

## Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten gezielt fördern

Alle reden von der Führungskraft der Zukunft. Authentisch soll sie sein, inspirierend und empathisch. Kompliment, Hut ab, famos – loben sollte sie, ab und an und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen können. Welche organisatorischen Rahmenbedingungen fördern mitarbeiterorientiertes Verhalten bei Führungskräften? Das Fraunhofer IAO hat diese Voraussetzungen in einem gemeinsamen Forschungsprojekt mit der Bertelsmann-Stiftung mit rund 2.500 Führungskräften erstmalig erforscht.

### Die Zufriedenheit steigern

Dem Zeitgeist entsprechend verorten sich die Führungskräfte in der Befragung tendenziell eher mitarbeiterorientiert. Ein Ergebnis, das Mut macht – denn Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation und eine starke Arbeitsbelastung führen eher zu aufgabenorientiertem Führungsverhalten.

### Organisatorische Einflussgrößen

Welche Stellschrauben auf das Führungsverhalten ergeben sich aus den organisatorischen Rahmenbedingungen? Die drei wichtigsten Einflussgrößen im täglichen Führungsalltag liegen im direkten Umfeld: in der Hierarchie nach oben und den Teammitgliedern, die es zu führen gilt.

1. **Machtbasis:** Als Einflussgröße nennt Rosenstiel zum einen die Machtbasis bzw. Legitimation der Führungskraft, die sich aus dem Zusammenarbeitsverhalten mit der eigenen Führungskraft ergibt, bzw. sich in der Unterstützung durch das eigene Team auswirkt.
2. **Stresslevel:** Der Stresslevel ist im Zusammenhang mit Führungserfolg als moderierender Einfluss bereits erforscht: Er wirkt sich negativ auf die kognitiven Ressourcen der Führungs-

kraft in Form von Selbstzweifeln und Versagensängsten aus, «die in stressarmen Situationen für akribische Planung oder fehlerlose Koordination genutzt werden» (Bergner & Kanape-Willinghofer 2015). Damit eng verknüpft ist die steigende Aufgabenkomplexität je nach Führungsebene.

3. **Flexible Arbeitsformen:** Als aktuelle Entwicklung sind die Auswirkungen auf das Führungsverhalten, die sich aufgrund flexibel arbeitender Mitarbeiter ergeben, ebenfalls Teil des Modells (siehe Abbildung 1).

### Forschungsdesign und Methodik

Für die vorliegenden Ergebnisse haben uns 2.500 Führungskräfte ihre Meinung mitgeteilt. Die Einflussgrößen wurden über eine explorative Faktorenanalyse überprüft, in Variablen überführt und deren Einfluss auf das Führungsverhalten durch eine Regressionsanalyse untersucht.

### Führungs-Typen

Für einen ersten Eindruck wurden die Führungskräfte in vier Cluster in Bezug auf aufgaben- bzw. mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten unterteilt, um un-

terschiedliche Führungstypen vergleichen zu können. Dabei zeigt sich eine klare Gruppierung: Der Führungstyp mit einseitig hoher Aufgabenorientierung koalitiert fast durchgängig mit dem Führungstyp, der auf beiden Dimensionen gering ausgeprägt ist. Der stärkste Effekt im Vergleich zu den anderen beiden Führungstypen zeigt sich in Bezug auf die negative Wirkung von Stress, in der als weniger gut empfundenen Teamsituation und in einer höheren Zustimmung zur Arbeitsbelastung. Die Führungstypen mit hoher Mitarbeiterorientierung, bzw. auf beiden Dimensionen hoch ausgeprägt, unterscheiden sich hingegen durch eine höhere Zustimmung in Bezug auf eine starke «Teamentwicklung», was einer Unzufriedenheit im Team vorbeugt.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**

Abbildung 1  
Organisatorische Einflussgrößen auf das Führungsverhalten

