

# Prävention destruktiver Führung – Wie man destruktive Führung verhindern kann

**Prof. Dr. Alexander Pundt**

(MSB Medical School Berlin)



Rostock, 12.09.2019



# Gliederung

- 1. Destruktive Führung als Phänomen**
2. Folgen destruktiver Führung
3. Wie kommt es zu destruktiver Führung?
4. Destruktive Führung verhindern – gern, aber wie?

# Der Fall Sandra

Ich arbeite seit 20 Jahren als Sekretärin und hatte mit Chefs noch nie Probleme. Seit über vier Jahren bin ich in einem kleinen Büro beschäftigt - nur der Chef (mittlerweile 72 Jahre alt) und ich.

Es war von Anfang an nicht gut. Er war ein Choleriker, hat einen absoluten Kontrollzwang und macht Fehler ohne Ende. Die ersten paar Monate habe ich ständig im Büro geheult und ich habe wirklich nicht nah am Wasser gebaut.

Danach habe ich begonnen mich zu wehren. Da mein Chef im Grunde ein Feigling ist, hatten sich dann nach 1 1/2 Jahren die Schreiausbrüche erledigt. All das hat mich wahnsinnig viel Kraft gekostet. Es ist nach wie vor kein normales Arbeiten möglich. (...)

# Destruktive Führung (Tepper, 2000)

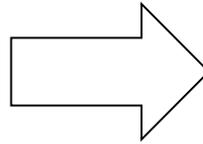


- Überdauernd feindseliges (non-) verbales Verhalten (ohne körperliche Gewalt) einer Führungskraft, z.B. ...
  - Mitarbeiter auslachen oder anschreien
  - Mitarbeitern sagen, dass Ihre Gedanken und Gefühle dumm sind.
  - Mitarbeiter beschuldigen, um sich selbst Peinlichkeiten zu ersparen.

# Ausbeuten statt Ausrasten? (Schmid et al., 2019)

## Ausbeutende Führung

Egoistisches Verhalten  
Druck ausüben  
Hilfsaufgaben geben  
Manipulieren



Um eigene Ziele besser  
erreichen zu können



# Gliederung

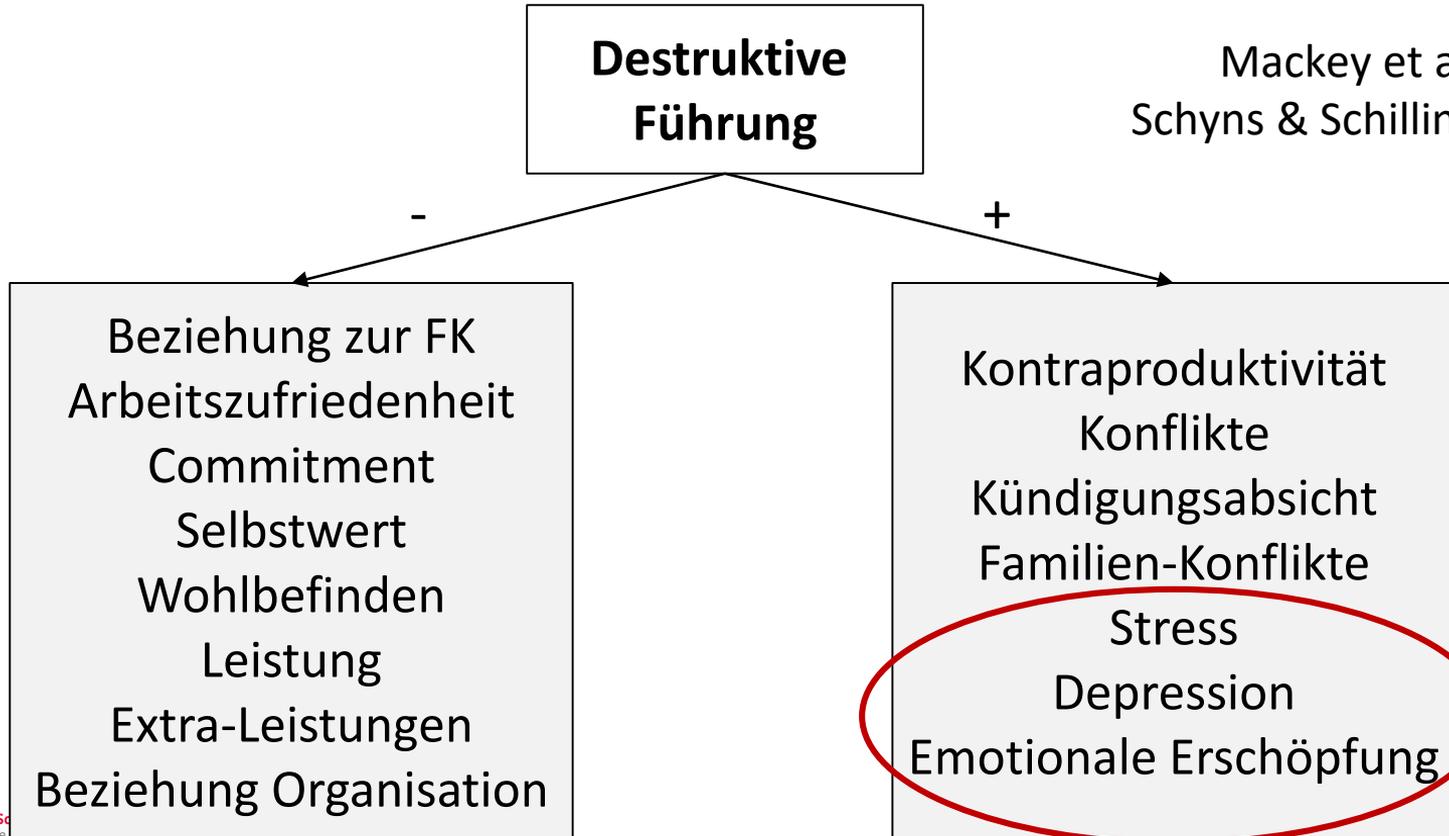
1. Destruktive Führung als Phänomen

## **2. Folgen destruktiver Führung**

3. Wie kommt es zu destruktiver Führung?

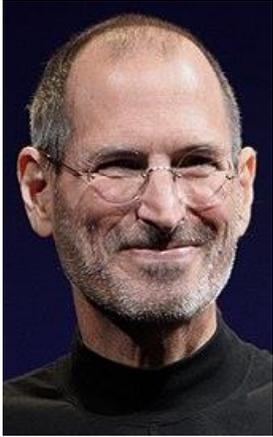
4. Destruktive Führung verhindern – gern, aber wie?

# Destruktive Führung hat Folgen!!!



Mackey et al. (2017)  
Schyns & Schilling (2013)

# Aber Steve Jobs hat doch auch so geführt...

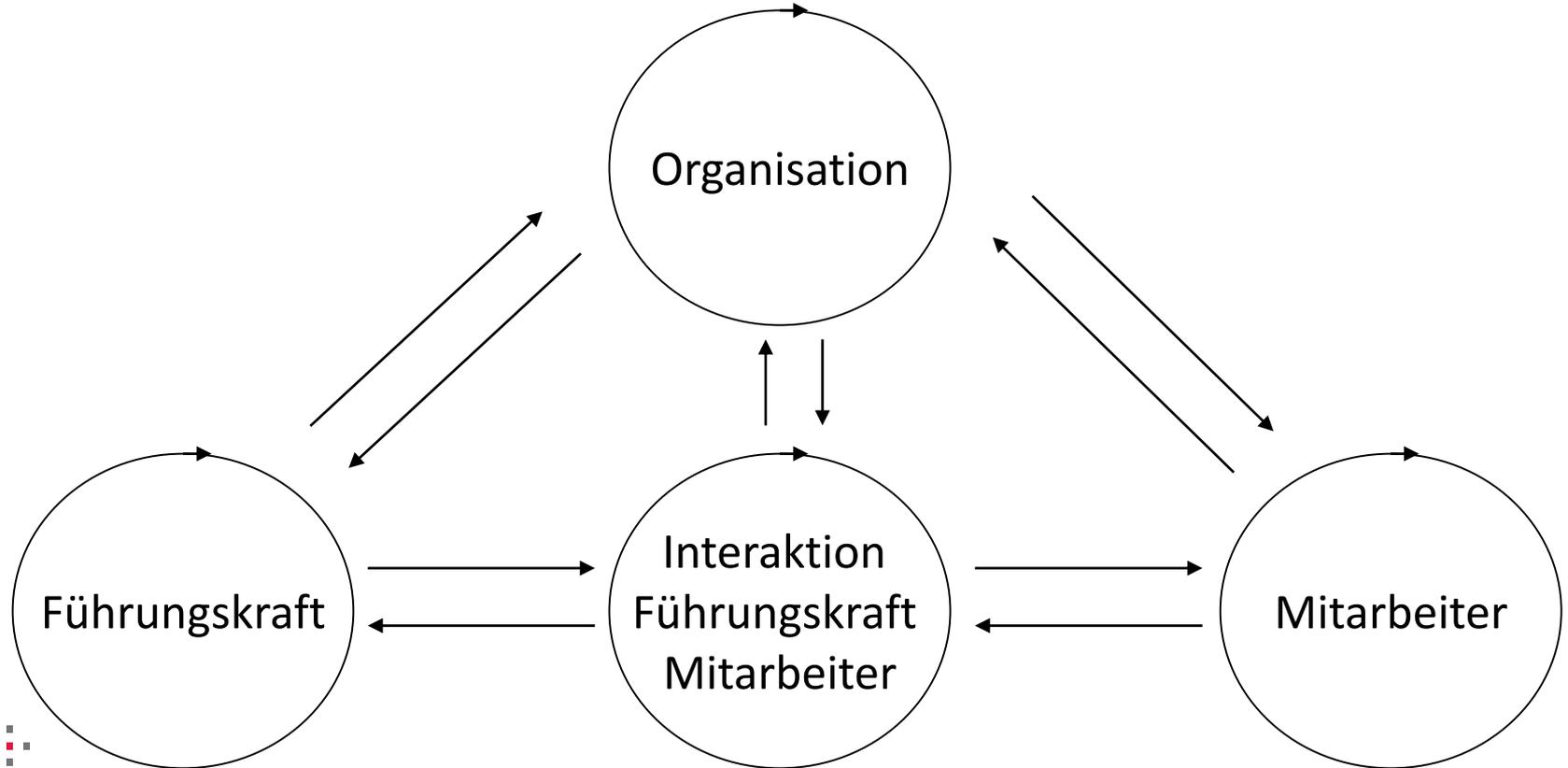


- Steve Jobs: Verbindung von Visionen mit starkem Druck und persönlichen Angriffen, wenn Leistung nicht stimmt
- Jeff Bezos: Gnadenlos und fiese Sprüche...
- Argument: Mitarbeiter werden so zu höheren Leistungen angespornt
- Aber: Funktioniert nur unter spezifischen Bedingungen (Fiset et al., in press)

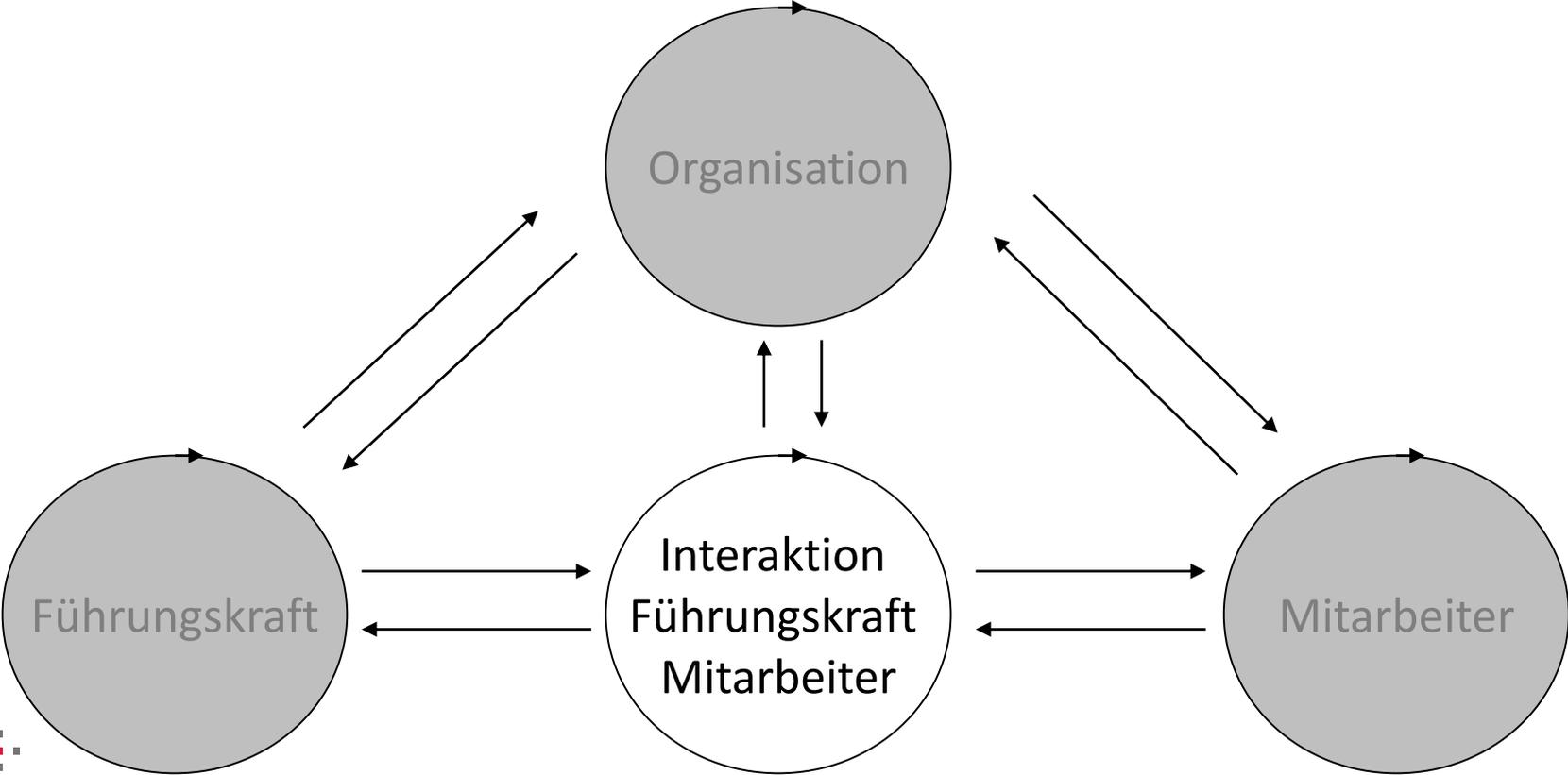
# Gliederung

1. Destruktive Führung als Phänomen
2. Folgen destruktiver Führung
- 3. Wie kommt es zu destruktiver Führung?**
4. Destruktive Führung verhindern – gern, aber wie?

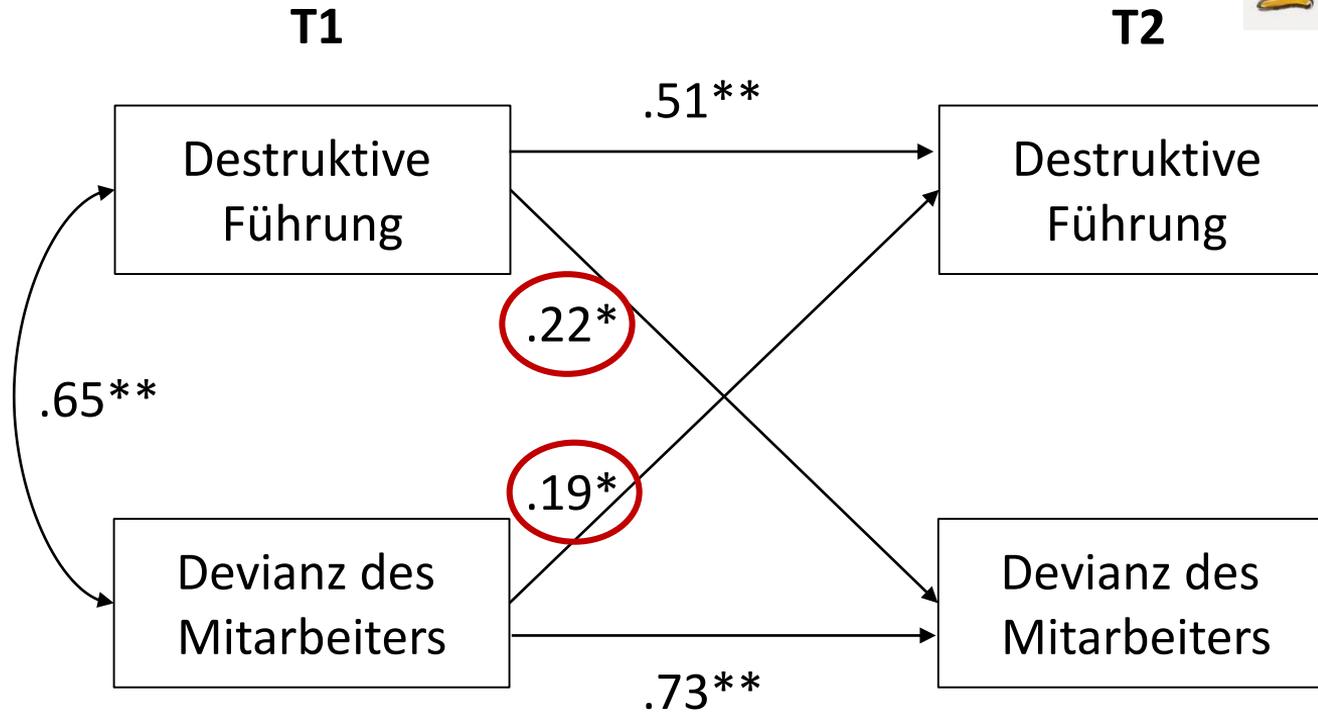
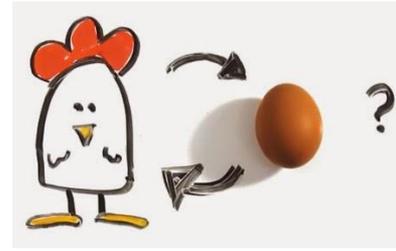
# Systemtheoretisches Rahmenmodell



# Systemtheoretisches Rahmenmodell



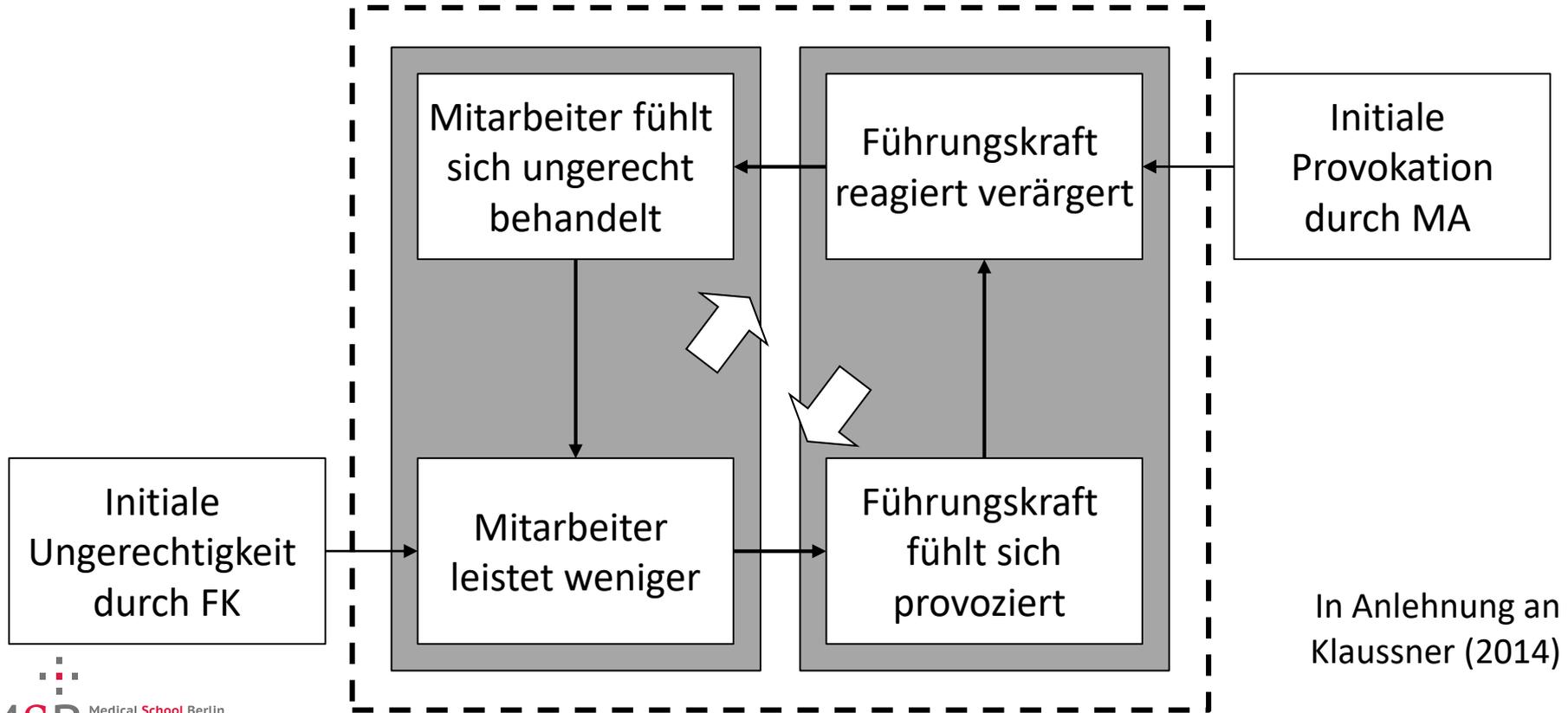
# Das Henne-Ei-Problem Lian et al. (2014)



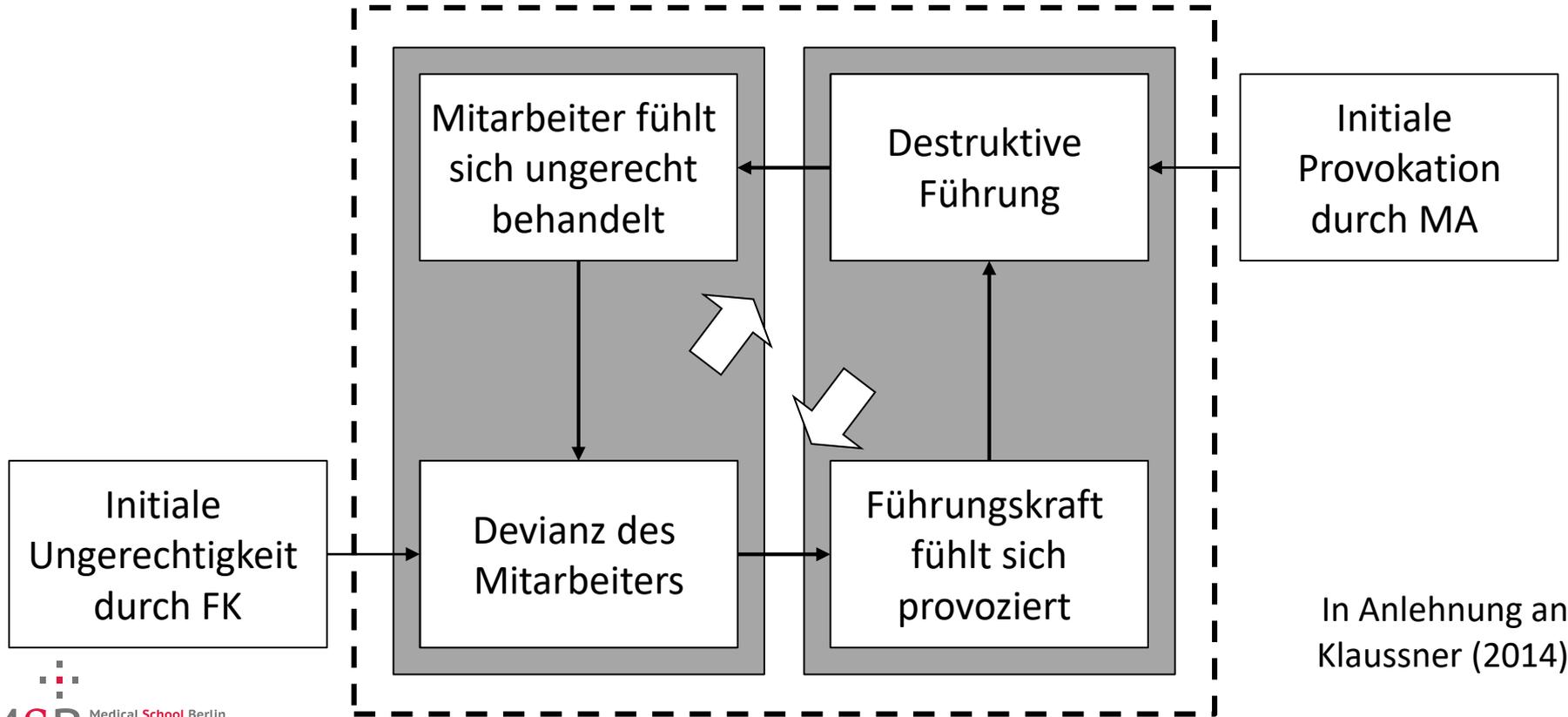
**Was passiert in  
dieser Situation?**



# Destruktive Führung als Interaktionssystem

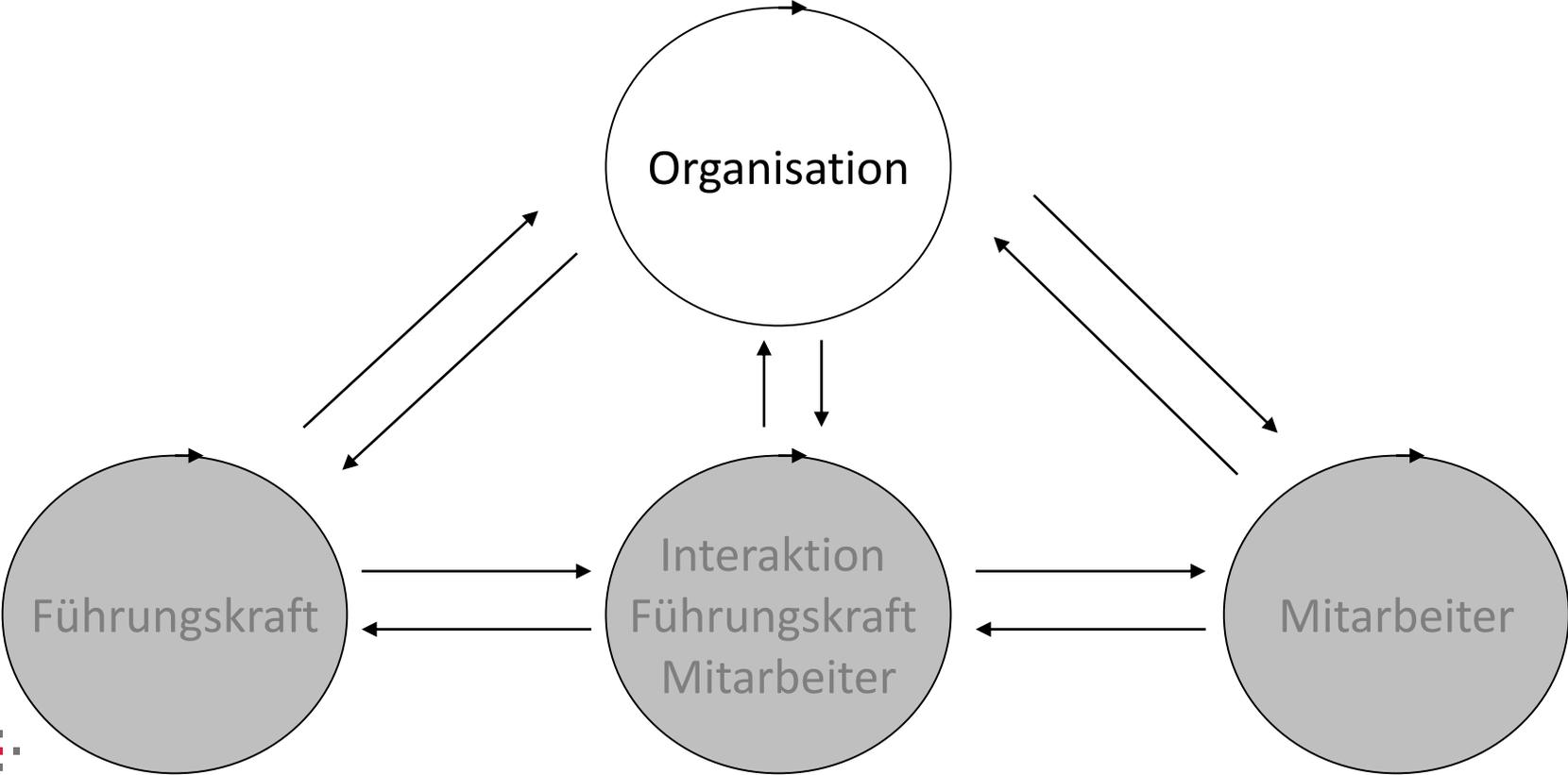


# Destruktive Führung als Interaktionssystem



In Anlehnung an  
Klaussner (2014)

# Systemtheoretisches Rahmenmodell



# Destruktive Führung als Reaktion auf Stress



Burton et al. (2012), Eissa & Lester (2016), Mawritz et al. (2014)

# Stress(folgen) und destruktive Führung



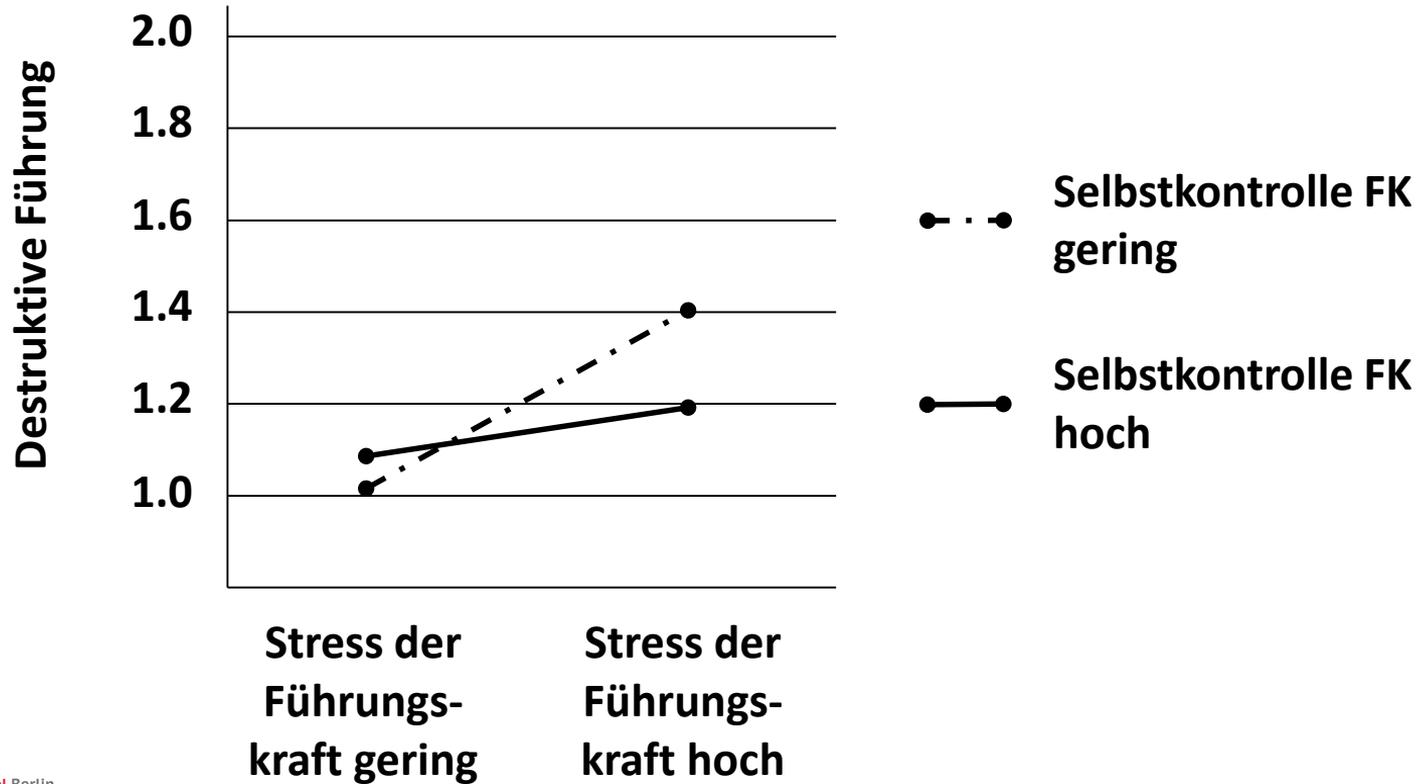
- Leistungsdruck (Mawritz et al., 2014)
- Frustration und Überforderung (Eissa & Lester, 2017)
- Emotionsarbeit in Kundengesprächen (Yam et al., 2016)
- Konflikte zwischen Arbeit und Familie (Courtright et al., 2016)
- Stressempfinden (Burton et al, 2012; Pundt & Schwarzbeck, 2018)
- Verbrauchte Ressourcen (Byrne et al., 2014)
- Mangel an Schlafqualität (Barnes et al., 2015)

# Selbstkontrolle als Puffer (Pundt & Schwarzbeck, 2018)



- Kapazität, eigene Reaktionen gemäß Normen und Erwartungen zu ändern (Baumeister et al., 2007)
- Ermöglicht, Impulse zu kontrollieren (DeWall et al., 2007)
- Relevanz für Aggression (Stucke & Baumeister, 2006)
- Hilft auch gegen destruktive Führung?

# Selbstkontrolle als Puffer (Pundt & Schwarzbeck, 2018)



# Weitere Puffer gegen Stress



Mindfulness – Achtsamkeit  
(Liang et al., 2016)



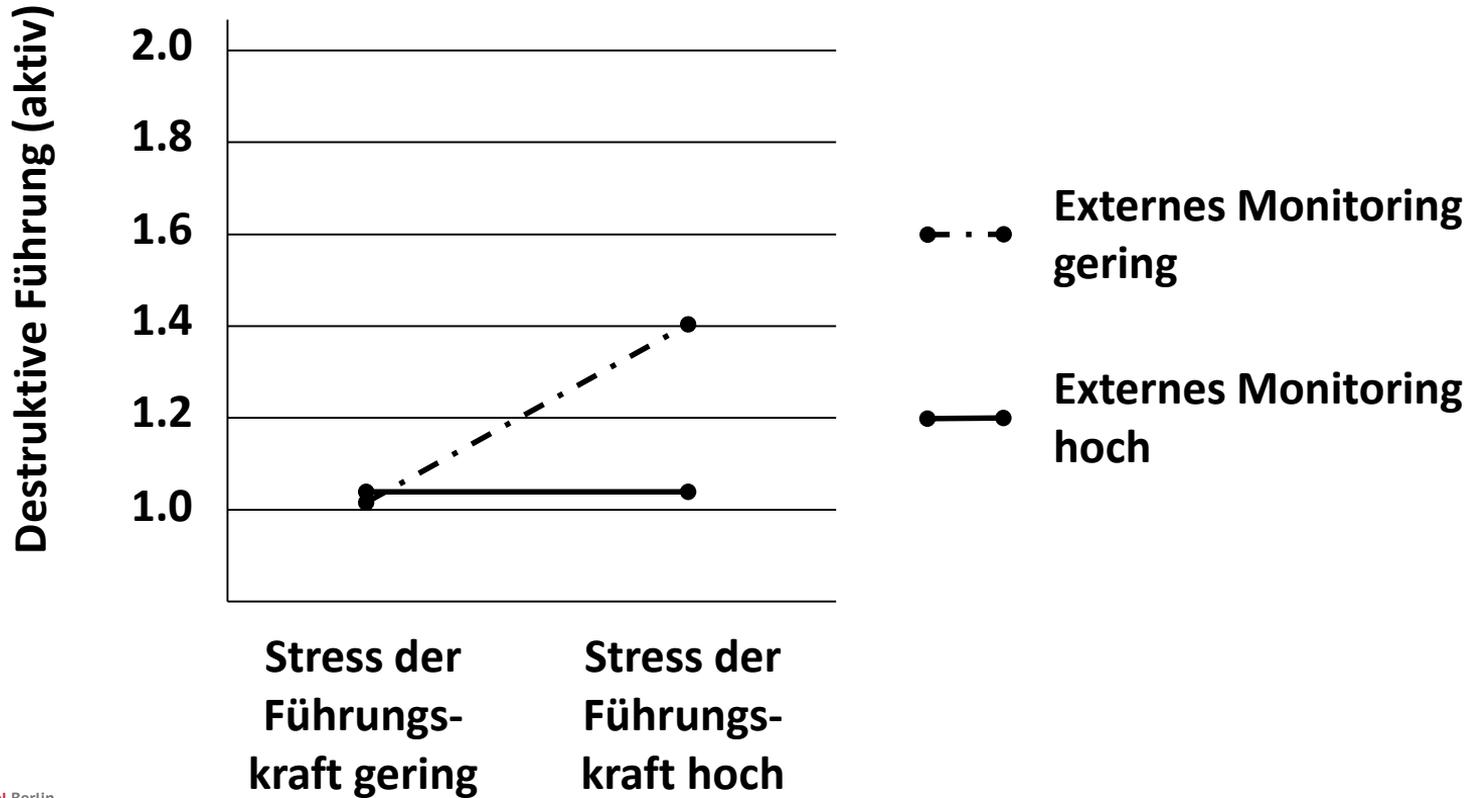
Körperliche Aktivität  
(Burton et al., 2012)

# Monitoring als Puffer (Pundt & Schwarzbeck, 2018)



- Ausmaß, in dem Führungsgeschehen „überwacht“ und kontrolliert wird
- Obere Führungskräfte gehen z.B. unangekündigt durch Abteilungen
- oder Führungsverhalten ist Thema in Mitarbeiterbefragungen
- Destruktives Verhalten wird gesehen und ggf. sanktioniert

# Monitoring als Puffer (Pundt & Schwarzbeck, 2018)

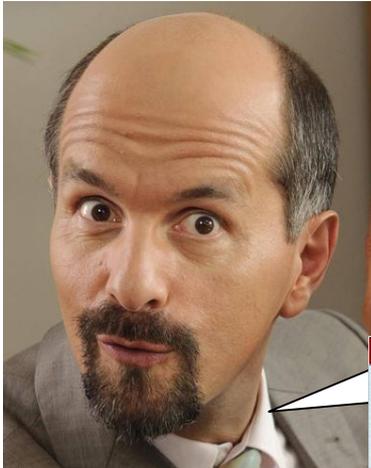


# Destruktive Führung als Kaskade

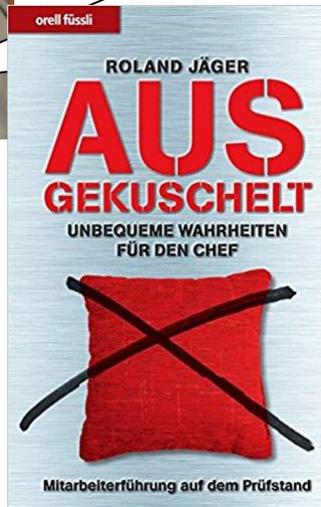


- Führungskräfte in „Sandwich“-Position werden selbst feindselig und aggressiv behandelt
- Weitergabe erlebter feindseliger Handlungen an die nächste Hierarchiestufe
- Kaskadenartige Ausbreitung von destruktiver Führung (= „Trickle Down Effekt“)
- Auch über Grenzen der Organisation hinaus (= „Kicking The Dog Effekt“)

# Führungsverständnis



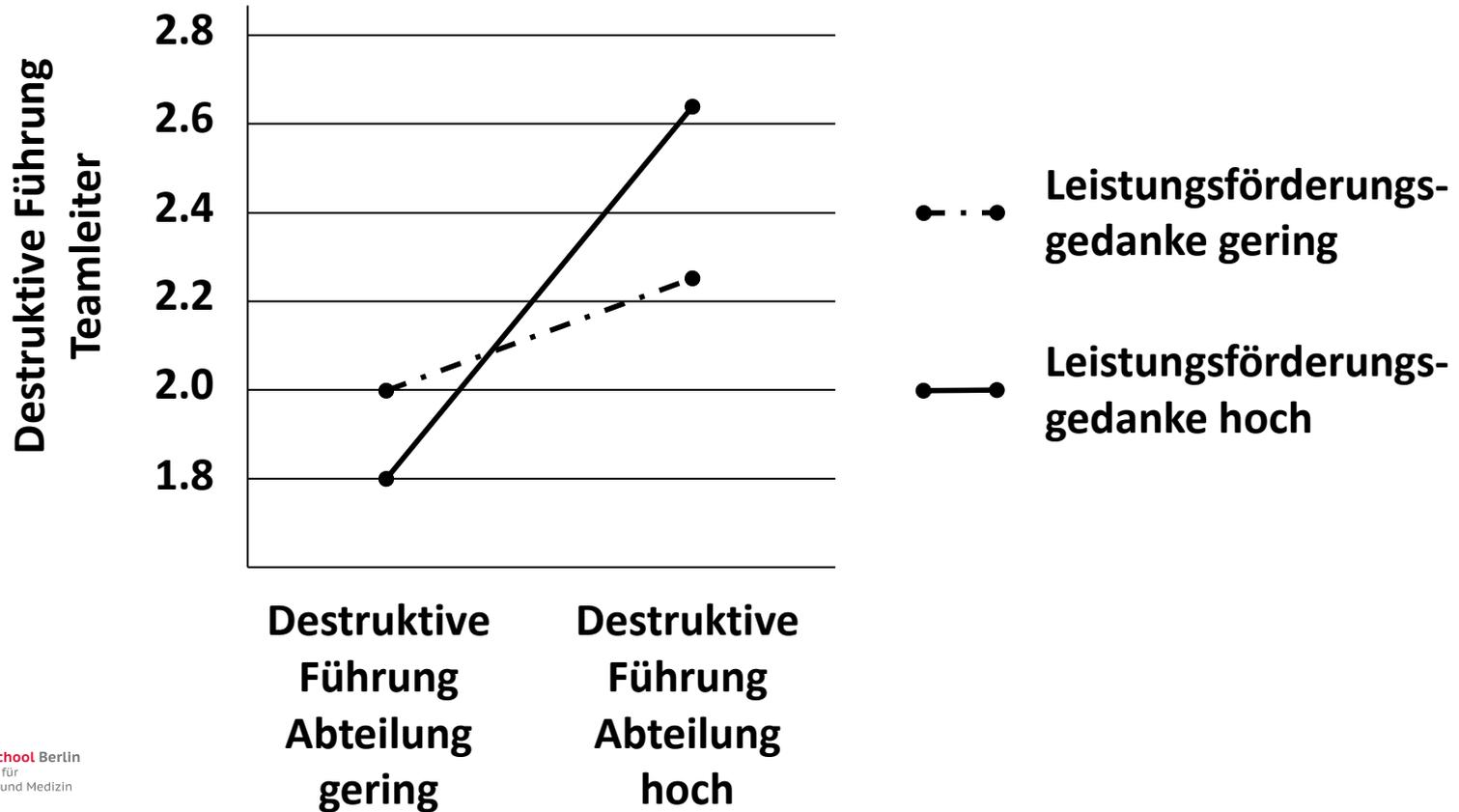
Bernd Stromberg



Wenn du in deinem Job in erster Linie beliebt sein willst, damit sich alle immer freuen, wenn sie dich sehen, dann musst du Clown werden, aber nicht Chef.

„Die härtesten Hunde haben die stärksten Rudel.“

# Trickle Down Effekte (Liu, Liao, & Loi, 2012)



# Hilft ein Training in unterstützender Führung?

(Gonzales-Morales et al., 2018)

## Wohlwollen

Lob und Anerkennung  
Fehlertoleranz  
Hilfestellung  
Mitarbeiter schützen

## Aufrichtigkeit

Versprechen einhalten  
Ehrliche, zeitnahe Info  
Respektvolle Behandlung  
Konstruktives Feedback

## Fairness

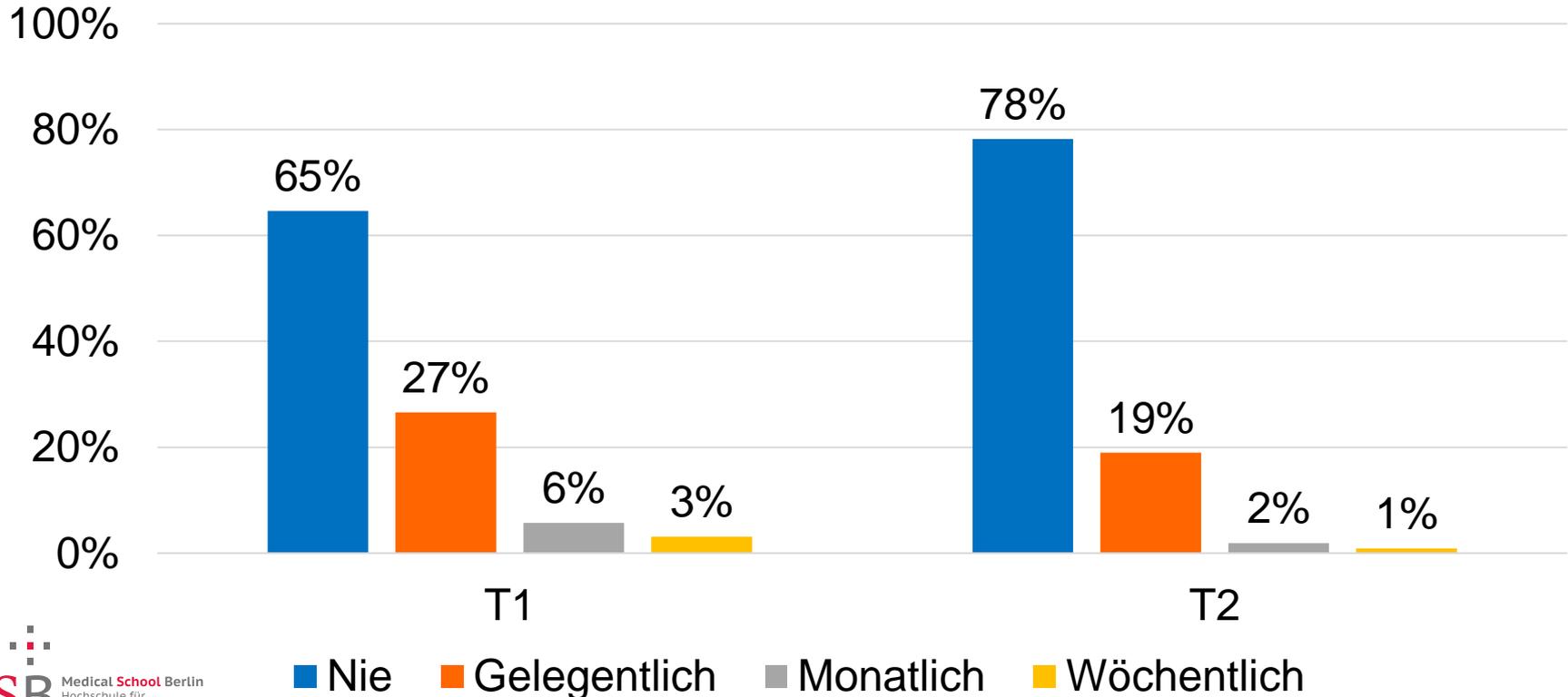
Entscheidungen erklären  
Mitsprache einräumen  
Gleichmäßige Behandlung  
Korrekturmöglichkeit

## Achtsamkeit

Alle Informationen aufnehmen  
Über Setting entscheiden  
Aktives Zuhören

# Ergebnisse Trainingsstudie

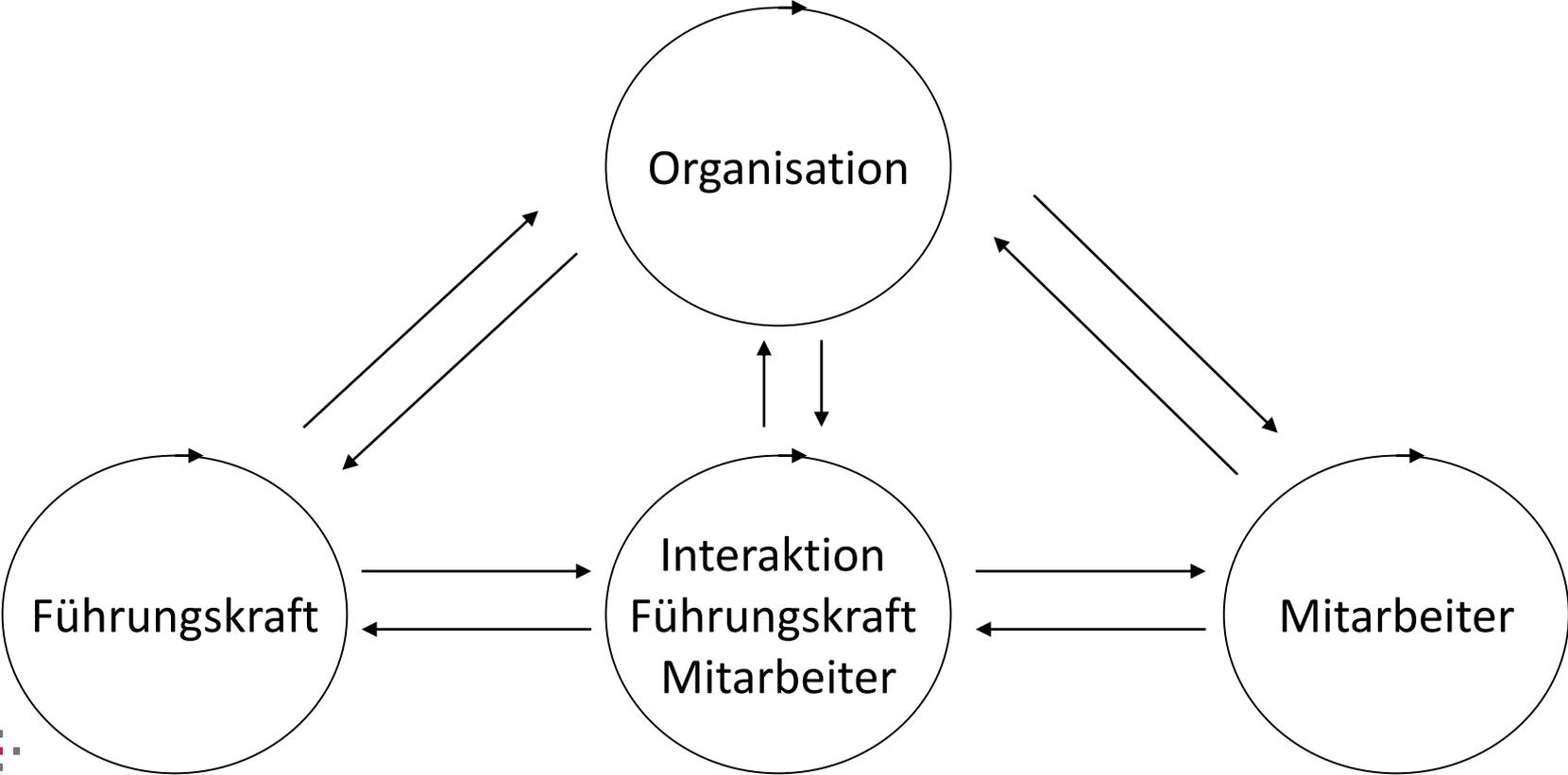
(Gonzales-Morales et al., 2018)



# Gliederung

1. Destruktive Führung als Phänomen
2. Folgen destruktiver Führung
3. Wie kommt es zu destruktiver Führung?
- 4. Destruktive Führung verhindern – gern, aber wie?**

# Systemtheoretisches Rahmenmodell



# Zusammenfassung der Erkenntnisse

- Destruktive Führung ist ein zirkuläres Interaktionsphänomen und sollte daher systemisch verstanden werden
- Förderung und Erhaltung destruktiver Interaktionen durch
  - Personale Faktoren von Führungskraft und Mitarbeiter
  - Organisationale Rahmenbedingungen
- Prävention muss daher auf verschiedenen Ebenen ansetzen

# Was tun gegen destruktive Führung?

- Stresstrainings bzw. Prävention auch für Führungskräfte
  - Belastungen der Führungskräfte erkennen und abbauen
  - Selbstkontrolle, Achtsamkeit, körperliche Aktivität fördern
- Führungskräfteentwicklung
  - Trainings, Coaching und „Supervision“
  - Vorbereitung auf schwierige Situationen
- OE: Problembewusstsein durch Leitbild, Monitoring, Sanktionen

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit.**

**Kontakt:**

**[alexander.pundt@medicalschooll-berlin.de](mailto:alexander.pundt@medicalschooll-berlin.de)**