

**Zu erkennen,  
dass man ein Arschloch ist,  
ist der erste Schritt!**

*Dave Sanford in Robert I. Suttons  
„Der Arschloch-Faktor“ (2008), S. 113 f.*

## **1 Einleitung**

Das Führungsverhalten hat in der Managementliteratur einen sehr hohen Stellenwert. Es wurde besonders nach Verhaltensweisen der Führungskraft geforscht, wodurch die Motivation der Unterstellten gesteigert und dadurch der Output erhöht wird. Damit war die Führungsforschung stets in einem positiven Blickfeld. In den letzten 15 Jahren wurde auch die Schattenseite erforscht.<sup>1</sup>

Diese Ausarbeitung zeigt einen Ausschnitt der dunklen Führungstheorie auf, der im deutschsprachigen Raum noch kaum behandelt wurde. Um welches Problem es sich hierbei konkret handelt und wie bei der Erstellung der Analyse vorgegangen wurde, wird folgend näher erklärt.

### **1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit**

Das wachsende Interesse der Forscher an den Auswirkungen negativer Verhaltensweisen in Organisationen sorgte für einen Wechsel des Fokus innerhalb der Führungsforschung. Wo bisher nach einem effektiveren Führungsverhalten geforscht wurde, stehen nun die positiven und negativen Seiten der Führung im Zentrum des allgemeinen Interesses.<sup>2</sup>

Im Speziellen trat im US-amerikanischen Raum jede Form des schlechten und destruktiven Führungsverhaltens als neues Interessensgebiet auf, was durch die große Anzahl an Publikationen bewiesen wäre. Die ersten veröffentlichten Beiträge bezogen sich auf sämtliche Verhaltensweisen mit negativem Ursprung. Daher fallen darunter physische Feindseligkeiten wie körperliche Angriffe und sexuelle Zudringlichkeiten, aber auch rein verbale und nonverbale Feindseligkeiten, die sich bspw. durch öffentliches Anschreien abzeichnen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Wayne et al. (2008), S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Wu/Hu (2009), S. 144.

<sup>3</sup> Vgl. Schreyögg (2009), S. 376.

Im europäischen Raum sind die Forschungsergebnisse des destruktiven Führungsverhaltens noch um einiges jünger. Erst mit der Veröffentlichung des Bestsellers von Robert I. Sutton „The No Asshole Rule“<sup>4</sup> wurde dem Europäer bewusst, wie sehr ein Despot/eine Despotin einem Unternehmen schaden kann. Solchen Führungskräften ein besseres Verhalten mittels Führungsschulungen der „Alten Schule“<sup>5</sup> beizubringen, schlägt schnell an seine Grenzen. Sutton hat mit seinen Büchern „Der Arschloch-Faktor“ und „Der Chef-Faktor“ seine Forschungsergebnisse sehr umfangreich zusammengefasst und dargestellt. Das erste Buch zeigt, wie einer schlechten Führungskraft entgegengewirkt werden kann, und das zweite Buch erklärt, wie die Führungskraft selbstständig eine bessere werden kann.<sup>6</sup>

Doch sind die dunklen Seiten des Führungsverhaltens noch lange nicht ausgereizt. Bennet J. Tepper befasst sich seit Beginn des neuen Jahrtausends mit jenem dunklen Führungsverhalten, das körperliche Übergriffe total ausschließt. Er erforscht die unterschweligen Feindseligkeiten der Führungskraft und benennt diese als „Abusive Supervision“.<sup>7</sup>

Das Schwierige an „Abusive Supervision“ ist, dass es genügt, dass lediglich der direkt betroffene Unterstellte ein feindseliges Verhalten der Führungskraft ihm gegenüber empfindet. Der betroffenen Führungskraft, aber auch den Mitarbeitern im näheren Umfeld, muss das negative Verhalten gar nicht bewusst sein.<sup>8</sup>

Destruktives nicht-physisches Verhalten zeichnet sich verbal (z.B. durch ärgerliches Anschreien, öffentliches Bloßstellen, kränkende Bemerkungen u.v.m.) aber auch non-verbal (bspw. durch absichtliches Ignorieren) ab. Dass solche Verhaltensweisen alltäglich sind, bestätigen die Forschungsergebnisse zum dunklen Führungsverhalten der letzten 15 Jahre. So sind laut Tepper 10 bis 16% der US-amerikanischen Angestellten davon betroffen.<sup>9</sup>

Einige Studien weisen zwar darauf hin, dass 20% der Arbeitsplätze von Gewalt betroffen sind, jedoch ist in etwa die doppelte Anzahl an Angestellten mit subtilen beschimpfenden Verhaltensweisen oder mit gedankenlos negativen Handlungen konfrontiert.<sup>10</sup>

---

<sup>4</sup> Auf Deutsch erstveröffentlicht 2008 unter dem Titel „Der Arschloch-Faktor“.

<sup>5</sup> Darunter ist die bisherige Führungs- und Managemententwicklung als internes oder externes Fortbildungsseminar zu verstehen, in dem die Führungskraft trainiert wird effektiver zu werden.

<sup>6</sup> Vgl. Sutton (2010), S. 1 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Tepper (2000), S. 178.

<sup>8</sup> Vgl. Wu/Hu (2009), S. 147.

<sup>9</sup> Vgl. Hegele-Raih (2011), S. 13.

<sup>10</sup> Vgl. Burton/Hoobler (2006), S. 340.

Die Folgen von „Abusive Supervision“ sind sehr weitreichend. Neben verminderten Wohlbefinden der Opfer wird die Arbeitsqualität reduziert, Fehlzeiten steigen und das Privatleben leidet ebenfalls darunter.<sup>11</sup> Eine Untersuchung bestätigte auch den Verdacht, dass es einen direkten Bezug zum erhöhten Alkoholkonsum des Opfers gibt.<sup>12</sup> Ob ein Sinken des Outputs ein Hinweis destruktiven Führungsverhaltens ist, ist mit derzeitigen Forschungsergebnissen fraglich, weil mit „Abusive Supervision“ auch ein erhöhter Druck, der auf den Führungskräften lastet, an die Unterstellten weitergeleitet wird.<sup>13</sup>

Neben dem Begriff „Abusive Supervision“ werden im Englischen auch ähnliche Begriffe behandelt, die einen sehr verwandten Bezug aufweisen. Dazu gehören „Petty Tyranny“, „Supervisor Aggression“, „Supervisor Undermining“, „Workplace Bullying“ und viele mehr. Trotz vieler Überschneidungen hat sich vor allem in der jüngeren Literatur der Begriff „Abusive Supervision“ durchgesetzt.<sup>14</sup>

Es gibt keine deutsche Bezeichnung für „Abusive Supervision“, da es sich um ein sehr junges Thema handelt – die Literaturliste umfasst hauptsächlich Publikationen von 2006 bis 2011 – und im deutschsprachigen Raum sich bisher nur Frau Univ.-Prof. Schreyögg und ihr Dissertant Dr. Klaussner von der Freien Universität Berlin damit beschäftigt haben. Klaussner behält in seiner Dissertation „Abusive Supervision – Eine systemtheoretische Analyse prekärer Führungsbeziehungen in Organisationen“<sup>15</sup> ebenfalls den englischen Begriff bei.

Aufgrund dieses besonders jungen Forschungsthemas und dem Faktum, dass dieses Thema im europäischen Raum erst kürzlich (erstmalig 2009) an der Freien Universität Berlin aufgegriffen wurde, soll in dieser Arbeit zuerst einmal definiert werden, was Abusive Supervision ist.

Darauf folgt die Beantwortung folgender Forschungsfragen:

- Wie entsteht Abusive Supervision?
- Welche Folgewirkungen entstehen durch Abusive Supervision?

Das Hauptkapitel befasst sich anschließend mit der Frage:

- Wie kann Abusive Supervision entgegengewirkt werden?

---

<sup>11</sup> Vgl. Tepper et al. (2011), S. 279.

<sup>12</sup> Vgl. Bamberger/Bacharach (2006), S. 723.

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

<sup>14</sup> Vgl. Schreyögg (2009), S. 376.

<sup>15</sup> Gesehen auf <http://www.verlagdrkovac.de/3-8300-5921-3.htm>

Ziel der Arbeit ist es schließlich, einen Teilbereich der dunklen Führungsforschung vertieft vorzustellen, der bisher im europäischen Raum kaum behandelt wurde, aber im US-amerikanischen Raum in den letzten fünf Jahren immer populärer wurde. Zusätzlich ist es ein Ziel, dem Leser einen Maßnahmenkatalog zu bieten, um dem Täter (Führungskraft), dem Opfer (unterstellte Zielperson) und dem Retter (höhere Führungskraft) jeweils zu helfen, Abusive Supervision zu verhindern bzw. einzudämmen.

## **1.2 Vorgehensweise bei der Bearbeitung**

Die hier vorliegende Analyse verfolgt eine theoretische Aufarbeitung des Themas „Abusive Supervision“ und die Einbeziehung der entsprechenden Gegenmaßnahmen. Die Arbeit basiert zum Großteil auf Zeitschriftenartikel, da erstens das Thema sehr jung ist und es kaum Literatur in Buchform gibt, zweitens dadurch die Arbeit mit empirischen Ergebnissen unterstützt wird und drittens das fertige Werk einem sehr aktuellen Stand entspricht.

Im ersten Schritt der Ausarbeitung wird der Begriff „Abusive Supervision“ untersucht. Dabei wird dargestellt, welches Führungsverhalten unter diesen Begriff fällt. Dies führt zu einer umfassenden Definition, die aus den Artikeln von Tepper und einigen Beiträgen anderer Autoren zusammengefasst wird.

Im nächsten Schritt werden die Voraussetzungen durchleuchtet, die zu einem feindseligen Führungsverhalten führen. Diese sind nicht nur innerorganisational zu suchen, sondern finden auch außerhalb der Organisation ihre Grundlage.

Die Folgewirkungen von Abusive Supervision unterstreichen die Notwendigkeit, Gegenmaßnahmen zu entwickeln, herausstreichen und dienen mit den Voraussetzungen als Grundlage des anschließenden Kapitels.

Aus den erarbeiteten Definitionen und Ergebnissen werden schließlich zielgerichtete Lösungsmaßnahmen abgeleitet, die vom höheren Management, von der unterstellten Zielperson und von der Führungskraft selbst getätigt werden können, um den negativen Folgewirkungen entgegenzuwirken und um den Voraussetzungen für feindseliges Führungsverhalten den Nährboden zu nehmen.

Abusive Supervision

Maßnahmen gegen feindseliges Führungsverhalten

Urf, S.

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

ISBN: 978-3-658-03423-8