
Destruktive Führung

Ein Großteil der bisherigen Führungsforschung beschäftigt sich mit den Merkmalen optimaler, erfolgreicher Führung. Zahlreiche Studien, in denen Mitarbeiter befragt wurden, deuten jedoch auch auf eine andere, destruktive Form von Führung hin (Ashforth, 1997; Hoobler u. Brass, 2006; Tepper, 2000). In diesen Studien wird deutlich, dass destruktives Führungsverhalten einen großen Schaden anrichtet – sowohl emotional bei den betroffenen Geführten als auch wirtschaftlich in den Unternehmen (Krasikova et al., 2013; Schyns u. Schilling, 2013). So wird destruktives Führungsverhalten als ein auslösender Faktor von Anspannung und emotionaler Erschöpfung (Harvey et al., 2007), verminderten Wohlbefinden sowie verringerter Arbeits- und Lebenszufriedenheit von Mitarbeitern diskutiert (Hoobler u. Brass, 2006; Tepper, 2000; Tepper et al., 2007). Des Weiteren wird destruktive Führung als Ursache erhöhter Fluktuation, Absentismus und verringerter Produktivität von Mitarbeitern gesehen (Harris et al., 2007; Tepper, 2007). Der sich daraus ergebende wirtschaftliche Schaden für Unternehmen beläuft sich groben Schätzungen zu Folge auf Milliardenhöhe (z. B. USA: 23,8 Mrd US \$ jährlich; Tepper et al., 2006).

Aufgrund dieser verheerenden Folgen und der hohen gesellschaftspolitischen Relevanz beschäftigt sich eine wachsende Zahl an Forschern mit destruktiver Führung. Weitgehend übereinstimmend definieren sie destruktive Führung als gewolltes, schädliches Verhalten einer Führungskraft ihren Geführten gegenüber. Führung impliziert eine Einflussnahme der Führungskraft auf ihre Mitarbeiter. Destruktive Führung bedeutet nun, Mitarbeiter auf eine Weise zu beeinflussen, die als feindlich und/oder hinderlich wahrgenommen wird (Krasikova et al., 2013; Schyns u. Schilling, 2013). Einige Autoren erweitern das Konstrukt „destruktive Führung“ um die Perspektive der Organisation und zählen auch Führungsverhalten dazu, welches Mitarbeiter ermutigt, Ziele zu verfolgen, die den legitimen Interessen der Organisation widersprechen (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013). Insbesondere in aktuellen Studien wird destruktive Führung jedoch klar abgegrenzt von allgemein kontraproduktivem Verhalten in Organisationen, z. B. Stehlen, oder ineffektiver Führung, z. B. im Sinne einer Unfähigkeit Unternehmensziele zu erreichen (Krasikova et al., 2013; Schyns u. Schilling, 2013). Demnach würde man das Stehlen einer Führungskraft nicht als destruktive Führung bezeichnen, eine Anordnung an die Mitarbeiter etwas zu stehlen, hingegen schon. Trotz nachweislicher Ineffizienz würde ein Laissez-faire-Führungsstil ebenso nicht zu „destruktiver Führung“ gezählt werden, solange er keine absichtsvolle, aktiv herbei geführte Schädigung der Mitarbeiter impliziert. Destruktive Führung ist als Teil des Führungsprozesses zu begreifen und bezieht sich beispielsweise auf feindliche verbale und nonverbale Äußerungen der Führungskraft (Tepper, 2000; Mitchell u. Ambrose, 2007), auf manipulative Verhaltensweisen sowie auf Herabsetzen und Tyrannisieren von Mitarbeitern (Ashforth, 1994, 1997).

Eine aktuelle Metaanalyse basierend auf 57 Studien befasst sich mit den Konsequenzen destruktiver Führung (Schyns u. Schilling, 2013). Die Studie zeigt, dass destruktives Führungsverhalten signifikant negativ korreliert mit dem Wohlbefinden und der Leistung der Geführten sowie ihrer Haltung gegenüber dem Vorgesetzten. Darüber hinaus ist destruktives Führungsverhalten mit unerwünschtem Mitarbeiterverhalten verbunden, wie z. B. erhöhtem Widerstand, kontraproduktivem Arbeitsverhalten (counterproductive work behavior, CWB), sowie der Absicht das Unternehmen zu verlassen. Die Ergebnisse der Metaanalyse bilden eine gute empirische Basis für den Zusammenhang von destruktiver Führung und negativen Effekten für Mitarbeiter und Organisation. Andererseits gibt es auch empirische Studien die zeigen, dass destruktive Führung im Sinne der Unternehmensziele erfolgreich sein kann (Einarsen et al., 2007; Gimein, 2003). Beispielsweise könnte eine Führungskraft repressive Methoden einsetzen, um Angestellte dazu zu bringen, mehr zu leisten. So könnten Unternehmensziele – zumindest kurzfristig – besser erreicht werden. Die schädigende Wirkung eines solchen Führungsverhaltens, z. B. auf das Wohlbefinden und den Gesundheitszustand der Angestellten sowie ein damit verbundener wirtschaftlicher Schaden würden sich erst sehr viel später zeigen. Dies zeigt, wie wichtig es ist, sowohl kurzfristige als auch langfristige Konsequenzen von Führungsverhalten zu untersuchen. Darüber hinaus muss besser erforscht werden, welche Faktoren destruktives Führungsverhalten begünstigen.

Bislang wird angenommen, dass Führungskräfte destruktives Führungsverhalten zeigen, wenn es ihnen nicht gelingt, ihre Ziele mit legitimierte Mitteln zu erreichen (Krasikova et al., 2013). Stellt die Organisation beispielsweise nicht genügend Ressourcen bereit, damit vorgegebene Ziele erreicht werden können, könnte die Führungskraft destruktive Praktiken als einzige Alternative wahrnehmen. Darüber hinaus kann das Fehlen ethischer und moralischer Standards, eine mangelnde Kontrolle zur Einhaltung dieser Standards sowie das Ausbleiben von entsprechenden Konsequenzen bei einer Abweichung davon, destruktives Führungsverhalten begünstigen. Zudem kann der Einsatz destruktiver Praktiken davon abhängen, wie schnell eine Führungskraft die eigene Zielerreichung als bedroht wahrnimmt und wie stark sie ihre Mitarbeiter (zu recht oder fälschlicherweise) für den Misserfolg verantwortlich machen. Auch dispositionelle Faktoren, wie eingeschränkte Impulskontrolle, extremer Egoismus oder narzisstische Tendenzen werden als begünstigende Faktoren destruktiver Führung diskutiert (einen ausführlichen Überblick zu potentiell begünstigenden Faktoren destruktiver Führung sowie Möglichkeiten zur Vermeidung bietet Krasikova et al. (2013)).

Frage: Wie sollen Unternehmen auf destruktives Führungsverhalten reagieren?

Trotz negativer Konsequenzen, insbesondere für die Geführten, wird destruktives Führungsverhalten in einigen Unternehmen toleriert, wenn es für die Unternehmensziele förderlich ist. Mitunter wird es sogar explizit gewünscht, wenn sich das Unternehmen in einer Notlage befindet (Anand et al., 2005; Ma et al., 2004). Destruktives Führungsverhalten kann jedoch massiven Schaden anrichten: Kurzfristig psychisch und physisch bei den Geführten, langfristig jedoch ist auch ein wirtschaftlicher Schaden für das Unternehmen zu erwarten. Unternehmen sollten daher Maßnahmen ergreifen, um destruktives Führungsverhalten zu vermeiden und konstruktives zu fördern (Krasikova et al., 2013), z. B.

- sollten sozio-kulturelle Maßnahmen durch die moralische Werte stärker propagiert und im Arbeitsalltag verankert werden,
- daneben sollten Richtlinien guter Führung aufgestellt und deren Einhaltung kontrolliert werden, Auswahl- und Beförderungsprozesse sollten so gestaltet werden, dass potentiell destruktive Führungskräfte identifiziert werden können,
- schließlich sollte nicht nur zählen, dass Unternehmensziele erreicht werden, sondern auch *wie* (Anand et al., 2005). Dementsprechend sollten Belohnungssystem dahingehend angepasst werden, dass konstruktives Führungsverhalten belohnt wird und destruktives Führungsverhalten klar negative Konsequenzen für die Führungskraft nach sich zieht (Krasikova et al., 2013).

Literatur

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

Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 14, 126–140.

Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*. 19, 9–23.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*. 18, 207–216.

Gimein, M. 2003. What did Joe know? *Fortune*. 147, 120-129.

Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*. 18, 252–263.

Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*. 18, 264–280.

Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*. 91, 1125–1133.

Krasikova, D. V., Green, S. G., & James M. LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*. 39, 1308–1337.

Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*. 47, 33-40.

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*. 92, 1159–1168.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*. 24, 138–158.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*. 43, 178–190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review synthesis, and research agenda. *Journal of Management*. 33, 261–289.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*. 59, 101–123.

Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*. 50, 1169–1180.