

## Weiterbringer - News aus der Neurowissenschaft!

### Engagierte Führung: Wie kann Arbeitsengagement gefördert werden?

#### Einleitung

In der modernen Arbeitswelt stellt das Arbeitsengagement von Mitarbeitenden einen entscheidenden Faktor für den Erfolg von Unternehmen dar. Arbeitsengagement beschreibt den Grad, in dem Angestellte sich mit ihrer Arbeit identifizieren, motiviert sind und bereit sind, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen. Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle dabei, dieses Engagement zu fördern. In der hier besprochenen Studie wird das Konzept der „engagierten Führung“ vorgestellt, das untersucht, wie Führungskräfte die Motivation ihrer Mitarbeitenden steigern können, indem sie deren Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz, Zugehörigkeit und Sinn erfüllen.

#### Was ist „engagierte Führung“?

Das Konzept der „engagierten Führung“ wurde auf der Grundlage der Selbstbestimmungstheorie (SDT) entwickelt, die davon ausgeht, dass die Erfüllung bestimmter psychologischer Grundbedürfnisse essenziell für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Menschen ist. Diese Grundbedürfnisse sind:

- **Autonomie:** Das Gefühl, selbst Entscheidungen treffen zu können und Kontrolle über die eigene Arbeit zu haben.
- **Kompetenz:** Die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten einzusetzen und sich weiterzuentwickeln.
- **Zugehörigkeit:** Das Gefühl der Verbundenheit mit anderen Menschen und das Arbeiten in einem unterstützenden sozialen Umfeld.
- **Sinnhaftigkeit:** Die Überzeugung, dass die eigene Arbeit eine Bedeutung hat und zu etwas Größerem beiträgt.

Engagierte Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeitenden, indem sie Handlungsfreiheit bieten (Autonomie), Herausforderungen bereitstellen (Kompetenz), ein Gefühl der Gemeinschaft fördern (Zugehörigkeit) und durch inspirierende Visionen Sinn vermitteln. Dies alles führt zu einem höheren Maß an Arbeitsengagement.

## Untersuchungsmethode

Die Forscher führten eine umfassende Analyse der bestehenden Literatur zu Führung und Arbeitsengagement durch und entwickelten ein theoretisches Modell der „engagierten Führung“. Sie analysierten, wie bestimmte Führungsstile, insbesondere der „engagierte Führungsstil“, mit dem Arbeitsengagement von Mitarbeitenden zusammenhängen. Dabei untersuchten sie auch, wie die Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse als Mediator zwischen Führungsverhalten und Arbeitsengagement fungiert. Die Autoren betrachteten sowohl individuelle als auch Team-Ebene, um die Rolle der Führung für beide Dimensionen des Arbeitsengagements zu verdeutlichen.

## Ergebnisse der Studie

Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass die Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse eine zentrale Rolle im Zusammenhang zwischen Führung und Arbeitsengagement spielt. Mitarbeitende, deren Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz, Zugehörigkeit und Sinn erfüllt wurden, zeigten ein höheres Maß an Engagement bei der Arbeit. Zudem hatte dieser Effekt positive Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Engagierte Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden unterstützen und inspirieren, fördern sowohl die Motivation als auch die Zusammenarbeit in Teams. Die Studie legt nahe, dass Führungskräfte, die auf diese Bedürfnisse eingehen, eine positive Arbeitskultur schaffen können, in der Mitarbeitende bereit sind, mehr zu leisten und sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis war, dass der „engagierte Führungsstil“ nicht nur die individuelle Leistung von Mitarbeitenden steigert, sondern auch zu einer verbesserten Teamleistung führt. Teams, die von engagierten Führungskräften geleitet werden, berichteten von einer stärkeren Zusammenarbeit und einem besseren Zusammenhalt.

## Implikationen und zukünftige Forschung

Die Ergebnisse der Studie bieten wertvolle Erkenntnisse für die Praxis. Unternehmen sollten ihre Führungskräfte darin schulen, wie sie durch gezielte Maßnahmen das Arbeitsengagement ihrer Mitarbeitenden steigern können. Darüber hinaus wird empfohlen, auch den gegenteiligen Führungsstil, die „disengagierte Führung“, in zukünftigen Studien zu untersuchen, um ein umfassenderes Bild über die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile zu erhalten.

## Fazit

Insgesamt zeigt die Studie, dass engagierte Führungskräfte eine zentrale Rolle dabei spielen, die Motivation und das Engagement ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Die Erfüllung der Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz, Zugehörigkeit und Sinn wirkt sich positiv auf das Arbeitsengagement und die Arbeitsleistung aus. Die Forschung hebt hervor, wie wichtig es ist, dass Führungskräfte aktiv Maßnahmen ergreifen, um die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden zu verbessern.

-----

## Quellenangabe

Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, Article 754556.