

# Führung wirkt - aber nicht als Patentlösung

---

*Warum Führungsqualität Arbeitszufriedenheit stärkt und trotzdem Ursachenanalyse braucht*

Florenz Wendt, Igling 2026

**Gute Führung ist in belasteten Einrichtungen zentral. Sie ersetzt jedoch nicht die Analyse der Belastungsquellen, sondern hilft dabei, sie sichtbar, besprechbar und bearbeitbar zu machen.**

Schlüsselwörter: Führungsqualität; Arbeitszufriedenheit; Wohnheime; Leitung; Organisationsentwicklung

## Führung als starke Ressource

Die Untersuchung „Wohnheim mit Zukunft“ zeigt Führungsqualität als besonders wichtigen Faktor für Arbeitszufriedenheit. Grundlage waren 1.912 auswertbare Fälle aus 2.803 generierten Datensätzen. In den Regressionsmodellen zur Arbeitszufriedenheit weist Führungsqualität den stärksten positiven Zusammenhang auf. Damit wird deutlich: Leitungshandeln ist keine Randbedingung, sondern ein zentraler Bestandteil gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung.

## Was Führung hier bedeutet

Führungsqualität meint nicht nur persönliche Sympathie oder gute Stimmung. In sozialen Einrichtungen geht es um Orientierung, Nachvollziehbarkeit, Unterstützung, Konfliktklärung, Priorisierung und die Fähigkeit, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Mitarbeitende handlungsfähig bleiben. Gute Führung kann Unsicherheit reduzieren und Ressourcen aktivieren.

## Warum Führung nicht alles lösen kann

Gleichzeitig wäre es zu einfach, alle Belastungsthemen auf Führung zurückzuführen. Emotionale Anforderungen, Arbeit-Privatleben-Konflikte, Zentralisation und Rollenkonflikte bleiben eigenständige Faktoren. Eine gute Leitung kann diese Themen bearbeiten, aber sie kann strukturelle Probleme nicht allein durch Kommunikation oder Wertschätzung auflösen.

## Praktische Konsequenzen

Für Einrichtungen bedeutet das: Führungsentwicklung sollte nicht isoliert als persönliches Coaching verstanden werden. Sinnvoller ist eine Verbindung von Leitungsreflexion und Organisationsanalyse. Welche Belastungen zeigen sich im Team? Wo fehlen Entscheidungsspielräume? Welche Informationen kommen nicht an? Wo entstehen Rollenkonflikte? Welche Themen müssen Leitung, Team und Träger gemeinsam bearbeiten?

## Führung und Beteiligung

Gute Führung zeigt sich besonders darin, Belastungen nicht zu individualisieren. Sie ermöglicht Beteiligung, ohne Verantwortung abzugeben. Sie macht Entscheidungen nachvollziehbar, ohne jedes Thema endlos zu diskutieren. Und sie schützt Mitarbeitende davor, mit strukturellen Problemen allein gelassen zu werden.

## Fazit

Führungsqualität ist eine starke Ressource für Arbeitszufriedenheit. Wirksam wird sie besonders dann, wenn sie nicht bei Appellen stehen bleibt, sondern Belastungen strukturiert analysiert und passende Maßnahmen ermöglicht.

## Quellenbasis

- Wendt, Florenz (2018): Arbeitsbelastung in Wohnheimen für Menschen mit Behinderungen - auch eine Frage der Organisation?
- Burr et al. (2019): The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire.
- Bakker & Demerouti (2007): The Job Demands-Resources model: state of the art.
- Maslach & Leiter (1999): Six areas of worklife.