

Die *dunkle* Seite: Destruktive Führung erkennen und verhindern

Daniel May, Freie Universität Berlin

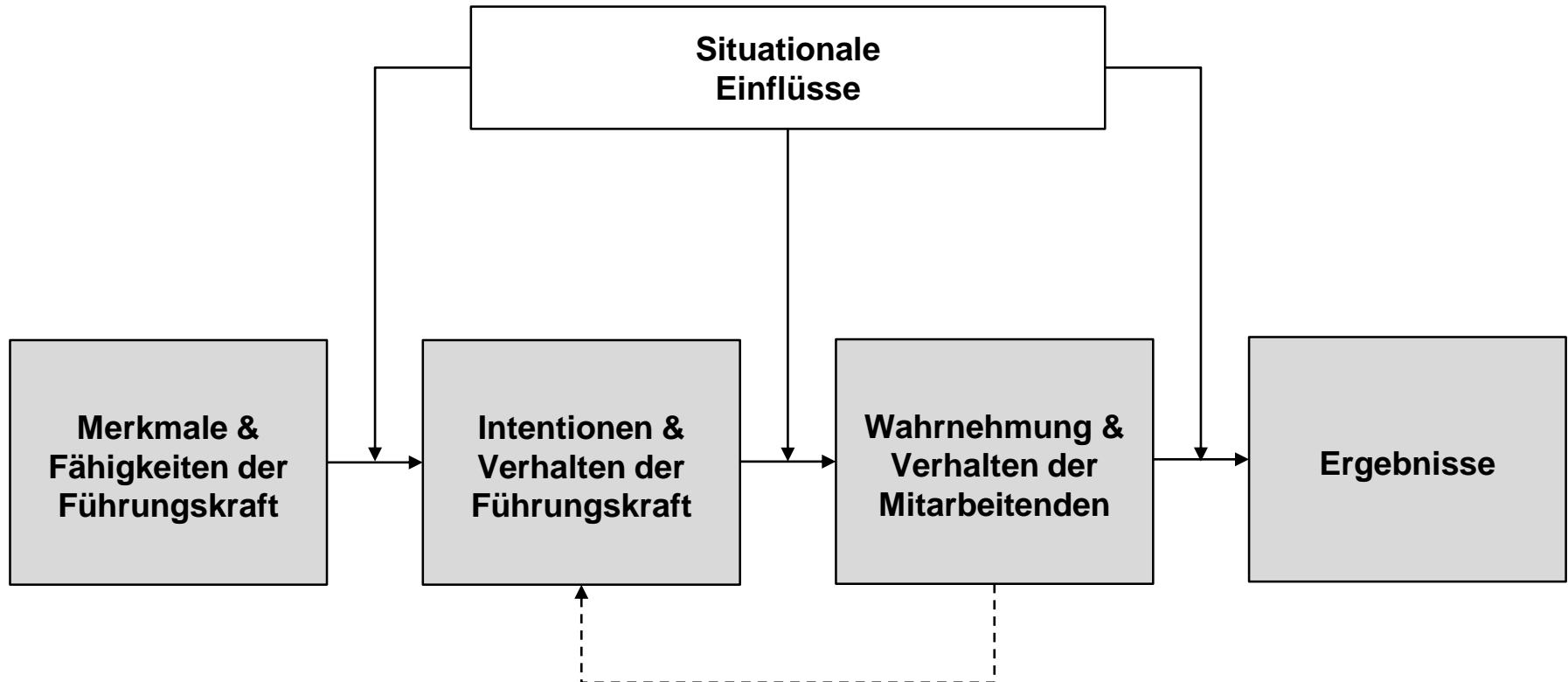
Was ist Führung?

- **Eine populäre Perspektive:** Führung ist
 - „die Kunst, die Mitarbeiter so schnell über den Tisch zu ziehen,
 - dass sie die dabei entstehende Reibungshitze als Nestwärme empfinden“
(Autor unbekannt)

- **Eine wissenschaftliche Perspektive:** Führung ist
 - ein Prozess gezielter Einflussnahme
 - durch eine Person, die eine formelle Führungsposition haben kann,
 - gegenüber einer oder mehreren anderen Personen, die sich beeinflussen lassen (können) und
 - die Person des Einflussnehmenden in bestimmter Weise bewerten,
 - was Auswirkungen darauf hat, ob zukünftige Einflussversuche dieser Person erfolgreich sein werden.

Felfe (2009); Yukl (2013)

Der Führungsprozess



von Rosenstiel (2009); Nerdinger (2014)

Was sind Führungsstile?

- **Führungsstil:** Annahme, dass einzelne Führungskräfte eine zeitlich überdauernde und situationsunabhängige Art der Gestaltung der Einflussnahme haben
- **Aufgaben-** versus **mitarbeiterorientierter** Führungsstil:
 - Frage des Inhalts: *was* wird von der Führungskraft gemacht?
 - Schwerpunkte werden entweder auf der sach-rationalen oder sozio-emotionalen Funktion gesetzt
- **Demokratischer** (kooperativer) versus **direktiver** (autoritärer) Führungsstil:
 - Frage des Umgangs: *wie* wird von der Führungskraft gehandelt?
 - die Führungsarbeit wird entweder *mit* oder *ohne* Einbindung der Mitarbeitenden erledigt

Althoff & Thielepape (2000) ; Yukl (2013)

Laissez-faire Führung

- **Nicht-Führung:**
 - sich heraushalten und nur im äußersten Notfall eingreifen
 - keine Informationen geben oder einfordern
 - keine Entscheidungen treffen, andere Entscheidungen treffen lassen
 - für Mitarbeitende nicht erreichbar sein
- **Keine geplante Partizipation:** Freiheiten statt Freiräume für Mitarbeitende

Bass & Riggio (2006); Einarsen et al. (2010); Schyns & Schilling (2013)

Ursachen und Wirkungen von Laissez-faire

- Wenig erforscht: mögliche **Ursachen**
 - Rollenverständnis (Fachperson statt Führungskraft)
 - Arbeitsbelastung (viele fachliche Resttätigkeiten)
 - Angst vor Bestrafung für Fehler (Sündenbock-Kultur)

- **Wirkungen:**
 - Unzufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Führungskraft
 - negative Bewertung der Leistung der Führungskraft
 - Rollenstress der Mitarbeitenden
 - (psychische) Belastung der Mitarbeitenden
 - Konflikte (Mobbing) im Team

Judge & Piccolo (2004); Skogstad et al. (2007)

Despotische Führung (Abusive Supervision)

- Meisterforsche Form destruktiver Führung
- Wahrnehmung der Mitarbeitenden über das Ausmaß, in dem ihre Vorgesetzten **feindselige verbale** und **nonverbale Verhaltensweisen** zeigen
- Nicht-phisches Verhalten: z.B. Wutausbrüche, öffentliches Bloßstellen, sich mit dem Erfolg der Mitarbeitenden schmücken und Mitarbeitende als Sündenböcke missbrauchen
- 10-16% aller Mitarbeitenden in den USA sind despotischer Führung ausgesetzt, ähnliche Zahlen für Norwegen und die Niederlande

Schilling & May (2015); Tepper (2000, 2007); Tepper et al. (2006)

Entstehung despotischer Führung

- **Kaskade** despotischer Führung:
 - wahrgenommene Ungerechtigkeiten (insbesondere eigene Erfahrung despotischer Führung) von höherer Stelle bzw. der Organisation allgemein
 - in Form despotischen Führungsverhaltens an den eigenen Mitarbeitenden ausgelassen (verschobene Aggression, Lernen am Modell)
- **Spirale** despotischer Führung:
 - Despotische Führung als Reaktion auf „Low Performer“ oder „abweichendes Verhalten“
 - Versagen von Selbstkontrolle angesichts dieser „Provokation“ versus bewusstes „Heimzahlen“ (Reziprozität, ausgleichende Gerechtigkeit)
 - Coping der Mitarbeitenden verstärkt Wahrnehmung als „Abweichler“ und löst weitere despotische Führung aus

Liang et al. (2016); Mawritz et al. (2016); Schilling & May (2015)

Entstehung despotischer Führung

- **Persönliche Charakteristika**, die das Aufkommen despotischen Führungsverhaltens begünstigen:
 - Geringe Verträglichkeit
 - Geringe emotionale Stabilität
 - Hoher Narzissmus
 - Hohe Aggressivität
 - Feindseliger Attributionsstil
 - Geringe Achtsamkeit
 - bottom-line Mentalität

Mackey et al. (2017); Tepper (2007); Zhang & Bednall (2015)

Konsequenzen despotischer Führung

- Niedrigere Arbeitszufriedenheit und Bindung
- Erhöhte Intention, die Organisation zu verlassen
- Geringeres Extra-Rollenverhalten und geringere Arbeitsleistung
- Aggression gegenüber Führungskraft und Kollegen
- Depression, Angst und geringes Selbstvertrauen
- Physische Gesundheitsbeschwerden
- Kontraproduktives Verhalten (z.B. Beleidigungen, Diebstahl, Sabotage)
- Geringere Lebenszufriedenheit, Problemtrinken und häusliche Konflikte der Mitarbeitenden

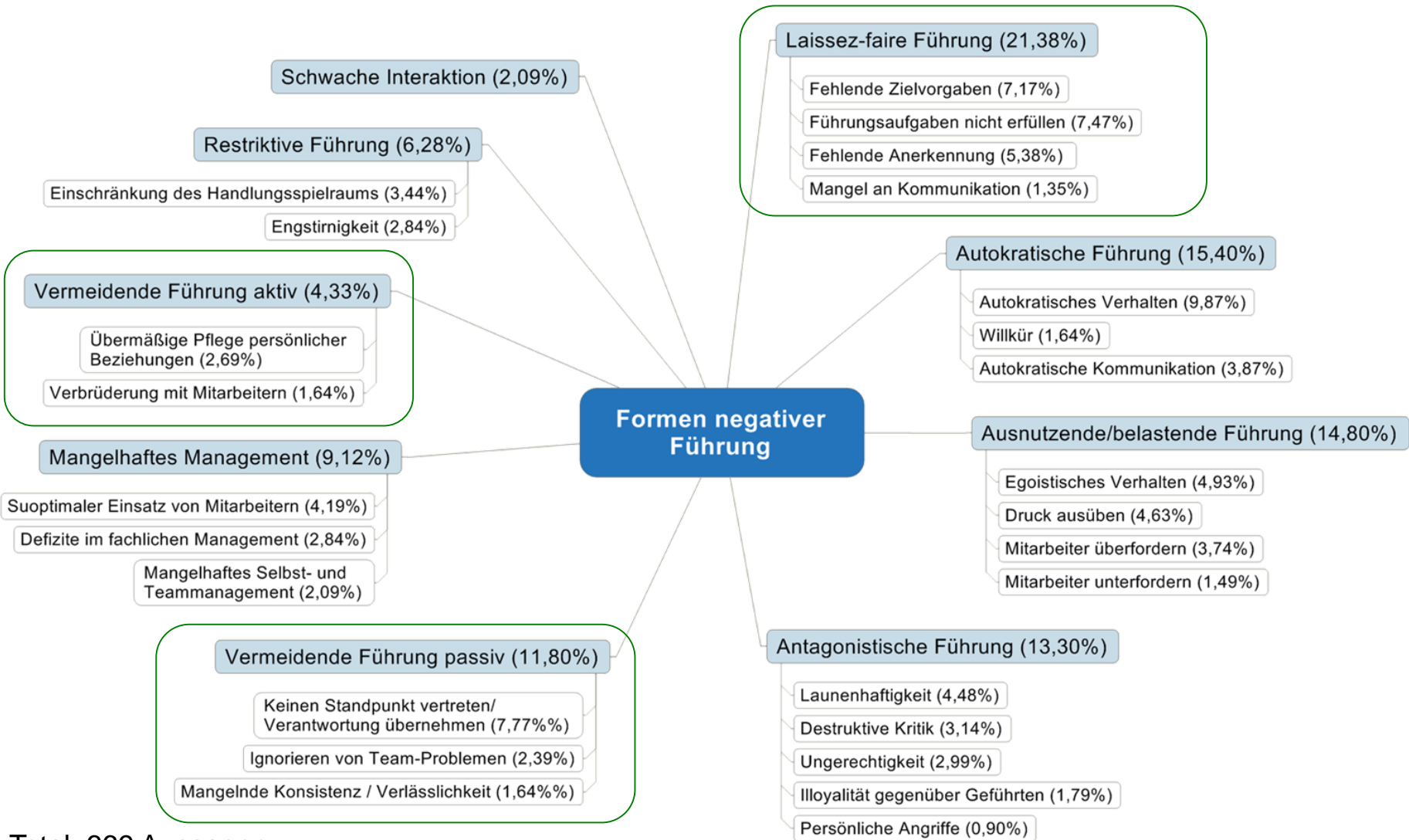
(Mackey et al., 2017; Schyns & Schilling, 2013)

Inkonsistente Führung

“Eine Führungskraft muss konsistent erscheinen. Das heißt nicht, dass sie auch konsistent sein muss.”

James Callahan (ehem. Britischer Premierminister)

- Inkonsistente Führung als subjektives Phänomen: Zuschreibung durch Beobachter (Mitarbeitende)
- Vier Aspekte inkonsistenter Führung
 - **Erratisch**: nicht-intentionales, wechselhaftes Verhalten in Bezug auf die Aufgaben und Ziele
 - **Inauthentisch**: nicht-intentionales, wechselhaftes sozio-emotionales Verhalten gegenüber den Mitarbeitern
 - **Willkürlich**: intentionales, wechselhaftes Verhalten in Bezug auf die Aufgaben und Ziele
 - **Unehrlich**: intentionales, wechselhaftes sozio-emotionales Verhalten gegenüber den Mitarbeitern



Total: 669 Aussagen

Interventionsmöglichkeiten

- Entwicklung der Organisationskultur: Fairness, Lernen und Empowerment, Vermeidung eines destruktiven Klimas
- Einbindung in Strukturen und Prozesse: Vertrauenspersonen, Personalbeurteilungen, regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, Belohnungssysteme für konstruktives Führungsverhalten
- Teamentwicklung zur Verbesserung der Führungsinteraktion
- Auswahl von Führungskräften: Resilienz, Persönlichkeit, Integrität
- Förderung der Gesundheit von Führungskräften
- Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitenden: Bewusstsein für destruktive Führung und Gefahren, ethische Standards, Rollenspiele, Selbstmanagement und konstruktives Konfrontieren
- Reflexion und Austausch über Führung

Beispiel: Führungsleitbild FU Berlin

Führungsprinzipien der Freien Universität Berlin		Freie Universität  Berlin	
	Führungskräfte sind Vorbilder		Führungskräfte übernehmen Verantwortung
	Führungskräfte eröffnen Handlungsspielräume		
	Führungskräfte sorgen für transparenten Informationsfluss		
	Führungskräfte handeln fair		Führungskräfte hören zu
			Führungskräfte erschließen Entwicklungsmöglichkeiten

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!



Kontakt:

Dr. Daniel May
Freie Universität Berlin
Dahlem Leadership Academy
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin

Mail: daniel.may@fu-berlin.de
Tel: 030/83855948

Literatur

- Althoff, K., & Thielepape, M. (2000). *Psychologie in der Verwaltung*. Hamburg: Maximilian Verlag.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2010). The nature, prevalence, and outcomes of destructive leadership – A behavioral and conglomerate approach. In B. Schyns & T. Hansbrough (eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes and ethical failures* (pp. 145–171). Charlotte, NC: Information Age.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Liang, L. H., Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Haning, S. & Keeping, L. M. (2016). Why are Abusive Supervisors Abusive? A Dual-System Self-Control Model. *Academy of Management Journal*, 59, 1385-1406.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2015). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43, 1940-1965.
- Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Butts, M. M. & Graham, K. A. (2017). I just can't control myself: A self-regulation perspective on the abuse of deviant employees. *Academy of Management Journal*, 60, 1482-1503.
- May, D., Schilling, J. & Schyns, B. (2016). Destruktive Führung erkennen und verhindern. In R. van Dick & J. Felfe (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 265-278). Berlin: Springer.
- Schilling, J. (2013). Destruktive Führung – Konzept, Ursachen, Wirkungen und Prävention. In S. M. Litzcke & K. Häring (Hrsg.), *Führung lernen* (S. 353-370). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schilling, J. & May, D. (2015). Negative und destruktive Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S.317-330). Göttingen: Hogrefe.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad is bad leadership? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of Laissez-faire leadership behaviour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zhang, Y. & Bednall, T. C. (2015) Antecedents of Abusive Supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, .