

Ein Perspektivwechsel: Untersuchung der Auswirkungen des Geführtenverhaltens auf Führende

Management Summary

Elena Gesang

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation, Universitätsstraße 1, D - 40225 Düsseldorf, Tel.: 0211 81-12036, E-Mail: Elena.Gesang@hhu.de

Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation, Universitätsstraße 1, D - 40225 Düsseldorf, E-Mail: Stefan.Suess@hhu.de

Hintergrund und Ziel der Studie

In der Führungsforschung ist seit langer Zeit bekannt, dass Geführte eine wichtige Rolle in der Beziehung zwischen Führendem und Geführtem einnehmen. Dennoch werden in der Forschung vornehmlich Führende untersucht. Obwohl das Verhalten der Geführten ebenfalls einen Einfluss auf die Führenden hat, ist diese Wirkungsrichtung nahezu unerforscht. Um dieses Ungleichgewicht zu verringern, wechselt die Studie die Perspektive und untersucht, **wie sich das Verhalten von Geführten auf ihre Führenden auswirkt**. Daher war es das Ziel der Studie, zu untersuchen, wie Führende das Verhalten verschiedener Geführter wahrgenommen haben und welche Auswirkungen dieses wahrgenommene Verhalten auf die Führenden hatte.

Durchführung der Studie

Zwischen Juli 2018 und April 2019 wurden 21 **leitfadengestützte Telefoninterviews**, ergänzt um zwei Kurzumfragen, durchgeführt. Es wurden Führende verschiedenen Alters und Geschlechts, die in unterschiedlichen Branchen und Organisationen tätig sind, befragt, um eine möglichst heterogene Stichprobe zu erhalten. Übergeordnet wurden besonders positive bzw. negative Interaktionen mit einem Geführten abgefragt, da solche Extremsituationen üblicherweise besonders starke Auswirkungen aufweisen.

Ergebnisse

Es zeigte sich, dass Führende basierend auf ihrem eigenen Verhalten oder basierend auf dem Verhalten des Geführten eine **Interaktion** als besonders **positiv** oder besonders **negativ** wahrnahmen. Bezogen auf ihr eigenes Verhalten bewerteten Führende eine Interaktion als positiv, wenn sie eine

für sie herausfordernde Situation gemeistert hatten, bzw. als negativ, wenn sie mit einem Anliegen gescheitert waren. Basierend auf dem Verhalten des Geführten ergab sich eine besonders positive Interaktion, wenn der Führende entweder Eigeninitiative zeigte oder eine anspruchsvolle Aufgabe autonom und erfolgreich erledigt hatte. Eine besonders negative Interaktion entstand, wenn ein Geführter eine schlechte Leistung oder ein schlechtes leistungsbezogenes Verhalten (z. B. Blockieren von organisationalen Veränderungen) zeigte oder einen emotionalen Ausbruch hatte, welcher sich zudem auf andere Kollegen auswirkte.

Auswirkungen des Geführtenverhaltens zeigten sich bei den Führenden auf emotionaler, Verhaltens-, und Einstellungsebene. (1) Emotionale Auswirkungen konnten von kurzen Affekten (bspw. Freude) bis hin zu längeren emotionalen Belastungen (bspw. schlaflose Nächte) führen. (2) Verhaltensauswirkungen zeigten sich meist bezogen auf den einzelnen Geführten, konnten jedoch auch gegenüber mehreren oder sogar allen Geführten auftreten. (3) Einstellungsauswirkungen äußerten sich darin, dass entweder eine Einstellung reflektiert, bestätigt, oder verändert wurde. Sie konnten im Extremfall auch die berufliche Sphäre verlassen und resultierten in einer globalen Einstellungsänderung, beispielsweise einer anderen Einstellung gegenüber der Akzeptanz abweichender Meinungen.

Zudem stieß eine besonders positive Interaktion, basierend auf **Eigeninitiative** oder **erfolgreicher, autonomer Erledigung einer anspruchsvollen Aufgabe** des Geführten, häufig einen **typischen Verlauf** weiterer positiver Interaktionen an. Mehrheitlich aufgrund gestiegenen Vertrauens in den Geführten konnte sich ein Verlauf ergeben, an dessen Ende der Geführte immer mehr bzw. anspruchsvollere Aufgaben übernahm und zum Teil sogar bis zum Stellvertreter des Führenden aufstieg. Dies führte zu vielfältigen positiven Auswirkungen auf den Führenden, u. a. zu beruflicher Entlastung und gesteigertem Wohlbefinden.

Basierend auf **(wiederholter) Schlechtleistung** des Geführten zeigte sich ebenfalls ein **typischer Verlauf** der folgenden Interaktionen. Ein solcher Geführter führte zu erheblichem Mehraufwand des Führenden bedingt durch strengere und häufigere Kontrollen. Wenn ein derartiger Geführter allerdings keinen Willen zeigte, seine Leistung zu verbessern, kehrte sich dieses Führungsverhalten um. Der Führende reduzierte seine Interaktion mit dem Geführten auf das Notwendigste und wartete auf die Möglichkeit, den Geführten entlassen zu können. Konnte ein Geführter jedoch aufgrund von Rahmenbedingungen (bspw. Veto des Betriebsrates) nicht entlassen werden, erhöhte der Führende seine Interaktion mit dem Geführten erneut, kontrollierte ihn wieder häufiger und erlebte dadurch massiven Mehraufwand.

Darüber hinaus entdeckten wir zwei Führungsarchetypen der Wahrnehmung, den **empathischen Führenden** und den **selbstzentrierten Führenden**. Der (1) empathische Führende zeichnete sich durch eine hohe Bereitschaft, das Verhalten seiner Geführten zu verstehen, aus und argumentierte viel aus deren Perspektive. So versuchte er beispielsweise umfassend, die Gründe für die schlechte Leistung eines Geführten zu verstehen und zeigte Verständnis für diese. Obwohl der Geführte für ihn einen hohen Mehraufwand verursachte, zögerte er, diesem Geführten zu kündigen und beschrieb es als „persönliche Belastung“ nicht zu wissen, was man mit diesem Geführten machen könne. Die Beschreibung als persönliche Belastung impliziert dabei eine hohe, den rein beruflichen Kontext verlassende, Beschäftigung mit dem Geführten. Im Gegensatz dazu unternahm der (2) selbstzentrierte Führende (fast) keine Versuche das Verhalten seiner Geführten zu verstehen und argumentierte primär aus seiner Perspektive. Dies resultierte in einem nahezu werkzeugartigen Verständnis der Geführten, die der selbstzentrierte Führende als Mittel zum Zweck für seine eigenen Ziele betrachtete. Der selbstzentrierte Führende nahm quasi keine Auswirkungen des Geführtenverhaltens wahr, sondern sah dieses lediglich als Bestätigung seiner bereits gebildeten Meinung.

Schließlich entdeckten wir, dass Führende, die (temporär) in einer als **nicht-hierarchisch** empfundenen Beziehung mit einem Geführten arbeiteten, die stärksten Auswirkungen wahrnahmen. Sie setzten den Geführten bspw. in eine Vorbildposition und betonten, von ihm etwas lernen zu können.

Fazit

Die **Ergebnisse der Analyse** zeigen, wie vielfältig sich das Verhalten des Geführten auf den Führenden auswirkt. Bezogen auf positive Interaktionen ist besonders das Vertrauen in Geführte als entscheidende Komponente zu benennen, welches vielfältige positive Auswirkungen auf den Führenden haben kann. Zudem konnte gezeigt werden, dass, abhängig von Eigenschaften des Führenden, die (wahrgenommene) Intensität der Auswirkungen des Geführtenverhaltens stark variiert. Überdies legen die Ergebnisse nahe, dass eine ebenbürtige Hierarchie eine potentielle Rahmenbedingung für intensiv wahrgenommene Auswirkungen des Geführtenverhaltens darstellt.

Für die **Praxis** ergibt sich daraus die Empfehlung, Führende für die Auswirkungen des Geführtenverhaltens auf sie selbst zu sensibilisieren. Aus einem bewussten Umgang mit positiven Auswirkungen kann bspw. eine verbesserte Arbeitsqualität resultieren. Ein bewusster Umgang mit negativen Auswirkungen kann dabei helfen, diese abzuschwächen und dadurch u. a. Stress des Führenden zu verringern.