

Kapitel 2

Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz: Die Motive des Mitarbeiters als Perspektive sozial kompetenten Führungsverhaltens

C. EILLES-MATTHIessen, S. SCHERER

Zusammenfassung. Zahlreiche Studien bestätigen den Einfluss des Vorgesetzten auf die unterstellten Mitarbeiter. Eine differenzierte Sicht auf den Einfluss- und Verantwortungsbereich von Führungskräften und dessen Grenzen wird diskutiert, auch um die Erwartungen an Führungskräfte nicht zu überfrachten. Anknüpfend an die aktuelle Diskussion um gesunde und wertorientierte Führung wird mit der motivorientierten Perspektive ein Rahmen vorgeschlagen, der Führungsverhalten aus der Perspektive der Mitarbeiter im Sinne psychologischer Grundmotive strukturiert. Demnach sind die Motive Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz als zentrale, weitgehend universelle Grundmotive auch in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung wirksam. Eine Bedrohung oder Verletzung der Motive geht – wie am Beispiel unserer Untersuchungen zum Selbstwertmotiv gezeigt wurde – mit einem negativen Erleben der Beziehung zum Vorgesetzten einher und wirkt sich ungünstig auf Leistungs- und Gesundheitsparameter aus. Umgekehrt bietet sich mit der Berücksichtigung dieser Motive ein erheblicher, individuell und flexibel gestaltbarer Spielraum für eine konstruktive, wertschätzende und gesundheitsförderliche Gestaltung der Beziehung zum Mitarbeiter.

2.1 „Der Chef ist immer schuld“ – Zum Einfluss des Vorgesetztenverhaltens auf die Mitarbeiter

Die Bedeutung des Führungsverhaltens – und damit der Einfluss einer Führungskraft – für den Erfolg einer Organisation gilt als unumstritten. Dabei ist vor allem die sogenannte soziale Kompetenz von Führungskräften Gegenstand der Diskussion und Ansatzpunkt vielfältiger Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung. Die Fähigkeit, sich in sozialen Situationen angemessen und zielführend zu verhalten, gilt zu Recht als eine der wichtigsten Schlüsselqualifikationen erfolgreicher Führungskräfte.

Dem Begriff der sozialen Kompetenz liegt allgemein die Annahme zugrunde, dass Personen soziale Situati-

onen unterschiedlich gut bewältigen. Greif (1997) fasst Definitionsvorschläge sozialer Kompetenz dahingehend zusammen, dass sie das „erfolgreiche Realisieren von Zielen und Plänen in sozialen Interaktionssituationen“ betonen. Dies verweist bereits auf ein zentrales, in der Diskussion um die soziale Kompetenz bekanntes Problem – das sogenannte Kriterienproblem. Es geht um die Frage, wann ein bestimmtes Verhalten, hier das „Realisieren von Zielen und Plänen in sozialen Interaktionssituationen“ als erfolgreich bezeichnet werden kann. In der Regel werden zumindest zwei Aspekte von Erfolg unterschieden: das Erreichen der Ziele bzw. das Realisieren von Plänen einerseits und die positive Gestaltung der Beziehung zu den Gesprächspartnern andererseits. Letztlich handelt es sich bei sozialer Kompetenz also um die Fähigkeit, sich in einer sozialen Situation so zu ver-

halten, dass die eigenen Ziele, aber auch die Perspektive, Ziele und Bedürfnisse der Interaktionspartner berücksichtigt werden (vgl. Spitzberg u. Cupach 1989).

Hier setzt die motivorientierte Perspektive an: Sie bildet einen Bezugsrahmen, der es ermöglicht, die Perspektive des anderen – auch die der unterstellten Mitarbeiter – systematisch in die Überlegungen zur Entwicklung sozialer Kompetenz einzubeziehen.

Die Bedeutung des Vorgesetztenverhaltens in Bezug auf das Wohl der Mitarbeiter wurde in der Führungsforschung vielfach untersucht und diskutiert. Empirische Studien belegen explizit die negativen Auswirkungen von „schlechter Führung“ auf die Mitarbeiter und deren Gesundheit (z. B. Sträter 2010). Im ungünstigsten Fall, d. h. wenn „schlecht“ geführt wird und sich die Mitarbeiter auf zwischenmenschlicher Ebene gestresst, unter Druck oder unwohl fühlen, geht dies mit Motivationsverlust, Aggression und nicht zuletzt Krankheit auf Seiten der Mitarbeiter einher (Hershcovis et al. 2007; Orthmann 2010).

Das Bild des sozial inkompetenten Vorgesetzten ist auch – teilweise undifferenziert – Gegenstand der öffentlichen Diskussion. Schlagzeilen wie „Es ist immer der Chef schuld“ (SWR 2010), „Ausfallzeiten und Fehltag steigen bei mangelnder Führungsarbeit“ (VNR 2010) oder „Schlechte Chefs machen krank“ (Mai 2008) und entsprechende mediale Verbreitung scheinen die Hypothese von der Verantwortung des Vorgesetzten für die Zufriedenheit, Motivation und Leistungen des Mitarbeiters zu bestätigen.

Auch auf wissenschaftlicher Seite hat diese einseitige Sichtweise – Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst Mitarbeiterverhalten – eine lange Tradition, schließlich verfolgte die Führungsforschung lange Zeit größtenteils einen personenzentrierten Ansatz. Bei diesem Ansatz liegt das Hauptaugenmerk der Untersuchungen auf Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmalen von Führungskräften und deren Einfluss auf erwünschte und unerwünschte Verhaltensweisen seitens der Mitarbeiter. So wurden zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit und -leistung als Reaktion auf das Verhalten der Führungskraft betrachtet. Diese Betrachtungsweise gilt inzwischen als zu einfach, sie hat einer Betrachtung von Führung als einem komplexen Prozess wechselseitiger Beeinflussung von Führungskraft und Mitarbeitern im Kontext eines sozialen Systems Platz gemacht.

Auf Seiten der Praxis ist die personenorientierte Perspektive immer noch weit verbreitet. Sie zeigt sich z. B. in der oben erwähnten öffentlichen Meinung, dass Führungskräfte in hohem Maße für das Wohl, die Zufriedenheit, die Motivation und die Leistungen ihrer Mitarbeiter verantwortlich sind. Interessanterweise

wird diese Perspektive auch von den Führungskräften selbst – oft ungefragt – übernommen. Auch aus unserer eigenen Beratungstätigkeit kennen wir das Phänomen der (Über)Verantwortlichkeit vieler Führungskräfte, die sich für Wohl und Befindlichkeit aller ihrer Mitarbeiter verantwortlich fühlen, was mit hohem Druck und Selbstzweifeln einhergehen kann.

Die Klärung der Verantwortlichkeit, der eigenen Führungsrolle und deren Grenzen sind daher eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Führung.

2.2 Grenzen der Verantwortung erkennen

Auf wissenschaftlicher Seite werden die Grenzen der Verantwortlichkeit im Konzept der sogenannten Romance of Leadership (Meindl et al. 1985; 2006) thematisiert. Nach diesem Konzept führt die Tendenz zur Romantisierung der Führungsrolle zu einer verzerrten Wahrnehmung der Einflussmöglichkeiten von Führungskräften. Dabei wird der Einfluss von Führungskräften auf den Unternehmenserfolg überschätzt, wohingegen wichtigen Kontextfaktoren zu wenig Bedeutung beigemessen wird.

Mit einer Skala in Anlehnung an die deutsche Übersetzung der Romance of Leadership Scale von Schyns et al. (2007) werden Einstellungen gegenüber der Führungsrolle erhoben, die sich auf das Maß der Verantwortungszuschreibung an die Führungskraft beziehen.

Die Skala erfasst zum Beispiel die Überzeugung, dass man die „Schuld zuerst in der Führungsetage suchen müsse“, wenn es einer Organisation schlecht gehe und dass „unterm Strich“ die Führungsqualität der einzige wichtige Einflussfaktor für das Funktionieren eines Unternehmens sei. Außerdem wird erhoben, inwiefern Einflussfaktoren wie zum Beispiel der wirtschaftlichen oder politischen Situation Bedeutung für den Unternehmenserfolg beigemessen wird. Menschen mit einer „romantisierten“ Vorstellung von Führung bewerten den Einfluss solcher externen Bedingungen auf das Gelingen von Führungsaufgaben als unwesentlich.

In einer aktuellen empirischen Studie (Herrmann u. Felfe 2009) konnte gezeigt werden, dass Menschen, die stärker zu einer solchen „Romantisierung von Führung“ neigen und damit den persönlichen Einfluss eines Vorgesetzten überschätzen, zu riskanteren Entscheidungen tendieren. Dies erklären die Autoren damit, dass Menschen in Entscheidungsprozessen – vor allem unter Zeitdruck – oftmals aufgrund der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität nicht alle relevanten Fakten abrufen können, sondern sich auch auf kognitive Heu-

ristiken stützen. Ein romantisiertes Rollenverständnis von Führung kann demnach in Entscheidungsprozessen (auch unbewusst) als Entscheidungshilfe dienen; dann machen Personen ihre Entscheidungen – z. B. in Bezug auf Investitionen, Strategien oder Personalfragen – weniger von objektiven Fakten abhängig als von den Erfolgsaussichten der Führungskraft. Wird der Erfolgsfaktor und die Einflussmöglichkeiten einer Führungskraft aber im Sinne des romantisierten Verständnisses überschätzt, kann dies zu riskanten Entscheidungen oder Fehlurteilen führen. Die Überschätzung des Führungseinflusses betrifft demnach vor allem die sachbezogene Dimension von Führung.

Die Aufgaben von Führungskräften können in Managementaufgaben und Mitarbeiterführung unterteilt werden. Der Begriff des Managements bezieht sich auf die Gestaltung von Prozessen und Strukturen und beinhaltet Tätigkeiten wie Planung, Organisation oder Entscheidung. Mitarbeiterführung beinhaltet dagegen die Gestaltung von Beziehungen und Kommunikationsprozessen. Typische Aufgaben aus diesem Bereich sind Zielvereinbarung, Ausbildung, Anleitung, Motivation, Kontrolle sowie Förderung, Entwicklung oder Beurteilung des Mitarbeiters. Vor dem Hintergrund dieser Unterscheidung kann angenommen werden, dass der Einfluss des Vorgesetzten im Bereich der Managementprozesse – also der Aufgabendimension von Führung – überschätzt wird, während der Einfluss auf die Dimension der Beziehungsgestaltung vielfach belegt ist. Sich dieses Einflusses bewusst zu sein und diesen als Chance für eine konstruktive, leistungsförderliche und gesundheitserhaltende Arbeitsbeziehung zu nutzen, ist ein wichtiger Aspekt sozial kompetenten Führungsverhaltens. Dies wollen wir im Folgenden näher beleuchten.

2.3 Verantwortung wahrnehmen

Es gibt keine einfachen Handlungsanweisungen für „optimales Führungsverhalten“, da sich verschiedene Mitarbeitergruppen in ihren Ansprüchen an das Verhalten der Führungskraft signifikant unterscheiden. Allerdings fördert die vom Mitarbeiter wahrgenommene soziale Kompetenz des Vorgesetzten einheitlich deren Zufriedenheit. Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten als sozial kompetent wahrnehmen, sind zufriedener mit dem Vorgesetzten und zeigen auch ein höheres Maß an allgemeiner Arbeitszufriedenheit (Walter u. Kaning 2003).

Mitarbeiter öffnen sich zudem gegenüber dem Einfluss ihres Vorgesetzten umso mehr, je stärker die Füh-

rungskraft den idealen Führungs-Prototypen entspricht. Eckloff und Quaquebeke (2008) konnten zeigen, dass die Offenheit von Mitarbeitern gegenüber Führungseinfluss von der Passung des Vorgesetzten mit der Idealvorstellung einer Führungskraft seitens der Mitarbeiter abhängt. Je stärker diese Passung vorhanden ist, umso mehr können sich Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten identifizieren, sich ihm gegenüber öffnen und im Sinne der Zielerreichung „führen lassen“.

Als Zwischenfazit lässt sich demnach festhalten, dass eine Führungskraft, die den Vorstellungen von sozialer Kompetenz seitens der Mitarbeiter entspricht, erhebliche Einflussmöglichkeiten hat, die konstruktiv und im Sinne der Gesunderhaltung sowie der Aufgaben und Ziele genutzt werden können (vgl. Streicher u. Frey 2009; Wilde et al. 2009).

2.4 Werte als aktueller „Trend“ in der Führungsdiskussion

Immer mehr Unternehmen versuchen, sich einer besseren und zeitgemäßen Führungskultur zu verschreiben und veröffentlichen Werte-Kodizes, denen sich Mitarbeiter und Vorgesetzte verpflichten (sollen).

Doch wie können wir uns eine werte-orientierte oder ethische Führung konkret vorstellen? Mit dieser Frage befasst sich eine Studie im Rahmen der Entwicklung eines Instruments zur Erfassung von ethischer Führung, dem Ethical Leadership Scale (Brown et al. 2005). Auf Basis der deutschen Übersetzung dieser Skala (ELS-D) konnte gezeigt werden, dass bei der ethischen Führung vor allem das Rollenmodell und die Mitarbeiterführung nach ethischen Prinzipien von Bedeutung sind (Rowold et al. 2009). Der Vorgesetzte soll demnach mit seinem Verhalten die praktische Umsetzung ethischer Normen wie Fairness, Verbindlichkeit oder Ehrlichkeit demonstrieren. Die Umsetzung eines solchen ethischen Führungsstils im Unternehmen geht mit höherer Mitarbeiterzufriedenheit einher und festigt die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen (Rowold u. Borgmann 2009).

Ein Rahmenmodell ethischer Führung wird von Frey (1998; Frey et al. 2006; Streicher u. Frey 2010) vorgeschlagen. Basierend auf Ergebnissen der aktuellen Forschung zu Mitarbeiterführung hat Frey ein Prinzipienmodell abgeleitet, das verschiedene Führungsmodelle integriert und sich an den Wurzeln der Motivation von Menschen bei der Arbeit orientiert. Frey et al. (2006) betonen in diesem Zusammenhang das zunehmend starke Bedürfnis von Mitarbeitern, mit ihrer Arbeit nicht nur eine Pflichterfüllung zur Existenzsicherung

zu leisten, sondern auch Möglichkeiten zur Selbstentfaltung am Arbeitsplatz wahrnehmen zu können. Diesen Bedürfnissen der Arbeitnehmer soll das Führen nach den folgenden Prinzipien Rechnung tragen und damit zu einem motivierenden und gesunden Arbeitsklima beitragen (vgl. Frey et al. 2006, S. 245; Streicher u. Frey 2010, S. 134):

- Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung
- Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation
- Prinzip der Autonomie und Partizipation
- Prinzip der Passung und Eignung von persönlichen Talenten und Stärken sowie Anforderungen am Arbeitsplatz
- Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung
- Prinzip der konstruktiven Rückmeldung (Lob und konstruktive Kritik)
- Prinzip der positiven Wertschätzung
- Prinzip der Fairness (Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informationale Fairness, interaktionale Fairness)
- Prinzip der fachlichen und sozialen Einbindung
- Prinzip der Persönlichkeitsentfaltung und der menschengerechten Arbeitsbedingungen
- Prinzip der situativen Führung und des androgynen Führungsstils
- Prinzip des guten Vorbildes der Führungsperson (menschlich und fachlich)
- Prinzip der fairen, anreizbetonten Vergütung

Solche Führungsprinzipien leisten zweifelsohne einen wertvollen Beitrag zur Konkretisierung einer an übergreifenden Werten orientierten Führung. In der Praxis könnte es Führungskräften jedoch schwerfallen, sich stetig an einem Pool von Prinzipien zu orientieren. Berkel (2005) kritisiert in diesem Zusammenhang, dass immer mehr Unternehmen einen Wertekodex immensen Ausmaßes herausgeben und versuchen, mit einer Aufstellung erwünschter Werte einen verbindlichen Anspruch an die Führungskultur festzulegen. Dabei werden Werte in Unternehmen oft analog zu Zielen behandelt, quasi quantitativ gedacht nach dem Motto „je mehr, desto besser“ (Berkel 2005, S. 62), wobei ihre Ambivalenz und die Möglichkeit von Wertekonflikten unterschätzt werden. Anstatt Führungskräften immer mehr Werte im Sinne von Skills oder Kompetenzen anzutrainieren, regt Berkel eine Reflexion von Werten an, da diese – im Gegensatz zu Zielen – nicht maximierbar sind. Während erreichte Ziele „abgehakt“ werden können, sollten Werte weiter bestehen, verinnerlicht

sein und als qualitatives Bezugssystem für das eigene Verhalten dienen.

Die von Berkel betonte Fähigkeit, im Handeln in-nehaltend und zu reflektieren, worauf es wirklich ankommt und wo die situative Verantwortlichkeit und Grenzen der Führungsrolle liegen, verlangt Aufmerksamkeit und die Fähigkeit, situativ die Perspektive der Mitarbeiter einzunehmen. Wenn der Vorgesetzte sich auf einen Perspektivenwechsel einlässt und hinterfragt, was der Mitarbeiter vom Vorgesetzten erwartet oder braucht, kann er sich situationsgerecht und „sozial kompetent“ verhalten. Doch wie erkenne ich als Führungskraft die Bedürfnisse der Mitarbeiter und wie kann ich angemessen darauf eingehen?

Hier kann die Motivperspektive als Orientierungshilfe für die Praxis dienen. Sie ist mit dem Prinzipienansatz von Frey vereinbar und soll dazu beitragen, eine Überflutung mit Anforderungen zu reduzieren.

2.5 Mitarbeitermotive als Rahmen sozial kompetenten Führungsverhaltens

Ein Motiv ist ein Beweggrund für Verhalten im Sinne einer leitenden, aktivierenden, richtunggebenden Kraft (McClelland 1985). Psychisches Wohlbefinden – und damit die Voraussetzung für Lernen, Leistungsfähigkeit, Kreativität und Belastbarkeit – entsteht, wenn die wesentlichen psychischen Motive eines Menschen erfüllt und in Handlungen bzw. in der Gestaltung der unmittelbaren Alltagswelt ausreichend realisiert werden können. In der Literatur finden sich verschiedene Vorschläge, menschliche Grundmotive zu klassifizieren (z. B. Heckhausen u. Heckhausen 2007). Dabei besteht weitgehend Übereinstimmung darüber, dass zumindest die folgenden vier Motive als grundlegend für das psychische Wohlergehen betrachtet werden können: Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz.

2.5.1 Bindung/Zugehörigkeit

Das Bindungsbedürfnis und das Bedürfnis nach sozialen Kontakten und langfristigen Beziehungen ist ein zentrales Grundbedürfnis, das den Menschen als soziales Wesen definiert. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit („the need to belong“) gilt als universelles, evolutionär verankertes Grundbedürfnis (Baumeister u. Leary 1995; Gere u. MacDonald 2010). Aus evolutionärer Sicht besteht die Aufgabe dieses Motivs darin, Nähe und Zugehörigkeit zu Gruppen zu suchen, um durch den Schutz der Gruppe (z. B. vor Feinden oder

Raubtieren) das eigene Überleben zu sichern. Die Annahme, dass wir ein grundsätzliches Bindungs- und Zugehörigkeitsbedürfnis haben, hat einen hohen Erklärungswert für eine Reihe sozialpsychologischer Phänomene wie Konformität in Gruppen (wir wollen nicht ausgeschlossen werden) oder Vorurteile (wir wollen die Zugehörigkeit zur eigenen Gruppe stärken, indem wir Distanz zu anderen Gruppen aufbauen).

Auch in Organisationen ist das Bindungsmotiv vielfältig beobachtbar. Menschen wollen dazugehören, sei es zu ihrem Unternehmen, ihrer Abteilung oder dem Team, zu einem Verband, Verein oder Netzwerk. Eine Verletzung des Zugehörigkeitsbedürfnisses, also sozialer Ausschluss, wird meist als bedrohlich erlebt und geht mit einem typischen Reaktionsmuster von Kränkung, Traurigkeit, aber auch Wut, Empörung und Abwertung der Person/Organisation, die uns ausgeschlossen hat, einher. Sozialer Ausschluss wird als extrem belastend erlebt und kann zu psychischen und körperlichen Erkrankungen führen (Baumeister et al. 2007; Kerr u. Levine 2008). Organisationspsychologische Konzepte, die mit dem Bindungsmotiv assoziiert sind, sind zum Beispiel Loyalität oder Organizational Citizenship Behaviour, ein Konzept, das die Verbundenheit von Mitarbeitern mit ihren Kollegen – also die Bereitschaft zu Höflichkeit, Rechtschaffenheit, Unterstützung, Wohlwollen und Fairness innerhalb des Arbeitsumfeldes – beschreibt (Richards u. Schat 2010; Walumbwa et al. 2010).

2.5.2 Leistung

Das Leistungsmotiv ist das bislang am umfangreichsten untersuchte Motiv. Es beinhaltet die Bereitschaft, sich mit Qualitätsmaßstäben für das eigene Handeln auseinanderzusetzen und die eigenen Leistungen zu erhöhen. Leistungsmotivation kann sich auf bestimmte, abgrenzbare Lebensbereiche (Beruf, Sport) richten oder aber als generelles Kernmotiv eines Menschen alle Lebensbereiche beeinflussen. Leistungsmotivierte Menschen haben hohe Anforderungen an sich und die Ergebnisse ihrer Arbeit. Dabei gilt ein Verhalten dann als leistungsmotiviert, wenn es sich mit einem hohen Gütemaßstab (standard of excellence) misst und der Antrieb zum Handeln von der Person selbst ausgeht, sie sich also ihrem eigenen inneren Gütemaßstab verpflichtet fühlt.

Menschen, die hoch leistungsmotiviert sind, brauchen anspruchsvolle Aufgaben und die notwendigen Ressourcen, diese zu ihrer Zufriedenheit zu erfüllen. Dabei ist ein ausreichender Handlungsspielraum, der Entscheidungskompetenzen und Freiheiten bezogen auf

das „Wie“ der Aufgabenerfüllung erlaubt, von entscheidender Bedeutung. Auch Anerkennung für Leistung sowie ein leistungsförderliches Klima in der Organisation inklusive einer entsprechenden Anreizstruktur sind wichtig, damit sich Leistungsmotivation entfalten kann. Der Vorgesetzte hat die Aufgabe, leistungsmotivierte Mitarbeiter zu erkennen und durch entsprechende Anerkennung, Überlassung anspruchsvoller Aufgaben und angemessene Handlungsspielräume zu unterstützen. Wichtig ist auch ein Blick auf die (impliziten) Leistungsnormen in einer Arbeitsgruppe. Sind diese zu niedrig (Leistungszurückhaltung als Norm), werden hervorragende Leistungen Einzelner als Bedrohung der Gruppennorm erlebt und von der Arbeitsgruppe sanktioniert, im Extremfall durch Ausschluss, Abwertung und mobbingähnliche Handlungen. Ein leistungsförderliches Gruppenklima dagegen erlaubt Leistungen und erkennt diese an. Selbstverständlich kommt dem Vorgesetzten hier eine herausragende Rolle zu, auch was seine Vorbildfunktion betrifft. Leistungsmotivierte Mitarbeiter, die sich dauerhaft ausgebremst fühlen, werden über kurz oder lang unzufrieden, sie leiden unter „Boreout“ (Vedder u. Vedder 2010) und werden früher oder später das Unternehmen verlassen.

2.5.3 Kontrolle/Autonomie

Kern dieses Motivs ist der Wunsch, zentrale Aspekte unseres Lebens durch das eigene Verhalten selbst beeinflussen zu können und kann daher auch als Autonomiebedürfnis beschrieben werden. Wenn wir wiederholt (von Kindheit an) die Erfahrung machen, dass wir Einfluss nehmen und wichtige Dinge selbst gestalten können, führt dies zur sogenannten Selbstwirksamkeitserwartung (*perceived self-efficacy*; Bandura 1977). Der Begriff steht für die Erwartung, angestrebte Handlungen aufgrund eigener Kompetenzen erfolgreich umsetzen zu können. In einem erweiterten Sinne ist Selbstwirksamkeitserwartung die Überzeugung, Einfluss nehmen und zentrale Aspekte der eigenen Lebenswelt gestalten zu können und ist ein wichtiger Aspekt psychischer Gesundheit. Verletzt wird dieses Motiv durch wiederholte Erfahrungen von Unkontrollierbarkeit und Willkür, die zu Hilflosigkeit, Ohnmacht und Depressionen führen können. Im Kontext der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung ist eine Erfüllung des Kontrollbedürfnisses für die Bildung interpersonales Vertrauens von zentraler Bedeutung (Whitener et al. 1998). Führungsverhalten, welches das Bedürfnis nach Kontrolle erfüllt, ist durch die Merkmale Zuverlässigkeit und Vorhersehbarkeit gekennzeichnet. Typische Verhaltensweisen von Vor-

2
 gesetzten, die das Bedürfnis nach Kontrolle verletzen, sind „Launenhaftigkeit“ (Verhalten, das in keiner kontingenten Beziehung zum Mitarbeiterverhalten steht), die mangelnde Regulation negativer Emotionen wie Wut oder Ärger, häufige Stimmungsschwankungen und Meinungsänderungen bis hin zu einem unvorhersehbaren Wechsel zwischen Loben und Abwerten des Mitarbeiters.

2.5.4 Selbstwertschutz

Das Bedürfnis, den eigenen Selbstwert zu schützen und ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten (Selbstwertmotiv), gilt als eines der wesentlichen menschlichen Grundbedürfnisse (z. B. Grawe 2000) und wird zumindest in den westlichen Nationen als ein zentrales Grundmotiv betrachtet (zur Frage der interkulturellen Generalisierbarkeit des Selbstwertmotivs siehe Heine et al. 1999).

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 in der Regel allerdings erst dann spürbar, wenn das Selbstwertgefühl aufgrund von Beleidigungen oder Abwertungen durch andere verletzt wird. In diesen Fällen reagieren wir mit intensiven Gefühlen wie Wut, Empörung und Kränkung, manchmal auch mit Traurigkeit und Rückzug.

Unsere eigenen Untersuchungen zu diesem Thema (Eilles-Matthiessen 2000; Eilles-Matthiessen u. Zapf 2000) zeigen, dass kränkende Erfahrungen durch den unmittelbaren Vorgesetzten im Unternehmensalltag häufig erlebt werden. Sie gehen mit negativen Gefühlen einher und werden oft lange in Erinnerung behalten. In einer umfangreichen Tagebuchstudie bearbeiteten 116 Personen über einen Zeitraum von sechs Wochen hinweg einmal pro Woche ein Tagebuch. Die Untersuchungsteilnehmer waren aufgefordert, in jeder Arbeitswoche das für sie persönlich wichtigste Gespräch mit dem Vorgesetzten auszuwählen und mit Hilfe eines halbstrukturierten Tagebuchs zu beschreiben. Die Analyse der so gewonnenen 693 Protokolle alltäglicher Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zeigte, dass Mitarbeiter das Verhalten ihres Vorgesetzten in etwa jedem fünften Gespräch als selbstwertbedrohlich erlebten. Überraschend dabei war, dass scheinbar unspektakuläre Situationen wie Gespräche, in denen lediglich die Vermittlung von Informationen im Vordergrund stand, häufig als selbstwertbedrohlich erlebt

wurden. Für die Praxis relevant erscheinen uns auch die folgenden Ergebnisse:

Ein Vorgesetzter, der sich aggressiv, kalt oder überheblich verhält und unkontrolliert seinen Ärger am Mitarbeiter auslässt, kann davon ausgehen, dass seine Mitarbeiter in diesen Situationen Wut, Empörung oder Kränkung erleben. Es gibt zudem Hinweise darauf, dass Mitarbeiter Kränkungen durch den Vorgesetzten eher mit verdeckten Rachestrategien (*organizational retaliation behavior*) wie Zurückhalten wichtiger Informationen oder Streuen von Gerüchten, Verschwendung von Materialien bis hin zu Diebstahl oder Krankfeiern beantworten (Bies u. Tripp 1998).

Glaubwürdigkeit und Fachkompetenz als gemeinhin positiv bewertete Merkmale einer Führungskraft verstärken die ungünstigen Wirkungen von negativem Feedback, da sie als besonders authentisch erlebt und damit eher der eigenen Person zugeschrieben werden. Für die Praxis ergibt sich daraus der Hinweis, dass gerade Führungskräfte, die als kompetent und glaubwürdig gelten, bemüht sein sollten, kritische Rückmeldungen in selbstwertachtender Weise vorzubringen.

Es gibt Hinweise darauf, dass Mitarbeiter ihre Aufmerksamkeit, also ihre sozialen „Antennen“, in Gesprächen mit dem Vorgesetzten eher auf negatives, abwertendes Verhalten des Vorgesetzten als auf positive Signale hin ausrichten. Es gibt weiterhin Hinweise darauf, dass negative Situationen emotional intensiver erlebt werden als positive Situationen. Ein Vorgesetzter, der sich selbstwertverletzend verhält, richtet, was die Emotionen des Mitarbeiters betrifft, demnach mehr Schaden an, als er durch selbstwertförderliches Verhalten an Positivem bewirkt (Asymmetrieffekt). 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. Durch Wertschätzung und Anerkennung schafft ein Vorgesetzter jedoch einen „Puffer“, der die negativen Effekte kritischer Situationen abzumildern vermag.

2.5.5 Motivorientiertes Führen in der Praxis

Fassen wir die bisherige Argumentation zusammen: Es gibt eine Reihe von psychischen Motiven, also grundlegenden Bedürfnissen, die überwiegend universell sind und deren Erfüllung zu Wohlbefinden und Gesundheit beiträgt. Wir postulieren hier, dass die Motive Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz als grundlegende Motive auch in Organisationen wirksam sind. Die

Verletzung dieser Motive – etwa durch Ausschluss, Abwertung, Respektlosigkeit oder Erfahrungen von Willkür und Unfairness – hat destruktive Auswirkungen auf den Mitarbeiter, dessen Wohlbefinden, Gesundheit und Leistungsbereitschaft. Umgekehrt geht die Erfüllung und Realisierung der Grundmotive mit Wohlbefinden und entsprechenden positiven Konsequenzen wie Bindung an die Organisation, geringe Fluktuationsneigung, Stressresistenz etc. einher (Brandstätter u. Frey 2004; Rego et al. 2009).

Menschen unterscheiden sich im Übrigen in der Ausprägung ihrer Motive: So gibt es leistungsmotivierte Menschen und andere, bei denen das Bindungsmotiv im Vordergrund steht. Ungeachtet der individuellen

Motivstruktur sind alle Motive bei den meisten Menschen vorhanden und beobachtbar.

In ■ Tab. 2.1 geben wir einen Überblick über Verhaltensbeispiele, die die oben beschriebenen Grundmotive respektieren sowie Beispiele für motivverletzende Verhaltensweisen. Da Frey et al. (2006) mit den Prinzipien wertorientierter Führung ebenfalls die Motive der Mitarbeiter berücksichtigt, nehmen wir diese in die Tabelle mit auf. Weiterhin werden die Motive mit Situationsbeispielen aus der Praxis veranschaulicht. Bei der Formulierung der Verhaltensbeispiele haben wir darauf geachtet, dass diese möglichst konkret und beobachtbar sind (vgl. dazu Eilles-Matthiessen et al. 2007).

■ Tab. 2.1 Motivorientierte Führung – positive und negative Verhaltensbeispiele

Motiv	Bezug zu Prinzipien nach Frey et al. (2006)	Erkennbar bzw. besonders relevant in folgenden Situationen	Motivverletzendes oder bedrohendes Führungsverhalten: der Vorgesetzte....	Motivschützendes bzw. förderndes Führungsverhalten: der Vorgesetzte....
Bindung/Zugehörigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Prinzip der fachlichen und sozialen Einbindung Prinzip des guten Vorbildes der Führungsperson (menschlich) 	<ul style="list-style-type: none"> Integration neuer Mitarbeiter Umgang mit Diversity Teamentwicklung Kündigung, Trennungsgespräche Übergang älterer Mitarbeiter den Ruhestand organisationale Veränderungsprozesse Nutzung von Zeitarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> grenzt einzelne MA aus ignoriert bei strukturellen Veränderungen psychosoziale Prozesse im Team vermeidet oder delegiert Kündigungsgespräche erklärt MA nicht Hintergrund/Notwendigkeit der Trennung bietet älteren MA keine Möglichkeiten zur Fortbildung/Kompetenzentwicklung kommuniziert älteren MA, sie schon „abgeschrieben“ zu haben macht MA leere Versprechungen, z. B. bzgl. Weiterbildung/Karriere äußert persönliche Unlust und Desinteresse an Zielen der Abteilung/Firma unterbindet teamförderliches Engagement seitens der MA (z. B. gemeinsames Mittagessen oder Unternehmungen) 	<ul style="list-style-type: none"> führt neue MA persönlich ins neue Arbeitsumfeld ein stellt neue MA den Kollegen vor geht auf Vorwissen neuer MA ein betont gemeinsame Ziele (des Teams/der Organisation) wählt Zusammensetzung von Teams sorgfältig aus achtet nicht nur auf Arbeitsergebnis, sondern auch auf Arbeitsklima gibt MA faire Rückmeldungen bzgl. Trennung/Kündigung zeigt sich transparent bezüglich organisationaler Umstrukturierungen setzt sich bei Personaleinsparungsmaßnahmen für seine MA ein bereitet ältere MA frühzeitig auf die nachberufliche Lebensphase vor
Leistung	<ul style="list-style-type: none"> Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung Prinzip der Passung und Eignung von persönlichen Talenten und Stärken sowie Anforderungen am Arbeitsplatz Prinzip des Wachstums Prinzip der fairen, anreizbetonten Vergütung Prinzip des guten Vorbildes der Führungsperson (fachlich) 	<ul style="list-style-type: none"> Personalauswahl (intern und extern) Personalentwicklung Mitarbeitergespräche zur Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung Präsentation von Arbeitsergebnissen gegenüber dem Management 	<ul style="list-style-type: none"> äußert Desinteresse an der Arbeit/Aufgabe bezieht persönliche Stärken der MA nicht in die Aufgabeverteilung mit ein kontrolliert auch hoch motivierte und kompetente MA stark lässt MA mit zu schwierigen Aufgaben allein gibt MA keine konstruktive Rückmeldung über Arbeitsergebnisse sanktioniert MA implizit für Leistungen, z. B. durch andere Teammitglieder wertet fachliche Einwände seitens der MA als persönlichen Angriff befördert MA willkürlich befördert MA nur aus persönlichen Interessen/Sympathien macht Gründe für Belohnungen einzelner MA nicht transparent unterbindet Weiterbildungs-Maßnahmen für MA schreibt sich (auch vor Externen) Leistungen/Ergebnisse der MA selbst zu 	<ul style="list-style-type: none"> weckt Interesse an Zielen und Visionen setzt leistungsfördernde Teamnormen fest belohnt gute Leistung konsistent hat eine positive Grundhaltung gegenüber MA und deren Leistungsbereitschaft gewährt angemessenes Maß an Handlungsspielraum gibt MA anspruchsvolle, aber zu bewältigende Aufgaben ermöglicht die Kompetenzentwicklung von MA (z. B. durch Weiterbildungen) nimmt die eigene Vorbildfunktion ernst, zeigt hohe Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

Motiv	Bezug zu Prinzipien nach Frey et al. (2006)	Erkennbar bzw. besonders relevant in folgenden Situationen	Motivverletzendes oder bedrohendes Führungsverhalten: der Vorgesetzte....	Motivschützendes bzw. förderndes Führungsverhalten: der Vorgesetzte....
Kontrolle/Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> Prinzip der Autonomie und Partizipation Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung Prinzip der situativen Führung und des andrögen Führungsstils Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> Bewerbung/Einstieg ins Unternehmen Leistungsbeurteilung organisationale Veränderungsprozesse Aufgabenverteilung/Zielvereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> zeigt keine Konsistenz im Führungsverhalten, ist unberechenbar hält sich nicht an Absprachen überlässt MA aus Prinzip keine Entscheidungen stellt starre Regeln auf, welche Aufgaben genau wie zu erledigen sind kontrolliert ständig einzelne Arbeitsschritte sanktioniert MA, ohne Gründe für Fehler oder Probleme zu hinterfragen ist auch mit guten Argumenten nur schwer von seiner Meinung abzubringen ignoriert Verbesserungsvorschläge seitens MA gewährt keine flexiblen Arbeitszeiten schränkt den Handlungsspielraum der MA stark ein 	<ul style="list-style-type: none"> passt den Führungsstil der Situation an lässt Entscheidungsfreiräume für MA zu bietet flexible Zeiteinteilung für komplexe Aufgaben an macht Entscheidungen des Managements für die MA transparent ist offen für Verbesserungsvorschläge fragt aktiv um Rückmeldungen/Einschätzungen der MA bietet Raum für Diskussionen zur Arbeitsgestaltung ermutigt zu offener Diskussion von Meinungsverschiedenheiten unterstützt MA in der Umsetzung neuer (guter) Ideen schätzt Informationen über Fehler oder Probleme
Selbstwertschutz	<ul style="list-style-type: none"> Prinzip der konstruktiven Rückmeldung (Lob und konstruktive Kritik) Prinzip der positiven Wertschätzung Prinzip der Fairness Prinzip der Persönlichkeitsentfaltung und menschengerechten Arbeitsbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeitergespräche Leistungsbeurteilung Arbeitsanweisungen schwierige Gespräche Austritt aus dem Unternehmen durch Kündigung oder Eintritt in die nachberufliche Lebensphase Umgang mit Diversity 	<ul style="list-style-type: none"> belehrt oder weist MA öffentlich zurecht (z. B. vor Kollegen oder Kunden) kritisiert MA nicht sachlich (sondern auf persönlicher Ebene) beleidigt MA durch abwertende Bemerkungen macht MA allgemeine Vorwürfe (z. B. der Inkompetenz) zeigt (verbal oder nonverbal) persönliche Antipathien gegenüber einzelnen MA bevorzugt einzelne MA offensichtlich diskriminiert einzelne MA (gruppen) offen oder verdeckt ignoriert Fragen oder Einwände von MA zieht ernsthafte Anliegen der MA ins Lächerliche bestraft Ehrlichkeit der MA in schwierigen Situationen 	<ul style="list-style-type: none"> pflögt einen wertschätzenden Umgang wahrt auch in Krisengesprächen einen respektvollen Umgang erkennt Leistungen angemessen an spricht auch persönlichen Dank aus (z. B. für Engagement über der Norm) gibt konstruktive Rückmeldungen (macht ggf. Verbesserungsvorschläge) hört aktiv zu (macht ggf. Notizen oder stellt Rückfragen) nimmt Anliegen der MA ernst bietet in schwierigen Situationen angemessene Unterstützung an geht respektvoll und diskret mit Emotionen der MA um geht wertschätzend mit der Vielfalt der MA (bezogen auf Alter, Geschlecht, Herkunft etc.) um

MA = Mitarbeiter
 (Anmerkung: manche Prinzipien (nach Frey) sowie Verhaltensbeispiele lassen sich verschiedenen Motiven zuordnen)

2.6 Fazit

Zusammenfassend bestätigen zahlreiche Studien den Einfluss des Vorgesetzten auf die unterstellten Mitarbeiter. Insbesondere die negativen Auswirkungen „schlechter“ Führung auf Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit, Bindung an das Unternehmen und Gesundheit konnten in vielen Studien gezeigt werden. Umgekehrt lassen sich Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten als sozial kompetent wahrnehmen, im Sinne der Zielerreichung beeinflussen und sie zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit sowie bessere Werte bezogen auf gesundheitsrelevante Parameter.

Die Kenntnis und Berücksichtigung grundlegender psychologischer Bedürfnisse wie das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz bilden einen hilfreichen Rahmen zur Einbettung sozial kompetenten Führungsverhaltens. Vor dem Hintergrund der hohen Komplexität und Dynamik des Führungsalltags erscheint uns ein solcher Rahmen hilfreich, da er überschaubar ist, für die Perspektive der Mitarbeiter sensibilisiert und in unterschiedlichen Situationen eine „Navigationshilfe“ zur Reflektion, Einschätzung und Erweiterung des eigenen Führungsverhaltens sein kann. Als Rahmenmodell ist die motivorientierte Perspektive flexibel genug, um individuelle und situationsgerechte Ausgestaltungen zu erlauben und respektiert das Autonomiebedürfnis der Führungskräfte. In der Führungskräfteentwicklung lässt sich das Modell leicht vermitteln und kann, mit erfahrungsnahen Beispielen veranschaulicht, auf konkrete Fallbeispiele aus dem Alltag der Führungskräfte angewendet werden. Auch im Rahmen von anderen Beratungsformaten wie Konfliktmoderation, Teamentwicklung oder bei der Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen kann die Auseinandersetzung mit grundlegenden Motiven eine schnelle Sensibilisierung für die psychosoziale Ebene in Gruppen und Organisationen erleichtern.

Literatur

Bandura A (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review* 84:191–215

Baumeister RF, Brewer LE, Tice DM, Twenge JM (2007) Thwarting the Need to Belong: Understanding the Interpersonal and Inner Effects of Social Exclusion. *Social and Personality Psychology Compass* 1:506–520

Baumeister RF, Leary MR (1995) The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin* 117:497–529

Berkel K (2005) Wertekonflikte als Drama – Reflexion statt Training. *Wirtschaftspsychologie* 4:62–70

Bies R, Tripp T (1998) Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. In: Griffin R, O’Leary-Kelly A, Collins J (Hrsg) *Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent Dysfunctional Behavior*. JAI Press, Stamford Connecticut, S 49–67

Brandstätter V, Frey D (2004) Motivation zu Arbeit und Leistung. In: Schuler H, Birbaumer N, Graumann CF (Hrsg) *Enzyklopädie der Psychologie. Praxisgebiete Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie: Ser 3, Bd 3, Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie*, Hogrefe Verl für Psychologie, Göttingen, S 295–341

Brown ME, Treviño LK, Harrison DA (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97:117–134

Eilles-Matthiessen C (2000) Die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktion. Selbstwertrelevantes Verhalten des Vorgesetzten und Emotionen des Mitarbeiters – Eine Tagebuchstudie (Dissertation). Goethe-Universität, Frankfurt am Main

Eilles-Matthiessen C, Janssen N, Osterholz-Sauerlaender S, el Hage A (2007) Schlüsselqualifikationen kompakt. Ein Arbeitsbuch für Personalauswahl und Personalentwicklung. Huber, Bern

Eilles-Matthiessen C, Zapf D (2000). Die Qualität von Führung verbessern. *Personalführung* 12:34–41

Eckloff T, Quaquebeke N van (2008) „Ich folge Dir, wenn Du in meinen Augen eine gute Führungskraft bist, denn dann kann ich mich auch mit Dir identifizieren.“ Wie Einflussoffenheit von Untergebenen über Identifikationsprozesse vermittelt wird. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie* 52 (4):169–181

Frey D (1998) Center of Excellence. Ein Weg zu Spitzenleistungen. In: Weber PW (Hrsg) *Leistungsorientiertes Management. Leistungen steigern statt Kosten senken*. Campus, Frankfurt am Main, S 199–233

Frey D, Oßwald S, Peus C, Fischer P (2006) Positives Management, ethikorientierte Führung und Center of Excellence – Wie Unternehmenserfolg und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen gefördert werden können. In: Ringlstetter MJ (Hrsg) *Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, S 237–268

Gere J, MacDonald G (2010) An Update of the Empirical Case for the Need to Belong. *The Journal of Individual Psychology* 66 (1):93–115

Greif S (1997) Soziale Kompetenzen. In: Frey D, Greif S (Hrsg) *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Beltz, Weinheim

Grawe K (2000) *Psychologische Therapie*. Hogrefe Verlag für Psychologie, Göttingen

Heckhausen J, Heckhausen H (2007) *Motivation und Handeln*. Springer, Heidelberg

Heine SJ, Markus HR, Lehman DR et al (1999) Is there a universal need for positive self regard? *Psychological Review* 106:766–794

Herrmann D, Felfe J (2009) Romance of Leadership und die Qualität von Managemententscheidungen. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie* 53 (4):163–176

- Hershcovis MS, Turner N, Barling J et al (2007) Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 92 (1):228–238
- Kerr NL, Levine JM (2008) The Detection of Social Exclusion: Evolution and Beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 12 (1):39–52
- Mai J (2008) Beziehungsfrage – Schlechte Chefs machen krank. <http://karrierebibel.de/beziehungsfrage-schlechte-chiefs-machen-krank>. Gesehen 20 Nov 2008
- McClelland DC (1985) *Human Motivation*. Scott Foresman, Glenview IL
- Meindl JR, Ehrlich SB, Dukerich JM (1985) The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly* 30:78–102
- Meindl JR, Ehrlich SB, Dukerich JM (2006) The Romance of Leadership. In: Levine J, Moreland R (Hrsg) *Key readings in social psychology. Small groups*. Psychology Press, Hove, S 401–420
- Orthmann A, Gunkel L, Schwab K et al (2010) Psychische Belastungen reduzieren – Die Rolle der Führungskräfte. In: Badura B, Klose J, Macco K et al (Hrsg) *Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Springer, Berlin Heidelberg, S 227–239
- Rego A, Souto S, Cunha M Pina e (2009) Does the Need To Belong Moderate the Relationship Between Perceptions of Spirit of Camaraderie and Employees' Happiness? *Journal of Occupational Health Psychology* 14(2):148–164
- Richards DA, Schat ACH (2010). Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.
- Rowold J, Borgmann L, Heinitz K (2009) Ethische Führung – Gütekriterien einer deutschen Adaptation der Ethical Leadership Scale (ELS-D) von Brown et al (2005) *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie* 53 (2):57–69
- Rowold J, Borgmann L (2009) Zum Zusammenhang zwischen ethischer Führung, Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment. *Wirtschaftspsychologie* 11 (2):58–66
- Schyns B, Meindl JR, Croon MA (2007) The Romance of Leadership Scale: Cross-cultural Testing and Refinement. *Leadership* 3:29–46
- Spitzberg BH, Cupach WR (1989) *Handbook of interpersonal competence research*. Springer, New York
- Sträter O (2010) *Gesundes Führen*. Kassel, Universität Kassel
- Streicher D, Frey D (2009) Förderung des Unternehmenserfolgs und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen. In: Badura B, Klose J, Macco K et al (Hrsg) *Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Springer, Berlin Heidelberg, S 129–136
- SWR Südwestrundfunk (2010) Es ist immer der Chef schuld. http://www.sportschau.de/sp/fifawm2010/news201006/24/lippi_interview.jsp. Gesehen 24 Juni 2010
- Vedder G, Vedder M (2010) Unterforderte Beschäftigte. *Personal* 62 (1):33–35
- VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (2010) *Führungskräftecoaching: Folgen unzureichender Führungsarbeit. Ausfallzeiten und Fehltage steigen bei mangelnder Führungsarbeit*. <http://www.vnr.de/b2b/personal/mitarbeiter-fuehrung/fuehrungskraeftecoaching-unzureichende-fuehrungsarbeit-und-die-folgen.html>. Gesehen 04 Nov 2010
- Walter M, Kanning UP (2003) Wahrgenommene soziale Kompetenzen von Vorgesetzten und Mitarbeiterzufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie* 47 (3):152–157
- Walumbwa FO, Hartnell CA, Oke A (2010) Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology* 95 (3):517–529
- Whitener EM, Brodt SE, Korsgaard MA et al (1998) Managers as initiators of trust: An exchange relationships framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review* 23:513–530
- Wilde B, Dunkel W, Hinrichs S et al (2009) Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In: Badura B, Klose J, Macco K et al (Hrsg) *Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Springer, Berlin Heidelberg, S 147–155