungskraft geht. Denn hinter der Aufgabe steht ja ein Mensch.“

Und der Mensch Chef scheint unter Stress nicht nur ebenso zu leiden, wie seine Teammitglieder, sondern mitunter sogar noch mehr. Zumindest zeigte eine Studie um den Psychologen Andreas Zimmer mit einer Stichprobe von 282 Vorgesetzten, dass diese von langfristigen gesundheitlichen Folgen wie emotionaler Erschöpfung überdurchschnittlich betroffen sind. Aber spielen die Mitarbeiter dabei eine Rolle?

## Wenn alle unter Druck stehen, ist das nicht unbedingt die Schuld des Teamleiters

Dem verbreiteten Konzept der „Leader-Member-Exchange-Theorie“ zufolge entwickeln sich im Führungsprozess zwischen dem Chef und seinen Mitarbeitern Zweierbeziehungen. „Um zu verstehen, wie die Führungskraft wirkt, muss man diese Dyade betrachten. Führung geht in beide Richtungen. Das ist keine Einbahnstraße“, sagt Wolfgang Mayrhofer vom Interdisziplinären Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management an der Wirtschaftsuniversität Wien. Ob man nun die Wirkung von Chef auf Mitarbeiter oder umgekehrt untersucht – für ihn sind das nur zwei Seiten derselben Medaille: „Wenn ich leistungsstarke Mitarbeiter habe, bin ich auch als Führungskraft leistungsstark.“ Den Blick mal in die umgekehrte Richtung zu lenken, hält er dennoch für wichtig.

Genau das hat der Arbeitspsychologe Thomas Rigotti in einer Studie gemacht, die im *Journal of Occupational Health Psychology* erschienen ist: Er hat mit seinem Team untersucht, wie die Stimmung der Mitarbeiter langfristig auf deren Vorgesetz-

te wirkt. Im Rahmen eines Projekts zu Führung und Gesundheit wurden dafür Teammitglieder nach ihrer Arbeitssituation und ihrem Wohlbefinden befragt. Acht Monate später wurde erhoben, wie es den Führungskräften ging. Strotzte das Team vor Arbeitseifer und Engagement, zeigte sich auch der Vorgesetzte ein paar Monate später engagierter. Waren die Teams dagegen im Stress, dann zeigten sich bei ihren Vorgesetzten zum Zeitpunkt der zweiten Befragung bereits Anzeichen emotionaler Erschöpfung. Mitarbeiter beeinflussten eben die Arbeitserfahrung ihrer Führungskräfte und dadurch auch deren Wohlbefinden, heißt es in der Studie.

Nun könnte man argumentieren, dass die Chefs selbst schuld sind, wenn sie ihr Team stressen. Andere Untersuchungen, auch von Rigotti, zeigen auch, dass sich zum Beispiel Leistungsdruck, den Vorgesetzte ausüben, auf die Gesundheit von Beschäftigten negativ auswirkt. Schon allein durch ihre eigene Arbeits- und Verhaltensweise können sie ihre Untergebenen sogar ganz unbeabsichtigt stressen. So wurde kürzlich im Magazin *Harvard Business Review* eine Studie vorgestellt, für die die digitalen Spuren analysiert wurden, die Teams hinterlassen. Die Autoren hatten unter anderem untersucht, was passiert, wenn Führungskräfte bereits am Sonntagabend die ersten E-Mails losschicken, in denen es um Aufgaben für die kommende Arbeitswoche geht. Innerhalb kürzester Zeit fingen auch die Mitarbeiter an, Mails schon am Sonntag zu senden. Ähnlich verhält es sich mit Überstunden: Chefs, die abends spät nach Hause gehen, haben über kurz oder lang Mitarbeiter, die es ihnen gleichtun. „Natürlich sind Führungskräfte mitverantwortlich für die Gestaltung der Aufgaben

und die Deadlines, aber sie sind nur so etwas wie Transmitter, die die Anforderungen von oben und den Druck, unter dem sie selber stehen, weitergeben. Es wäre zu einfach, allein die Führungskraft für das Wohlbefinden der Mitarbeiter verantwortlich zu machen“, sagt Rigotti. Zwar sei inzwischen bei den Arbeitgebern angekommen, wie wichtig Vorgesetzte für die Teamleistung sind. „Aber es wird ihnen deswegen nicht mehr Gestaltungsspielraum gegeben.“ Es sei wichtig, die Interdependenz, also die gegenseitige Abhängigkeit zu berücksichtigen, sagt Wolfgang Mayrhofer. „Es sind eben nicht nur die Führungskräfte, die man als Heroen stilisieren kann, wenn das Team gute Leistungen bringt. Umgekehrt sind sie aber auch nicht ohnmächtig ihren Mitarbeitern ausgeliefert.“

## In funktionierenden Abteilungen wird darauf geachtet, wie man miteinander umgeht

Die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter gründet auf einer Art psychologischen Vertrag, der die impliziten Erwartungen und Verpflichtungen umfasst. Vorgesetzte erwarten zum Beispiel, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben zuverlässig erledigen. Umgekehrt gehen die Mitarbeiter davon aus, dass der Vorgesetzte ihre Leistungen wahrnimmt oder zu ihnen steht, wenn es einmal Unstimmigkeiten mit einer anderen Abteilung gibt. „Wenn davon abgewichen wird und diese impliziten Erwartungen nicht erfüllt werden, kann das zu Ärger und sogar Rachegefühlen führen“, sagt Rigotti – und zwar auf beiden Seiten.

Der „Leader-Member-Theorie“ zufolge behandeln Führungskräfte nicht alle im

Team gleich. Vielmehr entstehen unterschiedlich enge Beziehungen, auch abhängig von der Arbeitseinstellung und dem Verhalten des jeweiligen Mitarbeiters. „Es besteht die Gefahr, dass sich In- und Outgroups bilden und die Lieblinge der Führungskraft – das sind meistens die Leistungsträger – mehr Feedback und die spanneren Aufgaben bekommen, während andere einfach so mitlaufen“, sagt Rigotti. Diese Differenz wird natürlich von allen wahrgenommen. Fairness spielt in Teams eine große Rolle. Deswegen wäre Rigottis Empfehlung an Führungskräfte, individuelle Beziehungen aufzubauen, aber trotzdem darauf zu achten, dass die Ressourcen fair verteilt sind. Auch für die Mitarbeiter hat er einen Tipp: von unten führen. „Feedback sollte man immer auch umgekehrt geben.“ Außerdem sei es ratsam, klare Arbeitsaufträge einzufordern und die Führungskraft auch über den Arbeitsprozess, nicht nur über das Ergebnis zu informieren. Generell zeige sich, dass in gut funktionierenden Teams auf die Gruppenprozesse geachtet wird; darauf, wie man miteinander umgeht, und ob alle die gemeinsamen Regeln beachten.

Auch wenn bei den Führungstheorien laufend ein Trend den nächsten ablöst – mal ist von der partizipativen, dann von der agilen Führung die Rede, ändert sich an einer Aufgabe nichts: der Mitarbeiterorientierung, bei der es darum geht, die sozio-emotionalen Bedürfnisse der Teammitglieder zu berücksichtigen. Die Studie von Thomas Rigotti zeigt nun, dass gerade Führungskräfte, denen dies aufgrund ihrer Empathie gut gelingt, auch überdurchschnittlich gefährdet sind. „Wer ein offenes Ohr für seine Mitarbeiter hat, ist besonders empfänglich für deren Stress.“