
Arbeitsmotivation und Verhalten unter subjektiv wahrgenommenen inkompetenten Vorgesetzten

Eine Studie unter psychologischen Betrachtungen

Paul Schalow

Eingereicht am: 31.07.2011

Zusammenfassung Studien belegen, inkompetente Vorgesetzte scheint fast jeder schon einmal erlebt zu haben. Dennoch existiert kaum Forschungsarbeit, die sich direkt mit dem Thema "Inkompetenz in Führungspositionen" beschäftigt. Es scheint, als wäre es ein Tabu-Thema. Die Arbeit zeigt in einem umfassenden Modell auf, wie dieses Szenario entsteht, und wie sich beteiligte Akteure in diesem Szenario verhalten, motiviert sind sowie wie entsprechende Einflüsse zu Änderungen führen.

Schlüsselwörter Vorgesetzter · Führung · Inkompetenz · Psychologie · Verhalten

1 Einführung

Umfragen zufolge hält ein Großteil der Angestellten ihren direkten Vorgesetzten für inkompetent und ist der Meinung, dass sich dieser Umstand negativ auf ihre Arbeitsatmosphäre auswirkt.

Eine Umfrage unter 2.000 Angestellten im Vereinigten Königreich verdeutlicht (vgl. Petrook (2011)): Über die Hälfte (55 %) denkt, dass ihr Vorgesetzter nicht die notwendigen Fähigkeiten besitzt. Inkompetenz führt zu stressig wahrgenommenen Arbeitsumgebungen. 39 % finden, dass das Verhalten des Vorgesetzten für ein hohes wahrgenommenes Stress-Niveau sorgt. Ein Großteil meint, dass ihr Vorgesetzter sich negativ auf die Freude auf den Job auswirkt. 10 % machen ihren Vorgesetzten für den eigenen schlechten gesundheitlichen Zustand verantwortlich.

(Hogan, 1994, S.12) beschreibt die Ergebnisse einer Studie seit den 1950ern, die das Unternehmensklima untersucht hat: 60 % bis 75 % der Angestellten illustrieren den direkten Vorgesetzten als den kritischen Aspekt ("worst aspect") ihres Jobs. Weiterhin konstatiert er, dass eine Untersuchung in großen Krankenhäusern ergeben hat, dass die Basisrate für Inkompetenz in derartigen Organisationen bei 60 % liegt, sowie eine andere Schätzung für Bereiche wie Weltraum-Organisationen mit einer Basisrate für Inkompetenz von 50 % aufwartet.

Fast jeder, der darauf angesprochen wird, kann darüber berichten oder fühlt sich zumindest angesprochen. Es findet sich schnell einer – ein inkompetenter Chef – zumindest einer, dessen Aufgabe man selbst

besser gemacht hätte. Einer, der beispielsweise die Leistung anhand der im Betrieb verbrachten Stunden anstatt der tatsächlich erbrachten Leistung honoriert. Jemand, der sich nicht schützend vor seine Mitarbeiter stellt, wenn es darum geht, auf wen oder was der Fehlschlag des letzten Projekts zurückzuführen ist. Eine nicht authentische Person, eine, die sich vor jedem Mitarbeiter anders verhält.

Wie die Arbeit zeigen wird, ist es nicht verwunderlich, dass dieses Szenario üblich ist. So stehen Führungspersönlichkeiten doch häufig in einem Spannungsverhältnis zwischen verschiedenen Ansprüchen. Wenn es doch aber so viele Angestellte betrifft und dementsprechend stark die Arbeitsmotivation und damit hypothetisch die Arbeitsleitung beeinflusst, warum wird es nicht geändert?

Existierende Literatur und Forschung beschäftigt sich tendenziell eher mit dem *erfolgreichen* Manager. Was aber, wenn der direkte Vorgesetzte das genaue Gegenteil verkörpert, inkompetent ist oder zumindest so wirkt. Dies führt zu spezifischen Änderungen in der Arbeitsatmosphäre, in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und unterstellten Mitarbeiter sowie dessen Verhalten.

In der vorliegenden Arbeit werden mögliche Gründe und deren Auswirkungen auf einen unterstelltem Mitarbeiter veranschaulicht und diskutiert. Es wird ein Modell geschaffen, welches diese Konfliktsituation untersucht. Dafür werden bestehende Theorien und Modelle verwendet und angewandt.

Paul Schalow studiert an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen der Vorlesung *Arbeits- und Berufspsychologie* am Fachbereich für Erziehungswissenschaft und Psychologie bei Univ.-Prof. Dr. Ernst.-H. Hoff an der Freien Universität Berlin eingereicht.

Paul Schalow

E-Mail: paul.schalow@gmx.net

Nicht Bestandteil ist eine Gender-Untersuchung. Somit können selbstverständlich jeweilige Rollen von Frauen und Männern eingenommen werden.

1.1 Abgeleitete Problemstellungen und Forschungsfragen

Wie lässt sich *Inkompetenz* unter Führungspositionen definieren und wie wird sie hervorgerufen? Aus dem Szenario eines inkompetenten Vorgesetzten und seiner ihm unterstellten Mitarbeiter ergeben sich folgende weiterführende Fragestellungen: Werden inkompetente Vorgesetzte überhaupt als solches wahrgenommen und wie ist der Einfluss dieser Erkenntnis auf die Arbeitsmotivation und das Verhalten ihnen unterstellter Mitarbeiter untereinander, gegenüber dem Vorgesetzten und individuell? Die Erkenntnis zeigt: Angestellte in derartigen Situationen tendieren dazu zu resignieren oder zumindest nichts an der Situation zu ändern. Wodurch wird das hervorgerufen? Diese Fragestellungen sollen kollektiv dafür herhalten, die übergeordnete Frage zu beantworten: Ist es überhaupt relevant, sich mit einer Änderung vielmehr einem Austausch *inkompetenter Vorgesetzter* zu beschäftigen respektive hat es einen signifikanten Einfluss auf das Arbeitsgeschehen? Sollte gerade in der Personalführung und -entwicklung eventuell ein Umdenken entstehen?

1.2 Methodisches Vorgehen

Im Vordergrund steht ein Studium vorhandener Fachliteratur. Dabei wird die Problematik eingeordnet, diskutiert und anhand bestehender Modelle und theoretischer Erklärungen der Psychologie diskutiert und erweitert.

Dafür wird in Kapitel 2 vorausgehend betrachtet, was *Führung* ist und Aufgaben der Führung sind, wie sich Inkompetenz unter Vorgesetzten definieren und erklären lässt sowie welche Verhaltensweisen insbesondere inkompetente Führungspersönlichkeiten zeigen.

In Kapitel 3 werden die psychologischen Voraussetzungen für die Untersuchung geschaffen. Letztendlich wird in Kapitel 4 Motivation und Verhalten des unterstellten Mitarbeiters in all seinen Facetten untersucht.

1.3 Einordnung in bestehende Literatur und Forschungsarbeiten

Für gewöhnlich wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass negative Führung beispielsweise negative Motivation erzeugt. Zudem wird häufig aufgeschlüsselt, wie positive Führung aussieht und welche positiven Leistungssteigerungen zu erwarten sind.

Selten wird das Gegenteil untersucht. Zum Großteil wird eher danach gefragt *wem nutzt Führung* und im gleichen Atemzug wird eigentlich nur an die *richtige*, die *erfolgreiche*, die *positive Führung* gedacht. (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.89))

In wenigen Fällen wird zumindest die Nebenfrage *wem schadet Führung?* (beispielsweise (Nerdinger

et al., 2008, S.88)) gestellt, aber bleibt dann doch konkret unbeantwortet. Lediglich als kleine Randnotiz wird sie wahrgenommen.

Gefundene Literatur, die direkt dem Bereich des *inkompetenten Vorgesetzten* zugeordnet werden kann, beschäftigt sich wie Darioly and Schmid Mast (2011) mit dem Zusammenhang zwischen Inkompetenz und dem gezeigten Dominanzverhalten, worauf im Abschnitt 4.2.2 Bezug genommen wird. Kruger and Dunning (1999) beschäftigen sich mit der Selbstwahrnehmung inkompetenter Personen. In Hogan (1994) werden die Gründe für gängige Inkompetenz in Führungspositionen untersucht.

Die Auswirkungen auf den direkt unterstellten Mitarbeiter bleiben in seiner Allumfassendheit ununtersucht, womit diese Arbeit ihren Fokus erhält.

2 Führung

Was unter *Führung* verstanden wird, welche Aufgaben eine Führungspersönlichkeit hat und welche Voraussetzungen sie bestenfalls mitbringen soll, wird in der Literatur genau beschrieben. Was weit weniger erläutert wird, was unter *Inkompetenz* angesehen wird und wie sich inkompetente Führungspersönlichkeiten verhalten, wird zusätzlich in diesem Kapitel diskutiert.

Vornweg sei bemerkt, dass wenn im Folgenden von einer *Führungspersönlichkeit* geredet wird, eine wohl definierte Position im Unternehmen, wie ein Gruppenleiter oder ein Abteilungsleiter, betrachtet wird, jedoch nie eine Figur oder bestimmte Rolle in einer Gruppe mit bloßen Führungsqualitäten, die jedoch nicht speziell als solche bestimmt wurde.

2.1 Was ist "Führung" ?

"Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen." (Nerdinger et al., 2008, S.88)

(Nerdinger et al., 2008, S.88f) beschreibt den Vorgang *Führung*, von einer außenstehenden Person wahrgenommen, wie folgt (vgl. Abbildung 1):

Die Führungskraft demonstriert ein spezifisches Verhalten, welches als zielbezogene Einflussnahme auf eine oder mehrere Personen wirkt. Diese angesprochenen Personen verhalten sich als Reaktion auf eine bestimmte Art und Weise. Eine beispielhafte Reaktion könnte sein, dass der oder die Mitarbeiter mehr oder weniger Leistung erbringen. Das resultierende Verhalten stellt das Ergebnis dar oder führt zu Ergebnissen und repräsentiert damit den Führungserfolg (oder -misserfolg).

Somit lässt sich konstatieren: Führungskräfte haben Einfluss und müssen bewusst auf ihnen unterstellte Mitarbeiter Einfluss nehmen. Diese Einflussnahme kann sich im Verhalten unterstellter Mitarbeiter positiv oder negativ im Sinne des Unternehmens und des Führungserfolgs äußern.

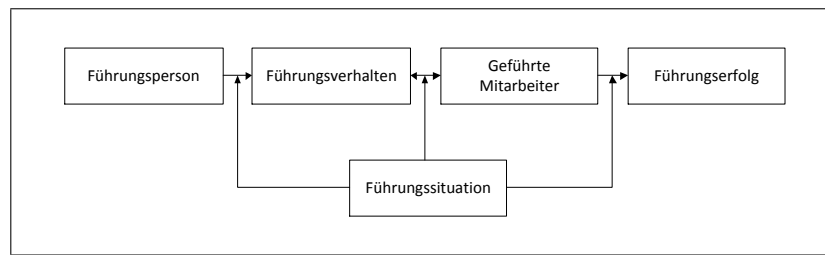


Abb. 1: Führungsprozess (nach (Nerdinger et al., 2008, S.89))

2.2 Aufgaben und Voraussetzungen einer Führungskraft

Aus der Führungsrolle abgeleitete Aufgaben und Voraussetzungen

In der Führungs- und Manager-Literatur wird oft und gern betont, welche Eigenschaften und Kompetenzen eine Führungspersönlichkeit mitbringen muss:

Dazu zählen beispielsweise ausgeprägte soziale und kommunikative Fähigkeiten (Pelz, 2004, S.47). Da Führungskräfte in ständiger Interaktion mit Umwelt (Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden, etc.) stehen, müssen sie in der Lage sein, sich in die Interaktionspartner einzufühlen sowie Signale rechtzeitig zu erkennen und zu interpretieren. (vgl. (Linde and Heyde, 2003, S.9))

Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, die Entwicklung eines gesunden Selbstwertgefühls beim Mitarbeiter durch Wertschätzung und positive Verhaltensweisen voranzutreiben und durch Lob sowie Anerkennung zu verstärken (vgl. (Linde and Heyde, 2003, S.27)). Das Thema *Selbstwertgefühl* wird im Abschnitt 2.5.1 intensiviert.

Eine weitere Aufgabe stellt die Teambildung dar (vgl. (Hogan, 1994, S.12)). Dazu ist es notwendig, talentierte Persönlichkeiten für das Team zu rekrutieren. In den meisten Fällen wird jedoch einfach "damit" gearbeitet, was den Führungskräften zur Verfügung steht. Diese Mitarbeiter müssen motiviert und inspiriert werden. Weiterhin müssen sämtliche Ressourcen, die für das Erreichen der Ziele notwendig sind, akquiriert werden.

Eigenschaften erfolgreicher Führungspersönlichkeiten

Untersuchungen erfolgreicher Führungskräfte (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.90f)) weisen auch nach, dass einige spezifische Eigenschaften eine erhebliche (signifikante) Rolle spielen. Folgende Eigenschaften korrelieren mit jeweiligem Führungs-Erfolg und stehen im Gegensatz zu nicht erfolgreichen Führern:

- Charisma,
- Intelligenz.

Im 5-Faktoren-Modell wird versucht, Eigenschaften für den Führungserfolg zusammenzutragen:

- Extraversion,
- Offenheit,
- Verträglichkeit,
- Gewissenhaftigkeit,

- Neurotizismus, der sich aber im Gegensatz zu den vier erstgenannten Eigenschaften negativ auf den Führungserfolg auswirkt.

Die untersuchte Literatur malt stets ein stark ähnliches Bild dieses vorgestellten erfolgreichen Managers.

Einfluss der Kompetenz als positive Bewertung

(Linde and Heyde, 2003, S.23) zeigen auf, dass ein hohes Maß an Kompetenz und Sachkenntnis Glaubwürdigkeit beim Beobachter bewirkt. Ebenso hilfreich ist eine wahrgenommene Ähnlichkeit mit dem Empfänger sowie der Einsatz positiver Verstärker (beispielsweise Wertschätzung).

Diese Glaubwürdigkeit bewirkt, dass eher eine Einstellungsänderung beim Mitarbeiter erwirkt werden kann. Ebenfalls dafür unterstützend ist Macht (vgl. mit Abschnitt 4.2.2 *Dominanz*).

2.3 Was macht den inkompetenten Vorgesetzten aus?

Würden wir den inkompetenten Vorgesetzten als Gegenentwurf zu einer im vorherigen Abschnitt beschriebenen erfolgreichen Führungsperson definieren, so würde sich beispielsweise eine Person ohne Charisma, die neurotisch, aber nicht offen oder verträglich noch gewissenhaft ist, abzeichnen.

Dennoch wird diese Studie unabhängig von einem *erfolgreichen Führer* betrachtet. Die Annahme, auch inkompetente Führer können erfolgreich sein, impliziert, dass auch sie Eigenschaften kompetenter erfolgreicher Führungspersönlichkeiten wie Intelligenz und Charisma besitzen können.

Einige Arbeiten belegen, dass ausgeprägte Social Skills auch mit negativen Eigenschaften, die zum Scheitern führen, koexistieren können (vgl. (Hogan, 1994, S.12)).

Was macht einen inkompetenten Vorgesetzten aus? Zumindest behält einschlägige Literatur viel zur Kompetenz vor, womit sich durch die Umkehrung verschiedenste Inkompetenzen bilden lassen können.

Fakt ist, Inkompetenz lässt sich anhand vieler Dimensionen beschreiben:

- Soziale Inkompetenz,
- Fachliche Inkompetenz,
- Führungs-Inkompetenz,
- Etc.

Bloße Wahrnehmung als Nicht-Kompetenter

Es lässt sich konstatieren: Inwieweit eine spezifische Inkompetenz ausgeprägt sein muss oder wie viele Inkompetenz die Gesamtheit der Person als inkompetent beschreibt, lässt sich an dieser Stelle nicht manifestieren. Letztendlich soll es in dieser Arbeit darum gehen, dass der Vorgesetzte als inkompetent wahrgenommen wird. Ob er es letztendlich ist, sei hier irrelevant.

In all den später gemachten Annahmen und Schlussfolgerungen wird sich auf die subjektiv wahrgenommene Kompetenz bezogen. So wird es auch in den untersuchten Studien, die den Einfluss wahrgenommener Kompetenz (auf beispielsweise die Moral) untersuchen, gehandhabt. Dennoch werden im nächsten Schritt Gründe für eine mögliche Inkompetenz abgewogen, da diese Gründe auf den Anteil wahrgenommener Inkompetenter direkt Einfluss nehmen.

2.4 Ursachen und Gründe für gängige Inkompetenz in Führungspositionen

Wieso existiert die anfangs beschriebene breite Ansicht, dass Führungspositionen oft und wahrscheinlich mit inkompetenten Persönlichkeiten besetzt werden? Welche Gründe können dafür sprechen?

(Rohrhirsch, 2009, S.45) illustriert den typischen Manager bzw. den typischen Ablauf der Installation einer Führungsposition. Praktiziert wird in Unternehmen das *learning by doing*. Es existiert das Bild des *erfahrenen Praktikers*. Der soll "einfach mal managen", das Ganze pragmatisch verfolgen und aus Erfahrung bringt er die entsprechenden Werkzeuge gleich mit. Das Büro wird als ein "experimenteller Rahmen" gesehen, in dem sich die zukünftige Führungspersönlichkeit entwickeln und mittels des Fun-Faktors richtiges Führen erlernen soll (vgl. (Rohrhirsch, 2009, S.61)). Das erhöht die Erwartung an die Führungsperson sowie dessen Verantwortung. Dementsprechend besteht ein starker Druck auf die Führungspersönlichkeit.

Hinzu kommt, dass die Leistung oder das Ergebnis des Führungsverhaltens schwierig zu messen ist. Somit besteht natürlich in Unternehmen ohne Leistungskriterien und ohne Haftung bei diesen Aufgaben kein Risiko oder resultierende Folgen bei gemachten Fehlern. (Pelz, 2004, S.37)

Das wird toleriert.

Probleme der Führungs-Forschung, insbesondere warum in diesem Bereich unsystematisch geforscht wird, werden weiter in (Hogan, 1994, S.9f) diskutiert. Vor allem wird dabei das Vorgehen, wie Führungspositionen besetzt und wie Führungspersönlichkeiten ausgebildet werden, als kritisch betont (Hogan, 1994, S.12f). Als Hauptargument wird angebracht, dass die Führung als solches für die Akademiker respektive unter Forschungsaspekten nicht existent war und somit die Forschung in diesem Bereich nicht vorangetrieben wurde.

(Hogan, 1994, S.12f) konstatiert auch, dass, wenn ein starkes Augenmerk den persönlichen Eigenschaften (vgl. Abschnitt 2.2) gewidmet wird, wie beispiels-

weise ausgeprägte Social Skills, dennoch andere Eigenschaften koexistieren, die den Grund für das Versagen bilden. Meist besitzen solche Persönlichkeiten neben genannten Eigenschaften auch weitere positive wie Selbstbewusstsein oder Selbstdisziplin. Eigenschaften, die dann aber zum Scheitern führen und koexistieren können, sind beispielsweise: Unehrlichkeit, Arroganz, ein Übermaß an Kontrolle oder politische Spielchen.

Inkompetenz in Führungspositionen ist ein Tabu-Thema. Obwohl ein Großteil der unterstellten Mitarbeiter die Inkompetenz erkennt und bemängelt, wird damit argumentiert, dass sich diese Mitarbeiter nicht in der Position befinden, derartige Einschätzungen zu treffen. (vgl. (Darioly and Schmid Mast, 2011, S.258f))

Insgesamt macht es den Eindruck, als sei es eine verfahrenere Situation, die gängig ist, sich aber nur schwer lösen lässt.

2.5 Verhalten des inkompetenten Vorgesetzten

2.5.1 Generelle Schwierigkeiten und Gefahren einer Führungsrolle

Ständige Antinomien Führungspersönlichkeiten stehen in ständigen Spannungsfeldern aufgrund verschiedener Erwartungshaltungen von

- Mitarbeitern,
- Vorgesetzten,
- Kollegen sowie
- internen oder externen Kunden (vgl. (Linde and Heyde, 2003, S.36)).

Ständig widersprüchliche Erwartungen erzeugen mehrere Dilemmas. Beispielsweise soll eine Führungspersönlichkeit aufgrund der Ansprüche einerseits für Kostenreduktion, Umsatz und Profitabilität andererseits gegenüber Angestellten für Vertrauen, Respekt und Fairness stehen. An Führungspersönlichkeiten wird die Anforderung gestellt, derartige Widersprüche auszuhalten, auszubalancieren sowie situativ handeln und eine gewisse Ambiguitätstoleranz zu entwickeln. (vgl. (Linde and Heyde, 2003, S.38f))

An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob bei unzureichender Kommunikation vor allem gegenüber unterstellten Mitarbeitern (und unzureichend ist es meist, alleine auf begrenzte Zeitressourcen zurückzuführen) ein Vorgesetzter nicht stets als inkompetent erscheint und wahrgenommen wird.

Dementsprechend wird in der Literatur zuverlässig festgestellt, dass es nicht *den* einen Führungsstil geben kann, sondern dass der Vorgesetzte je nach Gegebenheiten zu reagieren und zu agieren hat. (vgl. (Linde and Heyde, 2003, S.40, S.50))

Somit ist es sehr wahrscheinlich, dass in derartigen Ambiguitätssituationen, die viel mit Wahrscheinlichkeit und Risiko zu tun haben, ein Vorgesetzter schnell und viele Fehler macht und somit zumindest als inkompetent wahrgenommen wird.

Hohe Fehlerraten in Führungspositionen sind existent (beispielsweise (Hogan, 1994, S.12) 1992: geschätzte Fehlerrate in Führungspositionen in den USA der vorhergehenden 10 Jahre ist mindestens 50 %).

Zudem werden Führungspersönlichkeiten stets von unterstellten Mitarbeitern versucht zu beeinflussen (Nerdinger et al., 2008, S.98). Sie müssen demzufolge abwägen, welche Ratschläge bzw. Beeinflussung den Prozess wirklich hilfreich sind oder doch eher dem Einflussnehmenden zugute kommen sollen.

Somit stellt das Führungsszenario nicht nur eine einseitige Einflussnahme durch den Vorgesetzten auf den unterstellten Mitarbeiter dar (siehe Abschnitt 2.1) sondern ist eine wechselseitige Beeinflussung sowie eine daraus resultierende Interdependenz. (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.100))

Der Mensch ist ein lebendes Energiepotential in dem ständig ein Triebüberschuss existiert. Darin besteht die Gefahr, dass dieser in Aggressivität überschlägt. Die Führungspersönlichkeit muss dementsprechend für sich selbst lernen mit dieser latenten Aggressionsbereitschaft umzugehen, sie zu erkennen und Selbstdisziplin anzuwenden. Dennoch bewerten Menschen ständig ihre eigene Person und bilden somit ein Selbstwertgefühl. Sämtliche (auch unbewusste) Taten haben die Absicht dieses Selbstwertgefühl zu stärken bzw. Angriffe abzuwehren. Folglich lässt sich folgende Aufgabe ableiten. Mitarbeiter müssen gestärkt, aufgebaut und geschult werden. Umgekehrt muss auch jeder subjektiv bewertete Angriff auf die Führungsperson objektiv bewertet werden, um das eigene Selbstwertgefühl zu schützen und nicht in einer unangebrachten Abwehrhaltung zu verharren. (vgl. (Linde and Heyde, 2003, S.17))

Konflikte zwischen Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern Dass Konflikte zwischen Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern zum alltäglichen Geschäftsablauf dazugehören (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.122)) soll hier nicht zur Debatte stehen. Es soll vielmehr die Frage gestellt werden, welche Konflikte resultieren aus dem Umstand des *inkompetenten Vorgesetzten* bzw. welche existierenden Konflikte können nicht durch einen jenen gelöst werden bzw. werden sogar noch verstärkt.

Konflikte entstehen hierbei meist durch Unvereinbarkeiten beider Seiten. Beispielsweise verlangt der Vorgesetzte mehr Leistung als der unterstellte Mitarbeiter bereits ist zu bringen oder in der Lage ist bringen zu können. Da in dieser Situation dennoch beide Parteien verpflichtet sind miteinander zu kooperieren, handelt es sich um einen *sozialen Konflikt*. Die Gegensätzlichkeit prägt dennoch das Verhalten, die Zusammenarbeit und die daraus entstehenden Ergebnisse und die Interaktion beider Parteien. Zudem werden Aktivitäten unternommen, um diese Anspannung zu reduzieren. (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.122)) Auf die Auswirkungen des Konfliktes auf den unterstellten Mitarbeiter wird im Abschnitt 4.2.4 weiter eingegangen.

2.5.2 Verhalten von inkompetenten Vorgesetzten

Annahme von Ratschlägen bzw. Einsicht der Inkompetenz Obwohl es feststeht, dass inkompetentes Führungsverhalten sich auf die Produktivität, Arbeits-

motivation und Leistung auswirkt (wie noch dargelegt werden wird), bezeugen Selbsteinschätzungen von Führungspersönlichkeiten, dass sie eine völlig andere Wahrnehmung von ihrer eigenen Leistung als Außenstehende haben. Beispielsweise in Petrook (2011) denken 38 % der Umfrage, dass sie das Richtige tun also kompetent sind. Diese Einschätzungen sind absolut unkorreliert mit Einschätzungen ihrer unterstellten Mitarbeiter. (vgl. (Hogan, 1994, S.13))

Diese kognitive Fehleinschätzung wurde von Dunning und Kruger geprägt (vgl. Kruger and Dunning (1999)). Der Effekt beschreibt die Tendenz, das eigene Können zu überschätzen und dass vor allem inkompetente Menschen ihre eigene Inkompetenz nicht erkennen und anerkennen wollen. Die Erklärung erscheint trivial: "Not only do they reach mistaken conclusions and make regrettable errors, but their incompetence robs them of the ability to realize it." (Kruger and Dunning, 1999, S.1132)

In dem Moment, wo ein Mitarbeiter dem Vorgesetzten eine andere Meinung bzw. eine Änderung gegebener Aktivitäten vorschlägt, befinden sich beide in einer Diskussion oder gar einem Konflikt. Für die Führungsperson geht es nun auch darum, die Autorität zu wahren und das eigene Selbstwertgefühl zu schützen (vgl. Abschnitt 2.5.1). Je weiter sich diese Konflikte ausdehnen, desto eher wird auch diese Person bestrebt sein, die eigene Reputation wiederherzustellen indem anfangs gemachte Aussagen, die in der Diskussion standen, ihre Gültigkeit und ihren Erfolg erweisen.

Zusätzlich spielt sicherlich die im letzten Kapitel angesprochene ohnehin stets existente Beeinflussung durch Mitarbeiter und notwendige Abwägung des Nutzens der Beeinflussung eine Rolle.

Dennoch wirken somit vor allem inkompetente Führungspersönlichkeiten als unbelehrbar.

Politisches Verhalten Zum gängigen Führungsverhalten gehört Mikropolitik. Beispielsweise seien Einflussversuche, politisches Taktieren, Täuschen, Verbergen, "unter Druck setzen" erwähnt. (vgl. (Pelz, 2004, S.36)) Dafür ist es einfach, eigenes Fehlverhalten zu verschleiern oder die Vorteile dieser Position dafür auszunutzen, Gewinne für sich zu verbuchen und Fehlschläge auf äußere Umstände oder Mitarbeiter abzuwälzen. Grund für dieses *politische Verhalten* ist die wie im Abschnitt 2.4 angesprochene schwierige Operationalisierung von Führungsverhalten.

Attribution und Attributionstheorie Menschen sind bestrebt, Ursachen für Ereignisse zu bestimmen. Wir neigen dazu Erfolge internal und Misserfolge external zu attribuieren mit anderen Worten Fehler der Umgebung zuzuschreiben und Erfolge den eigenen Eigenschaften. In der Rolle des Vorgesetzten kann es sich natürlich so äußern, dass die Erfolge der Gruppe auf sich selbst bezogen werden, bei Fehlschlägen die Ursache auf die Gruppe projiziert wird. (vgl. (Pelz, 2004, S.37), (Becker-Carus, 2004, S.481f))

Einer Führungspersönlichkeit sollte dieser Umstand dementsprechend bewusst sein, um diese nach außen hin für die Gruppe in jedem Fall unfaire Zuteilung zu vermeiden. Diese kann letztendlich ausschlaggebend für einen Konflikt sein.

Ängste von Führungspersönlichkeiten (Rohrhirsch, 2009, S.27, S.33) postuliert das "Scheitern können" als Voraussetzung für die Führungsposition.

Dennoch wird gleichzeitig erwähnt, dass aus dem Umstand, dass, wenn Menschen (sowohl Führungspositionen als auch unterstellte Mitarbeiter) als "bloße Produktionsfaktoren" erkannt werden, es selbstverständlich auch kein Scheitern geben kann. Eine Funktion wird erfüllt oder eben nicht erfüllt. Bei einer Minderleistung wird der Produktionsfaktor (Mensch) abgestoßen.

3 Motive, Motivation und Arbeitszufriedenheit

Kurt Levin beschrieb das Verhalten als eine Funktion der Persönlichkeit und der Umwelt (vgl. (Linde and Heyde, 2003, S.18), (Becker-Carus, 2004, S.443)).

Auf Basis von (Nerdinger et al., 2008, S.426ff), (Linde and Heyde, 2003, S.106) und (Becker-Carus, 2004, S.437f) lassen sich die Begriffe *Motive*, *Motivation* und *Arbeitszufriedenheit* wie folgt definieren:

Der Begriff *Motivation* bezeichnet die momentane Ausrichtung auf ein Handlungsziel und wird beeinflusst durch die individuellen Merkmale des Menschen, den *Motiven* und den Merkmalen der Situation. *Motive* sind die Beweggründe bzw. Antriebskräfte des menschlichen Handelns um eine bestimmte Leistung zu erbringen bzw. angestrebte Ziele zu erreichen. Dabei wirken Anreize respektive Situationsmerkmale auf die Motive ein und führen zum Handeln. Ob ein Motiv angeregt wird, ist abhängig davon, wie die Situationsmerkmale subjektiv wahrgenommen und bewertet werden. Beispielsweise wird ein Vorgesetzter von einem Teil der Belegschaft als inkompetent eingestuft, ein anderer Teil nimmt das nicht so wahr.

Arbeitszufriedenheit ist die Einstellung bzw. emotionale Reaktion auf die Arbeit und die Bereitschaft sich in einer spezifischen Art und Weise in dieser Arbeit zu verhalten.

In dieser Arbeit wird sich an die kognitivistisch und handlungsorientierten Motivationsmodelle angelehnt (vgl. (Becker-Carus, 2004, S.443ff)). Diese gehen davon aus, dass nicht nur erlernte Motive existieren, sondern auch Vorstellungen und Erwartungen Einfluss nehmen. Somit spielen mögliche negative und positive Ergebnisse eine Rolle sowie persönliche Werte für Ziele und Handlungen.

Die handlungstheoretischen Ansätze betonen die Ausrichtung einzelner motivierter Handlungsschritte an einem übergeordneten Gesamtziel. Somit ergibt sich eine Art Hierarchie an Teilzielen, wobei zwischen diesen Teilzielen eine Prüfung, ob das Teilziel erreicht wurde, stattfindet, bevor das nächste Teilziel angestrebt wird.

4 Auswirkungen des Szenarios auf den unterstellten Mitarbeiter

Im Studium, beispielsweise im strategischen Management, wird stets gelehrt: Mitarbeiter und Mitarbeiterengagement sind eine für das Unternehmen bedeutende Ressource, wenn nicht gar die wichtigste, und ein bedeutsamster Wettbewerbsfaktor. Zugleich ist auch klar: Das Engagement hängt hierbei im höchsten Maße von der Führung ab (Rohrhirsch, 2009, S.63).

Der direkte Vorgesetzte und sein Verhalten sowie sein Führungsverhalten sind wichtig, da von ihm die Art und Qualität des gesamten Arbeitsumfeldes abhängig ist (Rohrhirsch, 2009, S.64). Schlechtes Führungsverhalten führt zu geringerer Produktivität (Hogan, 1994, S.13).

Wie wirkt sich nun das untersuchte Szenario konkret aus?

4.1 Generelle Auswirkungen von Führungsverhalten auf die Belegschaft

4.1.1 Verstärkung des Verhaltens der Mitarbeiter

Betrachten wir die Definition der *Transaktionalen Führung*. Diese beruht auf dem lerntheoretischen Prinzip der Verstärkung. Diese Theorie geht davon aus, dass die Führungskraft den eingeschlagenen Weg sowie die Zielerreichung des Mitarbeiters kontrolliert und gegebenenfalls intensiviert. Dem Mitarbeiter wird somit der Sinn der Arbeit vermittelt und gegebenenfalls seine Ziele verstärkt. Somit erhöht sich durch das (richtig angewandte) Führungsverhalten die bereits vorhandene Motivation. (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.64))

4.1.2 Werte werden übermittelt

Werte und Überzeugungen des Unternehmens werden vom Führungsverhalten repräsentiert und getragen anders gesagt *symbolisiert*. Wird dieser Punkt gezielt in das Führungsverhalten eingebaut, so ist von *symbolischer Führung* die Rede. (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.97))

4.2 Auswirkungen auf die Belegschaft unter inkompetenten Vorgesetzten

(Pelz, 2004, S.49) konstatiert, dass ein Großteil der Demotivation und Frustration am Arbeitsplatz unnötig ist und vermieden werden kann und ursprünglich von einfachen Führungsfehlern herrührt bzw. daraus resultiert, dass Führungskräfte in diesen Fällen das "grundlegende Handwerk" nicht verstehen.

Kompetenz beeinflusst die Führungs-Unterstellten-Beziehung (vgl. (Darioly and Schmid Mast, 2011, S.240)).

Studien zeigen, wenn Führungspersönlichkeiten gegenüber anderen Gruppenmitgliedern als weniger fachkompetent wahrgenommen werden, dann reduziert das die Moral auf ein Minimum. Niedrige Moral resultiert in niedriger Produktivität, einer hohen Fluktuation

von Mitarbeitern und vermehrten Streiks. (vgl. (Darioly and Schmid Mast, 2011, S.240))

4.2.1 Wahrnehmung von Kompetenz

Experimente demonstrieren, Kompetente werden auch als kompetenter verglichen mit inkompetenten wahrgenommenen (vgl. (Darioly and Schmid Mast, 2011, S.249, S.252)).

Kompetenzunterschiede werden als Status-Unterschiede registriert, die dafür verantwortlich sind, wie sich Menschen in sozialen Interaktionen verhalten (vgl. (Darioly and Schmid Mast, 2011, S.258f)).

4.2.2 Einfluss von Kompetenz auf Dominanz und Einfluss

Dominanz ist verbunden mit Kompetenz. Personen, die als kompetent wahrgenommen werden, werden auch als dominant ausgemacht, inkompetent als weniger dominant. (vgl. (Darioly and Schmid Mast, 2011, S.242)) Eine Person, die sich dominanter verhält, wird sich selbst auch langfristig als dominanter wahrnehmen und dementsprechend einen Anspruch auf die Führungsrolle erheben, wodurch etwaige Machtkämpfe ausgelöst werden können. Demzufolge entsteht eine zusätzliche Stress-Situation. (vgl. (Darioly and Schmid Mast, 2011, S.258f))

Je inkompetenter der Vorgesetzte desto niedriger die wahrgenommene Dominanz des Vorgesetzten, desto höher das Dominanz-Verhalten des unterstellten Mitarbeiters gegenüber diesem Vorgesetzten und desto höher der Widerstand des Mitarbeiter gegenüber dem Einfluss des Vorgesetzten (vgl. (Darioly and Schmid Mast, 2011, S.251f)).

Betroffene Mitarbeiter werden selbstbewusster und lassen sich weniger gefallen. Dementsprechend greifen bisher gut funktionierende und für die Ausübung der Führung notwendige Druckmittel weit weniger (Pelz, 2004, S.49).

4.2.3 Substituierung von Führungsaufgaben

Es ist möglich, dass ein oder mehrere Mitarbeiter die Führungsaufgabe substituieren (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.90)).

Vorausgesetzt, Unterstellte haben die dazu notwendigen Kompetenzen und das Wissen oder etwa geeignete Erfahrungen, sind sie selbstständig in der Lage, ohne den eigentlich notwendigen Führungsweisungen, Ihre Aufgaben kompetent durchzuführen und gar Aufgaben der Führung bis hin zur Gesamtheit zu übernehmen. Das hat zur Folge, dass das Geschäft erst einmal weiterläuft und sich der Vorgesetzte nicht für etwaiges Versagen rechtfertigen muss. Eventuell ist der substituierende Mitarbeiter vorerst sogar motivierter, da er zusätzliche Aufgaben als Herausforderung ansieht. Dennoch kann in diesem Szenario, wie bereits im vorherigen Abschnitt beschrieben, schnell die Einsicht kommen, dass trotz einer Mehr-Belastung keine zusätzliche Anerkennung bzw. Kompetenz entsteht, womit dann das bestehende Machtgefüge zerstört werden kann.

4.2.4 Konfliktzustand

Konfliktablauf Im Abschnitt 2.5.1 wurde bereits auf den *sozialen Konflikt* hingewiesen. Konflikte treten neben bestehenden unter diesen Voraussetzungen noch öfter und noch intensiver ein.

Es existiert eine Unvereinbarkeit (die Inkompetenz im Sinne des unterstellten Mitarbeiters) und die Überzeugung, dass dem nicht so ist, im Sinne des Vorgesetzten. Dennoch müssen beide Parteien zusammenarbeiten. Wie angedeutet hat dieses Spannungsverhältnis dennoch Auswirkungen auf das Ergebnis und den weiteren Vorgang. Zudem werden weitere Bemühungen angestrengt, diese Anspannung zu reduzieren (vgl. auch (Hoff, 2011, Block 5 Folie 9)). Zusätzliche Anstrengungen zur Konfliktreduktion bedeutet auch, möglicherweise entstehender Stress bei einer Überbeanspruchung.

Ausgehend von diesem Ursprungskonflikt, und ob nun aufgrund anfänglichen Attributierung (Der Vorgesetzte wurde als inkompetent wahrgenommen. Somit wird tendenziell jede weitere Aussage, ob nun kompetent oder nicht kategorisch abgelehnt.) oder weil die Aussagen wirklich inkompetent sind, treten weitere zusätzliche Konflikte ein. Konfliktarten lassen sich hierbei nicht eingrenzen. Sie lassen sich beispielsweise nach (Nerdinger et al., 2008, S.125f)} in Bewertungs-, Beurteilungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikte kategorisieren.

Je nach Individuum wird dieser Prozess unterschiedliche Auswirkungen haben:

Beispielhafte Folgen klassifiziert im Sinne der Klassifikation von *Modi des Konfliktverhaltens* (Abbildung (Nerdinger et al., 2008, S.125)):

Kooperation:

- (a) Versuch eine *friedliche* Lösung zu finden ("Verhandeln").
- (b) Stress-Abbau in der Freizeit respektive Ausweichen des Konfliktes ("Nicht-Konfrontation") (vgl. "Kompensation" in (Hoff, 2011, Bl.7 Fol.10)).

Wettbewerb:

- (c) Stress-Abbau bei Kollegen oder anderen Vorgesetzten ("indirektes Kämpfen").
- (d) Direkte Beeinflussung der Situation durch Konfrontation des Vorgesetzten (beispielsweise vor der Gruppe) und Aufforderung zur Änderung ("Direktes Kämpfen").

Beendigung des Konfliktes ohne Lösung:

- (e) Wechsel des Arbeitsplatzes.

Folgen des Konfliktzustandes

Möglichkeit der Eskalation: Gemäß der sozialen Interpendenztheorie muss es sich in jedem Fall um eine negative Interpendenz handeln. Sollte es sich nicht um (a) handeln, so haben beide Seiten unvereinbare Ziele und Absichten. Sollte eine Partei erreichen, ihr Ziel durchzusetzen (beispielsweise gelingt es dem unterstellten Mitarbeiter die Inkompetenz aufzuzeigen) so muss die andere Seite fürchten ihre Ziele zu verfehlen (Aufrechterhaltung der

Führungsposition). Als Folge wächst nach (Nerdinger et al., 2008, S.128) die feindliche Einstellung, es entwickelt sich ein Machtkampf. Dieser Kampf kann nur verloren oder gewonnen werden (vgl. Abschnitt 2.5.2 *Scheitern*). “Die Gegner sind eher nicht bereit zu kooperieren, meiden den Kontakt und agieren taktisch.” Die Wahrscheinlichkeit einer Eskalation steigt.

Folgen für Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung: Studien-Befunde veranschaulichen (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.130)), dass infolge sozialer Konflikte das Ausmaß des Konflikts signifikant negativ mit der Zufriedenheit und Leistung korreliert. Zudem besteht ein enger Zusammenhang zu entstehenden psychosomatischen Beschwerden (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.131)). Weiterhin lässt sich dieses Ergebnis die Hypothese, ein derartiger Konflikt ließe sogar die Arbeitsleistung steigern, tendenziell verneinen. Dennoch bezeugen andere Studien, dass die nun negativere Arbeitszufriedenheit sich nicht unbedingt stark negativ auf die Arbeitsleistung auswirkt, da der Einfluss der Arbeitszufriedenheit nur schwach mit der Arbeitsleistung korreliert (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.433)). Wiederum andere Befunde ((Darioly and Schmid Mast, 2011, S.258f)) belegen, dass die erbrachte Leistung kurzfristig nicht aufgrund einer wahrgenommenen Inkompetenz variiert.

Erwähnt sei an dieser Stelle, dass unter den Aspekten des *Züricher Modells* von Bruggemann et al. (vgl. (Hoff, 2011, Bl.4 Fol.28)) sich im Fall von (b) maximal eine resignative Arbeitszufriedenheit einstellen kann. In den ungünstigeren Fällen von (b) bleibt es bei einer Arbeitsunzufriedenheit oder einer Pseudo-Arbeitszufriedenheit.

4.2.5 Nicht-Befriedigung von Motivationen und Folgen

Folgt man dem Modell von Herzberg (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.429ff), (Hoff, 2011, Bl.4 Fol.6f)) zur Klassifizierung von Motivationen so lassen sich die Faktoren dieses Szenarios wie folgt klassifizieren.

Nach dieser Ansicht ist Arbeitszufriedenheit eine direkte Folge von wahrgenommener Umwelt und Aufgaben. Herzberg unterscheidet zwischen Kontext- oder auch Hygienefaktoren und Kontentfaktoren, auch Motivatoren genannt.

Erstere führen bei kompletter Erfüllung zu einem neutralen Zustand (Nicht-Unzufriedenheit) beim Betroffenen, wenn sie allerdings fehlen, entsteht eine Unzufriedenheit. Motivatoren führen bei einem Nicht-Vorhandensein nicht zur Unzufriedenheit, sorgen allerdings für eine Zufriedenheit, wenn sie vorhanden sind.

Kontextfaktoren sind laut Herzberg: das Arbeitsumfeld sowie extrinsische Faktoren wie die Beziehung zu Kollegen, Vorgesetzten, das Gehalt und die Arbeitsbedingungen.

Kontentfaktoren stellen beispielsweise die Anerkennung, die übertragene Verantwortung und die freie Entfaltung dar.

Kritik am Modell existiert, da es sich nur unter bestimmten Bedingungen nachweisen lässt. Zugleich lassen sich manche Faktoren auch doppeldeutig klassifizieren. Beispielsweise lässt sich das Gehalt auch als Motivator einstufen, wenn es beim Betroffenen als eine Art Anerkennung wahrgenommen wird.

Dennoch lässt sich in Anlehnung an dieses Modell konstatieren, dass Faktoren und Folgen des Szenarios zumeist den Kontextfaktoren zugeschrieben werden:

- Die Wahrnehmung des inkompetenten Vorgesetzten oder auch der inkompetente Vorgesetzte für sich erzeugt einen Konflikt und lässt die Beziehung beim beteiligten Mitarbeiter negativ erscheinen. Unzufriedenheit ist aufgrund des Nichterfüllens dieser Motivation die Folge.
- Weiterhin lassen sich auch negative Arbeitsbedingungen als Folge der Inkompetenz als Kontextfaktoren einstufen. Erneut ist eine Unzufriedenheit die Folge.

Nur in dem Fall, dass die Folgen der Inkompetenz eher den Kontentfaktoren zugeschrieben werden können (beispielsweise eine mangelnde Anerkennung obwohl angebracht und notwendig oder fehlende übertragene Verantwortung), ließe sich zumindest davon ausgehen, dass aufgrund der fehlenden Motivatoren lediglich eine Nicht-Zufriedenheit also ein neutraler Zustand eingenommen wird.

4.2.6 Belastungen und Stress-Entstehung

Wahrgenommen inkompetente Vorgesetzte reduzieren das Wohlfühl und erzeugen Stress (vgl. (Darioly and Schmid Mast, 2011, S.239)).

Aufgrund von Inkompetenz kann es natürlich neben der eigentlichen Tätigkeit zusätzlich zu Belastungen (z.B. Zeitdruck, Störungen) kommen (beispielsweise aufgrund inkompetenten Zeitmanagements, mangelnder Sozialkompetenz). (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.514), (Hoff, 2011, Bl.5 Fol.5ff))

Stress ist laut Definition ((Nerdinger et al., 2008, S.514), (Hoff, 2011, Bl.5 Fol.29)) “ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine

- Stark aversive,
- Subjektiv zeitlich nahe (oder bereits eingetretene),
- Subjektiv lang andauernde Situation
- Sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist,
- Deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint.”

In diesem Fall beispielhaft:

- Ein aufgrund bisherigen Führungsverhaltens wahrgenommener inkompetenter Vorgesetzter,
- Der voraussichtlich nicht bald wieder die Abteilung wechselt,
- Auf dessen Verhalten und Folgen der unterstellte Mitarbeiter keinen Einfluss hat (da hierarchisch unterstellt),

- Dessen inkompetente Anweisungen jedoch eigentlich nicht so anzunehmen und auszuführen sind, da sie im Widerspruch zur eigenen Kompetenz (beispielsweise aufgrund bestehendem Wissen) und dementsprechend beispielsweise gegen einen reibungslosen Geschäftsablauf steht.

Somit erzeugen die gegebenen oder ähnlich wahrgenommenen Faktoren, dessen Ursachen die Inkompetenz beim Vorgesetzten widerspiegeln, Stress beim unterstellten Mitarbeiter, der das genau so wahrnimmt.

Verfolgt man das transaktionale Stressmodell als kognitive Variante zur Erklärung (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.516f)), warum in diesem Fall der selbe inkompetente Vorgesetzte bei verschiedenen Unterstellten Mitarbeiter zu unterschiedlichen Reaktionen (Stress und kein Stress) führt, dann lässt sich das wie folgt beschreiben. Dabei wird die komplette Situation (im Gegensatz zu den reiz- oder reaktionsorientierten Stressmodellen) der emotionalen und kognitiven Bewertung und für die Person verfügbaren Bewältigungsmöglichkeiten. Das impliziert, sobald die Person nicht genügend Ressourcen hat (beispielsweise wurde aufgrund der Inkompetenz ungenügend Zeitkontingent eingeräumt) zur Bewältigung zur Verfügung hat, entsteht Stress bei der Person.

Wie in den Abschnitten 4.2.2 und 4.2.4 erläutert wurde, kann das Szenario beim Betroffenen unabhängig von dieser Definition zu Stress-Zuständen führen.

Weiterhin ist auch denkbar, dass selbst bei einer positiven Wahrnehmung des Vorgesetzten und dessen Aktivitäten, jedoch negativer Wahrnehmung der anderen Gruppenmitglieder und daraus resultierendes schlechtes Betriebsklima vielmehr Belastungen aus der sozialen Umgebung (vgl. (Hoff, 2011, Bl.5 Fol.10)) Ursache für Stress sein kann.

Zu erwähnen ist an dieser Stelle außerdem, dass neben der negativen Wahrnehmung von Stress (Distress) und damit verbundenen negativen Folgen für Körper und Psyche auch positiver Stress (Eustress) entstehen kann (vgl. (Hoff, 2011, Bl.5 Fol.28)), der dann durch die Person als Herausforderung und somit nicht als negative Einwirkung ansieht. Beispielsweise könnten unterstellte Mitarbeiter im Falle der eintretenden Substitution (vgl. Abschnitt 4.2.3) die neue Situation als angenehm wahrnehmen, da sie neue Aufgaben als Herausforderung und Bereicherung für sich selbst interpretieren.

In jedem Fall wird die Wirkung des Stresses auch über die Grenzen des Arbeitsraumes hinaus wirken (*The long arm of the job*). Nach dem Generalisierungsansatz wird vermutlich ein Teil, der positiv oder in diesem Fall auch möglicherweise negativ bewerteten Aspekte (beispielsweise der Emotionszustand) in die Freizeit und das Privatleben übertragen, eventuell sogar dort kompensiert.

Körperliche Folgen sind beispielsweise in (Hoff, 2011, Bl.5 Fol.12, 33) aufgeschlüsselt.

4.2.7 Anpassungsfunktion und Verstärkung

Der Mensch hat eine Anpassungsfunktion und ist demzufolge bestrebt, Belohnungen zu maximieren sowie Bestrafungen zu minimieren. Somit entwickelt er eine negative Einstellung zu Objekten, die zur Bestrafung oder Frustration führen.

Somit wird er, üblicherweise, wenn diese Situation ihn frustriert bzw. im negativen Sinne stresst, eine negative Einstellung entwickeln. Wenn es für ihn eine Herausforderung darstellt, gar eine positive Einstellung gegenüber seinem Vorgesetzten entfalten.

In beiden Fällen wirkt die Adoption, die dafür sorgt, dass diese Einstellung auch in künftigen Situationen überwiegt und sich im Verhalten äußert (*spill over*).

Wenn der Mitarbeiter schlechte Erfahrung mit seinem Vorgesetzten gemacht hat, dann adaptiert er es auf andere Vorgesetzte. Diese Einstellungen sind meist ausgeprägt und dauerhaft. Dieser Vorgang wird auch als *Generalisierung* bezeichnet, und ist darauf zurückzuführen, dass das Selbstwertgefühl geschützt werden soll. (vgl. (Linde and Heyde, 2003, S.21))

Somit wird es mit der Zeit immer schwieriger diese Grund-Einstellung zu ändern – auch, wenn sich die Kompetenz oder Einstellung des Vorgesetzten ändern sollte. Dementsprechend muss aus dieser Perspektive relativ zeitnah gehandelt werden.

Das ist einerseits bedeutsam, da es immer schwieriger wird, diesen Konflikt aufzulösen, andererseits diese Voreingenommenheit auch für zukünftige Beziehungen des Betroffenen mit anderen Vorgesetzten eine Hürde darstellt. (vgl. (Linde and Heyde, 2003, S.20))

4.2.8 Änderungsverhalten des unterstellten Mitarbeiters

Oft wird zitiert:

“People don’t leave companies, they leave bosses”. (Darioly and Schmid Mast, 2011, S.240), (Rohrhirsch, 2009, S.48)

Wenn die Gründe für einen Angestellten nicht auf äußere bzw. persönliche Gründe zurückzuführen sind (Umzug, neue Herausforderung, etc.) Dann ist Fakt: Vorgesetzte sind ein vorrangiger Grund, warum sich ein Angestellter dafür entscheidet, zu gehen und sich somit gegen das Unternehmen richtet.

Dennoch scheint es so, als wäre das dann das Äußerste: Wie lässt es sich nun erklären, dass tendenziell in diesen Szenarios aus Sicht des unterstellten Mitarbeiters kaum etwas geändert wird? Zumindest wäre der Mitarbeiter in der Lage, ungünstige Marktzustände außerachtgelassen, sich einen neuen Arbeitsplatz zu suchen und damit den für ihn schwierigen Konflikt zu beenden:

Diese Einstellung lässt sich zumindest theoretisch und ansatzweise mit dem VIE-Modell (vgl. (Nerdinger et al., 2008, S.434ff)) erklären. Dabei wird davon ausgegangen, dass Individuen bei einer Wahl zwischen Handlungsalternativen die Valenz und die Erwartung, die subjektive Wahrscheinlichkeit das jeweilige Ergebnis zu erreichen, evaluieren, gegeneinander abwägen

und sich für das günstigste entscheiden. Hinzugenommen wird die Instrumentalität, die angibt ob die weiteren Folgen der Handlungsergebnisse (Auswirkungen) günstig oder ungünstig sind.

Somit wäre eine Erklärung, dass betroffene unterstellte Mitarbeiter die Wahrscheinlichkeit und den Nutzen, sich einen anderen Arbeitsplatz zu suchen, geringer einstufen als etwa die aktuelle Lage auszuhalten.

Somit können Gründe, die gegen eine Änderung des aktuellen Zustandes sprechen, sein:

- (1) Status quo Verzerrung oder Erhaltung des Status quo: (Kahneman et al., 1991, S.197f) beschreiben den Menschen mit der starken Tendenz im Status quo zu verbleiben, da die Nachteile, die sich beim Verlassen des Zustands ergeben, gegenüber den Vorteilen überwiegen. Zumindest wird diese Einschätzung präferiert wahrgenommen, auch wenn dem objektiv nicht so ist. Dieser kognitiv-systematischer Fehler ist auf die, beim Menschen ausgeprägte Verlustaversion, und den Endowment-Effekt zurückzuführen.
- (2) Resignation: Vergleichbar mit der resignativen Arbeitszufriedenheit: Der Mitarbeiter versucht nicht mehr, etwas an der Situation zu ändern. Er hat dementsprechend aufgegeben. Er gibt sich dennoch mit dem Erreichten zufrieden. (vgl. (Hoff, 2011, Bl.4 Fol.33))
- (3) Andere Wahrnehmung: Der Vorgesetzte wird schlichtweg nicht als *inkompetent* wahrgenommen. Eventuell wird nicht die Meinung der Gruppe vertreten oder für die eigenen Ziele erscheint es sinnvoller, die Gegenpartei zu vertreten. Oder es erscheint nützlich, die Meinung der Gruppe zu vertreten, jedoch nicht selbst aktiv zu werden.

Selbstverständlich kann auch eine *Ambivalenz* (vgl. (Hoff, 2011, Bl.4 Fol.51)) wie beispielsweise das Unbefriedigt-sein der momentanen Lage aufgrund des nicht erreichten Teilziels, aber daraus entstandener erreichter anderer Ziele, wie eine Verbesserung des Verhältnisses zu den anderen Kollegen, eine Rolle spielen. Dabei bedeutet das erreichte Teilziel dem Mitarbeiter einen höheren Nutzen respektive Wert, womit der eigentliche Konflikt aus dem Fokus gerät.

4.2.9 Auswirkung auf die unterstellte Gruppe

Laut Definition bilden die Masse der unterstellten Mitarbeiter eine Gruppe mit einem damit verbundenen ausgeprägten Kohärenz-Gefühl (vgl. (Hoff, 2011, Bl.6 Fol.20)). Dieses Kohärenz-Gefühl und der Trend zur Autonomie, Selbstregulation und Selbstverantwortungen von Gruppen in Arbeitsorganisationen (vgl. (Hoff, 2011, Bl.6 Fol.24)), bildet die Voraussetzung für einen stärkeren Zusammenhalt, der dafür sorgt, dass gleichzeitig auch nach dem *schwächsten Glied* gesucht wird. Auch innerhalb der Gruppe werden Leistungsvergleiche angestrebt (vgl. (Hoff, 2011, Bl.6 Fol.38)), die in dem gezeichneten Szenario auch darin resultieren können, dass der Vorgesetzte aufgrund der Inkompetenz für die Leistungsminderung verantwort-

lich ist. Aufgrund des Selbstregulationsprinzips ist die Gruppe bestrebt, diesen Umstand zu ändern. Da es in Unternehmens-Organisationen nicht angedacht ist, dass die Gruppe den Vorgesetzten auswählt, führt das zwangsläufig zu Konflikten.

Es ist zudem denkbar, dass es sich innerhalb dieser Gruppe zu einer Untergruppenbildung mit Abgrenzung zum Vorgesetzten und einer Parteilagerung der jeweiligen Mitarbeiter kommt. Somit werden die Mitglieder der ehemaligen Gruppe regelrecht gezwungen, sich auf "eine Seite zu schlagen". Wie (Becker-Carus, 2004, S.475f) konstatiert, hat der Mensch ein Anschlussbedürfnis und Bindungsverhalten. Das heißt, er strebt nach positiv affektiven Beziehungen zu einzelnen Menschen oder Gruppen. Somit bestätigt sich die Annahme, dass wenn die Beziehung zum Vorgesetzten nicht positiv bestätigt wird, eine wahrgenommene Trennung entsteht, mit der Folge einer in diesem Falle wahrgenommenen *Unwohlseins* und der Apathie sowie physiologischen Stresssituationen. Um dieses emotionale Ungleichgewicht zu korrigieren, wird der Mitarbeiter bestrebt sein, die Anschlussmotivation zu befriedigen und sich stärker einer anderen Gruppe zuzunordnen.

4.2.10 Wertausdrucksfunktion

Der Mensch möchte seine persönlichen Wertvorstellungen vermitteln, um eine Gruppenzugehörigkeit zu signalisieren. (vgl. (Linde and Heyde, 2003, S.20)) Demzufolge wird er zumindest in einer für ihn probaten Weise versuchen, seine Einstellung gegenüber dem inkompetenten Vorgesetzten zu verdeutlichen, andererseits auch speziell in der Gruppe (etwa unter den anderen unterstellten Mitarbeitern) seine Haltung verdeutlichen.

5 Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Kompetente Führung ist eine Notwendigkeit (vgl. (Pelz, 2004, S.49)).

Dementsprechend muss der Kompetenz und der Auswahl der Persönlichkeiten der zu besetzenden Stellen in Führungspositionen mit kompetenten Fachkräften mehr Augenmerk zugewiesen werden.

Führungs-Kompetenz sollte aber nicht nur die in Abschnitt 2.2 beschriebenen Fähigkeiten beinhalten, sondern auch die ständige Untersuchung der eigenen Person (erinnert sei nur beispielsweise an die Attributionstheorie, Abschnitt 2.5.2) sowie das Bewusstsein für menschliche psychologische *Eigenarten*, die in einem hohen Maß beachtet werden müssen.

In dieser Arbeit wurde ein Modell geschaffen, welches ausgehend der Annahme eines *inkompetenten* Vorgesetzten beschreibt, was inkompetent ist, wie diese gängige Inkompetenz entstehen kann und wie sie sich auf das Verhalten sowie die Motivation der unterstellten Mitarbeiter auswirkt. Dieses Modell wurde in Abbildung 2 visualisiert.

