

## 2 Begriffsdefinitionen

Für ein besseres Verständnis werden hier die wichtigsten Begriffe näher erläutert.

### 2.1 Abusive Supervision

In nahezu jedem Beitrag über Abusive Supervision wird auf die Definition von Tepper (2000) Bezug genommen. Er definiert Abusive Supervision als:

*„Subordinates' perception of the extent to which their supervisors engage in the sustained display of hostile verbal and non-verbal behaviors, excluding physical contact.“*<sup>16</sup>

Abusive Supervision bezieht sich somit auf die Wahrnehmung von Unterstellten. Diese sehr subjektive Sichtweise ist für die Beurteilung der vorgesetzten Führungskraft verantwortlich, denn das Ausmaß des feindseligen Verhaltens ist lediglich von der individuellen Wahrnehmung der unterstellten Zielperson geprägt. Das Verhalten muss dauerhaft als feindselig empfunden werden. Feindseliges Benehmen wird verbal und nonverbal vollzogen, enthält aber niemals physische Übergriffe.<sup>17</sup>

Da dieser Begriff dem U.S.-Englisch entstammt, außerhalb der USA dieses Forschungsthema sehr neu ist und sich im deutschen Sprachraum seit 2009 erst sehr wenige Interessenten damit beschäftigen, wurde auch in der deutschen Literatur der englische Begriff übernommen. Für ein besseres Verständnis lässt der Begriff sich am ehesten mit „feindseligem Führungsverhalten“ übersetzen.<sup>18</sup>

Die Forschungsergebnisse und Definitionen von Bennett J. Tepper über Abusive Supervision gelten unter Kollegen als Pionierarbeit. 2007 hat Tepper seine bisherige Arbeit nochmals zusammengefasst und stellt für die Definition von Abusive Supervision drei grundlegende Bedingungen, die erfüllt werden müssen, fest:

1. Subjektiver Eindruck der Zielperson,
2. Dauerhafte Erscheinung,
3. Willentliches Handeln der feindseligen Führungskraft.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Tepper (2000), S. 178.

<sup>17</sup> Vgl. Tepper (2000), S. 178.

<sup>18</sup> Vgl. Hegele-Raih (2011), S. 13.

<sup>19</sup> Vgl. Tepper (2007), o.S., zitiert nach Schreyögg (2009), S. 377 f.

Die sehr subjektive Beurteilung der unterstellten Zielperson ist Grund für eine ebenfalls sehr individuelle Auffassung einer Handlung. So kann eine Person die Handlungen der vorgesetzten Führungskraft als feindselig empfinden und eine andere Person, die genau dieselben Handlungen der Führungskraft an sich selbst erlebt, als harmlos auffassen. Gründe hierfür sind die unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale und biographischen Aspekte der Zielpersonen. Durchaus unterschiedliche Auffassungen von Führungsverhalten entstehen auch aufgrund unterschiedlichen Kontexts.<sup>20</sup>

Hat die feindselige Führungskraft einen schlechten Vormittag und trägt diese ihre Übel-launigkeit nach außen, dann ist das noch nicht Abusive Supervision. Erst bei einer ständig schlechten Laune mit entsprechend oft vorkommender feindseliger Handlung kann Abusive Supervision in Betracht gezogen werden. Es ist also kein hin und wieder auftretendes Phänomen. Die Feindseligkeiten sind dann anhaltend oder dauerhaft, bis die Zielperson die Beziehung beendet, die Führungskraft die Beziehung beendet oder das Benehmen der Führungskraft sich ändert.<sup>21</sup>

Mit der letzten Bedingung räumt Tepper auch mit den sogenannten „Ausrutschen“ auf, denn durch das willentliche Handeln der vorgesetzten feindseligen Führungskraft werden versehentliche Verhaltensweisen ausgeschlossen. Abusive Supervision wird somit unter einem bestimmten Zweck gestellt, der meistens eine Erhöhung des Outputs als Ziel hat.<sup>22</sup>

Wie sich feindseliges Führungsverhalten auswirkt, haben mehrere Autoren mit folgenden Beispielen von Verhaltensweisen beschrieben: Tepper erwähnt in seiner Erstfassung öffentliches Kritisieren, lauten und ärgerlichen Wutanfall, Unhöflichkeit, rücksichtslose, taktlose Aktionen, Zwang und Nötigung.<sup>23</sup> In Zusammenarbeit mit Tepper erwähnt Zellars zwei Jahre später noch das Herabwürdigen von Namen, die Einschüchterungen mit Drohungen über den Jobverlust, das Zurückhalten von notwendigen Informationen, den aggressiven Augenkontakt und das öffentliche Demütigen und Lächerlich machen.<sup>24</sup> Wu und Hu erweitern dieses Repertoire mit Schuldzuweisungen an die Zielperson, obwohl sie nichts damit zu tun haben und das grundlose Äußern von Ärger, Wut und Zorn.<sup>25</sup> Von Burton und Hoobler kommen noch Erniedrigung, das Heruntermachen, Untergraben, Schwächen und die Anerkennung für die Arbeit der Unterstellten absahnen hinzu.<sup>26</sup> Im

---

<sup>20</sup> Vgl. Tepper (2000), S. 178.

<sup>21</sup> Vgl. Tepper (2000), S. 178.

<sup>22</sup> Vgl. Tepper (2007), o.S., zitiert nach Schreyögg (2009), S. 377.

<sup>23</sup> Vgl. Tepper (2000), S. 179.

<sup>24</sup> Vgl. Zellars et al. (2002), S. 1068.

<sup>25</sup> Vgl. Wu/Hu (2009), S. 144.

<sup>26</sup> Vgl. Burton/Hoobler (2006), S. 341.

derzeit aktuellsten deutschsprachigen Beitrag von Klaussner wird noch ein systematisches Über- und Unterfordern der unterstellten Zielperson hinzugefügt.<sup>27</sup>

Wu und Hu sehen in Teppers Ansatz eine hohe Ähnlichkeit mit dem älteren Ansatz von Keashly und Kollegen, dem „Emotional Abuse“<sup>28</sup>. Auch hier geht es um herabwürdigende Handlungen gegenüber einer Person, der jedoch Übergriffe handgreiflicher oder sexueller Natur erspart bleiben. Mitunter wirken die sarkastischen Verhöhnungen oder verächtlichen Verhaltensweisen sehr stark auf das psychologische Gemüt der Zielperson. Passend für beide Ansätze wird das Wort „Abuse“ als ein Überbegriff verwendet, der einerseits all diese negativen Verhaltensweisen beschreibt, gleichzeitig aber auch körperliche und sexuelle Angriffe nicht direkt miteinbezieht.<sup>29</sup>

## 2.2 Feindselige Führungskraft

Damit Abusive Supervision zustande kommt, muss eine Person zum Täter werden. Wie bereits zuvor erwähnt, handelt es sich dabei um eine Führungskraft, die aufgrund ihrer Handlungen von Seiten der unterstellten Zielperson als feindselig empfunden wird. Der Führungskraft muss die feindselige Seite ihrer Handlung gar nicht oder kaum bewusst sein, lediglich die Handlung selbst führt die Führungskraft bewusst durch, um ein Ziel zu verfolgen. In manchen Fällen verwendet sie die Feindseligkeit sogar bewusst aus.<sup>30</sup>

## 2.3 Unterstellte Zielperson

Das Opfer von feindseligen Führungskräften wird hier als unterstellte Zielperson oder nur Zielperson definiert. Sie ist im Mittelpunkt der Abusive Supervision Forschung und ist die entscheidende Person, die die Handlungen ihrer Führungskraft als feindselig einstuft, denn Abusive Supervision beruft sich auf die sehr subjektive Wahrnehmung der unterstellten Person. Diese sorgt dafür, dass die eine Person Handlungen ihrer vorgesetzten Führungskraft als feindselig empfindet und eine andere Person dieselben Handlungen als gar nicht feindselig empfindet.<sup>31</sup>

## 2.4 Management

Das Management wird als eine der Führungskraft übergeordnete Führungsebene bezeichnet und muss nicht zwingend die höchste Ebene der Organisation sein. Diese Ebene tritt einerseits negativ in die Beziehung zwischen feindseliger Führungskraft und unterstellter

---

<sup>27</sup> Vgl. Klaussner (2011), S. 2.

<sup>28</sup> Neben Emotional Abuse gibt es noch mehrere Begriffe, die einen Verwandtschaftsgrad mit Abusive Supervision aufzeigen. Diese sind im Anhang A erwähnt.

<sup>29</sup> Vgl. Wu/Hu (2009), S. 146 f.

<sup>30</sup> Vgl. Tepper (2007), o.S., zitiert nach Schreyögg (2009), S. 377.

<sup>31</sup> Vgl. Tepper (2000), S. 178 f.

Zielperson auf, weil sie der Führungskraft negativ wirkende Faktoren wie einen erhöhten Leistungsdruck auferlegen. Andererseits sollen übergeordnete Führungskräfte mittels organisationsweiten aber auch zielgerichteten Mitteln die Rettung der Zielperson erreichen.<sup>32</sup>

## 2.5 Top-Down-Maßnahmen

Innerhalb einer hierarchisch orientierten Organisation gibt es Maßnahmen, die dem Aufgabengebiet der höchsten Führungsebene zugeschrieben werden. Dabei werden im Sinne der retrograden Planung von oberer hierarchischer Stelle Entscheidungen getroffen, die der unterstellten Führungskraft Maßnahmen vorschreiben. Die Maßnahmen sollen dem feindseligen und organisationsschädigenden Verhalten entgegenwirken. Verantwortlich für die Umsetzung ist das Top-Management bis hinunter zu der vorgesetzten Führungskraft der untersten Führungsperson. Damit sind für Top-Down-Maßnahmen alle der feindseligen Führungskraft hierarchisch übergeordnete Führungskräfte verantwortlich.<sup>33</sup>

## 2.6 Bottom-Up-Maßnahmen

Im Bottom-Up Prinzip werden die unterstellte Zielperson und deren Mitarbeiter tätig. Gemäß der progressiven Planung treffen die Mitarbeiter auf den unteren hierarchischen Ebenen Entscheidungen über Gegenmaßnahmen feindseliger Führung. Dabei fallen Maßnahmen an, wie die unterstellte Zielperson ihre eigene Lage verbessern kann, und wie deren Kollegen die Zielperson unterstützen und gegen die feindseligen Handlungen vorgehen können. Somit entspricht dies einem Handlungsprozess, der in hierarchischer Organisationssicht von unten nach oben wirkt.<sup>34</sup>

## 2.7 Selbststeuerungsmaßnahmen

Wird sich die Führungsperson ihrer feindseligen Handlungen gegenüber bestimmten Zielpersonen bewusst und will diese sich auch ändern, kann diese auf Selbststeuerungsmaßnahmen zurückgreifen. Selbststeuerung ist ein Teil des Lernprozesses der Führungskraft, bei der sie selbst eine Strukturveränderung, beziehungsweise im vorliegenden Zusammenhang eine Änderung des Verhaltens, vollzieht. Hierbei sind Werkzeuge und Modelle zu verstehen, die der Führungskraft helfen, ihre feindseligen Handlungen zu erkennen und denen entgegenzuwirken.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Tepper (2000), S. 178 f.

<sup>33</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 430. Vgl. auch Homburg/Krohmer (2006), S. 1209 f.

<sup>34</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 431. Vgl. auch Homburg/Krohmer (2006), S. 1210.

<sup>35</sup> Vgl. Walber (2007), S. 95 ff.

### 3 Ursachen der Abusive Supervision

Vorab sei verdeutlicht, dass die Ursachen sehr weitläufig sein können. Nur zu sagen, die Ursache wäre die Führungskraft, wäre nicht nur überheblich, sondern auch falsch. Zudem ist Abusive Supervision nicht einfach nur Männern zuzuschreiben. Real sind auf der Seite der Unterstellten 50 Prozent Frauen.<sup>36</sup> Es ist meistens jedoch das eigene Geschlecht, von dem Abusive Supervision ausgeht. Lediglich die Art und Weise, wie Abusive Supervision vollzogen wird, ist geschlechtsspezifisch. Weibliche Führungskräfte verwenden eher soziale Manipulationen, wie etwa das Schüren von Gerüchten oder sie geben beleidigende Kommentare zum persönlichen Leben ab. Männer hingegen agieren an der Oberfläche rational und üben vermehrt versteckte Aggressionen aus. Sie beurteilen bspw. ihre Zielperson unfair und verhindern, dass diese sich ausdrücken können.<sup>37</sup>

Die Misshandlungen dürfen jedoch nicht als einzelnes Ereignis betrachtet werden, vielmehr sind es die vielen sozialen Interaktionen, die zu einem System werden. Außerdem geben psychologische Modelle vor, dass es sich um persönliche und situative Faktoren handelt, die Ursache der Feindseligkeit am Arbeitsplatz sind.<sup>38</sup>

Ob das Verhalten Abusive Supervision zugeordnet wird, hängt stark von der Stabilität der Eigenschaften der Führungskraft ab. Ein schlechter Tag einer Führungskraft wird zu den unstabilen Attributen gezählt, die nicht Abusive Supervision zuordenbar sind. Stabile Attribute sind hingegen ein schlechtes Gemüt und schwache Managementfähigkeiten. Die Rückschlüsse, das Führungsverhalten reflektiere permanent die Charaktereigenschaften der Führungskraft, ist die Folge solcher stabilen Attribute.<sup>39</sup>

Dieser Abschnitt wird die Ursachen der zwei Seiten der Abusive Supervision beleuchten, da die Auslöser sowohl auf Seiten der Führungskraft aber auch auf der der unterstellten Zielperson sein können.

---

<sup>36</sup> Vgl. Aquino et al. (1999), S. 264

<sup>37</sup> Vgl. Einarsen (2000), S. 386.

<sup>38</sup> Vgl. Hoobler/Brass (2006), S. 1125.

<sup>39</sup> Vgl. Martinko et al. (2011), S. 754.

### 3.1 Ursachen auf Seiten der Führungskraft

Der Begriff Abusive Supervision lässt schnell vermuten, dass die Quelle allen Übels die Führungskraft ist. In der Tat sind es Bedingungen wie autoritärer Führungsstil und Depressionen, die zum Ausbruch von Abusive Supervision führen. Auch ein übertrieben hohes oder ein außergewöhnlich niedriges Selbstbewusstsein kann Ursache für Aggressionen gegen unterstellte Zielpersonen sein.<sup>40</sup> Im folgenden Abschnitt werden einige Bedingungen vorgestellt, die aufgrund bisheriger Erkenntnisse den Führungskräften zuzuordnen ist und die zu Abusive Supervision führen.

#### 3.1.1 Narzissmus der Führungskraft

Studien ergaben einen Zusammenhang zwischen Eigenschaften narzisstischer Personen und feindseligem Verhalten. Beim Mobbing, als Abusive Supervision Methode, wird den Übeltätern narzisstische Eigenschaften nachgewiesen, die bereits in der Kindheit aufgenommen wurden.<sup>41</sup> Auch in der Forschung der destruktiven Führung werden Führungskräfte, die die Organisation terrorisieren, als narzisstische Führer benannt.<sup>42</sup> Barling und Kollegen weisen auch auf eine Verbindung zwischen instabilen oder geschädigten Selbstbewusstsein und Narzissmus hin.<sup>43</sup> Narzissten spielen situative Faktoren oder andere Personen herunter, um ihren eigenen Misserfolg zu überspielen und verbiegen gerne ihren eigenen Beitrag einer Aufgabe zu einem positiveren. Zusätzlich dominieren Narzissten gerne über andere und geben ihre Aggressionen an unschuldige Dritte, wie im Fall Abusive Supervision an ihre Unterstellten, weiter.<sup>44</sup>

Besondere Schwächen von narzisstischen Führungskräften sind Überempfindlichkeit gegen Kritik, nicht zuhören können, Mangel an Empathie, kein Gefallen an Mentoring finden und ein ausgeprägtes Konkurrenzverhalten.<sup>45</sup>

Insbesondere neue Führungskräfte ohne Vorbildung der richtigen Führung verfallen leicht in ein narzisstisches Verhalten. Sie werden durch die neue Macht und Einflussmöglichkeiten in ihrer Persönlichkeit so getrübt, dass sie entweder in ihre Führungsaufgabe bereits narzisstisch gestört eintreten, oder die Führungsaufgabe entwickelt die Führungskraft zu

---

<sup>40</sup> Vgl. Inness et al. (2005), S. 733.

<sup>41</sup> Vgl. Boddy (2011), S. 368. Vgl. auch Ferris et al. (2007), S. 196.

<sup>42</sup> Vgl. Cladwell/Canuto-Carranco (2010), S. 160.

<sup>43</sup> Vgl. Barling et al. (2008), S. 676.

<sup>44</sup> Vgl. Hoobler/Brass (2006), S. 1127 und 1130.

<sup>45</sup> Vgl. Maccoby (2004), S. 203 ff.

einer narzisstischen Persönlichkeit. Tabelle 1 zeigt, wie sich die narzisstischen Persönlichkeitsstörungen auswirken.<sup>46</sup>

**narzisstische Persönlichkeitsstörungen**

1	Reagiert auf Kritik mit Wut, Scham oder Demütigung (auch wenn dies nicht gezeigt wird)
2	nützt zwischenmenschliche Beziehungen aus, um mit Hilfe anderer die eigenen Ziele zu erreichen
3	zeigt ein übertriebenes Selbstwertgefühl, übertreibt z.B. die eigenen Fähigkeiten und Talente und erwartet daher, selbst ohne Leistung als „etwas Besonderes“ Beachtung zu finden
4	ist häufig der Ansicht, dass dessen Probleme einzigartig sind und dass diese nur von besonderen Menschen verstanden werden können
5	beschäftigt sich mit Phantasien grenzenlosen Erfolges, Macht, Glanz, Schönheit oder idealer Liebe
6	legt ein Anspruchsdenken an den Tag: stellt bspw. Ansprüche und übermäßige Erwartungen an eine bevorzugte Behandlung, meint z.B., dass diese Person sich nicht wie alle anderen auch anstellen muss
7	verlangt nach ständiger Aufmerksamkeit und Bewunderung, ist z.B. ständig auf Komplimente aus
8	zeigt einen Mangel an Einfühlungsvermögen: kann z.B. nicht erkennen und nachempfinden, wie andere fühlen, zeigt sich z.B. überrascht, wenn ein ernsthaft kranker Freund ein Treffen absagt
9	ist innerlich stark mit Neidgefühlen beschäftigt.

**Tab. 1:** Klinische Beschreibung narzisstischer Persönlichkeitsstörungen<sup>47</sup>

Zwar zeigen narzisstische Personen durchaus positive Eigenschaften, wie gesunden Ehrgeiz, Selbstvertrauen und ein Streben nach Leistung, jedoch sind es die Persönlichkeitsstörungen, die zur subjektiven Bestimmung von Abusive Supervision durch Unterstellte führen.<sup>48</sup>

### 3.1.2 Umsetzung der Organisationsgerechtigkeit

In einer Organisation finden Prozesse, Verteilungsergebnisse und ein interpersonaler Umgang statt, deren Umsetzung auf menschlichen Entscheidungen beruhen. Diese Entscheidungen können für die betreffenden Personen unterschiedlich fair wahrgenommen werden. Diese erlebte Fairness wird in der Literatur als Organisationsgerechtigkeit oder orga-

<sup>46</sup> Vgl. Krainz (1998), S. 187 f.

<sup>47</sup> Quelle: Krainz (1998), S. 181 f. (leicht modifiziert)

<sup>48</sup> Vgl. Krainz (1998), S. 184.

nisationale Fairness beschrieben.<sup>49</sup> Die Umsetzung der gelebten Organisationsgerechtigkeit spielt bei Abusive Supervision eine wesentliche Rolle. Die erlebte Gerechtigkeit beeinflusst die Auffassung von Abusive Supervision, bei der die unterstellte Zielperson die wahrgenommene Fairness bewertet. Die gesamte Organisationsgerechtigkeit teilt sich in die interpersonale, distributive und prozedurale Gerechtigkeit auf und wird in den folgenden Unterkapiteln inklusive deren Zusammenhang mit Abusive Supervision vorgestellt.<sup>50</sup>

### 3.1.2.1 Distributive Gerechtigkeit

Bei der distributiven Fairness stellt ein Individuum die eigene erbrachte Leistung mit dem daraus entstandenen Ergebnis gegenüber und vergleicht dieses Verhältnis mit einer relevanten Bezugsperson. Die Abbildung 1 stellt dies ersichtlich dar. Zur distributiven Fairness kommt es dann, wenn sich die Würdigung dieses Verhältnisses mit der der relevanten Bezugsperson deckt.<sup>51</sup>

$\frac{\text{eigener Output}}{\text{eigener Input}} \stackrel{!}{=} \frac{\text{Output von Vergleichspersonen}}{\text{Input von Vergleichspersonen}}$
---

**Abb. 1:** Die Komponenten des Austauschprozesses<sup>52</sup>

Die Definition von distributiver Gerechtigkeit ist somit die:

*„Wahrgenommene Fairness von (Verteilungs-)Ergebnissen, wie z.B. Entscheidungen über Gehalt.“<sup>53</sup>*

Unterstellte Zielpersonen, die Abusive Supervision erleben, erleben einen relativen Verlust. Die Annahme, weniger zu bekommen als sie einbringen im Vergleich mit deren Führungskraft, sorgt für jenes Ungerechtigkeitsgefühl, das die Wahrnehmung von Abusive Supervision fördert. So können sich unterstellte Zielpersonen von feindseligen Führungskräften benachteiligt fühlen, wenn ihre Führungskraft mehr Zeit für Erniedrigungen verwendet, als sie Zeit für konstruktive, höfliche Kritik aufbringt. Dies deckt sich wiederum mit deren Beurteilung der distributiven Gerechtigkeit.<sup>54</sup>

<sup>49</sup> Fairness und Gerechtigkeit können in diesem Zusammenhang gleichwertig verstanden werden.

<sup>50</sup> Vgl. Tepper (2000), S. 179. Vgl. auch Klendauer et al. (2006), S. 187.

<sup>51</sup> Vgl. Klendauer et al. (2006), S. 187 f.

<sup>52</sup> Quelle: Klendauer et al. (2006), S. 188.

<sup>53</sup> Klendauer et al. (2006), S. 187.

<sup>54</sup> Vgl. Tepper (2000), S. 180.



### 3.1.2.2 Prozedurale Gerechtigkeit

Eine Erweiterung der distributiven Gerechtigkeit und damit der erste Schritt zur gesamtorganisationalen Gerechtigkeit ist die prozedurale Fairness. Bei der interaktionalen Gerechtigkeit ist die Art und Weise, wie die Würdigung erbracht wird, im Fokus der Gerechtigkeitsbeurteilung. Davor läuft jedoch ein Prozess ab, der oft auch Entscheidungsattribute berücksichtigt, die der gewürdigten Person unbekannt sein können. Der Prozess zur Findung eines Würdigungsergebnisses wird mittels prozeduraler Gerechtigkeitswahrnehmung beurteilt.<sup>55</sup>

Konkret wird prozedurale Gerechtigkeit wie folgt definiert:

*„Wahrgenommene Fairness von Prozessen, die zu bestimmten Ergebnissen führen.“<sup>56</sup>*

Entscheidungsprozesse sind prozedural gerecht, wenn die Person, auf die diese Entscheidung einen Einfluss hat, eine Möglichkeit hat, die Entscheidungen zu beeinflussen und sie neutral, vertrauenswürdig und mit Respekt behandelt wird. So kann eine Person auch benachteiligte Entscheidungen akzeptieren, wenn der Entscheidungsprozess fair zustande gekommen ist.<sup>57</sup> Eine prozedurale Ungerechtigkeit wird erfahren, wenn ihre Stimme abgelehnt oder Entscheidungen abgewehrt werden, oder wenn Repräsentanten der Organisation respektlos während des Entscheidungsprozesses agieren. Prozedurale Ungerechtigkeiten produzieren Groll und Verlangen nach Vergeltung gegen die, die als schuldig betrachtet werden.<sup>58</sup>

Wenn Unterstellte über eine längere Zeit Abusive Supervision verspüren, werden diese annehmen, ihre Organisation habe bei der Entwicklung und Umsetzung von Prozeduren, um Feindseligkeiten zu disziplinieren und Zielpersonen zu schützen, schlechte Arbeit geleistet. Dieses Ergebnis könnte implizieren, dass eine oder mehrere prozedurale Regeln gebrochen wurden. So wären z.B. die Regeln der Unterdrückung und Ethik gebrochen, wenn das Management sich weigert eine feindselige Führungsperson zu disziplinieren, nur weil diese eine hohe Leistung liefert und sich die Disziplinierung negativ auf die Leistung der untersten Mitarbeiterebene auswirken könnte. Die Genauigkeitsregel wäre gebrochen, wenn Unterstellte glauben, das Management würde die Informationen nicht ernst-

---

<sup>55</sup> Vgl. Klendauer et al. (2006), S. 188 ff.

<sup>56</sup> Klendauer et al. (2006), S. 189.

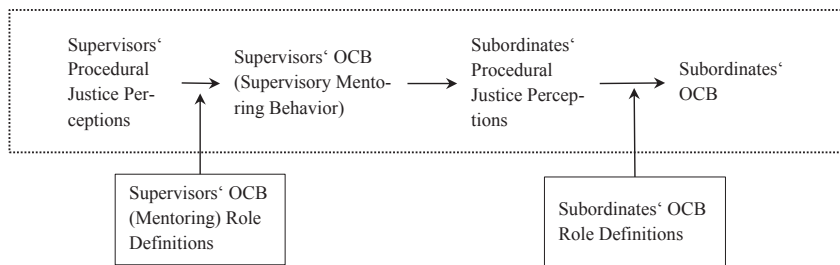
<sup>57</sup> Vgl. Klendauer et al. (2006), S. 189.

<sup>58</sup> Vgl. Tepper et al. (2006), S. 103.

haft sammeln, um Vorgesetztenverhalten adäquat zu beobachten und zu dokumentieren, damit entsprechende Disziplinarmaßnahmen gerechtfertigt werden.<sup>59</sup>

Besteht jedoch ein funktionierendes prozedurales Klima in der Organisation, wirkt sich dieses positiv auf die Organisationszugehörigkeit und negativ auf die Kündigungsgedanken der Belegschaft aus.<sup>60</sup>

Prozedurale Ungerechtigkeiten können auch quer durch die Organisationshierarchien wirken, denn auch Führungskräfte nehmen prozedurale Fairness ihrer übergeordneten Führungskräfte wahr, die dann auf das Organizational Citizenship Behavior (OCB) der Führungskraft wirken. OCB ist als ein prosoziales Verhalten zu verstehen, bei dem sich bspw. Mitarbeiter untereinander helfen. Eine detaillierte Beschreibung des OCB erfolgt im Kapitel 4.4.3 (Individuelles Verhalten in der Arbeitsumgebung). Als Folge dieses Verhaltens wird die Wahrnehmung der unterstellten Zielperson beeinflusst. Im Sinne eines Trickle-Down-Modells, wie es in Abbildung 2 dargestellt wird, können auch Führungskräfte höherer Ebenen Auslöser für Abusive Supervision sein.<sup>61</sup>



**Abb. 2:** Trickle-Down-Modell<sup>62</sup>

Abschließend sei zum Thema prozedurale Gerechtigkeit erwähnt, dass unfaire Prozeduren von Individuen eher wahrgenommen werden als das Ergebnis unfairer Leistung. Dies hebt die Bedeutung prozeduraler Fairness über die der distributiven.<sup>63</sup>

### 3.1.2.3 Interaktionale Gerechtigkeit

Die interaktionale Fairness betrifft den zwischenmenschlichen Part eines Gerechtigkeitsprozesses und ist der Verknüpfungspunkt zwischen prozeduraler und distributiver Gerech-

<sup>59</sup> Vgl. Tepper (2000), S. 180 und S. 186 f.

<sup>60</sup> Vgl. Ansari et al. (2007), S. 693 f. und 702.

<sup>61</sup> Vgl. Tepper/Taylor (2003), S. 97 f.

<sup>62</sup> Quelle: Tepper/Taylor (2003), S. 98. (leicht modifiziert)

<sup>63</sup> Vgl. Tepper (2000), S. 180 und S. 186 f.

Abusive Supervision

Maßnahmen gegen feindseliges Führungsverhalten

Urf, S.

2013, X, 109 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03423-8