

# **Befriedigung von psychologischen Grundbedürfnissen als Mediator der positiven Einflüsse von Servant Leadership auf psychisches Wohlbefinden**

Wladislaw RIVKIN, Klaus-Helmut SCHMIDT

*IfADo – Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund  
Ardeystraße 67, D-44139 Dortmund*

**Kurzfassung:** Im Rahmen einer Studie mit 58 Berufstätigen wurden die positiven Effekte von Servant Leadership auf tagesspezifische Indikatoren des Wohlbefindens untersucht. Auf Grundlage der Selbstdeterminationstheorie wurde erwartet, dass die Befriedigung von Grundbedürfnissen nach Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit bei der Arbeit den psychischen Mechanismus darstellt, der die positiven Einflüsse von Servant Leadership auf psychisches Wohlbefinden vermittelt. Die Ergebnisse von Mehrebenen-Strukturgleichungsmodellen bestätigen, dass die Befriedigung von Grundbedürfnissen bei der Arbeit den Effekt von Servant Leadership auf psychische Gesundheit vollständig mediiert. Die theoretischen und praktischen Implikationen der Untersuchung werden diskutiert.

**Schlüsselwörter:** Psychische Gesundheit, Servant Leadership, Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit

## **1. Einleitung**

Unethische Verhaltensweisen von Führungskräften im Rahmen von Unternehmensskandalen (z.B. VW, Deutsche Bank) sowie in der aktuellen Wirtschaftskrise haben in der Führungsforschung zu einer Abkehr von traditionellen Führungsstilen hin zu Führungsstilen geführt, die moralische und sozialverantwortliche Verhaltensweisen fokussieren (Brown und Treviño, 2006). Im Rahmen dieser Forschung wurde dabei besonders die Führung nach den Prinzipien des Servant Leadership diskutiert. Diese Art von Führung ist darauf ausgerichtet bei Entscheidungen die Interessen aller Interessensvertreter in und außerhalb des Unternehmens und insbesondere der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Nach der Konzeptualisierung von Ehrhart (2004) besteht Servant Leadership aus den folgenden sieben Komponenten: gute Beziehungen zu Mitarbeitern aufbauen, Mitarbeiter ermutigen, Mitarbeiter fördern, sich ethisch Verhalten, die Interessen der Mitarbeiter vor die eigenen stellen, konzeptuelle Fähigkeiten haben, und einen Wert für Personen außerhalb der Organisation schaffen. Neben positiven Auswirkungen auf die Arbeitsleistung von Beschäftigten (Liden, Panaccio, Meuser, Hu, und Wayne, 2014) konnten erste Studien positive Effekte dieses Führungsstils auf die Mitarbeitergesundheit nachweisen (Rivkin und Schmidt, in Druck). Jedoch ist noch unklar, durch welche psychischen Mechanismen die Auswirkungen von Servant Leadership auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter vermittelt werden.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung überprüfen wir daher den Zusammenhang zwischen Servant Leadership und tagesspezifischen Indikatoren des psychischen Wohlbefindens von Beschäftigten. Basierend auf der Selbstdeterminationstheorie, die besagt, dass die Erfüllung von psychischen

Grundbedürfnissen nach Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit bei der Arbeit zu intrinsischer Motivation und einem erhöhten psychischen Wohlbefinden führt (Deci & Ryan, 2000), gehen wir davon aus, dass der Führungsstil Servant Leadership zur Erfüllung der drei Grundbedürfnisse beiträgt. Daher sollten die positiven Effekte von Servant Leadership auf psychisches Wohlbefinden durch die Befriedigung dieser drei Grundbedürfnisse vermittelt werden.

Auf Grundlage der oben beschriebenen theoretischen Annahmen, formulieren wir die folgende Hypothese:

*Die Befriedigung von Grundbedürfnissen bei der Arbeit mediiert die förderlichen Effekte von Servant Leadership auf psychisches Wohlbefinden der Mitarbeiter.*

Zur Messung des psychischen Wohlbefindens wurden Ich-Erschöpfung und subjektive Vitalität verwendet. Bisherige Forschung konnte zeigen, dass diese Indikatoren geeignet sind, um tagesbezogene Schwankungen im psychischen Wohlbefinden abzubilden (z.B. Rivkin, Diestel, und Schmidt, 2015).

## 2. Methode

Die Überprüfung dieser Hypothese wurde mithilfe einer Tagebuchstudie mit 58 Beschäftigten durchgeführt. Im Rahmen einer Voruntersuchung wurden die personenbezogenen Variablen Servant Leadership und Befriedigung von Grundbedürfnissen bei der Arbeit erfasst. Anschließend beantworteten die Probanden abends an zehn aufeinanderfolgenden Arbeitstagen Fragebögen zur Messung des tagesspezifischen Wohlbefindens. Alle Untersuchungsvariablen wurden mittels Fragebögen mit gut validierten Messverfahren erhoben. Das durchschnittliche Lebensalter der Beschäftigten betrug 41.5 Jahre. 33% der Teilnehmer waren Frauen, 14% arbeiteten als Teilzeitkraft.

Servant Leadership wurde mit einer 14-Item Skala gemessen ( $\alpha = .94$  Ehrhart, 2004), die unter anderem Items enthält wie „Mein unmittelbarer Vorgesetzter investiert viel Zeit, um gute Beziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen“.

Die Befriedigung von Grundbedürfnissen wurde mithilfe einer deutschen Fassung der „Basic needs satisfaction scale ( $\alpha = .75$ ; Van der Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, und Lens, 2010) erfasst. Ein Beispielitem ist: „Bei der Arbeit kann ich mit anderen Menschen über Dinge sprechen, die mir wichtig sind.“

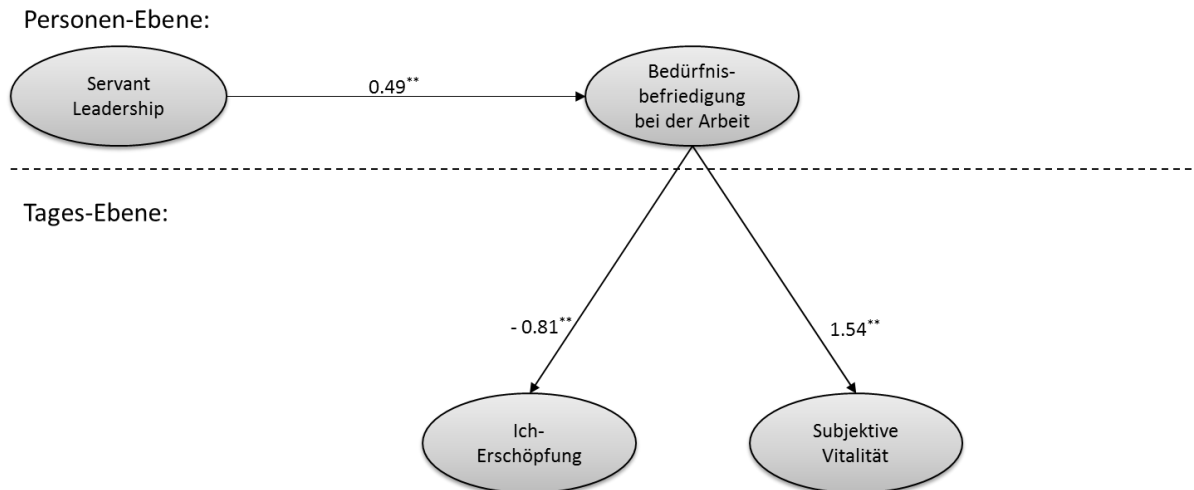
Als Kriteriumsvariablen des psychischen Wohlbefindens wurden die Variablen Ich-Erschöpfung ( $\alpha = .91$ ; Bertrams, Unger, und Dickhäuser, 2011), und subjektive Vitalität verwendet ( $\alpha = .91$ ; Ryan und Frederick, 1997).

## 3. Ergebnisse

Konfirmatorische Faktoranalysen belegen die faktorielle Eigenständigkeit der zentralen Prädiktorvariablen (Servant Leadership und Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit) und der Indikatoren des Wohlbefindens.

Die Hypothesenprüfung erfolgte mithilfe von Mehrebenen-Strukturgleichungsmodellen, welche die interpersonellen und intrapersonellen Varianzanteile berücksichtigen. Dabei wurde ein Modell spezifiziert, bei dem Bedürfnisbefriedigung die Effekte von Servant Leadership auf psychisches Wohlbefinden vollständig mediiert. Das Modell zeigte eine ausreichend gute Passung ( $\chi^2(354) = 640.85$ ,  $p < .01$ , RMSEA = .037, CFI = .957, SRMRwithin = .036, SRMRbetween = .061)

Abbildung 1 zeigt eine Übersicht der Ergebnisse. Dabei hat Servant Leadership einen positiven Einfluss auf die Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit ( $\beta = 0.49$ ,  $p < .01$ ). Zudem zeigt Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit wiederum einen negativen Effekt auf Ich-Erschöpfung ( $\beta = -0.81$ ,  $p < .01$ ) und einen positiven Effekt auf subjektive Vitalität ( $\beta = 1.54$ ,  $p < .01$ ) als Indikatoren des Wohlbefindens.



**Abbildung 1:** Ergebnisse des Mehrebenen-Strukturgleichungsmodells zur Überprüfung des Mediatoreffekts von Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit

**Anmerkung:**  $N = 58$ . \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

#### 4. Diskussion

Die vorliegenden Ergebnisse konnten zeigen, dass Mitarbeiterführung nach den Prinzipien des „Servant Leadership“ einen positiven Einfluss auf tagesspezifische Indikatoren des psychischen Wohlbefindens der Mitarbeiter ausübt. Zudem wird dieser Einfluss durch die Befriedigung von Grundbedürfnissen bei der Arbeit vollständig vermittelt.

Aus den vorliegenden Ergebnissen können einige praktische Implikationen abgeleitet werden. So sollten sich Trainingsmaßnahmen des Führungsstils „Servant Leadership“ positiv auf die Mitarbeitergesundheit auswirken. Dazu haben Bröker et al. 2015 ein Training konzipiert, welches vier Bestandteile von Servant Leadership berücksichtigt. Im ersten Modul werden die beiden Themen sozialverantwortliches Handeln sowie Entwicklungs- und Erfolgsförderung der Mitarbeiter/-innen trainiert. Im zweiten Modul werden die Themen Empowerment und Wertschätzung behandelt.

Darüber hinaus können Führungskräfte das tagesspezifische Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter steigern indem sie bei der Arbeit die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit befriedigen. Hierbei könnten Führungskräfte Mitarbeitern z.B. Kontrollspielräume einräumen, um das Bedürfnis nach Autonomie zu befriedigen. Darüber hinaus sollten Führungskräfte die Kenntnisse der Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter nutzen, um Mitarbeitern herausfordernde Aufgaben zu stellen. Dies sollte sich förderlich auf die Befriedigung des Bedürfnisses nach Kompetenz auswirken. Nicht zuletzt können Führungskräfte das Bedürfnis ihrer Mitarbeiter nach Zugehörigkeit durch soziale Unterstützung befriedigen.

## 5. Literatur

- Bröker, L., Rivkin, W., und Günnewig, J. (2015) Training von Führungskompetenzen zur Steigerung der Innovation und Produktivität in altersgemischten Teams. In Langhof, T., Bornewasser, M., Heidling, E., Kriegsmann, M., Falkenstein, M. (Hrsg.), *Innovationskompetenz im Demografischen Wandel*. Berlin: Springer.
- Bertrams, A., Unger, A., & Dickhäuser, O. (2011). Momentan verfügbare Selbstkontrollkraft: Vorstellung eines Messinstruments und erste Befunde aus pädagogisch-psychologischen Kontexten. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 25, 185–196.
- Brown, M. E., und Treviño, L. K. (2006). Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 954-962.
- 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.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., Hu, J., und Wayne, S. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. *The Oxford handbook of leadership and organizations*. New York, NY, US: Oxford University Press; 2014:357-379.
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2015). Affective commitment as a moderator of the adverse relationships between day-specific self-control demands and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 185-194.
- Rivkin, W., und Schmidt, K-H. (in Druck). Beneficial Effects of Servant Leadership on Short- and Long-Term Indicators of Employees' Psychological Health. In Deml, B., Stock, P., Bruder, R., Schlick, C.M. (Hrsg.), *Advances in Ergonomic Design of Systems, Products and Processes*. Berlin: Springer.
- van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.