



Destruktive Führung – wenn der eigene Vorgesetzte zum Feind wird

Feindselig-hinderliches Führungsverhalten ist sowohl für Unternehmen als auch deren Mitarbeiter schädlich und Untersuchungen zufolge weiter verbreitet als ursprünglich angenommen. Zeit, etwas dagegen zu unternehmen.

Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, wegen Ihres Vorgesetzten zu kündigen oder es sogar getan? Dann sind Sie nicht allein. Laut einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales [1] versprachen sich 76 % der Befragten von ihrem Arbeitsplatzwechsel einen besseren Vorgesetzten – damit ist dieser „Kündigungsgrund Nummer 1“. Ein möglicher Grund für diese zweifelhafte Auszeichnung kann feindseliges und/oder hinderliches Führungsverhalten des entsprechenden Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern darstellen. In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels und Wettbewerbs um qualifizierte Nachwuchskräfte kann sich jedoch kein Unternehmen Führungskräfte leisten, die ihre Mitarbeiter durch solches, so genanntes destruktives Führungsverhalten vergraulen.

Doch wie erkenne ich destruktive Führung in meinem Unternehmen? Welche Folgen bringt diese mit sich? Und welche Gegenmaßnahmen sind erfolgsversprechend?

Wie kann destruktive Führung erkannt werden und wie verbreitet ist diese?

Das Führungsverhalten einer Person wird dann als „destruktiv“ bezeichnet, wenn es die folgenden drei Kriterien erfüllt [2]:

1. Das Verhalten der Führungskraft wird von Mitarbeitern als feindselig und/oder hinderlich wahrgenommen.
2. Es beeinflusst dadurch das Erleben, Handlungen, und/oder Beziehungen der Mitarbeiter.
3. Es kommt über einen längeren Zeitraum wiederholt vor.

Ist eine Führungskraft einmal mit dem falschen Fuß aufgestanden und lässt ihre Laune dann an ihren Mitarbeitern aus, so ist dies explizit noch nicht als destruktive Führung zu betrachten. Kommt dies jedoch öfter vor und nimmt systematischen Charakter an, stellt sich die Sache anders dar. Nachfolgende Beispiele illustrieren Hinweise auf destruktives Führungsverhalten und helfen beim Erkennen von solchem.

Beispiele: Destruktive Verhaltensweisen von Führungskräften [3,4]

- Unhöflichkeiten und rücksichtslose bzw. taktlose Handlungen
- Kritisieren vor anderen
- Öffentliche Demütigungen und Lächerlich machen
- Laute, ärgerliche (und grundlose) Wutanfälle
- Zurückhalten von notwendigen Informationen
- Drohungen (z. B. mit Jobverlust)
- Zwang und Nötigung

Die Bedeutsamkeit, destruktive Führung in Unternehmen zu erkennen, wird durch die Häufigkeit derartigen Verhaltens unterstrichen: Empirische Untersuchungen zeigen, dass über 10 % aller Mitarbeiter davon betroffen sind [2], eine hohe Dunkelziffer ist zu befürchten.

Welche Folgen hat destruktive Führung?

Destruktives Führungsverhalten geht mit einer Vielzahl von Folgen auf verschiedenen Ebenen einher. Eine aktuelle **Metaanalyse** [2] zeigt, welche Folgen zu befürchten sind, und wie stark die Zusammenhänge zwischen destruktiver Führung und Variablen, die von zahlreichen Unternehmen als wünschenswert beziehungsweise nicht wünschenswert erachtet werden, sind. Einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse erhalten Sie in der untenstehenden Abbildung.

Es ist wenig überraschend, dass destruktive Führung mit zunehmendem Widerstand gegenüber der Führungskraft einhergeht und die Mitarbeiter verstärkt

negative Einstellungen gegenüber dieser entwickeln. Doch auch für die betroffenen Mitarbeiter bringt destruktive Führung eine Reihe von negativen Folgen mit sich. Häufig erleben sie zunehmend negative Emotionen und Stress und ihr Wohlbefinden wird in Mitleidenschaft gezogen.

Dies alles bleibt nicht folgenlos für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Und letztlich auch nicht für deren Leistung: Destruktive Führung geht mit einer schlechteren Arbeitszufriedenheit und individuellen Leistung der Mitarbeiter einher. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es bis heute keine Befunde, die den Schluss zulassen, dass destruktive Führung auch leistungssteigernd wirken kann [5] – auch wenn dies vielleicht eine verbreitete Überzeugung bei entsprechenden Führungskräften ist.

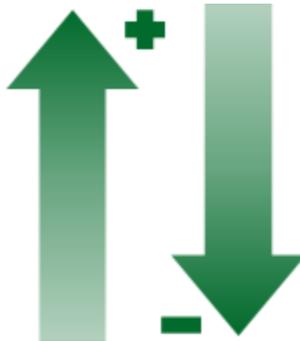
All diese Folgen bleiben auch auf Ebene des Unternehmens nicht unbemerkt [2]: Betroffene Mitarbeiter fühlen sich im Unternehmen ungerecht behandelt und neigen verstärkt zu **kontraproduktivem Arbeitsverhalten** (z. B. Fernbleiben vom Arbeitsplatz, Verspätung oder auch Sabotageakte). Ihr **Commitment**, d. h. ihre Bindung an das Unternehmen, leidet und sie denken mehr und mehr darüber nach, das Unternehmen zu verlassen – oder sie kündigen sogar tatsächlich aufgrund von destruktiver Führung [3]. Alles in allem verursacht destruktive Führung dadurch hohe Kosten für die betroffenen Unternehmen (in den USA werden diese beispielsweise auf 23,8 Milliarden Dollar jährlich geschätzt [2]).

Die gravierenden Folgen destruktiver Führung unterstreichen nicht nur die Bedeutsamkeit, derartiges Führungsverhalten frühzeitig zu erkennen, sondern auch die Notwendigkeit, umgehend Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Folgen destruktiver Führung [2]

Je mehr destruktives Führungsverhalten, desto **mehr...**

- Kontraproduktives Arbeitsverhalten (++)
- Negative Emotionen (++)
- Kündigungsabsichten (++)
- Widerstand gegenüber der Führungskraft (++)
- Stress (++)



Je mehr destruktives Führungsverhalten, desto **weniger / schlechtere...**

- Positive Selbstbewertung (-)
- Leistung (--)
- Commitment (--)
- Organisationale Gerechtigkeit (--)
- Arbeitseinstellungen (--)
- Arbeitszufriedenheit (--)
- Wohlbefinden (--)
- Einstellungen gegenüber der Führungskraft (z. B. Identifikation mit der Führungskraft) (---)

+ / - = geringer Zusammenhang, ++ / -- = mittlerer Zusammenhang, +++ / --- = starker Zusammenhang

Was kann gegen destruktive Führung getan werden?

Destruktive Führung gezielt zu unterbinden, ist Aufgabe des Unternehmens und dessen Personalmanagements. Dabei gibt es vielfältige Ansatzpunkte, die Erfolg versprechen:

Führungskräfteauswahl:

Achten Sie bei Ihren Auswahlverfahren für Führungskräfte darauf, dass Sie Führungskräfte mit Risikofaktoren für destruktives Führungsverhalten identifizieren. Bisherige Untersuchungen konnten zeigen, dass etwa Führungskräfte mit niedrig ausgeprägter Gewissenhaftigkeit und mangelnder Selbstkontrolle zu destruktivem Führungsverhalten neigen. [6, 7]

Führungskräfteentwicklung:

Klären Sie Ihre Führungskräfte systematisch darüber auf, welche Folgen destruktive Führung hat. Hierzu gehört zum einen, klar und deutlich zu vermitteln, wie gravierend und negativ die Folgen sind. Zum anderen sollten Führungskräfte darüber informiert werden, dass die gängige Überzeugung, destruktives Führungsverhalten sei wirkungsvoll, um die Leistung der Mitarbeiter zu steigern, ein Irrglaube ist. Dies kann zum Beispiel ein wichtiges Element eines Programms zur Führungskräfteentwicklung sein.

Beobachten Sie Ihre Führungskräfte aufmerksam, geben Sie ihnen regelmäßig konstruktive Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten und bieten Sie nach Möglichkeit Trainings an, die erwünschtes Führungsverhalten unterstützen (z. B. zu Selbstkontrolle, Emotionaler Intelligenz, dem Umgang mit Ärger, Kritik- und Konfliktfähigkeit). [5, 7]

Organisationskultur:

Implementieren und leben Sie eine Organisationskultur, die erwünschtes Führungsverhalten bestärkt und eine „Nulltoleranz“-Politik gegenüber destruktiver Führung verfolgt. Erstellen Sie Führungsleitbilder, die deutlich machen, welches Führungsverhalten Sie sich von Ihren Führungskräften wünschen. Machen Sie Ihren Führungskräften klar, welche Verhaltensweisen Sie gegenüber Mitarbeitern nicht dulden und welche Sanktionen bei destruktivem Führungsverhalten drohen. Hierbei ist es wichtig, dass die entsprechende Führungskraft tatsächlich negative Konsequenzen erfährt, sollte sie gegen die Grundsätze des Unternehmens verstoßen. [5, 8]

Anreize:

Erhöhen Sie die Abhängigkeit des Erfolgs einer Führungskraft von deren Mitarbeitern. Knüpfen Sie zum Beispiel die leistungsabhängige Vergütung Ihrer Füh-

rungskräfte an die Leistung ihrer Mitarbeiter oder an Indikatoren ihres Führungsverhaltens (z. B. Ergebnisse eines 360°-Feedbacks, Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuationsrate). Oder geben Sie Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsame Ziele und Aufgaben. [5]

Unterstützung für Betroffene:

Zeigen Sie, dass Sie auf der Seite der Betroffenen stehen. Andernfalls machen die Mitarbeiter das Unternehmen selbst für das destruktive Führungsverhalten verantwortlich und rächen sich zum Beispiel mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten wie Diebstahl. Richten Sie beispielweise eine Anlaufstelle für betroffene Mitarbeiter ein (z. B. eine Hotline oder einen Betriebspsychologen) oder bieten Sie Ihren Mitarbeitern Trainings an, die ihnen im Umgang mit destruktiver Führung helfen. [9]

Fazit

Destruktive Führung bezeichnet Führungsverhalten, das von Mitarbeitern als feindselig und hinderlich wahrgenommen wird.

Es schadet nicht nur der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, sondern auch den betroffenen Mitarbeitern selbst, inklusive deren Arbeitseinstellungen und -leistung. Bislang gibt es in der Forschungsliteratur keine Hinweise auf positive Effekte von destruktivem Führungsverhalten auf die Leistungen der Mitarbeiter. Letztlich wirkt sich destruktive Führung auch auf das Unternehmen als Ganzes negativ aus und führt aufgrund seiner Verbreitung und seiner gravierenden Folgen zu hohen Kosten.

Unternehmen und Personalmanager sollten daher ihre Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern wahrnehmen und konsequente Gegenmaßnahmen einleiten. Führungskräfteauswahl und -entwicklung sind hier erfolgsversprechende Ansatzpunkte. Es ist zudem von Bedeutung, eine Organisationskultur zu schaffen, die erwünschtes Führungsverhalten durch Anreize bestärkt und destruktives sanktioniert und nicht toleriert. Außerdem sollten betroffene Mitarbeiter Unterstützung von Seiten des Unternehmens erfahren, sei es durch eine Anlaufstelle oder spezielle Trainings.

Unternehmen Sie etwas und schützen Sie Ihre Mitarbeiter und damit letztlich auch Ihr Unternehmen vor den gravierenden Folgen destruktiver Führung!

Erläuterungen

Glossar

Commitment: Bindung an/Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen

Kontraproduktives Arbeitsverhalten: Arbeitsverhalten von Mitarbeitern, das gegen die rechtmäßigen Interessen des Unternehmens verstößt und dem Unternehmen schaden kann (z. B. Fernbleiben vom Arbeitsplatz, Verspätung, Sabotageakte und Diebstahl)

Metaanalyse: Methode, die Ergebnisse von vielen Studien zu einem Thema zusammenzufassen und die Größe der wahren Effekte zu schätzen

Literatur

- [1] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015). Monitor Fachkräftesicherung und -bindung. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung. Zugriff am 29.06.2016 unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/monitor-fachkraeftesicherung-pdf.pdf?_blob=publicationFile&v=2
- [2] Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- [3] Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- [4] Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
- [5] Walter, F., Lam, C. K., van der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1056-1072.
- [6] Mawritz, M. B., Bust, S. B., & Resick, C. J. (2014). Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: Does conscientiousness matter? *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 737-747.
- [7] Yam, K. C., Fehr, R., Keng-Highberger, F. T., Klotz, A. C., & Reynolds, S. J. (2016). Out of control: A self-control perspective on the link between surface acting and abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 292-301.
- [8] Inness, M., LeBlanc, M. M., & Barling, J. (2008). Psychosocial predictors of supervisor-, peer-, subordinate-, and service-provider-targeted aggression. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1401-1411.
- [9] Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.

Autorin

Eileen Wittmann, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © ra2 studio / fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Wittmann, E. (2017). Destruktive Führung – wenn der eigene Vorgesetzte zum Feind wird. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (17). Ludwig-Maximilians-Universität München.
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt: Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

