

Die Rolle von geteilter Führung für die mentale Gesundheit in Teams

Von **Dr. Kai N. Klasmeier** (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) und **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock** (Universität Hamburg)

Teams sind weit verbreitet in Organisationen. In der Debatte um New Work gewinnen Themen wie Empowerment, Partizipation und agile Teamarbeit immer mehr an Bedeutung. Eine Konsequenz daraus ist, dass Teams mehr Verantwortung und Einfluss erhalten. Dabei können neben der Führungsverantwortung der formalen Führungskräfte auch die Teammitglieder selbst informellen Führungseinfluss übernehmen. Dieses Phänomen heißt geteilte Führung (engl. Shared Leadership; Zhu et al., 2018). Die bisherige Forschung zeigt, dass formale Führung einen Einfluss auf die mentale Gesundheit haben kann (Montano et al., 2023). Inwiefern dieser Zusammenhang auf das Phänomen der geteilten Führung übertragbar ist, bleibt allerdings unklar.

Während geteilte Führung Teamarbeit fördert und dadurch die Leistung erhöhen kann, kann mit der zusätzlichen Verantwortung auch eine höhere Arbeitsbelastung einhergehen. Daher ist es bedeutsam zu untersuchen, wie die geteilte Führung mit der mentalen Gesundheit der Teammitglieder zusammenhängt.

Die Beantwortung dieser Frage hat eine hohe Relevanz für die organisationale Praxis, da nicht nur Teamarbeit in Unternehmen immer häufiger eingesetzt wird, sondern auch die Prävalenz psychischer Belastungen und Einschränkungen der mentalen Gesundheit im Arbeitskontext stetig steigt (Rosado-Solomon et al., 2023).

Teams arbeiten häufig sehr eng zusammen. Die Teammitglieder teilen sich eine gemeinsame Arbeitsumgebung (z. B. Aufgaben, Ausstattung, Führungskraft), gestalten diese aber auch aktiv mit. Teamprozesse und die Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern können daher wichtig für die mentale Gesundheit der Teammitglieder sein.

Geteilte Führung als Ressource für Teams

Warum sollte die geteilte Führung eine wichtige Ressource für die mentale Gesundheit im Team darstellen? Die theoretische Herleitung der hier vorgestellten Originalstudie (Klasmeier/Lehmann-Willenbrock, 2024) baut auf der Conservation-of-Resources-Theorie auf (COR-Theorie; Hobfoll et al., 2018). Laut COR-Theorie streben Individuen oder Gruppen (z. B. Teams in Unternehmen) danach, Ressourcen (z. B. Zeit, Geld, Einfluss,

Motivation, Kompetenzen) zu gewinnen und zu erhalten. Dagegen wird die psychische Gesundheit durch die Bedrohung oder den Verlust von Ressourcen beeinträchtigt (z. B. in Form von höherer Erschöpfung und vermindertem Wohlbefinden). Bestehende Ressourcen können eingesetzt werden, um neue Ressourcen zu erlangen, bedrohte Ressourcen zu schützen oder verlorene Ressourcen zu kompensieren. Was die geteilte Führung genau zu einer Teamressource macht und wie die geteilte Führung mit der psychischen Gesundheit der Teammitglieder zusammenhängt, soll im Folgenden erklärt werden.

Geteilte Führung im Team bedeutet, dass die Teammitglieder informell Führungseinfluss aufeinander ausüben beziehungsweise den Führungseinfluss ihrer Teamkolleginnen und -kollegen annehmen (z. B. Nicolaidis et al., 2014). Dabei steht ein gemeinsames Teamziel im Mittelpunkt der geteilten Führung (d. h. geteilte Führung ist intentional). Indem alle Teammitglieder freiwillig bestimmte Führungsfunktionen übernehmen, beeinflussen und unterstützen sie sich gegenseitig, um dieses gemeinsame Teamziel zu erreichen (vgl. Abbildung 1).

Abb. 1: Führungsfunktionen geteilter Führung

Führung zur Erreichung gemeinsamer Teamziele	
Partizipatives Aufstellen von Teamzielen	Gemeinsame Arbeitsplanung
Gegenseitiges Feedback im Team	Kollektive Lösung von Problemen
Proaktiver Beitrag zum Teamklima	Selbstgesteuertes Arbeiten

Anmerkungen: Dargestellt sind Führungsfunktionen aus dem Functional-Leadership-Ansatz von Morgeson et al. (2010), die bei geteilter Führung von den Teammitgliedern übernommen werden können.

Quellen: Eigene Darstellung

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie beeinflusst das Teilen der Führungsrolle im Team die mentale Gesundheit der Teammitglieder?

Methodik: Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurden Daten von 77 Teams und deren 265 Teammitgliedern in einer quantitativen Tagebuchstudie erhoben.

Praktische Implikationen: Geteilte Führung kann eine wichtige Teamressource sein, die positiv mit der mentalen Gesundheit der Teammitglieder zusammenhängt.

Die geteilte Führung fördert die Autonomie der Teammitglieder, indem sie ihnen die Möglichkeit gibt, sich gemeinsam Ziele zu setzen, Aufgaben zu planen und Probleme bei der Zielerreichung selbstständig zu lösen. Dies wiederum kann das Gefühl von Kompetenz und Kontrolle innerhalb des Teams stärken (Zhu et al., 2018).

Weiterhin kann geteilte Führung zu einem positiven Teamklima beitragen, indem sie die Zusammenarbeit der Teammitglieder untereinander fördert. Gleichzeitig steigen die gegenseitige Unterstützung und der Austausch von Wissen und Erfahrungen. Geteilte Führung kann auch dazu beitragen, Konflikte zu reduzieren und das Vertrauen im Team zu stärken. Durch die gemeinsame Entscheidungsfindung und Zielsetzung kann Missverständnissen und Reibungspunkten vorgebeugt werden (Zhu et al., 2018). Damit ist die geteilte Führung eine wichtige Teamressource, die Unsicherheiten und Konflikte reduzieren, Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung fördern sowie klare Erwartungen und Sinn bei der Arbeit vermitteln kann (vgl. Aubé et al., 2018; Zhu et al., 2018). Aufgrund dieser günstigen Auswirkungen ist anzunehmen, dass geteilte Führung auch die mentale Gesundheit der Teammitglieder fördern kann.

Geteilte Führung = dynamische Führung

Geteilte Führung ist hochdynamisch, das heißt, sie verändert sich über die Zeit (D’Innocenzo et al., 2016; Klasmeier/Rowold, 2022). Teams können geteilte Führung adaptiv einsetzen, um sich an das Arbeitsumfeld und aktuelle Anforderungen anzupassen. Dies kann dazu führen, dass sich die geteilte Führung innerhalb eines Teams über die Zeit verändert. Betrachtet man diese Veränderungen, kann von drei möglichen Entwicklungen der geteilten Führung ausgegangen werden:

- ▶ **Zunahme:** Gemeinsames Planen von Arbeitspaketen und die stete Bereitschaft, für die anderen Mitglieder im Team einzuspringen und auftretende Probleme zu lösen, sorgen für kontinuierliche Fortschritte, auf denen ein Team über die Zeit aufbauen kann. Dieses kontinuierliche Investment zahlt sich durch Ressourcengewinne für das Team aus.
- ▶ **Stagnation:** Bei routinemäßigen Aufgaben bleibt die geteilte Führung möglicherweise auf einem gleichbleibenden Ni-

veau. Dies ist zwar nicht unbedingt negativ, bietet aber auch keinen Ressourcengewinn für das Team.

- ▶ **Abnahme:** Wenn es Meinungsverschiedenheiten gibt und die Zusammenarbeit nicht funktioniert, kann die geteilte Führung abnehmen. Dies kann zu einer Verschlechterung des Teamklimas, sinkender Motivation und somit zu einem Verlust an Ressourcen für das Team führen.

Die COR-Theorie geht ebenfalls von einer dynamischen Veränderung von Ressourcen (und Stressoren) über die Zeit aus. Dies spiegelt sich konkret in der Annahme der Theorie über Gewinn- und Verlustspiralen wider. Vereinfacht gesagt beschreibt eine Gewinnspirale, dass nach dem Erhalt von Ressourcen einfacher weitere Ressourcen gewonnen werden können. So steigt das Ressourcenlevel über die Zeit an, was entsprechende positive Folgen für die Gesundheit haben kann. Verlustspiralen funktionieren genau umgekehrt: Ein anfänglicher Ressourcenverlust führt dazu, dass Stressreaktionen und eine eingeschränkte mentale Gesundheit auftreten. Individuen oder Teams können so anfälliger werden, weitere Ressourcen zu verlieren. So können über die Zeit Ressourcenverluste immer häufiger auftreten, was zu einer zunehmenden Erschöpfung und einem abnehmenden Wohlbefinden führen kann (vgl. Halbesleben et al., 2014).

Es wird angenommen, dass die Zunahme der geteilten Führung einer Gewinnspirale entspricht. Daher sollte eine Veränderung der geteilten Führung über die Zeit auch zu einer Veränderung der mentalen Gesundheit im Team führen. Die mentale Gesundheit im Team wurde in der Originalstudie als die geteilte Einschätzung der emotionalen Erschöpfung (als Facette von Burn-out) sowie des psychologischen Wohlbefindens der Teammitglieder erfasst.

Die Rolle der Arbeitsbelastung im Team

Ein verbreiteter Stressor in der Teamarbeit ist die Arbeitsbelastung im Team (vgl. Maslach et al., 2001). Eine hohe Arbeitsbelastung im Team ist gegeben, wenn die Teammitglieder kollektiv empfinden, dass zu viel Arbeit im Verhältnis zur verfügbaren Zeit im Team zu erledigen ist. Wenn Teams über einen längeren Zeitraum einer steigenden Arbeitsbelastung ausgesetzt

sind, kann dies zu einer Abnahme der mentalen Gesundheit der Teammitglieder führen. Die Gründe hierfür sind, dass eine hohe Arbeitsbelastung die verfügbaren Ressourcen des Teams erschöpfen kann. Dies kann zu einer Verlustspirale führen, bei der sich steigende Arbeitsbelastung und daraus resultierende Ressourcenerschöpfung gegenseitig über die Zeit verstärken.

Nehmen Stressoren über die Zeit zu, steigt auch gleichzeitig die Relevanz von Ressourcengewinnen, um die negativen Folgen der Stressoren auszugleichen (Hobfoll et al., 2018). Teams können hier – neben notwendiger Unterstützung der formalen Führungskräfte und anderer Akteure im Unternehmen – auch selbst aktiv werden, um ihre Ressourcen zu stärken.

Eine Möglichkeit hierfür ist, dass Teams mehr in die geteilte Führung investieren. Durch gemeinsames Anpacken von Herausforderungen und gegenseitige Unterstützung können Teams ihre Widerstandskraft erhöhen und besser mit steigender Arbeitsbelastung umgehen. Bei erfolgreicher geteilter Führung werden die Führungsfunktionen und Verantwortlichkeiten auf mehreren Schultern im Team verteilt. Dadurch sollte eine Zunahme an geteilter Führung über die Zeit insbesondere bei gleichzeitig steigender Arbeitsbelastung protektiv für die mentale Gesundheit der Teammitglieder sein.

Umgekehrt kann eine ungleichmäßige Verteilung von Führungsaufgaben und eine damit zusammenhängende Abnahme der geteilten Führung die negativen Folgen steigender Arbeitsbelastung verstärken. Fehlt es an gemeinsamer Zielorientierung und gegenseitiger Unterstützung, kann dies zu einer weiteren Erschöpfung der Teamressourcen führen. Zusammenfassend wird daher angenommen, dass eine Zunahme an geteilter Führung insbesondere dann protektiv auf die mentale Gesundheit der Teammitglieder wirken kann, wenn auch die Arbeitsbelastung im Team steigt.

Methodik der Studie

Um die zeitliche Veränderung in geteilter Führung zu erfassen, wurde eine quantitative Tagebuchstudie durchgeführt (für eine ausführliche Darstellung der Methode vgl. Klasmeier/Lehmann-Willenbrock, 2024). Dabei füllten 265 Teammitglieder aus 77 Teams an fünf aufeinanderfolgenden Arbeitstagen (Montag bis Freitag) einen kurzen Fragebogen aus. Den Fragebogen erhielten die Teammitglieder individualisiert kurz vor Feierabend. Insgesamt lagen 1.184 tägliche Daten der Teammitglieder vor. Diese wurden je Team aggregiert, was 377 täglichen Beobachtungen für die Teams entsprach.

Im Schnitt waren die Teammitglieder 34 Jahre alt und gut die Hälfte der Stichprobe war weiblich (49 %). Ein Großteil hatte einen Hochschulabschluss (57 %) als höchsten Bildungsgrad und arbeitete seit etwa 3,6 Jahren im aktuellen Team. Die durchschnittliche Teamgröße betrug 3,5 Mitglieder. Die Teammitglieder standen durchschnittlich etwa 13 Stunden pro Woche in direktem Kontakt mit ihren Teamkollegen. Die

Stichprobe bestand aus Teams aus dem IT-Sektor (20 %), dem Chemie- und Wissenschaftssektor (11 %), dem Handel (10 %) und der öffentlichen Verwaltung (9 %).

Für die Messung der Konstrukte (d.h. geteilte Führung, Arbeitsbelastung im Team, emotionale Erschöpfung, psychologisches Wohlbefinden) wurden bestehende Fragebögen eingesetzt, die für die Messung auf Tagesebene angepasst wurden. Die Messinstrumente erwiesen sich als reliabel und faktoriel valide.

Ziel der Studie war es, zeitliche Veränderungen auf Teamebene in den untersuchten Konstrukten zu betrachten. Basierend auf dem Ansatz von Chen et al. (2011) wurden dafür in einem ersten Schritt die linearen zeitlichen Veränderungen über die Teams hinweg ermittelt. Positive Veränderungswerte indizieren eine lineare Zunahme, während negative Veränderungswerte eine lineare Abnahme über die Zeit indizieren. Werte nahe null geben hingegen einen Hinweis auf Stagnation beziehungsweise einen konstanten Verlauf über die Zeit. Diese Veränderungswerte wurden für jedes Team berechnet und deren Zusammenhänge mittels Pfadanalyse untersucht. Als Kontrollvariablen wurden jeweils die wöchentlichen Anfangswerte von emotionaler Erschöpfung und psychologischem Wohlbefinden ins Modell aufgenommen.

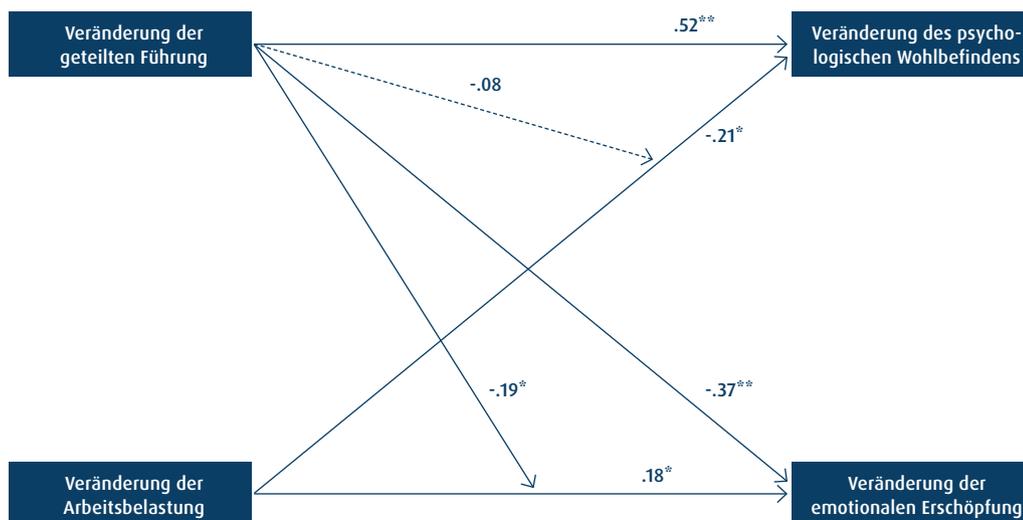
Ergebnisse

Die Ergebnisse des Pfadmodells sind in Abbildung 2 dargestellt. Die Anpassungsgüte des Modells kann als sehr gut beschrieben werden.

Wie theoretisch angenommen, hing eine Zunahme in geteilter Führung positiv mit einer Steigerung des psychologischen Wohlbefindens ($\beta = .52, p < .001$) und einer Reduktion der emotionalen Erschöpfung der Teammitglieder über die Woche zusammen ($\beta = -.37, p < .001$). Gleichzeitig zeigte sich, dass eine steigende Arbeitsbelastung im Team mit einem verringerten Wohlbefinden ($\beta = -.21, p = .039$) und einer Zunahme der emotionalen Erschöpfung assoziiert war ($\beta = .18, p = .047$). Anders als erwartet war die Interaktion zwischen geteilter Führung und der Arbeitsbelastung im Team nur in Bezug auf die emotionale Erschöpfung, aber nicht auf das psychologische Wohlbefinden signifikant. Für die emotionale Erschöpfung zeigte sich, dass eine Zunahme an geteilter Führung besonders dann relevant für die zeitliche Veränderung der emotionalen Erschöpfung war, wenn gleichzeitig die Arbeitsbelastung im Team zunahm (konditionaler Effekt: $\beta = .55, p < .001$). Bei einer abnehmenden Arbeitsbelastung im Team war der Zusammenhang schwächer und nicht mehr signifikant (konditionaler Effekt: $\beta = -.18, p = .14$).

Um die Robustheit der Ergebnisse zu testen, wurde geprüft, ob die zeitliche Veränderung in geteilter Führung und der Arbeitsbelastung auch die Ausprägung des psychologischen Wohlbefindens und der emotionalen Erschöpfung im Team am Ende der Arbeitswoche vorhersagen konnte. Dabei wurde für die „Eingangswerte“ (d.h. die Ausprägung am Montag) des psychologischen Wohlbefindens und der emotionalen Erschöpfung

Abb. 2: Ergebnisse der Pfadanalyse



Anmerkungen: Dargestellt sind die standardisierten Pfadkoeffizienten; positive Koeffizienten zeigen einen positiven Zusammenhang, negative Koeffizienten einen negativen Zusammenhang an; gestrichelte Pfeile sind nicht signifikant; Kontrollvariablen nicht dargestellt. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Quellen: Eigene Darstellung

kontrolliert. Das Ergebnismuster der Hauptanalyse konnte hierbei größtenteils repliziert werden. Eine Zunahme an geteilter Führung hing mit einem höheren psychologischen Wohlbefinden ($\beta = .22, p < .001$) und einer geringeren emotionalen Erschöpfung der Teams am Ende der Arbeitswoche zusammen ($\beta = -.35, p < .001$). Für die Arbeitsbelastung im Team zeigten sich nur marginal signifikante Zusammenhänge ($ps < .10$). Die Interaktion zwischen geteilter Führung und der Arbeitsbelastung zeigte sich wie in der Hauptanalyse nur in Bezug auf die emotionale Erschöpfung (vgl. Abb. 3): Eine Zunahme der geteilten Führung hing vor allem bei einer gleichzeitig steigenden Arbeitsbelastung mit einer geringeren emotionalen Erschöpfung zusammen (konditionaler Effekt: $\beta = -.55, p < .001$). Unter der Bedingung einer abnehmenden Arbeitsbelastung war der Zusammenhang nicht mehr signifikant (konditionaler Effekt: $\beta = -.14, p = .29$).

Diskussion

Die hier vorgestellte Studie zeigt, dass geteilte Führung in Teams dynamisch verläuft und sich selbst über kurze Zeiträume verändern kann. Die Ergebnisse zeigen, dass geteilte

Führung positiv mit dem Wohlbefinden von Teams zusammenhängt und die wahrgenommene Erschöpfung der Teammitglieder verringern kann. Vor allem bei steigender Arbeitsbelastung kann geteilte Führung als Puffer wirken, um die mentale Gesundheit des Teams zu schützen.

Die Studienergebnisse liefern auch Evidenz dafür, dass zentrale Annahmen der COR-Theorie (Hobfoll et al., 2018) auf die Teamebene übertragen werden können. Hierbei sind vor allem die Ergebnisse in Bezug auf die zeitlichen Veränderungen relevant. Grundsätzlich unterstreicht die COR-Theorie die Bedeutung von Veränderungen über die Zeit, welche empirisch jedoch nur selten berücksichtigt worden sind. In Bezug darauf kann die vorgestellte Studie zeigen, welchen Einfluss zeitliche Veränderungen von Ressourcen auf die mentale Gesundheit in Teams haben. Insbesondere sind Ressourcengewinne über die Zeit wichtig, um Ressourcenverluste durch die Zunahme der Arbeitsbelastung auszugleichen.

Des Weiteren kann die Studie mit Bedenken aufräumen, dass die geteilte Führung zu einer Mehrbelastung im Team führt. Geteilte Führung hing in dieser Studie nicht mit der subjektiv empfundenen Arbeitsbelastung im Team zusammen. In einer

weiteren Zusatzanalyse konnte zudem gezeigt werden, dass das Niveau der geteilten Führung am Ende der Arbeitswoche zwar von der Veränderung der Arbeitsbelastung im Team vorhergesagt wird, aber nicht umgekehrt. Dies legt den Schluss nahe, dass Teams geteilte Führung adaptiv einsetzen, um zunehmende Belastungen wie intensive Projektphasen auszugleichen.

Bei der Interpretation der Studienergebnisse gibt es einige Grenzen zu berücksichtigen. Dazu zählen die subjektiv berichteten Erfahrungen der Teammitglieder. Zwar sind Selbstberichte gerade in Tagebuchstudien eine reliable und valide Datenquelle (insbesondere für psychologische Konstrukte wie Wohlbefinden oder Erschöpfung), aber das kollektive Wohlbefinden im Team könnte sich beispielsweise auch im beobachtbaren Interaktionsverhalten des Teams ausdrücken. Dies könnte in zukünftiger Forschung berücksichtigt werden. Des Weiteren wurde in dieser Studie nur ein Zeitraum von einer Woche betrachtet. So können einerseits Erholungseffekte über das Wochenende ausgeschlossen werden, andererseits schränkt es den betrachteten Zeitraum ein. Längsschnittstudien über

mehrere Wochen oder Monate könnten einen Einblick geben, über welche Zeiträume die geteilte Führung positiv mit der mentalen Gesundheit der Teammitglieder zusammenhängt beziehungsweise ob ein zu lange anhaltendes und hohes Niveau von geteilter Führung über die Zeit zu einer Belastung werden könnte. Insgesamt sind weitere Studien für eine Replikation der Ergebnisse nötig.

Implikationen für Unternehmen

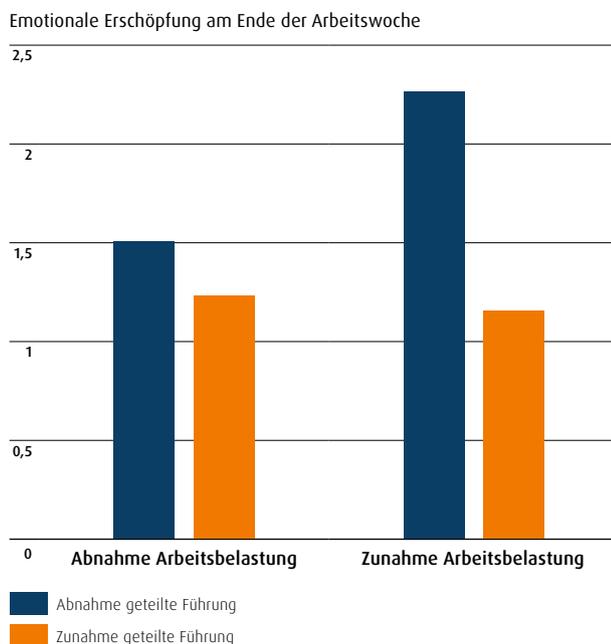
Geteilte Führung im Team kann eine wichtige Ressource für die mentale Gesundheit der Teammitglieder sein. Insbesondere bei einer steigenden Arbeitsbelastung kann geteilte Führung vor einer Zunahme an emotionaler Erschöpfung im Team schützen. Teams können geteilte Führung also gezielt in Zeiten höherer Belastung einsetzen, um sich adaptiv an die aktuelle Situation anzupassen. Doch wie lässt sich die geteilte Führung in Teams aktiv fördern?

Grundsätzlich können Unternehmen geteilte Führung als erstrebenswertes Führungskonzept kommunizieren und Teammitglieder ermutigen, sich aktiv einzubringen. Dabei sollten die Rahmenbedingungen im Unternehmen stimmen. Geteilte Führung sollte von Unternehmen nie hierarchisch vorgeschrieben oder mit dem Ziel eingeführt werden, Führungsebenen zu ersetzen. Geteilte und formale Führung ergänzen sich und tragen gemeinsam zu einem gesunden, leistungsfähigen Team bei. So können einerseits Überlastungssituationen bei den Teammitgliedern (z. B. durch zu viel Verantwortung) und Rollenunklarheiten bei den formalen Führungskräften (z. B. ausgelöst durch wahrgenommenen Macht- und Statusverlust) sowie damit einhergehende Konflikte vermieden werden.

Auf Teamebene hat die Forschung zwei zentrale Bedingungen zur Förderung einer geteilten Führung identifiziert: ein vertrauensvolles Teamklima und einen „shared purpose“ (also ein übergeordnetes gemeinsames Ziel; vgl. Zhu et al., 2018; Klasmeier/Rowold, 2020). Nur bei einem hohen Maß an Vertrauen sind die Teammitglieder bereit, Führungseinfluss beziehungsweise Führungsfunktionen zu übernehmen und sich auch auf den Einsatz der anderen Teammitglieder zu verlassen. Die Führungskraft nimmt eine wichtige Rolle für das Etablieren einer informellen geteilten Führung im Team ein. Durch die Vorbildfunktion der Führungskraft und die Weiterentwicklung des Teams können die Teammitglieder die nötigen Kompetenzen und Autonomie erhalten. Weiterhin ist es eine zentrale Aufgabe der Führungskraft, den „shared purpose“ gegenüber dem Team zu vermitteln. Nur durch ein gemeinsames sinnstiftendes Ziel, das idealerweise partizipativ mit dem Team erarbeitet wird, kann geteilte Führung gelingen.

Allerdings bleibt zu betonen, dass die Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen primär in der Verantwortung der Unternehmen liegt. Diese notwendige Aufgabe

Abb. 3: Interaktion zwischen geteilter Führung und Arbeitsbelastung im Team



Quellen: Eigene Darstellung

darf nicht allein an die Mitarbeitenden in Teams übergeben werden, auch wenn diese selbst dazu beitragen können. Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sind auch für die Unternehmen von hoher Relevanz. Sie erhöhen in Zeiten des Fachkräftemangels die Arbeitgeberattraktivität, reduzieren Fehlzeiten und tragen zur langfristigen Bindung der Mitarbeitenden bei. Zuletzt hat die Forschung vielfach gezeigt, dass gesunde Arbeit auch gleichzeitig produktive Arbeit ist.



DR. KAI N. KLASMEIER

Projektleiter im Fachbereich Arbeitswelt im Wandel, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

E-Mail: klasmeier.kai@baua.bund.de

www.baua.de



PROF. DR. NALE LEHMANN-WILLENBROCK

Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, Leitung des Center for Better Work, Prodekanin für Forschung und Transfer an der Fakultät für Psychologie und Bewegungswissenschaft, Universität Hamburg

E-Mail: nale.lehmann-willenbrock@uni-hamburg.de

www.psy.uni-hamburg.de

LITERATURVERZEICHNIS

Aubé, C./Rousseau, V./Brunelle, E. (2018): Flow experience in teams: The role of shared leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), pp 198-206.

Chen, G./Ployhart, R. E./Thomas, H. C./Anderson, N./Bliese, P. D. (2011): The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), pp 159-181.

D'Innocenzo, L./Mathieu, J. E./Kukenberger, M. R. (2016): A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), pp 1964-1991.

Halbesleben, J. R. B./Neveu, J.-P./Paustian-Underdahl, S. C./Westman, M. (2014): Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), pp 1334-1364.

Hobfoll, S. E./Halbesleben, J./Neveu, J.-P./Westman, M. (2018): Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), pp 103-128.

Klasmeier, K. N./Lehmann-Willenbrock, N. (2024): Temporal dynamics of shared leadership, team workload, and collective team member well-being: a daily diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), pp 263-275.

Klasmeier, K. N./Rowold, J. (2020): A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), pp 915-930.

Klasmeier, K. N./Rowold, J. (2022): A diary study on shared leadership, team work engagement, and goal attainment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), pp 36-59.

Maslach, C./Schaufeli, W. B./Leiter, M. P. (2001): Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, pp 397-422.

Montano, D./Schleu, J. E./Hüffmeier, J. (2023): A Meta-Analysis of the Relative Contribution of Leadership Styles to Followers' Mental Health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), pp 90-107.

Morgeson, F. P./DeRue, D. S./Karam, E. P. (2010): Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), pp 5-39.

Nicolaidis, V. C./LaPort, K. A./Chen, T. R./Tomassetti, A. J./Weis, E. J./Zaccaro, S. J./Cortina, J. M. (2014): The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), pp 923-942.

Rosado-Solomon, E. H./Koopmann, J./Lee, W./Cronin, M. A. (2023): Mental Health and Mental Illness in Organizations: A Review, Comparison, and Extension. *Academy of Management Annals*, 17(2), pp 751-797.

Zhu, J./Liao, Z./Yam, K. C./Johnson, R. E. (2018): Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), pp 834-852.

SUMMARY

Research question: How does shared leadership in teams influence the mental health of team members?

Methodology: To investigate this research question, data from 77 teams and their 265 team members were collected in a diary study.

Practical implications: Shared leadership can be an important team resource that is positively associated with the mental health of team members.