

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Bad Leadership und Bossing

**Machtmissbrauch im Unternehmen
erkennen und unterbinden**

Von

Dr. Stephan Rusch

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<http://ESV.info/978-3-503-19569-5>

ISBN 978-3-503-19569-5 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-19570-1 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

www.ESV.info

Druck: docupoint, Barleben

„Gewalt beginnt, wo das Reden aufhört“

Hannah Arendt (1906–1975), deutsch-amerikanische Politologin

Vorwort

Wohl über kein Thema wird so viel geschrieben, wie über Führung: Tagtäglich finden sich neue Ratgeber, Tipps und Tricks für den optimalen Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Um den modernen Zeiten gerecht zu werden, wird der Begriff der Führung neuerdings in einem Atemzug mit digitaler Transformation, New Work, virtuelles und agiles Führen sowie Digital Leadership oder Neuroscience-Leadership genannt. Bei genauerem Hinsehen allerdings kann man sich manchmal nicht des Eindrucks erwehren, dass es sich bei vielen neuen Ansätzen offenbar um „alten Wein in neuen Schläuchen handelt“. Vielmehr noch und das verwundert sehr: Es wird über das Thema Führung von jedem aus jedweder Disziplin herausgeschrieben. Den so wertvollen Ansätzen und Tipps fehlt es indes häufig an wissenschaftlichen Belegen.

Das Ihnen vorliegende Buch verzichtet darauf, zum x-ten Mal beim kleinen Einmal-Eins der Führungslehre zu beginnen. Sie werden auch keine kritische Auseinandersetzung mit den fast täglich publizierten Führungs-Do's-and-Dont's finden. Vielmehr beschäftigt sich dieses Buch mit der anderen Seite der Führung, der dunklen Seite der Macht und in diesem Kontext v.a. damit, wie destruktive Führung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Unternehmen schädigt.

Die Beschäftigung mit der schlechten Führung, dem „Bad Leadership“ und im Besonderen mit „Bossing“, ist für wissenschaftliche Verhältnisse eine eher noch junge Forschungsrichtung, die ihren Anfang in den frühen 2000er-Jahren in den USA nahm und bis heute zahlreiche, allerdings überwiegend unverbundene, nebeneinander stehende Beiträge mit sehr unterschiedlichen Begrifflichkeiten geliefert hat. Insgesamt jedoch bleibt die Beschäftigung mit der „dark side of leadership“ bis dato weitestgehend unbeachtet. Dies verwundert nicht, da das Thema Führung bis heute eher heroisiert wird. Und hierin scheint genau das Problem zu liegen, denn „the light side of leadership“ ist erst dann möglich, wenn die Entstehung und Wirkmechanismen schlechter Führung verstanden werden.

Lilienthal, im Februar 2021

Dr. phil. Stephan Rusch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Einleitung	13
2 Was wir über schlechte Führung wissen müssen	17
2.1 Eine kleine Historie zu führungstheoretischen Ansätzen	17
2.2 Charakteristika von Bad Leadership	18
2.3 Bad-Leadership – Ausgesuchte Forschungsansätze	20
2.3.1 Schlechte Führende und schlechte Geführte	20
2.3.2 Vergiftete Führungsprozesse	22
2.3.3 Schädliche Führungsziele	25
2.4 Die dunkle Triade: Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie	27
2.4.1 Narzissmus	29
2.4.2 Machiavellismus und Psychopathie	30
2.4.3 Der gemeinsame dunkle Kern	33
2.4.4 Ursprünge der dunklen Triade	34
2.4.5 Die dunkle Triade in der Arbeitswelt	35
2.5 Einflussfaktoren und Dimensionen schlechter Führung	38
2.5.1 Bad Followership	39
2.5.2 Schlechte Situationen	45
3 Bossing als Teil eines Bad Leadership	49
3.1 Charakteristika von Bossing	49
3.2 Bossing – ein Definitionsversuch	51
3.3 Bossing – ausgesuchte Forschungsansätze	53
3.3.1 Zur Häufigkeit von Mobbing/Bossing	53
3.3.2 Gender	57
3.3.3 Mobbing/Bossing-Risiko nach Berufsgruppen, Branchen und Betriebsgrößen	57
3.3.4 Bossing-Handlungen	58
3.3.5 Intensität und Dauer	64
3.3.6 Persönlichkeitseigenschaften von Führenden und Geführten	64
4 Bossing und Arbeitsumwelt	67
4.1 Allgemeine Ansätze zu arbeitsbezogenen Risiken	67
4.2 Hierarchie und Leadership	73
4.3 Change-Prozesse	77
4.4 Arbeitsumgebungsfaktoren im Kontext von Bossing	78
4.5 Organisationskultur	79
4.6 Organisationale Reaktionen auf Mobbing/Bossing	80
4.7 Die Organisation als Bosserin/Bosser	81

5	Bossing und Stress	83
5.1	Bossing als Ursache von Stress	84
5.2	Stress als ursächlicher Faktor bei Bossing	84
5.3	Faktoren des Arbeitsumfelds, die sowohl zu Stress als auch zu Bossing führen	85
5.4	Bossing als Prädiktor für Rollen-Stress	85
5.5	Bossing und Rollenkonflikte	87
6	Bossing und Kommunikation	91
6.1	Bossing aus Sicht der Kommunikationsforschung	91
6.2	Wie Bossing sich auf unterschiedlichen Kommunikationsebenen manifestiert	94
6.3	Wie Organisationen und Beschäftigte auf unterschiedlichen Kommunikationsebenen auf Bossing reagieren	96
6.4	Warum Bossing so schädlich ist	98
6.5	Warum Bossing so oft nicht am Arbeitsplatz thematisiert wird	100
7	Mitspielerinnen und Mitspieler in Bossing-Prozessen	107
7.1	Bossing als Gruppenphänomen	107
7.2	Wer die Bystanders sind	108
7.3	Ein Paradigmenwechsel	110
7.4.	Gründe für das Verhalten der Bystanders	116
7.4.1	Der Bystanders-Effekt	117
7.4.2	Das Konzept v. Gerechtigkeit und moralischer Identität	118
7.4.3	Das Attributions-Emotions-Modell der Stigmatisierung	120
7.4.4	Annäherungs-Vermeidungs-Theorie und Bewältigung	123
7.4.5	Die sozial-kognitive Theorie nach Bandura: Selbst- wirksamkeit	124
7.4.6	Theorien zum Einfluss von Macht auf das Bystanders-Verhalten	125
7.4.7	Die Rolle des Geschlechts	127
7.4.8	Verhalten von Bystanders im Kontext von Cyber- Mobbing/Bossing	129
8	Folgen von Bossing	133
8.1	Folgen für die Betroffenen	133
8.2	Folgen für die Bystanders	138
8.3	Folgen für die Organisationen	138
8.4	Gesellschaftliche Folgen	139
9	Konflikte am Arbeitsplatz vs. Bossing	141
9.1	Zusammenhang zwischen Konflikten am Arbeitsplatz und Bossing	141
9.2	Unterschiede zwischen Konflikten am Arbeitsplatz und Bossing	142
9.3	Wie Bossing sich von Konflikten am Arbeitsplatz abgrenzen lässt	144

10 Bossing – Eskalation und Konfliktverhalten	147
10.1 Phasenmodelle der Eskalation	147
10.2 Das Eskalations-Phasenmodell nach Glasl	150
10.2.1 Die neun Eskalationsstufen	151
10.2.2 Wendepunkte in der Eskalation	155
10.3 Bossing und Glasls Konflikteskalations-Modell	157
10.4 Konfliktmanagementstile und Bossing	159
11 Prävention	165
11.1 Sensibilisierung und Schaffung eines Problembewusstseins	165
11.2 Eingriffe auf Makro-, Meso- oder Mikroebene	166
11.3 Anti-Bossing-Policy	173
11.4 Professionelle Begleitung von Veränderungsprozessen	174
11.5 Führungskräfteauswahl und -entwicklung	176
11.5.1 Instrumente zur Messung dunkler Führung	177
11.5.2 Screening, Auswahl, Intervention	178
11.5.3 Exkurs: Der „D-Faktor-Test“ als Instrument für die Führungskräfteauswahl?	180
11.6 Wie Führungskräfte mitarbeiter-demotivierendes und gesund- heitsgefährdendes Verhalten vermeiden können	181
11.6.1 Ethical Leadership	182
11.6.2 Die Arbeit mit positiven Emotionen und dem Psychologischen Kapital (PsyCap)	198
12 Intervention	203
12.1 Analyse des Bossing-Geschehens	203
12.2 Analyse-Instrumente	205
12.2.1 Der „Brutal Boss Questionnaire“ von Harvey Hornstein	205
12.2.2 Bossing-Questionnaire	208
12.2.3 Instrument zur Bestimmung des Status quo des Bossing- Geschehens	215
12.3 Konfliktmanagement	216
12.3.1 Die Konfliktmanagement-Interventionen nach Friedrich Glasl	217
12.3.2 Die Taxonomie nach Nicole Saam	218
13 Ein Wort zum Schluss	225
14 Literaturverzeichnis	227
Stichwortverzeichnis	257
Der Autor	263