

# **Die Qualität von Führung verbessern**

Claudia Eilles-Matthiessen & Dieter Zapf

Stichworte: Führung, Soziale Kompetenzen, selbstwertverletzendes Verhalten, Kränkung

Führungsstil, Führungsverhalten und die überfachlichen, sozialen Kompetenzen einer Führungskraft sind schon lange sowohl Gegenstand der Führungsforschung als auch Fokus praktischer Bemühungen um die Qualifizierung von Managern und Nachwuchskräften. Die Bedeutung des Führungsverhaltens für eine Organisation gilt als unumstritten.

Mitarbeiterbeurteilung, Umgang mit Anerkennung und Kritik, Gesprächsführung und Konfliktverhalten sind dabei nur einige Beispiele aus dem umfangreichen Spektrum der Weiterbildungsangebote, deren Zielsetzung in einer Verbesserung und Optimierung des Führungsverhaltens besteht. Leider wird sowohl innerhalb der Führungsforschung als auch im Rahmen der bestehenden Praxiskonzepte oft übersehen, daß negatives, sozial inkompetentes Führungsverhalten nicht lediglich mit der Abwesenheit oder einem Mangel an sozialer Kompetenz gleichzusetzen ist, sondern einen eigenständigen Gegenstandsbereich darstellt, der sowohl empirisch untersucht als auch praktisch bearbeitet werden sollte (vgl. Ashorth, 1994). Negatives Führungsverhalten wurde bislang fast ausschließlich innerhalb der Mobbing-Literatur (z.B: Adams, 1992; Zapf, 1999) betrachtet. Dabei kann nicht jedes kränkende Verhalten eines Vorgesetzten als Mobbing bezeichnet werden. Sozial inkompetentes Führungsverhalten wie öffentliches Kritisieren, Beleidigen oder Ignorieren eines Mitarbeiters geschieht nicht selten „zwischen Tür und Angel“, ohne daß dahinter immer Absicht oder gar eine Systematik zu vermuten sind.

Wie wird solch negatives Vorgesetztenverhalten von den betroffenen Mitarbeitern erlebt? Welche Gefühle erleben Mitarbeiter in Situationen, in denen ihr Vorgesetzter sie öffentlich kritisiert oder abwertet? Wie häufig ereignen sich solche Vorfälle? Und wie werden sie von den Mitarbeitern verarbeitet? Mit diesen Fragen beschäftigt sich der vorliegende Beitrag. Grundlage der Darstellung sind empirische Daten einer umfangreichen organisationspsychologischen Tagebuchstudie (Eilles-Matthiessen, 2000), die sich mit Verbreitung, Phänomenologie und Folgen selbstwertverletzenden Vorgesetztenverhaltens befaßt.

Seit in den 70er Jahren der Begriff der Schlüsselqualifikationen eingeführt wurde (Mertens, 1974) erfreut sich die Diskussion um die sogenannten überfachlichen Qualifikationen wie Teamfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit eines zunehmenden Interesses der Praxis. Ein besonderes Interesse erfährt in diesem Zusammenhang das Merkmal der Sozialen Kompetenz,

das als Anforderungsmerkmal – oft verpackt in Begriffen wie „sicheres Auftreten“, „Teamfähigkeit“ oder „Kommunikationsstärke“ – in nahezu keiner Stellenanzeige fehlt.

In Zeiten, die durch raschen technologischen Wandel, den Abbau traditioneller hierarchischer Strukturen und eine Zunahme von Team- und Projektarbeit gekennzeichnet sind, werden die überfachlichen und soziale Kompetenzen der Mitarbeiter zu Recht als erfolgskritische Faktoren eines Unternehmens betrachtet. Ein umfangreiches Weiterbildungsangebot steht jedem zur Verfügung, der seine Sozialen Kompetenzen verbessern und im Umgang mit schwierigen Situationen, Verhandlungen, Entscheidungen oder Herausforderungen jeder Art „fit gemacht“ werden will.

Eine besondere Zielgruppe dieser Bemühungen sind natürlich Führungskräfte, deren Sozialer Kompetenz zu Recht besondere Beachtung geschenkt wird, schließlich wird das Verhalten von Mitarbeitern in Organisationen wesentlich durch das Verhalten ihrer Vorgesetzten beeinflusst. Zufriedenheit, Leistung, Fehlzeiten, Fluktuation oder Kreativität sind nur einige Bereiche, in denen ein Einfluß des Vorgesetzten auf den Mitarbeiter angenommen werden muß.

Ein gemeinsamer Fokus vorliegender Ansätze zum Thema Sozialer Kompetenzen und Führungskompetenzen besteht darin, daß sie sich auf positives Führungsverhalten und Möglichkeiten zu dessen Optimierung konzentrieren. Wie aber läßt sich negatives, sozial inkompetentes Führungsverhalten erklären? Welches Verhalten eines Vorgesetzten wird von den Mitarbeitern besonders negativ erlebt? Und wie lassen sich Kränkungen und Beleidigungen durch den Vorgesetzten vermeiden?

Diese Fragen, die den Fokus der üblichen Betrachtung weg von Techniken und Methoden zur Steigerung Sozialer Kompetenzen hin zur Betrachtung Sozialer Inkompetenzen lenken, wurde bislang eher vernachlässigt oder aber unter dem Stichwort des *Mobbing* betrachtet. Dabei kann keineswegs jedes abwertende, beleidigende oder verletzende Verhalten eines Vorgesetzten als Mobbing bezeichnet werden. Wie Zapf (1999) in einer Zusammenfassung des Forschungsstandes zum Phänomen des Mobbing darlegt, wird erst dann von Mobbing gesprochen, wenn Angriffe, Beleidigungen oder Kränkungen z.B. durch den Vorgesetzten über eine Dauer von sechs Monaten hinweg, mindestens einmal pro Woche stattfinden und gegen eine bestimmte Person gerichtet sind. Negatives Führungsverhalten, wie es Gegenstand des vorliegenden Beitrages ist, stellt dagegen ein inhaltlich wesentlich breiter gefaßtes Phänomen dar, das zweifelsohne ausgesprochen negative Wirkungen haben.

Handelt es sich bei negativem, sozial inkompetentem Vorgesetztenverhalten lediglich um eine Randerscheinung oder ist es ein weit verbreitetes Phänomen?

- Einer Umfrage des GEVA-Instituts unter 4770 Arbeitnehmern und Führungskräften zufolge hatten 88 % der befragten Arbeitnehmer im Verlaufe ihres Berufslebens schon einmal einen Vorgesetzten, den sie als unangenehm, unsympathisch oder unfähig einschätzten. Jeder fünfte der Befragten gab an, dem Vorgesetzten gegenüber Haßgefühle zu empfinden. Dabei wurde neben fehlender Kritikfähigkeit und „Blockierung der Mitarbeiter“ Unberechenbarkeit als dritthäufigster Kritikpunkt der Mitarbeiter gegenüber ihrem Vorgesetzten genannt (Reischauer, 1999).
- In einer Untersuchung der Unternehmens- und Personalberatung Strametz & Partner GmbH (1998) mit insgesamt 637 Personen aus unterschiedlichen Branchen, die als repräsentative Stichprobe der freien Wirtschaft bezeichnet wird, gaben 40 % der Untersuchungsteilnehmer an, sie hätten „nie“, „selten“ oder lediglich „manchmal“ das Gefühl, von ihrem Vorgesetzten fachlich und menschlich ernst genommen zu werden. Fünfzig Prozent der Befragten gaben an, ihr Vorgesetzter äußere „nie“, „selten“ oder nur „manchmal“ Anerkennung.
- Untersuchungen aus den USA kommen zu der zusammenfassenden Schlußfolgerung, daß 50-70 % der Führungskräfte in den USA als sozial inkompetent betrachtet werden müssen (z.B. Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Shipper & Wilson, 1991).

Wenngleich die letztgenannten aufgrund amerikanischer Studien gewonnenen Schätzungen nicht ohne weitere Prüfung auf die Bundesrepublik Deutschland übertragen werden können, verweisen die Schätzungen vor dem Hintergrund der zuvor genannten Umfrageergebnisse doch auf ein erhebliches Potential an Führungsinkompetenz, das im Hinblick auf Ursachen und Folgen für ein Unternehmen ein wichtiges Feld offener Fragen eröffnet.

Zur näheren Betrachtung des Phänomens sozial inkompetenten Führungsverhaltens werden im folgenden einige Ergebnisse einer organisationspsychologischen Tagebuchstudie vorgestellt (Eilles-Matthiessen, 2000), die sich aus einer selbstwerttheoretischen Perspektive mit negativem Vorgesetztenverhalten, dessen Auftretenshäufigkeit, emotionalen Folgen und Verarbeitung durch die Mitarbeiter befaßt. Nach einer Begriffsklärung „selbstwertbedrohenden Vorgesetztenverhaltens“ und einer kurzen Beschreibung der Studie, wird zu folgenden Fragen Stellung bezogen:

1. Wie häufig fühlen sich Mitarbeiter durch das Verhalten ihres Vorgesetzten in ihrem Selbstwert bedroht?

2. In welchen Situationen erleben sie am häufigsten Selbstwertbedrohung?
3. Welche Emotionen erleben Mitarbeiter, deren Selbstwert bedroht wurde?
4. Wie wird selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten durch die Mitarbeiter verarbeitet?

Die Darstellung schließt mit einem zusammenfassenden Fazit und einigen Überlegungen zu möglichen Ursachen negativen Führungsverhaltens.

#### *Was ist selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten?*

Das Bedürfnis, den eigenen Selbstwert zu schützen und ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten (Selbstwertmotiv) gilt als eines der wesentlichen menschlichen Grundbedürfnisse (z.B. Epstein, 1990; Grawe, 1998). Ebenso wie die Möglichkeit, das eigene Leben und die eigene Umwelt beeinflussen und gestalten zu können sind Schutz und Aufrechterhaltung des Selbstwerts für Gesundheit und Wohlbefinden von zentraler Bedeutung. Die Stärke des Selbstwertmotivs wird uns in der Regel allerdings erst dann bewußt, wenn das Selbstwertgefühl etwa aufgrund von Beleidigungen oder Abwertungen durch andere Menschen verletzt wird. In diesen Fällen reagieren wir mit intensiven Emotionen wie Wut, Empörung und Kränkung, manchmal auch mit Traurigkeit und Rückzug. Neben intensiven Gefühlen signalisiert auch das Gedächtnis die Bedeutung von selbstwertverletzenden Erlebnissen: Diese werden oft lange im Gedächtnis gespeichert und können nicht selten Jahre später, wenn positive Alltagserlebnisse schon längst in Vergessenheit geraten sind, noch genau geschildert werden.

Die Überlegung, daß ein so starkes und grundlegendes menschliches Motiv wie das Bedürfnis nach Selbstwertschutz auch und gerade für Menschen in Organisationen bedeutsam ist, war Ausgangspunkt einer Tagebuchstudie, die Selbstwertverletzungen und Kränkungen von Mitarbeitern durch den Vorgesetzten, also selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten, untersuchte.

Was verbirgt sich hinter dem Ausdruck „selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten“?

Der Ausdruck „selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten“ beschreibt Verhaltensweisen eines Vorgesetzten, die wahrscheinlich bei den meisten Mitarbeitern zu einer Beeinträchtigung des Selbstwertgefühls führen. Selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten beinhaltet Verhaltensweisen wie z.B. Abwerten, Beleidigen oder Ignorieren des Mitarbeiters. Im Unterschied zu Mobbinghandlungen ist keine bestimmte Dauer, Systematik oder Häufigkeit dieses Verhaltens erforderlich.

Nach dem ersten Teil dieser Begriffsbestimmung werden nur solche Verhaltensweisen eines Vorgesetzten als selbstwertbedrohend betrachtet, die bei den *meisten* Menschen zu einer Beeinträchtigung des Selbstwertgefühls, führt. Damit soll unterstrichen werden, daß selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten kein völlig subjektives, ausschließlich von den persönlichen „Empfindlichkeiten“ eines Mitarbeiters abhängendes Problem darstellt. Vielmehr wird angenommen, daß bestimmte Situationen wie öffentliche Kritik, vom Vorgesetzten ignoriert oder abgewertet werden, von den meisten Menschen als selbstwertbedrohend erlebt werden. Im zweiten Teil der Definition werden einige Beispiele für selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten benannt, während der dritte Teil eine Abgrenzung zum Phänomen des Mobbing beinhaltet.

### *Die Tagebuchstudie*

Das wesentliche Kennzeichen einer Tagebuchstudie besteht darin, daß die beteiligten Untersuchungsteilnehmer über einen längeren Zeitraum hinweg ein Tagebuch zu dem interessierenden Themenbereich bearbeiten. Auf diese Art erhält man ein Bild über alltägliche Erlebnisse und Erfahrungen.

Im vorliegenden Fall bearbeiteten 116 Personen über einen Zeitraum von sechs Wochen hinweg einmal pro Woche das „Tagebuch zur Analyse der Kommunikation mit dem Vorgesetzten“ (TALK). Die Untersuchungsteilnehmer waren aufgefordert, in jeder Arbeitswoche das für sie persönlich wichtigste Gespräch mit dem Vorgesetzten auszuwählen und mit Hilfe des TALK zu beschreiben. Bei diesem Instrument handelt es sich um ein neu entwickeltes, vollständig standardisiertes Tagebuch, das unter anderem die folgenden Bereiche erfasst:

- Art des Gesprächs
- Verhalten des Vorgesetzten in diesem Gespräch
- Gefühle des Mitarbeiters in diesem Gespräch
- Selbstwertbedrohung durch den Vorgesetzten
- Verhalten des Mitarbeiters nach dem Gespräch.

Von den Untersuchungsteilnehmern rekrutierten sich 50 Personen aus unterschiedlichen Organisationen. 66 weitere Teilnehmer der Studie waren leitende Angestellte aus 17 Betrieben einer renommierten Hotelkette, die über den Untersuchungszeitraum hinweg ihren Vorgesetzten, den Direktor des jeweiligen Hotelbetriebes beschrieben. Durch die Art der

Datenerhebung – 116 Personen, die jeweils 6 Gesprächsprotokolle bearbeiteten – konnte eine umfangreiche Sammlung von 693 Protokollen alltäglicher Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, angelegt werden. Diese Daten werden zugrundegelegt, wenn im folgenden die oben genannten Fragestellungen beantwortet werden.

*Wie häufig fühlen sich Mitarbeiter durch das Verhalten ihres Vorgesetzten in ihrem Selbstwert bedroht?*

Die Analyse der 693 Gesprächsprotokolle ergab, daß Mitarbeiter das Verhalten ihres Vorgesetzten in 140 Fällen (dies entspricht 20 % aller Gesprächsprotokolle) als selbstwertbedrohlich erlebten. Leider liegen (noch) keine ähnlichen Untersuchungen vor, so daß kein Vergleich zwischen diesen Zahlen und den Ergebnissen anderer Studien erfolgen kann. Der Anteil von 20 % selbstwertbedrohender Situationen erscheint jedoch hoch, wenn man berücksichtigt, daß es sich um alltägliche Gesprächssituationen handelt und auch positive Gesprächsschilderungen gesammelt wurden.

Als ein erstes Fazit der Tagebuchstudie kann damit festgehalten werden, daß selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten *kein seltenes* Ereignis ist. Im Durchschnitt fühlten sich die befragten Mitarbeiter in jedem fünften der protokollierten Gespräche durch das Verhalten ihres Vorgesetzten in ihrem Selbstwertgefühl bedroht.

*In welchen Situationen erleben Mitarbeiter am häufigsten Selbstwertbedrohung durch den Vorgesetzten?*

Alltägliche Gesprächssituationen zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern können sich in den unterschiedlichsten Kontexten abspielen: die Arbeitsanweisung, die eine Vorgesetzte ihrer Sekretärin erteilt, das Gespräch zwischen Abteilungsleiter und einem alkoholgefährdeten Mitarbeiter, der wöchentliche jour fix mit dem Vorgesetzten, persönliche oder arbeitsbezogene Konfliktgespräche, Besprechungen von Arbeitsergebnissen, Betriebsversammlungen und nicht zuletzt das unverbindliche Gespräch im Fahrstuhl – die Liste der alltäglichen, betrieblichen Gesprächssituationen ließe sich beliebig fortsetzen. Um die Frage nach einer situativen Häufung selbstwertbedrohender Situationen zu beantworten, war es daher notwendig, zunächst eine Typologie von Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen

zu entwickeln. In Anlehnung an einen Vorschlag von Wahren (1987) wurde die Vielzahl der Gesprächssituationen in die folgenden vier Typen unterteilt:

- Das Informationsgespräch (Typ 1), bei dem die Übermittlung von Informationen ohne Bewertung im Vordergrund steht. Beispiele für ein Informationsgespräch sind Arbeitsanweisungen, Abteilungsbesprechungen, Präsentationen oder Informationskonferenzen.
- Das Problemlösegespräch (Typ 2), bei dem die Lösung eines arbeitsbezogenen Problems im Vordergrund steht und Mitarbeiter und Vorgesetzter das gleiche Ziel verfolgen. Beispiele für ein Problemlösegespräch sind Brain-Storming, Work-Shop oder das einfache Vier-Augen Gespräch, bei dem Vorgesetzter und Mitarbeiter gemeinsam ein arbeitsbezogenes Problem lösen.
- Die Verhandlung oder das Konfliktgespräch (Typ 3), bei der Vorgesetzter und Mitarbeiter unterschiedliche Interessen verfolgen und eine Einigung zum Beispiel durch Kompromisse oder durch den Einsatz von Macht herbeigeführt wird. Beispiele für diesen Gesprächstyp sind Verhandlungen um begrenzte Ressourcen wie Arbeitsmittel oder Dienstwagen, Gehaltsverhandlungen und nicht zuletzt Verhandlungen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat.
- Das Bewertungsgespräch (Typ 4), bei dem eine Bewertung der Leistung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten stattfindet oder in dem persönliche Themen wie Konflikte zwischen Mitarbeitern thematisiert werden. Beispiele für das Bewertungsgespräch sind das jährliche Beurteilungsgespräch, Gespräche zur Reduktion motivationsbedingter Fehlzeiten aber auch alle alltäglichen Gespräche, bei denen eine Beurteilung des Mitarbeiters bzw. eine Beurteilung seiner Arbeitsergebnisse stattfindet.

Tabelle 1 zeigt, wie sich die 140 selbstwertbedrohenden Gespräche auf diese vier Gesprächstypen verteilen.



Tabelle 1 Verteilung selbstwertbedrohender Gespräche auf Gesprächstypen

	<b>Selbstwert- bedrohung</b>
Informations- Gespräch	39 (28 %)
Problemlöse- gespräch	19 (14 %)
Verhandlung	35 (25 %)
Bewertungs- gespräch	47 (33 %)
<b>Gesamt</b>	<b>140 (100%)</b>

*Anmerkung.* Datenbasis = 140 Tagebücher über selbstwertbedrohende Gespräche

Wie die Tabelle zeigt, werden Bewertungsgespräche am häufigsten als selbstwertbedrohlich erlebt. Dies verwundert nicht, da negative Bewertungen an sich schon als unangenehm erlebt werden und sie dann, wenn negatives Feedback in wenig rücksichtsvoller Weise vorgebracht wird, leicht als selbstwertbedrohlich erlebt werden können. Wesentlich überraschender dagegen das Resultat, daß fast 30 % aller selbstwertbedrohlichen Gespräche dem Typ des Informationsgespräches angehören. Da dieses ja gerade durch die Abwesenheit expliziter Bewertungen definiert ist, muß angenommen werden, daß Selbstwertbedrohung in diesen Situationen durch implizite Beziehungsbotschaften wie Körperhaltung, Tonfall oder Mimik des Vorgesetzten vermittelt wird. Bezogen auf den Vorgesetzten kann dieses Resultat als Hinweis darauf gewertet werden, daß dem Informationsgespräch aufgrund seiner vermeintlichen Sachlichkeit zuwenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, der Vorgesetzte die subjektive Wichtigkeit einer Gesprächssituation für den Mitarbeiter nicht erkennt und ihm daher Nachlässigkeiten oder Fehler unterlaufen, die in Bewertungssituationen wie dem jährlichen Beurteilungsgespräch aufgrund der Kenntnis von „Gesprächsführungsregeln“ vermieden werden. Für die Praxis ergibt sich die Empfehlung, scheinbar unkomplizierte Situationen wie die Informationsvermittlung im Rahmen der Schulung und Weiterbildung von Führungskräften verstärkt zu berücksichtigen.

Als zweites Fazit der Tagebuchstudie kann damit festgehalten werden, daß Bewertungsgespräche am häufigsten als selbstwertbedrohend erlebt werden, daneben jedoch Informationsgespräche trotz des Fehlens expliziter Bewertungen oft sehr negativ empfunden werden.

*Welche Emotionen erleben Mitarbeiter, deren Selbstwert bedroht wurde?*

Zur Erfassung der Emotionen, die Mitarbeiter in selbstwertbedrohenden Situationen erleben, diente eine 22 Gefühlsqualitäten umfassende Liste. Die Auswertung der Daten zeigt, daß sich zwei Muster negativer Gefühle als Reaktionen auf selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten unterschieden lassen: Ein Muster, als *Verteidigungsemotionen* bezeichnet, beinhaltet intensive negative Gefühle wie Wut, Ärger oder Empörung, die sich gegen den Vorgesetzten richten. Das zweite negative Gefühlsmuster wurde als *Selbstwertbeeinträchtigungsemotionen* bezeichnet. Typische Gefühle dieses Musters sind Schuld, Scham, Angst oder Selbstzweifel – Emotionen, die als weniger „energiegeladen“ erlebt werden und sich zudem eher auf die eigene Person als auf die Person des Vorgesetzten richten. Welches dieser negativen Gefühlsmuster bei einem Mitarbeiter vorherrscht, hängt von verschiedenen Faktoren wie der Persönlichkeit des Mitarbeiters und der Art des selbstwertbedrohenden Vorgesetztenverhaltens ab. Detaillierte Datenanalyse konnten zeigen, daß Mitarbeiter, die das Verhalten ihres Vorgesetzten als aggressiv oder distanziert – Beispiele sind das Herumkommandieren des Mitarbeiters oder den Ärger am Mitarbeiter auslassen – und gleichzeitig als unsachlich oder unglaubwürdig wahrnehmen, eher Emotionen wie Wut, Ärger oder Empörung, also Verteidigungsemotionen, erleben. Das Gefühlsmuster von Schuld, Scham, Angst oder Selbstzweifel wird dagegen eher dann erlebt, wenn der Vorgesetzte es am aktiven Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung fehlen läßt, er aber gleichzeitig vom Mitarbeiter als glaubwürdig und fachlich kompetent eingeschätzt wird. Diese Kombination von mangelnder Wertschätzung und hoher Glaubwürdigkeit führt dazu, daß der Mitarbeiter selbstwertbedrohendes Verhalten des Vorgesetzten eher auf sich selbst, so z.B. auf seine eigenen mangelnden Kompetenzen zurückführt und folglich Gefühle wie Schuld oder Selbstzweifel erlebt. Glaubwürdigkeit und Fachkompetenz als gemeinhin positiv bewertete Attribute einer Führungskraft scheinen demnach die negativen Wirkungen von negativem Feedback zu verstärken, da sie aus Mitarbeitersicht eine Attribution (subjektive Ursachenzuschreibung) des Feedbacks auf die eigene Person fördern. Für die Praxis ergibt sich daraus der Hinweis, daß gerade Führungskräfte, denen eine hohe Glaubwürdigkeit und/oder Fachkompetenz zugeschrieben wird, bemüht sein sollten, einschlägige Feedbackregeln zu beachten und negatives Feedback in selbstwertachtender Weise vorzubringen. Praktische Hinweise zur effektiven Bewältigung von Feedbackgesprächen finden sich z.B. bei Freimuth und Hoets (1998) oder Neuberger (1980).

Ein zweites, praxisrelevantes Ergebnis der Datenanalysen wurde als Asymmetrieeffekt bezeichnet. Der Asymmetrieeffekt besagt, daß negative Emotionen intensiver erlebt und vom

Mitarbeiter stärker gewichtet werden als positive Emotionen. Ein Vorgesetzter, der einen Mitarbeiter beleidigt und kränkt, richtet demnach einen größeren Schaden an, als er durch Lob oder Anerkennung an Positivem bewirkt. Praktisch bedeutet dies, daß die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung kein „Nullsummenspiel“ darstellt und kränkendes Verhalten bei einer Begegnung nicht beliebig durch ein Wort der Anerkennung bei der nächsten Begegnung wieder ausgeglichen werden kann.

*Wie wird selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten durch die Mitarbeiter verarbeitet?*

Um Informationen über die Art der Verarbeitung selbstwertbedrohender Gespräche durch die Mitarbeiter zu gewinnen, wurden die Häufigkeitsverteilungen von insgesamt 14 Bewältigungsstrategien betrachtet. Tabelle 2 zeigt die fünf am häufigsten gewählten Strategien. Sie demonstriert, daß Mitarbeiter negative, selbstwertbedrohende Situationen zunächst gedanklich, etwa durch Grübeln, gedankliches Abwerten des Vorgesetzten oder Kündigungsgedanken verarbeiten. Daneben spielt der Austausch mit Kollegen eine zentrale Rolle. Diese Bewältigungsstrategien beeinträchtigen Leistungsfähigkeit und Arbeitsmotivation eines Mitarbeiters gleichermaßen. Ein Mitarbeiter, der intensive Emotionen wie Wut oder Empörung erlebt, über die selbstwertbedrohende Begegnung mit seinem Vorgesetzten nachgrübelt und über Kündigung nachdenkt, wird kaum eine optimale Arbeitsleistung zeigen können, da starke Emotionen und Grübeln die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit beeinträchtigen und negative Gedanken über den Vorgesetzten in der Regel mit einer Abnahme der Arbeitsmotivation verbunden sind.

Tabelle 2      Bewältigungsstrategien nach selbstwertbedrohenden Situationen

<b>Item</b>	<b>Häufig-</b>	<b>Prozent</b>
<b>Was haben Sie nach dem Gespräch getan?</b>	<b>keit</b>	
Ich habe lange über das Gespräch nachgegrübelt.	72	51
Ich habe am Arbeitsplatz mit Kollegen darüber gesprochen.	60	43
Ich habe den Vorgesetzten/die Vorgesetzte gedanklich abgewertet.	56	40
Ich habe mich über mich selbst geärgert.	40	29
Ich denke darüber nach, zu kündigen.	26	19

*Anmerkung.* Datenbasis = 140 Tagebücher über selbstwertbedrohende Gespräche

Bei Interpretation der Tabelle 2 ist zu beachten, daß es sich bei den abgefragten Reaktionen um *kurzfristige* Bewältigungsstrategien handelt, welche keine Rückschlüsse auf die längerfristigen Folgen selbstwertbedrohenden Vorgesetztenverhaltens zulassen. Die Frage, wie sich selbstwertbedrohende Situationen langfristig auswirken, wie sie von den Mitarbeitern verarbeitet werden und welche Folgen sich etwa bezüglich der Arbeitsmotivation, der Leistung oder der Bindung der Mitarbeiter an die Organisation (commitment) ergeben, kann aufgrund der Daten der Tagebuchstudie nicht beantwortet werden. Hinweise auf die langfristigen Folgen selbstwertbedrohender Erlebnisse finden sich jedoch in Untersuchungen, die zeigen konnten, daß Kränkungen zu einer Abnahme des Selbstwertgefühls sowie zu einer Verschlechterung der Beziehung gegenüber der kränkenden Person führen (Leary, Springer, Negel, Ansell & Evans, 1998).

Aus den Besonderheiten der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung, die eine Reihe von in privaten Beziehungen möglichen Strategien der Selbstwertregulation – etwa das Vermeiden des Kontaktes oder der offene Ausdruck von Aggression – erschwert, ist zu vermuten, daß Mitarbeiter als Reaktion auf Selbstwertbedrohung durch den Vorgesetzten vor allem verdeckte, passive Strategien wie das Zurückhalten wichtiger Informationen, „Vergessen“ oder „Verlegen“ von Unterlagen oder das Streuen von Gerüchten als „Rachestrategien“ einsetzen. Empirische Befunde zu diesem Phänomen liefert die Forschung zu Rache- bzw. Vergeltungsverhalten in Organisationen (organizational retaliation behavior, ORB), die eine Reihe mehr oder weniger versteckter Formen von Racheverhalten wie die Verschwendung oder Beschädigung von Materialien, das Streuen falscher Informationen oder Gerüchte, Zurückhalten wichtiger Informationen bis hin zu Diebstahl oder Krankfeiern identifizieren konnte (Bies & Tripp, 1998; Skarlicki & Folger, 1997). Daß solches Verhalten einen erheblichen betriebswirtschaftlichen Schaden verursacht, steht außer Zweifel, so daß die Frage nach Möglichkeiten der Vermeidung – oder konstruktiven Bewältigung – extrem negativ erlebter Interaktionen auch aus Perspektive organisationaler Effizienz eine hohe Relevanz besitzt.

### *Fazit*

In der vorliegenden Untersuchung wurde Vorgesetztenverhalten aus Perspektive des Mitarbeiters betrachtet und damit eine einseitige Perspektive eingenommen, welche eine Vereinfachung der wechselseitigen Dynamik einer Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung darstellt. Jedes Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ist in bestimmte

organisationale Rahmenbedingungen eingebettet. Organisationsstruktur, Grad der Hierarchisierung, Branchenzugehörigkeit, aber auch „weiche“ Faktoren wie Organisationsklima oder Fehlerkultur beeinflussen das Vorgesetztenverhalten, den Kommunikationsstil zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und nicht zuletzt die Art und Weise, wie Konflikte gehandhabt und negativ erlebte Situationen bewältigt werden. Vor dem Hintergrund dieser Einschränkungen ist das abschließende Fazit zu betrachten, in dem die wichtigsten Überlegungen dieses Beitrags zusammengefaßt werden.

- Negatives, sozial inkompetentes Führungsverhalten wird außerhalb der Mobbingforschung noch zu wenig thematisiert. Sozial inkompetentes Führungsverhalten ist nicht mit einem Mangel an sozialer Kompetenz gleichzusetzen, sondern stellt einen eigenständigen Gegenstandsbereich dar.
- Die Auswirkungen negativen Führungsverhaltens lassen sich besser verstehen, wenn man berücksichtigt, daß auch Menschen in Organisationen ein grundlegendes Bedürfnis nach Schutz und Aufrechterhaltung eines positiven Selbstwerts haben.
- Selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten ist kein seltenes Ereignis. Im Durchschnitt wurde jedes fünfte Gespräch von den Untersuchungsteilnehmern als selbstwertbedrohend erlebt.
- Das emotionale Muster, das mit Selbstwertbedrohung einher geht, ist durch Gefühle wie Wut, Empörung und Kränkung gekennzeichnet. Solche negativen Emotionen und die damit verbundenen Erlebnisse werden intensiver erlebt und länger im Gedächtnis gespeichert als positive Erlebnisse, die mit Gefühlen von Freude oder Stolz verbunden sind (Asymmetrieffekt).
- Emotionen wie Schuld, Scham oder Selbstzweifel werden eher dann erlebt, wenn negatives Vorgesetztenverhalten wie mangelnde Wertschätzung als glaubwürdig erlebt und auf Fehler der eigenen Person zurückgeführt wird. Praktisch bedeutet dies, daß gerade Vorgesetzte, denen eine hohe Glaubwürdigkeit zugeschrieben wird, sorgfältig mit Bewertungssituationen umgehen sollten.
- Selbstwertbedrohende Situationen werden kurzfristig intrapsychisch („Grübeln“) sowie durch Gespräche mit Kollegen verarbeitet. Diese Bewältigungsstrategien mindern zumindest kurzfristig sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Motivation der Mitarbeiter.

- Über die langfristigen Folgen selbstwertbedrohenden Vorgesetztenverhaltens ist noch nicht viel bekannt. Es gibt jedoch Untersuchungen, die zeigen, daß Mitarbeiter, die sich gekränkt fühlen, zu subtilen Rachestrategien greifen (s. Bies & Tripp, 1998).

Die sich anschließende (und abschließende) Frage, die sich aus der bisherigen Darstellung ergibt ist sicherlich die Frage nach Ursachen selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhaltens und damit die Frage nach Möglichkeiten der Intervention durch Personal- und Organisationsentwicklungsstrategien. Diese Frage kann zunächst nur spekulativ bearbeitet werden, da (noch) wenige Forschungsarbeiten oder Praxiskonzepte zu dieser Problemstellungen vorliegen. Sinnvoll erscheint jedoch die Unterscheidung von mindestens drei „Ursachengruppen“, aus denen sich wiederum unterschiedliche Interventionsansätze ergeben.

#### Der Vorgesetzte

Auf der Seite des Vorgesetzten können Persönlichkeitsmerkmale, so etwa Rücksichtslosigkeit, Dominanz, mangelnde Fähigkeit zur Regulation eigener Emotionen sowie Merkmale wie Kälte oder Zynismus genannt werden. Daneben kann selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten auch als Ausdruck mangelnder Sozialer Kompetenzen verstanden werden. Kompetenzdefizite könnten etwa im Bereich interpersonaler Sensitivität oder in einem Mangel an Fertigkeiten wie Techniken der Gesprächsführung begründet sein. Je nachdem, ob die Ursachen negativen Führungsverhaltens eher in der Persönlichkeit oder in Fähigkeits- und Fertigungsdefiziten zu sehen sind, sollten Maßnahmen wie Schulung, Training oder aber individuelles Coaching in Betracht gezogen werden. Wie die Verteilung der selbstwertbedrohenden Situationen auf die verschiedenen Gesprächssituationen zeigt, scheinen Führungstrainings dann an ihre Grenzen zu stoßen, wenn Vorgesetzte eine Situation nicht vorhergesehen und sich nicht entsprechend auf ein Gespräch vorbereiten konnten. Bewertungssituationen jenseits des jährlichen Mitarbeitergesprächs, die nicht selten unter Zeitdruck und „zwischen Tür und Angel“ stattfinden sowie die unerwartete Konfrontation mit Konflikten oder Forderungen sind solche Situationen, die bei Führungskräften mit einer entsprechenden Disposition das im Führungstraining Gelernte vergessen lassen und einen guten Nährboden für selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten darstellen.

## Der Mitarbeiter

Seit längerem schon konnte die Führungsforschung die ehemals dominierende einseitige Konzentration auf die Person der Führungskraft durch den Blick auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung und die wechselseitige Beeinflussung von Vorgesetzten- und Mitarbeiterverhalten erweitern (z.B. Graen & Uhl-Bien, 1995; Zalesny & Graen, 1995).

Inwieweit kann nun dem Mitarbeiter ein Einfluß auf selbstwertbedrohendes Vorgesetztenverhalten zugeschrieben werden? Auch diese Frage kann bislang nur spekulativ beantwortet werden, es kann jedoch angenommen werden, daß auch Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters und dessen Soziale Kompetenzen ihrerseits das Verhalten des Vorgesetzten beeinflussen. Exemplarisch können mangelnde Konfliktfähigkeit, mangelnde Selbstbehauptungskompetenzen und fehlendes Feedback gegenüber dem Vorgesetzten als Bedingungen, die negatives Vorgesetztenverhalten fördern, angenommen werden.

## Organisationale und arbeitsbezogene Rahmenbedingungen

Auf Seiten des Organisation können all jene organisationalen und arbeitsbezogenen Faktoren genannt werden, von denen ein Einfluß auf negatives Vorgesetztenverhalten anzunehmen ist. Neben Organisationsmerkmalen wie Größe, Struktur, Branchenzugehörigkeit oder Grad der Hierarchisierung sollten weiche Faktoren wie Organisationsklima, Fehlerkultur und nicht zuletzt Sozialisationsstrategien der Organisation als mögliche Bedingungen, die negatives Führungsverhalten fördern, berücksichtigt werden.

Welche Bedeutung hat die Organisationskultur für das Führungsverhalten? Welche Aspekte der impliziten oder expliziten Organisationskultur erleichtern oder erschweren einen respektierenden, fairen Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern? Wie wird der zukünftigen Führungskraft vor dem Eintritt in die Organisation (im Rahmen des Auswahlverfahrens) oder in den ersten Arbeitswochen (Sozialisationsstrategien) vermittelt, welcher Führungsstil in einer Organisation „üblich“ oder „gewünscht“ ist? Wird rücksichtsloses und selbstwertverletzendes Verhalten in einer Organisation (implizit) als positiv gewertet? Ist es gar karriereförderlich? Ist es sinnvoll, karrierebezogene Anreize zu schaffen, damit Führungskräfte sich im Umgang mit ihren Mitarbeitern weiterqualifizieren? Wie könnten solche Anreize aussehen? All diese und weitere Fragen können dazu beitragen, förderliche Bedingungen für negatives Führungsverhalten innerhalb einer Organisation zu

erkennen und auch versteckte Funktionen und Vorteile eines rücksichtslosen, kränkenden Kommunikationsstils für die Organisation zu identifizieren.

### *Literatur*

Adams, A. (1992). *Bullying at work. How to confront and overcome it*. London: Virago Press.

Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.

Bies, R. & Tripp, T. (1998). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. In R. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. Collins (Eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent Dysfunctional Behavior* (pp. 49-67). Stanford, Connecticut: JAI Press.

Eilles-Matthiessen, C. (2000). *Die Interaktion mit dem Vorgesetzten aus Perspektive des Mitarbeiters: Selbstwertrelevantes Vorgesetztenverhalten und Emotionen des Mitarbeiters – Eine Tagebuchstudie*. Unveröffentlichte Dissertation, Johann Wolfgang Goethe-Universität: Frankfurt a. M.

Epstein, S. (1990). Cognitive-experiential self-theory. In L. A. Pervin (ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 165-192). New York: Guilford Press.

Freimuth, J. & Hoets, A. (1998). Feedbackregeln. In S. Greif und H.-J. Kurtz (Hrsg.), *Handbuch Selbstorganisiertes Lernen* (S: 223-230). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relation based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.

Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.

Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership. Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.

Leary, M. R., Springer, C., Negel, L., Ansell, E. & Evans, K. (1998). The causes, phenomenology, and consequences of hurt feelings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1225-1237.

Neuberger, O. (1980). *Das Mitarbeitergespräch*. Goch: Bratt-Institut GmbH.

Reischauer, C. (1999). Haß auf den Chef. *Wirtschaftswoche*, 2/99, 60-68.

Shipper, F. & Wilson, C. L. (1991). *The impact of managerial behaviors on group performance, stress and commitment*. Paper presented at the Impact of Leadership Conference, Center for Creative Leadership, Colorado Springs, CO.



Skarlicki, D. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.

Strametz & Partner GmbH (1998). *Fördern Führungskräfte die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter?* Unveröffentlichte Wissenschaftliche Studie: Hamburg.

Wahren, H.-K. (1987). *Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung*. Berlin: deGruyter.

Zalesny, M. D. & Graen, G. B. (1995). Führungstheorien – Austauschtheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 862-877). Stuttgart: Poeschel.

Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen-Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1-25.