

Prof. Dr. Stephan Rusch

Bad Leadership: Machtmissbrauch im Unternehmen erkennen und unterbinden.





Führungs-Mythen

(vgl. Zaleznik, 1977, Kotter, 1990; Conger & Kanungo, 1987; Bass, 1985; Luthans & Avolio, 2003; George et al., 2007)

1. Führende sind Hero's – Batman's!
2. Führung hat viele und beeindruckende positive Auswirkungen!
3. Führung hat etwas Romantisches und regt dazu an mehr als "bloße" Manager zu sein!
4. Führungskräfte sind v. a. charismatisch, transformational und/oder authentisch!



Bad man!

(vgl. Aasland et al., 2010)

33,5 % - 61 % hatten in den
vorangegangenen sechs
Monaten eine Art von
beständigem und häufigem
destruktiven
Führungsverhalten erlebt

N = 2.539

Nur 40 % der Befragten gaben
an, keinem derartigen
Führungsverhalten ausgesetzt
gewesen zu sein.



„Il Principe“ – Niccolo Machiavelli

(1469–1527)

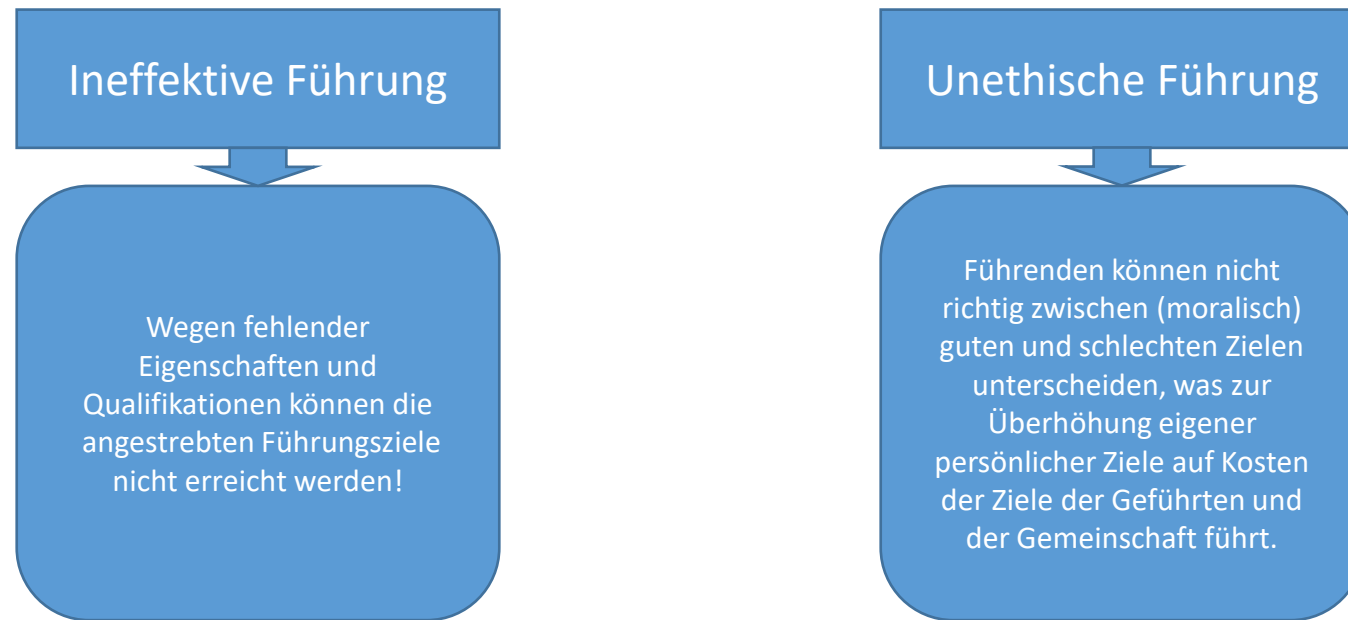
- Führungserfolg ist nicht notwendigerweise von Führungsethik abhängig.
- Führungserfolg im Sinne der Erreichung persönlicher Ziele kann völlig befreit sein von ethischen Betrachtungen und Bedenken. „*Ein vernünftiger Einsatz von Härte und Grausamkeit sei legitim*“.
- Es geht nicht um die Frage nach guter oder schlechter Führung, sondern schlichtweg darum, was starke von schwacher Führung unterscheidet.

„Some leaders (...) are very bad, others are less bad“

(vgl. Kellerman, 2004, S. 38)

- Schlechte Führung kann an schlechten Eigenschaften – insb. Gier – und einem schlechten Charakter – insb. Narzissmus – fest gemacht werden: Hitler's Ghost!

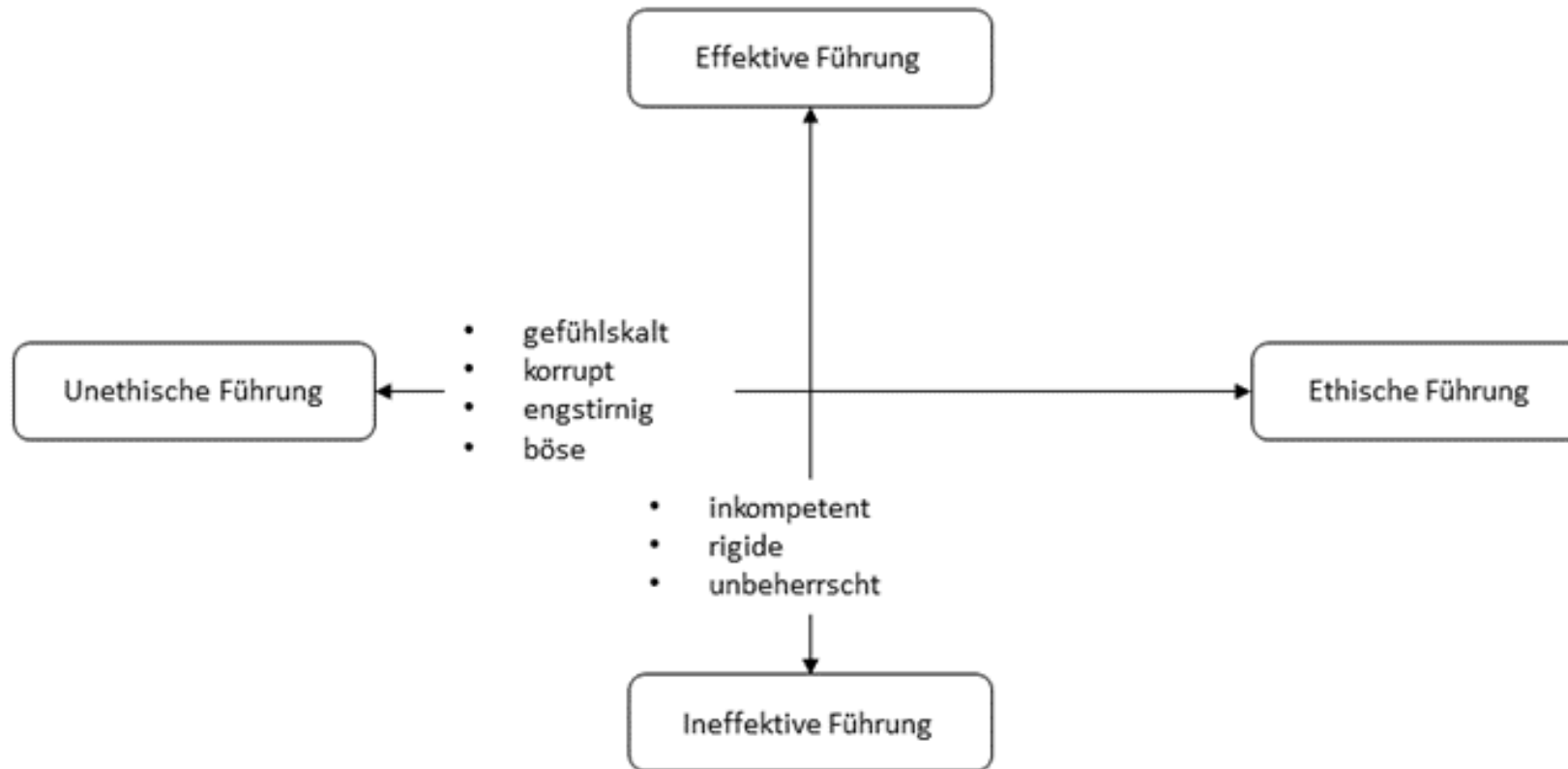
Zwei grundlegende Dimensionen



Merke: Die von Kellerman beschriebenen Dimensionen lassen unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten zu. So kann Führung z. B. höchst effektiv (i. S. der Zielerreichung) und gleichzeitig höchst unethisch sein.

Dimensionen und Typen eines Bad Leadership

(vgl. Weibler, 2016; Rusch, 2021)



Bad Leadership als Ausdruck eines destruktiven Führungsverhaltens - Destruktive Führung

(vgl. Padilla, Hogan und Kaiser, 2007)

- Ausdruck einer rein selbstbezogenen Verfolgung von Interessen.
- Interessen der Geführten und Organisationsinteressen werden systematisch außer Acht gelassen.
- Das Führungsverhalten setzt auf Zwang und Manipulation und nicht auf Überzeugung und Verpflichtung. Schäden für die Geführten und die Organisation werden einkalkuliert.

Destructive Leadership Behavior

„Destruktives Führungsverhalten kann definiert werden als das systematische und wiederholte Verhalten einer Führungskraft, das das berechnigte Interesse der Organisation verletzt, indem es die Ziele, Aufgaben, Ressourcen und Wirksamkeiten der Organisation und/oder die Motivation, das Wohlbefinden und/oder die Arbeitszufriedenheit der Geführten untergräbt und/oder sabotiert“

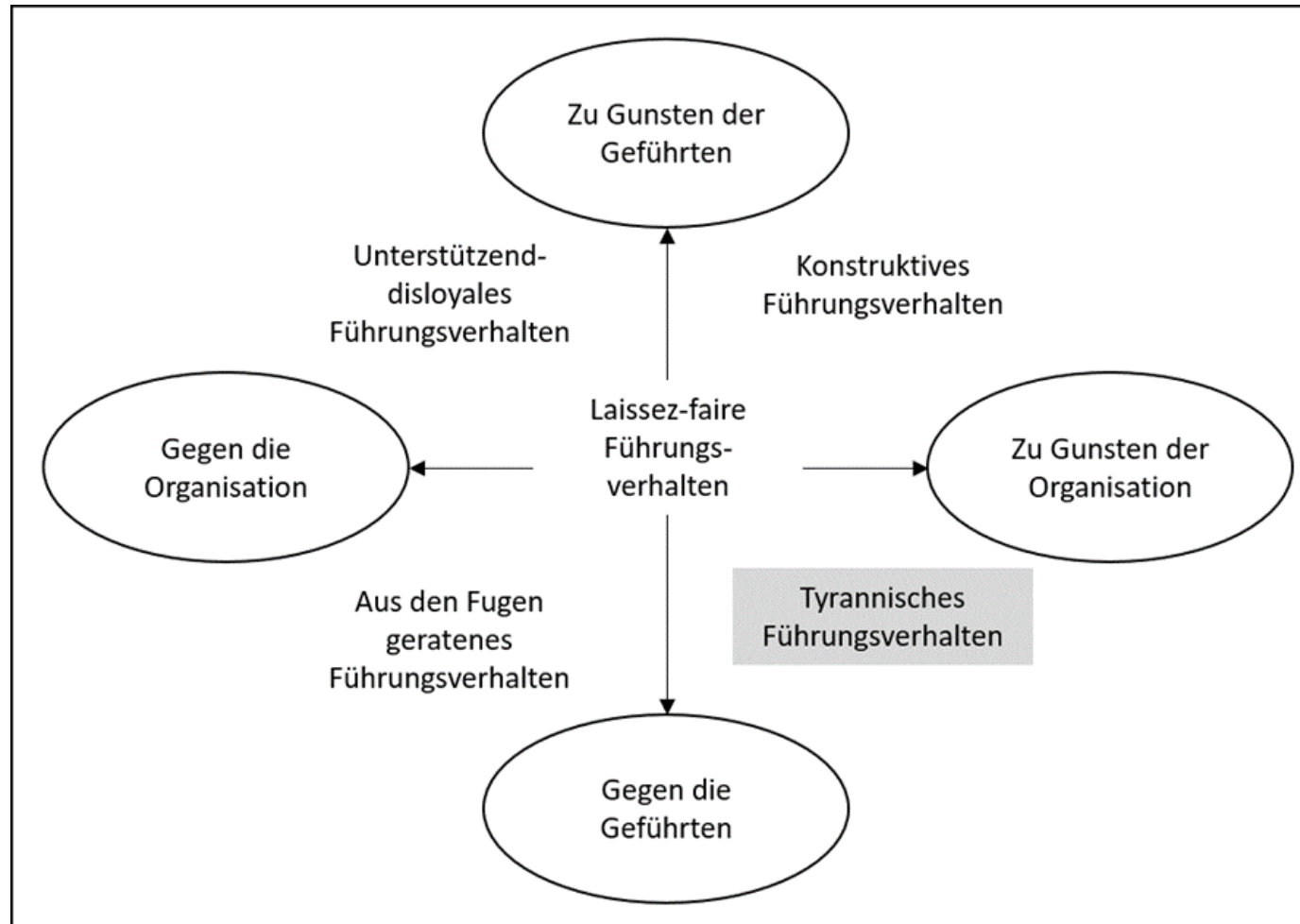
(vgl. Einarsen et al., 2007; Rusch, 2021)

Was ist damit gemeint?

- Beispiel: Führungskräfte lassen Mitarbeiter*innen in einem gesundheitsgefährdenden Arbeitsumfeld wirken (passive-physical-indirect behavior) oder versäumen es, ihre Geführten mit Informationen zu versorgen (passive-verbal-indirect behavior).
- Ein solches Verhalten muss systematisch sein und sich wiederholen, denn ein einziger Wutausbruch beendet nicht gleichsam eine sonst gute Führung.
- Es muss nicht mit Wissen und Wollen und gezielt, sondern es kann auch aufgrund fehlender oder mangelnder sozialer Kompetenzen – v. a. Mangel an Empathie – oder völlig gedankenlos erfolgen.
- Schlechte Führung hat unter diesem Gesichtspunkt v. a. mit den konkreten Wirkungen des Führungshandelns zu tun.

Modell zur Analyse eines destruktiven wie konstruktiven Führungshandels

(vgl. Aasland et al., 2010; Rusch, 2021)

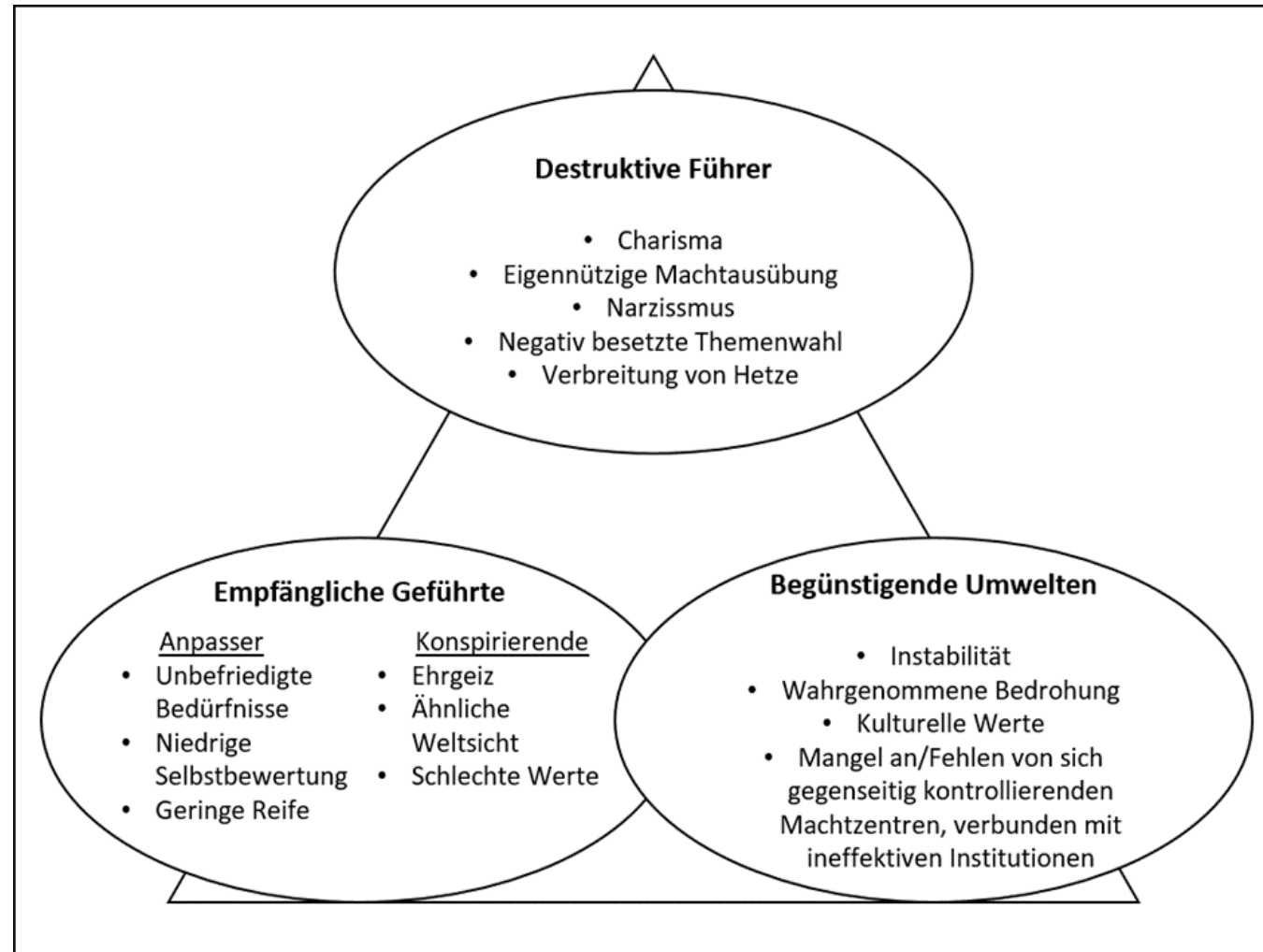


Destruktives Führungsverhalten und Situationen des Führungshandelns

- Destruktive Führung i. S. eines Bad Leadership ist nicht nur von Führenden und Geführten, sondern auch von der Situation abhängig, in der Führung stattfindet.
- Situationen des Führungshandelns können dabei sehr unterschiedlich ausgestaltet sein: Stress, Rollen-Diffusionen und das Problem der Zielesetzungen für Führungskräfte spielen dabei ebenso eine Rolle, wie Prozesse, die auf die Unternehmenskultur, das Betriebsklima oder die finanzielle Situation des Unternehmens zurückzuführen sind.

Toxische Triangel der Führung

(vgl. Padilla et al., 2007; Weibler, 2016; Rusch, 2021)



Die zunehmende Bedeutung schlechter Führung

- *„[die] zunehmende Bedeutung schlechter Führung [ist] unmittelbar aus dem situativen Realphänomen eines kontinuierlich steigenden Leistungs- und Erfolgsdrucks, einer Verbreitung von leistungsorientierten Vergütungssystemen sowie – als Resultate dessen – einem immer stärkeren Leistungsstress der Führenden geschuldet“* (vgl. Weibler, 2016, S. 646).
- American Management Association (2006): 70 % der Manager und sonstigen Führungskräfte gaben an, dass *„...der Druck zur Erreichung unrealistischer Zielvorgaben als wichtigste Ursache für unethische Verhaltensweisen in Organisationen anzusehen sei“* (vgl. AMA, 2006).

The dark side of goal setting

(vgl. Desmet et al., 2015)

- Ein wettbewerbsintensives Umfeld befeuert eine eher instrumentelle, mehr unethische, statt eine ethische Orientierung, bei der die Verfehlungsbereitschaft bei noch stärkerer Identifikation mit den Organisationszielen noch weitaus höher ausfallen könnte.
- Um diesem Problem Herr zu werden, fordern sie eine größere Beachtung der „*dark side of goal setting*“ ein, damit im Rahmen von Zielvorgaben nicht nur die maximale Leistung (Performance), sondern auch die Gefahr der destruktiven Führung und das Ausbrennen der Geführten berücksichtigt wird.

The dark side of success

- V. a. Medien aber auch Selbstinszenierungen sind für die Wandlung von sog. „CEO“ (Chief Executive Officer) hin zu sog. „Celebrity (berühmt) EO“ verantwortlich, was bei den Betroffenen nicht selten zu einer „CEO hubris“ führt.
- Edzard Reuter als ehemaliger Vorstandsvorsitzender (1987 bis 1995) der Daimler-Benz AG bemängelt insb. die mehr und mehr entgrenzte Vergütung mehr oder weniger erfolgreicher Führungskräfte.

(Reuter, E. (2010): „Die Stunde der Heuchler – Wie Manager und Politiker uns zum Narren halten“)

Und weiter ...

- Price : *„wenn wir den Führungskräften diese Privilegien gewähren, schaffen wir Situationen, in denen sie leicht glauben können, dass sie über die Grenzen der Moral hinausgehen können, nach denen der Rest der Gesellschaft lebt“* (vgl. Price, 2003; Rusch, 2021).
- Bowie: die Wahrscheinlichkeit eines charakterlich negativen Wandels nimmt zu, sobald Macht und Erfolg zunehmen (vgl. Bowie, 2005; Rusch, 2021).



Der Bezugsrahmen für ein Bad Leadership

(vgl. Weibler, 2016)

1. Bad Leadership ist v. a. auf die Persönlichkeit der Führenden zurückzuführen.
2. Schlechte Führung kann jedoch nur entstehen und fortbestehen, wenn Geführte i. S. eines „Bad Followership“ ein Bad Leadership annehmen, es tolerieren oder durch ihr Verhalten befeuern.
3. Zudem bestimmt die Situation durch v. a. begünstigende Umwelten ein Bad Leadership, z. B. dann, wenn es an Kontrolle der Führenden fehlt.
4. Neben den Einflussfaktoren Führende, Geführte und Situation i. S. der „toxischen Triangel“ nach Padilla et al. braucht es für ein Bad Leadership Dimensionen schlechter Führung, die sich einerseits durch schlechtes, ethisch problematisches Handeln oder Nichthandeln sowie durch ethisch problematische Führungsziele manifestieren können.

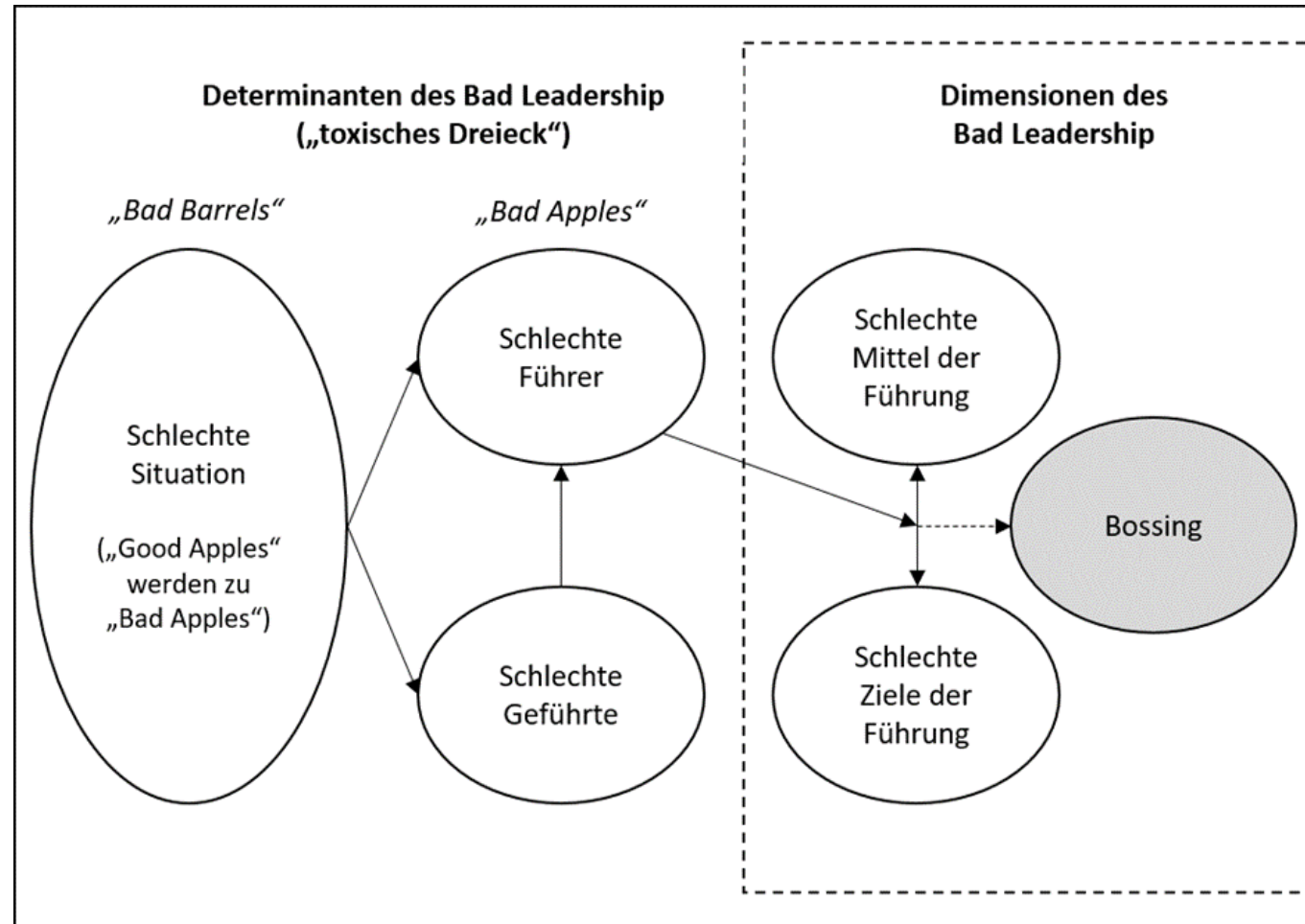
Und weiter ...

5. Schlechtes Führungshandeln drückt sich typischerweise durch destruktive Führung i. S. eines „Tyrannical Leadership Behaviour“ und/oder „Derailed Leadership Behaviour“ und/oder „Laissez-faire Leadership Behaviour“ aus, bei denen insb. Schikane, Bossing, Demütigungen, Bestrafungen, Drohungen oder Einschüchterungen gegen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Verweigerung oder Verschiebung von Führungsentscheidungen eine Rolle spielen.

Und weiter ...

6. Ein Bad Leadership i. S. schlechter Führungsziele ist dann gegeben, *„wenn Führung eine Vermittlung zwischen den Zielen des Führenden, den Zielen der Geführten sowie ‚übergeordneten‘ Zielen der Organisation [...] systematisch verfehlt, spezifische Ziele (z. B. des Führers und/oder der Organisation) unter Außerachtlassung oder gar ‚auf Kosten‘ anderer Ziele (z. B. der Mitarbeiter und/oder Gemeinschaft) verfolgt und verwirklicht werden“* (vgl. Weibler, 2016, S. 641).
7. Man kann in diesem Kontext also von „bad means“ i. S. eines moralisch schlechten Führungshandelns und/oder „bad ends“ i. S. interessenpolitischer unausgewogener Zielperspektiven bzw. -realisierungen sprechen.

Der Bezugsrahmen





Folgen für die Betroffenen

(vgl. Rusch, 2014; 2021)

1. Ehebliche körperliche, psychische, soziale und wirtschaftliche Folgen!
(multidimensional, u. a. Selbstzweifel, Angst, Leistungs-/Denkblockaden, Herz-Kreislauf-Problematiken, PTBS, Suizidalität).
2. Geringe Arbeitszufriedenheit, Absentismus!

Folgen für die Bystanders

(vgl. Rusch, 2014; 2021)

1. Negative gesundheitliche Auswirkungen.
2. Angstsymptome.
3. Absentismus, geringe Arbeitszufriedenheit, erhöhte Absicht zu kündigen.

Folgen für die Organisation

(vgl. Rusch, 2014; 2021)

1. Verringertes Engagement und Commitment.
2. Geringe Arbeitsmotivation, Verschlechterung der Arbeitsqualität, mangelnde Produktivität.
3. Schlechtes Betriebsklima, erhöhte Fluktuation!
4. Mehrkosten für Produktionsstörungen, Neueinstellungen, Einarbeitungen, Recruiting-Maßnahmen.

Gesellschaftliche Folgen

(vgl. Rusch, 2014; 2021)

1. Ehebliche volkswirtschaftliche Schäden (mehr Krankschreibungen, Arztbehandlungen, allgemein größerer Bedarf an sozialer Unterstützung, Psychotherapien, Klinikaufenthalten, Rehabilitationsmaßnahmen, vorzeitige Berentungen, (Langzeit)Arbeitslosigkeit, Arbeitsgerichts-Kosten).
2. Geschätzt: 20% der ca. 11.200 Suizide und ca. 25.000 von etwa 180.000 jährlichen Frühverrentungen sind auf Bad Leadership zurückzuführen.



What's to do? Prävention I

1. Sensibilisierung und Schaffung eines Problembewusstseins (v. a. Führungskräfte sind für ein vergiftetes Betriebsklima verantwortlich!).
2. Eingriffe aus Makro-, Meso- und Mikroebene
 - a) Makroebene: z. B. Anti-Bossing-Gesetz (s. bspw. USA, Australien); strategische Kampagnen der öffentl. Gesundheit zur Ächtung von Bad Leadership.
 - b) Mesoebene: z. B. Schaffung einer Anti-Bossing-Sprache, Bildung u. Organisationstraining, Status Quo über das Wissen der mit Bossing befassten Organisationsmitglieder erheben, Schaffung der notwendigen Kommunikations- und Konfliktmanagementkompetenz, Aufbau positiver Organisationskulturen.
 - c) Mikroebene: Das bloße Benennen von Bossing und das Nennen der Betroffenen als wichtiger Schritt zur Offenlegung des Problems. Aufstehen und „NEIN“ sagen!

What's to do? Prävention II

3. Anti-Bossing-Policy i. S. einer Null-Toleranz-Politik des Unternehmens.
4. Professionelle Begleitung von Veränderungsprozessen (Change).
5. Führungskräfteauswahl und -entwicklung (Professionelle Arbeit des Personalmanagements bzgl. Führungskräfteauswahl und -entwicklung = größter Nutzen für die Organisation. Mangelnde Professionalität = maximaler Schaden (v. a. für die Geführten).
6. Ethical Leadership
 - a. Moralische Personen (Integrität, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit, die richtigen Dinge tun, moralisch agieren, objektiv u. fair).
 - b. Moralische Manager (Rollenmodell durch sichtbares Handeln, Kommunikation über Ethik und Werte).

What's to do? Intervention

1. Analyse des Bossing-Geschehens (z. B. mit Inventory of Workplace Bullying – Fragebogen zum persönlichen Erleben von Angriffen am Arbeitsplatz von Rusch (2021)).
2. Konfliktmanagement (Achtung: Moderation kommt bei Vorliegen von Bossing nicht mehr in Betracht!).
3. Flankierende Maßnahmen (Coaching, Organisationsentwicklung, psychosoziale Unterstützung Peer-to-Peer, ggfls. psychotherapeutische Begleitung).

Ausgewählte Literatur

