

Blogbeitrag mentale Gesundheit – Coaching - BGM



Führung ist eine Rolle – kein Machtinstrument

Von Rachel Zapp

Führung bedeutet Verantwortung – nicht Überlegenheit. Und doch erleben viele Mitarbeitende Führung eher als Hierarchie denn als Haltung. Wenn Führung als Machtinstrument statt als dienende Rolle verstanden wird, entstehen nicht nur kulturelle Spannungen, sondern auch gesundheitliche Belastungen. Dieser Artikel zeigt, warum ein moderner Führungsbegriff über Wohlbefinden, Leistung und Vertrauen entscheidet – und wie Organisationen sich vor toxischer Macht schützen können

Führung ist eine Funktion, keine Eigenschaft

Führung ist keine Belohnung für Loyalität, kein Aufstiegssymbol und keine Bühne für Egos – sondern eine auf Zeit übertragene Rolle mit dem Ziel, Orientierung, Klarheit und Entwicklung zu ermöglichen. Wer führt, tut das im Auftrag einer Organisation – nicht im Sinne eigener Überlegenheit.

Das bedeutet: Gute Führung bedeutet nicht „wissen, was andere tun sollen“, sondern ermöglichen, dass andere gut arbeiten können.

IN DIESER AUSGABE

Ob wir führen oder geführt werden – unsere Beziehung zur Führung prägt unser Wohlbefinden mehr, als viele denken. Gerade in Zeiten von Transformation, New Work und Personalmangel rückt die Frage in den Fokus: Was bedeutet gute Führung eigentlich – und was passiert, wenn sie mit Macht verwechselt wird?

Warum die Art, wie Führung verstanden und gelebt wird, direkten Einfluss auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden hat – und was es braucht, um Führung verantwortungsvoll, wirksam und gesundheitsförderlich zu gestalten .

Führung ist keine persönliche Eigenschaft, sondern eine funktionale Rolle, die im Auftrag der Organisation ausgeführt wird. Wer führt, gestaltet Rahmenbedingungen, fördert Entwicklung, gibt Orientierung – und trägt Verantwortung für Menschen, Prozesse und Ergebnisse. Gute Führung schafft Sicherheit, Sinn und Spielräume.

Moderne Führung bedeutet deshalb:

- Verantwortung teilen, nicht bündeln
- Macht mit anderen ausüben, nicht über sie
- Vertrauen vor Kontrolle setzen
- Fehler als Lernchancen sehen
- Sich selbst als Vorbild reflektieren

Wenn Führung als Machtinstrument verwendet wird

Trotzdem erleben viele Menschen das Gegenteil: Führungskräfte, die Anweisungen geben statt zu befähigen, die Druck ausüben statt Rückhalt zu geben. Die über Köpfe hinweg entscheiden – oder Nähe mit Kontrolle verwechseln.

Typische Anzeichen für Führung als Machtinstrument:

- Mikromanagement und ständiges Kontrollieren
- Fehlende Delegation aus Angst vor Machtverlust
- Autoritäres Verhalten oder emotionale Manipulation
- Sanktionen statt Coaching bei Fehlern
- „Alleinentscheider-Mentalität“ ohne Einbindung

Das Ergebnis:

- Mitarbeitende fühlen sich nicht gesehen, sondern gesteuert.
- Kreativität und psychologische Sicherheit nehmen ab.
- Krankheiten, stille Kündigungen und Burnout-Risiken steigen

Gesunde Führung heißt nicht: alles erlauben

Ein häufiges Missverständnis: Wer empathisch führt, lässt alles durchgehen. Aber das Gegenteil ist der Fall.

Gute Führung setzt klare Grenzen – aber ohne Machtgehebe. Sie bietet Orientierung, spricht Konflikte an, erwartet Leistung – aber auf Augenhöhe und mit Haltung.

Auswirkungen auf Gesundheit und Kultur

Wenn Führung Druckmittel statt Entwicklungsbegleiter ist, hat das direkte Folgen auf die mentale Gesundheit – individuell und kollektiv



Diese Erkenntnis ist nicht neu – schon im „Shared Leadership“-Modell (Pearce & Conger, 2003) und in Studien zur transformationalen Führung (Bass & Riggio, 2006) zeigt sich: Führung wirkt dann gesundheitsförderlich, wenn sie sinnstiftend, vertrauensvoll und dialogisch ist – nicht kontrollierend oder strafend.

Studien im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (§ 5 ArbSchG) zeigen: autoritärer Führungsstil gehört zu den relevantesten Stressfaktoren in Organisationen – insbesondere bei jüngeren Mitarbeitenden, bei Frauen und in sensiblen Projektkontexten.

Denn: Verlässlichkeit, nicht Härte, schafft Sicherheit. Und psychologische Sicherheit ist die wichtigste Grundlage für gesunde, leistungsfähige Teams (vgl. Edmondson, 2019).

Wirkungsebene	Auswirkung
Psychisch	Erschöpfung, Angst, depressive Verstimmungen, Verlust an Selbstwirksamkeit
Sozial	Rückzug, Misstrauen, Konkurrenz, Schweigespiralen
Organisatorisch	Hohe Fluktuation, innere Kündigung, Innovationsverlust, steigende Krankenstände

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (§ 5 ArbSchG) belegt: autoritäre Führungsstile zählen zu den häufigsten psychischen Belastungsfaktoren im Unternehmen. Insbesondere Frauen und jüngere Mitarbeitende reagieren sensibel auf hierarchische Enge und fehlende Wertschätzung.

Führung gesund gestalten – konkret heißt das

Gesunde Führung bedeutet, die eigene Rolle bewusst und dienend auszufüllen. Die gute Nachricht: Führungsfähigkeit ist lernbar – über Reflexion, Feedback und Haltung.

- Führung als dienende Rolle verstehen, nicht als Status
- Mitarbeitende einbinden statt übergehen
- Ziele gemeinsam definieren – und transparent kommunizieren
- Fehler nicht bestrafen, sondern reflektieren
- Verantwortung übernehmen, auch für die eigene Wirkung
- Klar in der Haltung, weich in der Sprache
- Selbstführung vor Mitarbeiterführung
- Transparente Kommunikation und klare Erwartungen
- Empathie und Zuhören – auch in Stressphasen
- Fehlerfreundlichkeit im Team etablieren
- Gestaltungsspielräume eröffnen statt einschränken
- Macht bewusst dezentralisieren, z. B. durch agile Rollenverteilung



Fazit:

eine Einladung zur Reflexion

Führung verändert Menschen. Sie kann ermutigen oder entmutigen, gesund halten oder erschöpfen. Deshalb sollten wir uns immer wieder fragen:

Bin ich gerade in meiner Rolle – oder in meinem Ego?

Denn gute Führung beginnt nicht mit Macht – sondern mit Haltung.