



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Führungsprobleme in der Swisstex AG und ihre Folgen

Version Nr. 1, 5. Dezember 2022

Hoidn, Sabine

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: [10.25938/oepms.357](https://doi.org/10.25938/oepms.357)



Open Education Platform
for Management Schools

Führungsprobleme in der Swisstex AG und ihre Folgen

Version Nr. 1, 5. Dezember 2022

Hoidn, Sabine

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Destruktive Führung; Toxisches Dreieck;
Fluktuation

Einsatzbereich: Bachelorstudierende, Weiterbildung

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Hoidn, S. (2022). Toxic Leadership - Destruktive Führung in der Swisstex AG und ihre Folgen. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepms.357



Didaktische Reflexion

Führungsprobleme in der Swisstex AG und ihre Folgen

Sabine Hoidn

*OST Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10,
CH - 8640 Rapperswil, sabine.hoidn@ost.ch*

Abstract: Die Swisstex AG beauftragt das Beratungsunternehmen TRANS PRO im Jahr 2022 damit, den seit geraumer Zeit andauernden Fehlzeiten sowie der hohen Fluktuationsquote auf den Grund zu gehen. TRANS PRO erhebt hierzu empirische Daten von Führungskräften und Mitarbeitenden und analysiert diese unter Berücksichtigung theoretischer und empirischer Befunde zu destruktiven Führungsverhaltensweisen. Neben destruktiv wirkenden Verhaltensweisen werden Folgen destruktiver Führung sowie wirksame Personal- und Organisationsentwicklungsmassnahmen diskutiert, um zukünftig solchen Verhaltensweisen in der Swisstex AG entgegenzuwirken.

Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht	2
1.1. Einführung.....	2
1.2. Lernziele.....	3
1.3. Lehrplan.....	3
2. Theorie – Destruktive Führung	4
3. Hinweise zum Lösen der Fallstudie	9
Literatur	15

1. Didaktischer Reflexionsbericht

1.1. Einführung

Destruktive Führung stellt infolge ihrer negativen psychischen, physischen und ökonomischen Effekte ein ernstes Problem für Unternehmen dar. Die Studierenden setzen sich systematisch mit Ursachen und Folgen destruktiven Führungsverhaltens auseinander, sowie mit Massnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, die Unternehmen ergreifen können, um solche Führungsverhaltensweisen zu verhindern bzw. diesen entgegenzuwirken.

Die Fallstudie ist relevant, da Vorgesetzte bzw. eine gestörte Beziehung zu Vorgesetzten laut Studien der «Kündigungsgrund Nr. 1» ist (BMAS, 2015). Führungsprobleme in Unternehmen sind kein Einzel- oder Ausnahmefall. Destruktives Verhalten auf der obersten Hierarchieebene (z.B. CEO) kann dabei weite Kreise ziehen und das Arbeitsklima im ganzen Unternehmen «vergiften», indem es nicht nur die Führungsetage betrifft, sondern auch auf die unteren Führungsebenen sowie Mitarbeitenden durchschlägt. In Zeiten von Fachkräftemangel und zunehmendem Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte können es sich Unternehmen nicht leisten, motivierte und kompetente Mitarbeitende durch schlechte Führung zu verlieren. Zudem geht destruktive Führung nicht nur mit einem «miesen» Arbeitsklima, sondern auch mit weniger Arbeitszufriedenheit, schlechteren Leistungen der Mitarbeitenden, der Abwanderung von Leistungsträgern und einer Schwächung des Employer Brandings einher und verursacht damit hohe Kosten für die betroffenen Unternehmen (vgl. bspw. Schyns & Schilling, 2013; Wittmann, 2017).

Die Fallstudie wurde bisher im Rahmen des Kontextstudiums an der Universität St. Gallen auf der Bachelorstufe (3. und 5. Semester) mit ca. 30 Studierenden im Kontaktstudium eingesetzt (2022). Für die Bearbeitung der Fallstudie selbst sollten insgesamt fünf Unterrichtseinheiten à 45 Minuten eingeplant werden. Die Vermittlung der angewandten Theorien und Modelle sollte im Zuge der Fallstudienbearbeitung (im Nachhinein) stattfinden. Die Fallstudienbearbeitung kann sowohl in Kleingruppen (mit Zwischenbesprechungen) als auch gemeinsam im Plenum erfolgen (Lehrgespräch und Diskussion). In jedem Fall sollten die Studierenden ihre Aufgabenlösungen zunächst schriftlich festhalten (Kurzpräsentationen) und sodann mündlich kommunizieren und diskutieren. Individuelle Anpassungen des Falles (zusätzliche Aufgaben, weitere/andere Theorien und Modelle) sind möglich. Die Fallstudie ermöglicht eine vertiefte und fokussierte Beschäftigung mit der Thematik der destruktiven Führung.

Der bisherige Einsatz der Fallstudie im Rahmen des Kontextstudiums war erfolgreich. Die Studierenden waren motiviert und die nachfolgenden Lernziele wurden in der geplanten Zeit erreicht, wobei die Studierenden die Lerninhalte unmittelbar auf den Fall anwenden sowie eigene Erfahrungen einbringen konnten. Der Fallstudieneinsatz ermöglichte eine interaktive Unterrichtsgestaltung mit reger Beteiligung der Studierenden. Die Fallstudie wurde nach dem ersten Einsatz weiter überarbeitet und zur Publikation aufbereitet.

Die Fallstudie richtet sich an Studierende der Wirtschaftswissenschaften auf der Bachelorstufe. Sie kann auch auf der Weiterbildungsstufe eingesetzt werden (CAS/DAS) mit Fokus auf Führung, Organisationsentwicklung, organisationale Veränderungsprozesse, wobei der «Faktor Mensch» im Mittelpunkt steht. Die Fallstudie ist aktuell (2022) und berücksichtigt jüngste Entwicklungen (z.B. Coronapandemie, zunehmender Fachkräftemangel und Fluktuation).

1.2. Lernziele

Fachliche Lernziele: Die Studierenden ...

- kennen typische Merkmale «guter» versus «schlechter» Führung.
- verstehen die Merkmale «destruktiver» Führung sowie typische destruktive Verhaltensweisen von Führungskräften.
- können die Bedeutung «schlechter» Führung und deren Folgen einschätzen.
- können Merkmale destruktiver Führung, wie sie in der Unternehmenspraxis vorkommen, ausmachen und kritisch diskutieren.
- setzen Massnahmen zur Unterbindung destruktiver Verhaltensweisen in Unternehmen theoriegeleitet und zielgerichtet ein.

Überfachliche Lernziele: Die Studierenden können ...

- ihre Aufgabenlösungen nachvollziehbar und begründet schriftlich darlegen.
- ihre Lösungsansätze verständlich, fokussiert und strukturiert kommunizieren.
- ihre Überlegungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Lösungsansätze hinterfragen und kritisch reflektieren.

1.3. Lehrplan

Die Fallstudie kann wie folgt bearbeitet werden:

1. Durchlesen der Fallstudie (als Vorbereitung zuhause)
2. Einführung in das Thema/Problematisierung von «schlechter» bzw. «destruktiver» Führung anhand Aufgabe 1 – Abbildung von Steve Jobs. – 1/3 UE
3. Begriffsklärungen (Kriterien destruktiver Führung, Beispiele für destruktive Verhaltensweisen von Führungskräften, «gute» versus «schlechte» Führung) – 2/3 UE [Hinweise im Theorieteil]
4. Fallstudienbearbeitung in Gruppen – 3 UE
 - a. Verständnisfragen zum Fall/zu den Aufgaben
 - b. Bearbeitung der Aufgaben 2 bis 4 in Kleingruppen (alternativ zusammen im Plenum); die Gruppen erstellen sukzessive eine Kurzpräsentation
 - c. Besprechung der Aufgaben 2 bis 4 im Plenum (sukzessive oder summativ); ggf. Bezug zum Modell der destruktiven Führung sowie zu den zentralen Aussagen [Hinweise im Theorieteil]
 - d. Bearbeitung der Aufgabe 5 zu den Folgen destruktiver Führung in Kleingruppen mithilfe Tabelle (alternativ zusammen im Plenum); anschliessend Diskussion der Forschungsergebnisse [Hinweise im Theorieteil]
 - e. Bearbeitung der Aufgabe 6 zu Ansatzpunkten zur Unterbindung destruktiver Führung in Kleingruppen mithilfe Tabelle (alternativ zusammen im Plenum) [Hinweise im Theorieteil] sowie Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für den CEO Max Schreiber.
5. Abschluss und Diskussionsfragen (Plenum) [siehe Fallstudie 1.4] – 1 UE

Entscheidend ist das nachvollziehbare und fundierte Begründen der schriftlich ausgearbeiteten und mündlich vorgetragenen Lösungsvorschläge und Massnahmen (Kurzpräsentationen) sowie die anschließende Diskussion verschiedener Lösungsansätze.

Je nach zur Verfügung stehender Zeit und anvisierter Lernziele können die Inhalte verändert oder gekürzt werden. Die Fallstudie ist damit variabel einsetzbar und kann an die Rahmenbedingungen des Unterrichts angepasst werden.

Ausgewählte Theorie zur Fallstudie, die flexibel im Unterricht eingesetzt werden kann, findet sich im nachfolgenden Teil 2. Ausführliche Lösungsvorschläge zu den einzelnen Aufgaben finden sich im Teil 3.

Die Anhänge 4 (Fragebogen – Niederträchtige Neun) sowie 5 (Teppers «Abusive Supervision Scale») können bei Bedarf beliebig eingebunden werden – z.B. im Anschluss an die Bearbeitung einer Aufgabe oder nach Besprechung der Theorie – um die Selbstreflexion anzuregen und das Verständnis der Studierenden zu vertiefen.

2. Theorie – Destruktive Führung

2a. „Gute“ versus „schlechte“ Führung

Tabelle 1: «Gute» versus «schlechte» Führung

„Gute“ Führung	„Schlechte“ Führung
Führer	Manager, Nichtführer
Demokratisch	Autokratisch, Autoritär
Effektiv	Ineffektiv
Team-Management	Laissez-faire
Charismatisch	Nicht-Charismatisch
Transformational	Transaktional, Laissez-faire
Konstruktiv	Destruktiv
Partizipativ, Kooperativ	Nicht-Partizipativ, Autoritär
Ethisch	Unethisch
Geteilt	Individuell, Formal-hierarchisch
Offen-Authentisch	Nicht authentisch, verdeckt mit Täuschungsabsicht
Nicht-ideologisch	Ideologisch
Positiv	Negativ
Agil	Nicht agil, Autoritär

Quelle: Lang und Rybnikova (2021, S. 309)

2b. Kriterien destruktiver Führung

Nach Einarsen et al. (2007, S. 208, zitiert in Lang & Rybnikova, 2021, S. 329) bezeichnet destruktive Führung ein „systematisches und wiederholtes Verhalten eines Führers, Aufsehers oder Managers [...], welches die legitimen Interessen der Organisation verletzt, indem es die Organisationsziele, Aufgaben, Ressourcen und Effektivität und/oder die Motivation, das Wohlbefinden oder die Arbeitszufriedenheit der Nachgeordneten untergräbt und/oder sabotiert“.

Das Führungsverhalten einer Person wird dann als „destruktiv“ bezeichnet, wenn es die folgenden Kriterien erfüllt (Einarsen et al., 2007; Wittmann, 2017, S. 1):

1. Verhalten entfaltet negative Wirkungen, unabhängig davon, ob die Wirkungen beabsichtigt waren oder nicht
2. Verhalten der Führungskraft ist gerichtet auf Mitarbeitende und/oder auf die Organisation
3. Es kommt über einen längeren Zeitraum wiederholt vor (systematisch, regelmässig).

Konstruktive Führung ist demgegenüber beziehungsorientiert, motivierend und unterstützend.

2c. Beispiele für destruktive Verhaltensweisen von Führungskräften (vgl. z.B. Tepper, 2000; Zellars et al., 2002; May et al., 2016)

- Unhöflichkeiten und rücksichtslose bzw. taktlose Bemerkungen/Handlungen (z.B. verletzend Äusserungen/Beleidigung, jemanden bei der Begrüssung übergehen, „herrisches“ Auftreten)
- Lügen (z.B. Manipulation)
- Kritisieren vor anderen und Fokus auf Fehler
- Illoyales Verhalten (z.B. Mitarbeiter „im Stich lassen“, Ungleichbehandlung)
- Öffentliche Demütigungen und lächerlich machen (z.B. Herabsetzen, Blossstellen)
- Laute, ärgerliche (und grundlose) Wutanfälle (z.B. Anschreien)
- Zurückhalten von notwendigen Informationen (z.B. Mitarbeitende übergehen, nicht einbeziehen, sind nicht/schwer erreichbar)
- Undurchschaubares Verhalten (z.B. scheinbar „willkürliche“ und wechselhafte Entscheidungen, Stimmungsschwankungen/Launen, Pokerface (ohne Emotion))
- Tun sich schwer mit Veränderungen der eigenen Person sowie mit konstruktivem Feedback und sehen dies als Angriff auf ihr Selbstbild/Selbstwertgefühl
- Fehlende Wertschätzung (z.B. Anerkennung für (sehr) gute Leistungen verweigern, Leistungen von Mitarbeitenden als eigene ausgeben, Schuld für Fehler/Erfolglosigkeit wird anderen zugeschoben)
- Mitarbeitende gängeln/bevormunden (z.B. Mikromanagement, „Kontrollfreak“)

- Aufbau von unnötigem Druck (z.B. einschüchtern, Misstrauen, enge Zeitvorgaben, überhöhte Erwartungen, mangelnde Erreichbarkeit)
- Drohungen (z. B. mit Jobverlust, Versetzung, Verantwortungsentzug)
- Zwang und Nötigung

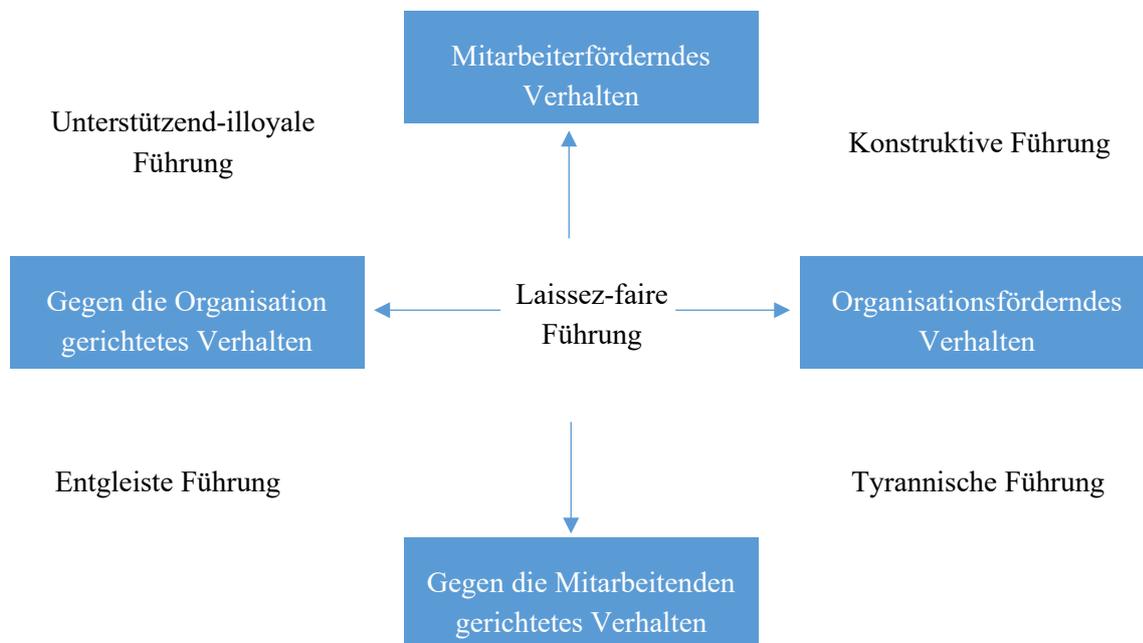
Die Eigenschaften destruktiver Führungskräfte sind nicht selten hinter ihrem Charisma und einen gewissen Charme versteckt – sie verhalten sich vorbildlich gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und Vorgesetzten und umgeben sich mit „Ja-Sagern“, zeigen andererseits aber wiederholt destruktives Verhalten gegenüber unterstellten Personen („Nach oben buckeln, nach unten treten.“).

2d. Modell der destruktiven Führung (Einarsen et al., 2007)

Das Verhalten der Führungskraft kann auf die Nachgeordneten und/oder auf die Organisation gerichtet sein. Je nachdem lassen sich verschiedene Varianten von destruktiv bzw. konstruktiv wirkender Führung unterscheiden:

- *konstruktives* (= mitarbeiter- und organisationsförderndes) Führungsverhalten (z. B. erkennt gute Leistungen an, fördert Innovationen);
- *unterstützend-illoyales* (= mitarbeiterförderndes und gegen die Organisation gerichtetes) Führungsverhalten (z. B. ermutigt Mitarbeitende, extra Privilegien auf Kosten der Firma zu genießen);

Abbildung 1: Modell des destruktiven Führungsverhaltens



Quelle: Adaptiert von Lang und Rybnikova (2021, S. 330)

- *tyrannisches* (= organisationsförderndes und gegen Mitarbeitende gerichtetes) Führungsverhalten (z. B. demütigt Mitarbeitende oder andere Beschäftigte, wenn sie nicht nach seinen Standards leben);
- *entgleiste* (= gegen die Organisation und gegen die Mitarbeitenden gerichtetes) Führungsverhalten (z. B. nutzt seine/ihre Position in der Firma, um finanziell/materiell auf Kosten der Firma zu profitieren);
- *Laissez-faire* Führung (z. B. vermeidet Entscheidungen).

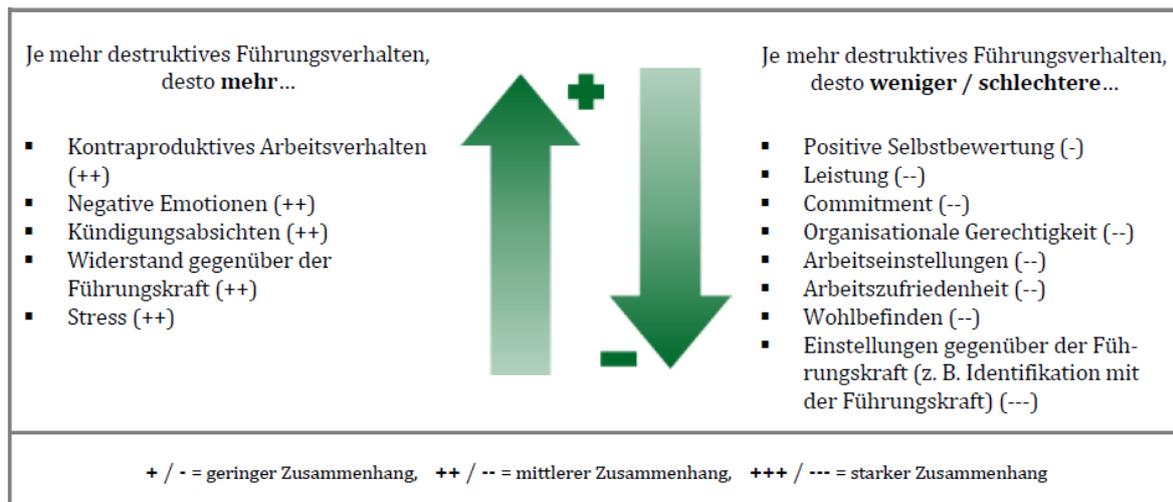
2e. Zentrale Aussagen zur destruktiven Führung (vgl. Padilla et al., 2007; Thoroughgood et al., 2018; Lang & Rybnikova, 2021, S. 331):

- Destruktive Führung ist selten vollständig destruktiv. Auch überwiegend destruktive Führende können sowohl mit Blick auf das Verhalten der Mitarbeitenden als auch für die Organisation zum Teil positive Effekte erzielen; konstruktive Führende können andererseits auch teilweise gegen Mitarbeitende oder gegen die Organisationsziele gerichtetes Verhalten zeigen.
- Destruktive Führungskräfte nutzen in ihrer Einflussnahme überwiegend Kontrolle, Zwang und Manipulation statt Strategien und Taktiken der Überzeugung, Bindung oder Verpflichtung der Nachgeordneten.
- Destruktive Führung ist ihrer Natur nach egoistisch und betont die Ziele und Interessen der Führungskraft statt die der Mitarbeitende, weiterer Gruppen und der Organisation.
- Destruktive Führung beeinträchtigt die Lebensqualität aller davon Betroffenen innerhalb und außerhalb der Organisation und ist daher den Zwecken und Zielen der Organisation abträglich.
- Destruktive Führende arbeiten nicht in einem Vakuum. Destruktive Ergebnisse der Organisation hängen auch von empfänglichen Geführten und einem destruktives Führungsverhalten begünstigenden Umfeld ab.

2f. Folgen destruktiver Führung

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse zu den Folgen destruktiver Führung (vgl. Schyns & Schilling, 2013). Im Kern geht destruktive Führung aufseiten der Mitarbeitenden mit zunehmendem Widerstand gegenüber der Führungskraft, mit vermehrt negativen Einstellungen gegenüber dieser sowie mit negativen Emotionen und Stresserleben einher. Nicht selten kommt es zu kontraproduktivem Arbeitsverhalten (z.B. Fernbleiben, Diebstahl, Verspätung, Sabotageakte) und das Commitment (Bindung an das Unternehmen) leidet. Die Mitarbeitenden denken darüber nach, das Unternehmen zu verlassen oder sie kündigen tatsächlich (Wittmann, 2017).

Abbildung 2: Forschungsergebnisse zu den Folgen destruktiver Führung



Quelle: Wittmann (2017, S. 2)

2g. Ansatzpunkte, um destruktive Führung im Unternehmen zu unterbinden (May et al., 2016; Wittmann, 2017)

- **Führungskräfteauswahl:** Identifikation von Führungskräften mit Risikofaktoren für destruktives Führungsverhalten (Schädigungspotenzial) durch psychologische Interviews und eignungsdiagnostische Verfahren wie den NEO-Persönlichkeitstest (z.B. Gewissenhaftigkeit und/oder Selbstkontrolle);
- **Führungskräfteentwicklung:** Programm zur Führungskräfteentwicklung (integre Führungspersönlichkeiten fordern und fördern), das die negativen Folgen von destruktiver Führung aufzeigt und erwünschtes Verhalten trainiert und unterstützt (z.B. konstruktives Leadership-Feedback, Coaching, Konfliktfähigkeit, emotionale Intelligenz);
- **Organisationskultur:** Etablierung einer Kultur, die konstruktives Führungsverhalten bestärkt, z.B. Führungsleitbilder/Verhaltenscodex (wie etwa offene, kooperative Zusammenarbeit; transparente, klare Kommunikation, Vertrauen in Mitarbeitende), Sanktionen bei Verstößen und Transparenz über Verhalten sowie Kommunikation fördert;
- **Anreiz- und Sanktionssysteme:** Verknüpfung der Vergütung von Führungskräften mit der Leistung der Mitarbeitenden oder mit Indikatoren guten Führungsverhaltens (z.B. 360° Feedback, Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Fluktuationsrate, Zielerreichungsgrad); Feedbackkultur, um Entwicklungspotenziale und Missstände frühzeitig aufzudecken.
- **Unterstützung für Betroffene:** Trainings für Mitarbeitende zum Umgang mit destruktiven Führungskräften sowie Anlaufstelle für Mitarbeitende und Führungskräfte (z.B. Hotline, Betriebspsychologe).

3. Hinweise zum Lösen der Fallstudie

Aufgabe 1: Was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie an die Führungsperson Steve Jobs (Apple) denken? [untiges Bild wird im Plenum gezeigt]



Quelle: <https://www.handelszeitung.ch/management/steve-jobs-weinen-auf-der-achterbahn>

Lösungshinweise aus dem Text:

- Jobs war deshalb eine so grosse Führungspersönlichkeit, weil er ein Visionär bei der Entwicklung herausragender Produkte und Dienstleistungen war. Seine Innovationsfähigkeit war so gross, dass sie seine schroffe Art überstrahlte.
- Nachgesagte Charaktereigenschaften/Verhaltensweisen: Egoistisch, menschenverachtend, diktatorisch, ungerecht, ungeduldig, perfektionistisch, stur, übertrieben kritisch (aber selbst kaum kritikfähig) und manchmal gemein, launenhaft, fordernd und tyrannisch, war auf seine Projekte fixiert.
- Mitarbeitende haben Angst vor ihm, fühlen sich «schrecklich», bringt MA zum Weinen;¹ gleichzeitig konnte er Mitarbeitende durch sein Charisma «mitreissen».
- Eiserne Hand des absoluten Diktators, sein pathologischer Perfektionismus, sein Kontrollwahn, seine Kompromisslosigkeit, verbunden mit Rücksichtslosigkeit und Unhöflichkeit
- SJ über seinen Führungsstil: «Mein Job ist es, nicht einfach zu den Leuten zu sein. Mein Job ist es, sie besser zu machen.»
- «Management by Achterbahn»: Wer gestern für ihn ein Held war, konnte heute in seinen Augen ein «bozo» sein, ein Volltrottel, was Apple-intern der «hero-shithead-rollercoaster» genannt wird.
- Jobs hat das Neinsagen perfektioniert und so Mitarbeiter immer und immer wieder vor den Kopf gestossen und blossgestellt. Dennoch schaffte er es während Jahrzehnten ausnahmslos, sich mit den fähigsten Leuten zu umgeben.
- Gegen aussen gab sich Jobs demonstrativ teamorientiert. Tatsächlich stahl er seinem Team stets die Show. Ein solch rüpelhaftes Verhalten ist für die Glaubwürdigkeit eines Chefs normalerweise Gift.

¹ Unzählige Mitarbeitende hatten Angst, ihn auf dem Campus auch nur zu grüssen. Andere fürchteten sich davor, mit ihm Lift zu fahren und stiegen konsequent Treppen – da man nie sicher sein konnte, ob er einem aus nichtigem Anlass entliess. Einmal soll ihm die falsche Mineralwassermarke hingestellt worden sein – der Versager, der das verbrochen hatte, flog sofort raus.

Aufgabe 2: Der VR der Swisstex AG beauftragt die externe Beratungsfirma TRANS PRO mit der Analyse möglicher Auslöser der seit über acht Monaten auffallend hohen Fluktuation sowie Absentismus. Als Consultant von TRANS PRO werden Sie zusammen mit einer Gruppe von Kolleginnen und Kollegen mit diesem Auftrag betraut. Ihr Team beginnt damit, Daten zu generieren. Sie führen zunächst ein Interview mit dem CEO Max Schreiber, um sich einen ersten Überblick über die Situation zu verschaffen. Das Interview mit dem CEO Max Schreiber fokussiert auf Themen wie: Führungskultur/-prinzipien, Führungsstil/-verhalten, Gründe für die hohe Fluktuation/Absentismus im Unternehmen. Die Kernaussagen des CEO finden sich im Anhang 2. Bereiten Sie eine Kurzpräsentation vor, in der Sie die Situation und mögliche Gründe für die jüngsten problematischen Entwicklungen aus Sicht des CEO kurz vorstellen.

Lösungshinweise:

Aus dem Interview wird deutlich, dass der CEO Max Schreiber die aktuelle Situation als problematisch erkennt (hohe Absenzen und Kündigungen). Er befürchtet (weiteren) wirtschaftlichen Schaden für das Unternehmen (z.B. durch erschwerte Planbarkeit/Instabilität, Qualitätsverlust) sowie negative Auswirkungen auf das Image der Swisstex AG als Arbeitgeberin (z.B. infolge der gehäuften Abwanderung von Mitarbeitenden und damit Knowhow).

Zudem sieht er die Umsetzung der Vision infolge der schlechten Stimmung in der Belegschaft gefährdet. Als Gründe nennt er überwiegend: fehlende Motivation und Arbeitszufriedenheit, kontraproduktives Arbeitsverhalten («Faust im Sack»), fehlendes Commitment, kein Teamgeist. Auch die Abteilungsleitenden würden die Mitarbeitenden unvollständig und ungenau über Entwicklungen informieren und diese zu wenig einbeziehen bzw. deren Rückmeldungen teilweise «ignorieren».

Die unsicheren Umweltbedingungen (Corona-Pandemie, unsichere Lieferketten, steigende Energiepreise etc.) würden lt. Schreiber einen hohen Erfolgs- bzw. Leistungsdruck erzeugen – sowohl beim Unternehmen als auch bei den Führungskräften und Mitarbeitenden. Zudem bestünde die Gefahr, den Anschluss an technologische Weiterentwicklungen zu verlieren, da die Energie anderweitig gebunden sei.

Aufgabe 3: Mittlerweile liegen Ihnen nun auch erste Ergebnisse von Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden sowie auf der Basis von Dokumentenanalysen vor (siehe Anhang 3). Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation unter Berücksichtigung dieser weiteren Perspektiven? Was könnten konkrete Auslöser (Ursachen) für die aktuelle Situation in der Swisstex AG sein? Bereiten Sie eine Kurzpräsentation für den VR der Swisstex AG vor, indem Sie auch diese neuen Erkenntnisse berücksichtigen.

Lösungshinweise – Datenanalyse und -interpretation durch TRANS PRO:

Die Führungskräfte bemängeln eine teilweise fehlende Motivation, Einsatzbereitschaft sowie Identifikation der Mitarbeitenden.

Die Abteilungsleiter/-innen selbst fühlen sich durch das Management, in diesem Fall den CEO Max Schreiber, ungenügend geführt/unterstützt. Es fehlt an Transparenz und einer stufengerechten Kommunikation. Sie sind oft nicht eingebunden in wichtige strategische Entscheidungen und eine Mitwirkung an der Unternehmensentwicklung ist somit unmöglich. Oft werden sie vor vollendete Tatsachen gestellt, sodass Massnahmen/Prozesse dann unter nicht optimalen Bedingungen umgesetzt werden müssen.

Durch die fehlende Rückendeckung durch den CEO Max Schreiber ist es für die Führungskräfte teilweise unmöglich, sich bei den Mitarbeitenden mit Neuerungen oder notwendigen Anpassungen durchzusetzen bzw. diese zu überzeugen. Durch direkte Kontakte mit der unteren Mitarbeiterenebene übergeht Max Schreiber zudem öfters den Dienstweg und untergräbt somit die Kompetenzen der Führungskräfte. Die Mitarbeitenden stellen ihre Vorgesetzten in der Konsequenz gehäuft in Frage. Es ist auf diese Weise unmöglich, geplante Vorhaben/Projekte zielorientiert in Angriff zu nehmen und erfolgreich umzusetzen.

Die Mitarbeitenden hingegen fühlen sich nicht geschätzt und zu wenig informiert über die Gesamtstrategie des Unternehmens. Wie sehen die Zukunftspläne aus? Wie steht das Unternehmen aktuell da? Wie sehen die persönlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten aus? Aufseiten der Mitarbeitenden besteht der Wunsch nach einem grösseren Mitsprache- und Mitwirkungsrecht.

Infolge der unklaren Strategie und der daraus resultierenden fehlenden, konkreten Aufgabenstellungen und Zielsetzungen fühlen sich die Mitarbeitenden verunsichert. Sie können nicht einschätzen, wo sie mit ihrer Funktion/Position im Unternehmen stehen und welchen Beitrag sie effektiv zur Gesamtstrategie leisten. Die Zukunft sowie weiteren Entwicklungsmöglichkeiten stellen sich «schwammig» dar. Des Weiteren leidet die Stimmung extrem unter dieser als unsicher empfundenen Situation. Innerhalb der Teams wird viel Energie aufgewendet, um über Missstände zu debattieren. Die daraus resultierenden negativen «Vibes» begünstigen ein unmotiviertes Arbeitsumfeld und mögliche konstruktive Lösungsansätze werden abgewürgt. Diese Situation hat im letzten Jahr zu vermehrten Absenzen sowie Kündigungen geführt.

Insgesamt ist im aktuellen Fall der Swisstex AG eine hohe Diskrepanz der Beurteilungen der einzelnen Stufen zu beobachten – die Stimmung und Auffassungen auf den einzelnen Ebenen driften stark auseinander, was für ein Verständigungsproblem auf allen Stufen spricht. Dies dürfte einerseits mit dem Führungsstil des aktuellen CEO's Max Schreiber zusammenhängen, andererseits mit einer intransparenten Kommunikation der Unternehmensgesamtstrategie.

Insgesamt kann darauf geschlossen werden, dass in der Swisstex AG „schlecht“ geführt wird, wobei sich hier klar Elemente destruktiver Führung ausmachen lassen. Es liegt ein Führungsproblem vor.

Vgl. auch die Beispiele für destruktive Verhaltensweisen von Führungskräften im Theorieteil.

Aufgabe 4: Welche externen Umweltbedingungen sind aktuell im Jahr 2022 noch zu berücksichtigen? Erweitern Sie Ihre Kurzpräsentation und stellen Sie diese nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns gesondert dar.

Lösungshinweise:

- Pandemiesituation (hoher Prozentanteil der Belegschaft im Homeoffice) – auch 2022 weiter anhaltend
- fehlender Austausch zwischen den Organisationsmitgliedern im Tagesgeschäft (dadurch können z.B. Prozesse auf allen Produktionsstufen nicht reibungslos durchlaufen werden)
- Fehlende Interaktion auf persönlicher Ebene (face-to-face, Beziehungspflege)
- Qualität der Einarbeitung neuer Mitarbeiter stark limitiert, da kein normaler Alltag im Unternehmen

- Erschwerte Beschaffung infolge stetig steigender Rohstoffpreise und langer Liefertermine durch unterbrochene Lieferketten
- Steigende Energiekosten (Strom, Gas, Öl)
- Die Rekrutierung von qualifiziertem Personal gestaltet sich schwierig; der Arbeitsmarkt scheint ausgetrocknet
- Inflation: weltweiter Rückgang der Verkaufszahlen
- ...

Aufgabe 5: Welche potenziellen Effekte (Folgen) des Führungsverhaltens des CEO Schreiber und anderer Führungskräfte der Swisstex AG ergeben sich für die Mitarbeitenden, das Unternehmen und die Führungskräfte selbst? Benennen Sie die negativen Effekte und geben Sie jeweils an, ob Sie geringe, mittlere oder starke negative Effekte vermuten.

Hinweis: Die Forschungsergebnisse zu den Folgen destruktiver Führung (vgl. Fallstudie, Theorieteil) sollten erst im Anschluss an diese Aufgabe präsentiert und diskutiert werden.

Kategorie	Effekte/Variablen	Gering (+/-)	Mittel (++/--)	Stark (+++/---)
Mitarbeitende	Stress wird erzeugt			++
	Unzufriedenheit			+++
	Motivationslosigkeit			++
	Identifikationsverlust		++	
	...			
Swisstex AG	Negative Auswirkungen auf das Employer Branding			++
	Qualitätsminderung der Produkte		++	
	Positionsverlust im Markt als Anbieter		++	
	Rückstand in der Entwicklung von neuen Technologien		++	
	...			
Führungskraft selbst	Schuldgefühle	+		
	Identifikationsverlust der FK		++	
	Reflektion der eigenen Rolle und deren Optimierung der FK		++	
	Motivationsverlust		++	
	...			

Aufgabe 6: Erarbeiten Sie Ansatzpunkte, um zukünftig destruktiv wirkende Führung in der Swisstex AG zu unterbinden.

- a. Welche Massnahmen würden Sie der Swisstex AG empfehlen (Ergänzen Sie untenige Tabelle)?
- b. Was sollte der CEO Max Schreiber künftig beachten?

a. Massnahmen für das Unternehmen – *Lösungshinweise*

Ansatzpunkte	Massnahmen
Führungskräfteauswahl	Persönlichkeitstest durchführen, Assessment Center (Schädigungspotenzial berücksichtigen)
	Referenzen einholen, professioneller Auswahlprozess
	Feedback einiger interner Key-Personen einholen
Führungskräfteentwicklung	Regelmässiges 360° Feedback
	Regelmässige persönliche Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, Befragungen der Mitarbeitenden (unmittelbares Feedback von Mitarbeitenden)
	Weiterbildungsprogramme, individuelles Coaching
	Bildung von Projektgruppen (diverse Themen) innerhalb der Führungsebene
Organisationskultur und -entwicklung	Führungscodex entwickeln (Welches Führungsverhalten wird erwartet? Welches Führungsverhalten wird nicht toleriert?)
	Aufsetzen einer internen Kommunikationsstrategie
	Konkreter Einbezug von Mitarbeitenden auf allen Ebenen in strategische Vorhaben und Entscheidungen (Partizipation), z.B. im Rahmen von Projektgruppen
	Wöchentliche up-date Sitzungen der Führungskräfte mit dem CEO
Anreiz- und Sanktionssysteme	Vergütung/Boni mit Indikatoren für gutes Führungsverhalten verknüpfen (z.B. Mitarbeiterbefragung)
	Trennungsprozess mit «unverbesserlichen» Führungskräften einleiten
	Personalentwicklungsmassnahmen/Karriereplanung für Mitarbeitende (zur Förderung der Identifikation und zur Bindung an das Unternehmen)
	„Direkter Draht“ zu CEO und VR (fördert Motivation)
Unterstützung der Betroffenen	Anonyme Anlaufstelle/Ansprechpartner einrichten, die Hinweise der Mitarbeitenden ernst nimmt (z.B. herabsetzende oder beleidigende Äusserungen), Standardprozesse zur Bearbeitung installieren und Wirksamkeit getroffener Massnahmen überprüfen
	Monatlicher Informationsanlass für die Mitarbeitenden.

	Stellenwert der halb- oder jährlichen Qualifikationsgespräche muss erhöht werden. Feedback von den Mitarbeitenden muss analysiert und ernst genommen werden.
--	--

b. Empfehlungen für den CEO Max Schreiber – *Lösungshinweise*

Es ist festzustellen, dass sich die Führungsschwäche von oben (CEO) nach unten 1:1 negativ auswirkt und auf die nächste Ebene Mitarbeitende durchschlägt. Durch die fehlenden sowie unklaren Vorgaben und die intransparente Führung seitens des CEO ist es für die Führungskräfte unmöglich, auf Ebene Mitarbeitende eine klare Strategie zu verfolgen, die Mitarbeitenden ins Boot zu holen und die Unternehmensziele in ihrem Bereich erfolgreich umzusetzen. Um erfolgreich die gesteckten Ziele zu erreichen, bedarf es einer integren Geschlossenheit der Führungskräfte (inklusive CEO), welche auch gegenüber den Mitarbeitenden gelebt wird.

In einem ersten Schritt muss der CEO Max Schreiber das Vertrauen der Führungskräfte neu aufbauen und stärken. Max Schreiber sollte dazu angehalten werden, alle Führungskräfte frühzeitig miteinzubeziehen und rechtzeitig transparent zu informieren, um so eine erfolgreiche, vertrauensvolle und nachhaltige Zusammenarbeit zu ermöglichen. Ziele sollten möglichst gemeinsam definiert werden und Herr Schreiber ist aufgefordert, seine Kommunikation transparent und klar zu halten. Herr Schreiber muss ausserdem für die Führungskräfte und deren Fragen und Rückmeldungen verfügbar und ansprechbar sein. Berechtigte Bedenken und Vorschläge sollten von Anfang an Berücksichtigung finden. Diese Art der Führung erlaubt es Max Schreiber, Missstände und Abweichungen von Vorgaben schnell zu erkennen und gegenzusteuern. Das Feedback der Führungskräfte ist essenziell und muss für Prozesse und die gesamte Organisation berücksichtigt werden.

Die Abteilungsleitenden sollten ihre Mitarbeitenden ebenfalls so weit wie möglich einbeziehen, sodass diese einen Beitrag zur Gestaltung der organisationalen Prozesse leisten können und deren Perspektiven berücksichtigt werden kann. Damit können die Bindung zum Unternehmen gestärkt sowie potenzielle Widerstände frühzeitig adressiert werden. Es wird wieder möglich, eine positive Stimmung und somit angenehme Arbeitsumgebung zu gestalten sowie die notwendige Unterstützung anzubieten. Den Mitarbeitenden können Perspektiven geboten werden und die Akquise von neuen Mitarbeitern dürfte wieder einfacher werden (Imageaufbau der Unternehmung: guter Arbeitgeber).

Literatur

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales [BMAS] (2015). *Monitor Fachkräftesicherung und -bindung. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung*. Online unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-459-fachkraeftesicherung-und-bindung.html> [01.11.2022]
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (Hrsg.) (2021). *Ethische und destruktive Führung: Gute Führung – schlechte Führung*. Springer Gabler.
- May, D., Schilling, J. & Schyns, B. (2016). Destruktive Führung erkennen und verhindern. In J. Felfe & Dick, R. van (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 265-77). Springer. DOI 10.1007/978-3-642-55213-7_2-1
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151, 627–649.
- Wittmann, E. (2017). Destruktive Führung – wenn der eigene Vorgesetzte zum Feind wird. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (17). Ludwig-Maximilians-Universität München. Online unter <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de> [01.11.2022]
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.



Fallstudie

Führungsprobleme in der Swisstex AG und ihre Folgen

Sabine Hoidn

*OST Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10,
CH - 8640 Rapperswil, sabine.hoidn@ost.ch*

Abstract: Die Swisstex AG beauftragt das Beratungsunternehmen TRANS PRO im Jahr 2022 damit, den seit geraumer Zeit andauernden Fehlzeiten sowie der hohen Fluktuationsquote auf den Grund zu gehen. TRANS PRO erhebt hierzu empirische Daten von Führungskräften und Mitarbeitenden und analysiert diese unter Berücksichtigung theoretischer und empirischer Befunde zu destruktiven Führungsverhaltensweisen. Neben destruktiv wirkenden Verhaltensweisen werden Folgen destruktiver Führung sowie wirksame Personal- und Organisationsentwicklungsmassnahmen diskutiert, um zukünftig solchen Verhaltensweisen in der Swisstex AG entgegenzuwirken.

Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie	2
1.1. Ausgangslage.....	2
1.2. Aufgabenstellungen.....	4
1.3. Diskussionsfragen	6
1.4. Literatur.....	7
1.5. Anhänge.....	8

1. Fallstudie

1.1. Ausgangslage

Die Swisstex AG ist ein in der Schweiz ansässiges Textilunternehmen, das international als Zulieferer in die Automobilbranche tätig ist. Der Verwaltungsrat der Swisstex AG beauftragt die Beratungsfirma TRANS PRO mit der Analyse möglicher Auslöser für die seit über acht Monaten auffallend hohen Fehlzeiten und Fluktuation. Im Folgenden wird zunächst die Swisstex AG kurz vorgestellt und im Anschluss der Beratungsauftrag an die TRANS PRO skizziert.

Die Swisstex AG

Die 1980 durch die Familie Gruber gegründete Swisstex AG befindet sich immer noch zu 100% im Familienbesitz. Das KMU Swisstex AG produziert an ihrem Standort in der Schweiz seit 35 Jahren technische Textilien zur Verwendung als Autobauteile. Das Produktesortiment wurde von Anfang an exklusiv auf die Automobilbranche, einem weltweit stabilen und wachsenden Markt, ausgerichtet. Die Produkte kommen zum Einsatz als Cabrio Innenhimmel, Beschattungselemente und Windabweiser/Windschott/Windreflektoren (siehe Beispiele unten).



Beispiel 1: Beschattungselement



Beispiel 2: Cabrio Innenhimmel

Autobauer und deren Partner benötigen innovative Produkte, welche hohen Qualitätsansprüchen standhalten müssen. Ein hoher Stellenwert wird auch auf die Flexibilität in der Produktion gelegt. Diese Kriterien sind in dem hart umkämpften Automobilmarkt von grösster Bedeutung. Die Herstellung in der technologisch fortschrittlichen Schweiz garantiert eine treue und loyale Kundschaft.

Die Swisstex AG beschäftigt total 80 Mitarbeitende. Davon arbeiten 45 in der Produktion und 35 in der Administration. Das Unternehmen erwirtschaftete 2021 einen Jahresumsatz von CHF 22 Mio. Aufgrund der aktuell schwierigen Wirtschaftslage wird für das laufende Jahr 2022 kein markantes Wachstum erwartet. Das strategische Ziel gibt für 2022 ein Umsatzwachstum von CHF 0.5 Mio. vor. Für 2023 wird aufgrund von Neuentwicklungen, der Verwendung von technologisch hochstehenden Materialien und der Erschliessung neuer strategischer Absatzmärkte ein Wachstum von 12% erwartet.

Der CEO Max Schreiber führt das Unternehmen seit 2020.¹ Er hat diese Funktion von seinem Vorgänger Jürg Wagner übernommen, der das Unternehmen nach zwölf Jahren altershalber verlassen hat. Max

¹ Siehe Anhang 1: Organigramm Swisstex AG und Personaltabelle.

Schreiber wurde 2020 extern rekrutiert und war vorher während drei Jahren in einem deutschen Konkurrenzbetrieb als Verkaufsleiter tätig.

Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind der Produktionschef Urs Müller, der Verkaufsleiter Oliver Zingg sowie der CEO Max Schreiber. Der Verwaltungsrat als Oberaufsicht über die Geschäftsleitung wird durch drei Mitglieder vertreten. Diese drei Personen sind teilweise ebenfalls aus der Textilbranche, teilweise branchenfremd.

Beratungsauftrag TRANS PRO

Die gesetzten wirtschaftlichen Ziele, die Einhaltung hoher Qualitätsstandards sowie eine hohe Flexibilität in der Produktion sind aufgrund der seit über acht Monaten auffällig hohen Fehlzeiten und Fluktuationsrate in der Belegschaft in Gefahr. Der Verwaltungsrat der Swisstex AG beauftragt deshalb die TRANS PRO mit der Analyse der aktuellen Situation sowie mit der Erarbeitung eines Massnahmenplanes, der kurz- und mittelfristig umgesetzt werden soll. Gerüchte, die schlechte Stimmung, hohe Fehlzeiten, der Leistungseinbruch und in der Konsequenz bereits erfolgte Kündigungen machen dem Unternehmen zu schaffen. Davon betroffen sind alle Bereiche. Die Corona-Pandemie erschwert die Situation aufgrund der Homeoffice-Pflicht, krankheitsbedingten Ausfällen, strengen Auflagen und stockenden Lieferketten zusätzlich. Das Betriebsklima hat sich in der Folge verschlechtert und es scheint das notwendige produktive Arbeitsumfeld zu fehlen.

Die gehäuften personellen Abgänge ziehen hohe Know How-Verluste und eine abnehmende Loyalität der Mitarbeitenden nach sich und bergen damit eine grosse Gefahr für die Zukunft und die angestrebten wirtschaftlichen Ziele der Swisstex AG. Gerade als Zulieferer in die Automobilbranche ist eine hohe Professionalität auf Produkt- und Vertriebsebene unabdingbar. Der herrschende Verdrängungswettbewerb, hervorgerufen durch die nationale und internationale Konkurrenz, verlangt ein stabiles und zukunftsorientiertes Team von Experten.

Übergeordnetes Ziel ist es, die Unternehmung wieder auf ein solides Fundament zu stellen. Dies ist nur möglich durch motivierte, kompetente, loyale und zufriedene Führungskräfte und Mitarbeitende.

1.2. Aufgabenstellungen

Aufgabe 1: Was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie an die Führungsperson Steve Jobs (Apple) denken? [Das folgende Bild wird im Plenum gezeigt.]



Quelle: <https://www.handelszeitung.ch/management/steve-jobs-weinen-auf-der-achterbahn>

Aufgabe 2: Der VR der Swisstex AG beauftragt die externe Beratungsfirma TRANS PRO mit der Analyse möglicher Auslöser der seit über acht Monaten auffallend hohen Fluktuation sowie Absentismus. Als Consultant von TRANS PRO werden Sie zusammen mit einer Gruppe von Kolleginnen und Kollegen mit diesem Auftrag betraut. Ihr Team beginnt damit, Daten zu generieren. Sie führen zunächst ein Interview mit dem CEO Max Schreiber, um sich einen ersten Überblick über die Situation zu verschaffen. Das Interview mit dem CEO Max Schreiber fokussiert auf Themen wie: Führungskultur/-prinzipien, Führungsstil/-verhalten, Gründe für die hohe Fluktuation/Absentismus im Unternehmen. Die Kernaussagen des CEO finden sich im Anhang 2. Bereiten Sie eine Kurzpräsentation vor, in der Sie die Situation und mögliche Gründe für die jüngsten problematischen Entwicklungen aus Sicht des CEO kurz vorstellen.

Aufgabe 3: Mittlerweile liegen Ihnen nun auch erste Ergebnisse von Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden sowie auf der Basis von Dokumentenanalysen vor (siehe Anhang 3). Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation unter Berücksichtigung dieser weiteren Perspektiven? Was könnten konkrete Auslöser (Ursachen) für die aktuelle Situation in der Swisstex AG sein? Bereiten Sie eine Kurzpräsentation für den VR der Swisstex AG vor, indem Sie auch diese neuen Erkenntnisse berücksichtigen.

Aufgabe 4: Welche externen Umweltbedingungen sind aktuell im Jahr 2022 noch zu berücksichtigen? Erweitern Sie Ihre Kurzpräsentation und stellen Sie diese nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns gesondert dar.

Aufgabe 5: Welche potenziellen Effekte (Folgen) des Führungsverhaltens des CEO Schreiber und anderer Führungskräfte der Swisstex AG ergeben sich für die Mitarbeitenden, das Unternehmen und die Führungskräfte selbst? Benennen Sie die negativen Effekte und geben Sie jeweils an, ob Sie geringe, mittlere oder starke negative Effekte vermuten.

Kategorie	Effekte/Variablen	Gering (+/-)	Mittel (++/--)	Stark (+++/---)
Mitarbeitende				
Swisstex AG				
Führungskraft selbst				

Aufgabe 6: Erarbeiten Sie Ansatzpunkte, um zukünftig destruktiv wirkende Führung in der Swisstex AG zu unterbinden.

a. Welche Massnahmen würden Sie der Swisstex AG empfehlen (Ergänzen Sie untenige Tabelle)?

Ansatzpunkte	Massnahme
...	...
	...
	...
	...
	...
...	...
	...
	...
	...
	...
...	...
	...
	...
	...
	...

b. Was sollte der CEO Max Schreiber künftig beachten?

1.3. Diskussionsfragen

1. Die junge Generation lebt eher den New-Work-Zeitgeist, der durch Selbständigkeit, Freiheit und Teilhabe gekennzeichnet ist («unbossing»). Inwieweit könnte sich dieser Trend förderlich oder hinderlich auf das Auftreten von «destruktiver Führung» in Unternehmen auswirken?
2. Inwieweit ist destruktive Führung schlecht für jede/n und gute Führung gut für jedermann und warum? Kann Führung demnach nur erfolgreich sein, wenn die Führungskraft «gut» ist oder «Gutes» tut und nach ethischen Prinzipien handelt? Begründen Sie Ihre Einschätzung.
3. Inwieweit haben Sie selbst bereits Erfahrungen mit «miesen» Chefs/Chefinnen gemacht (bspw. im Praktikum, im Rahmen Ihrer Ausbildung oder im Beruf)? Machen Sie Angaben zu der Abusive Supervision Skala im Anhang 4 aus und diskutieren Sie Ihre Ergebnisse in Dreiergruppen.
4. Anknüpfend an Frage 3: Beschreiben Sie konkrete Situationen, in denen Ihnen destruktives Verhalten von Führungspersonen begegnet ist. Welches Verhalten hat die Führungskraft gezeigt und

wie haben Sie dieses Verhalten erlebt? Was hat das gezeigte Verhalten bei Ihnen und/oder Ihren Kollegen/Kolleginnen ausgelöst?

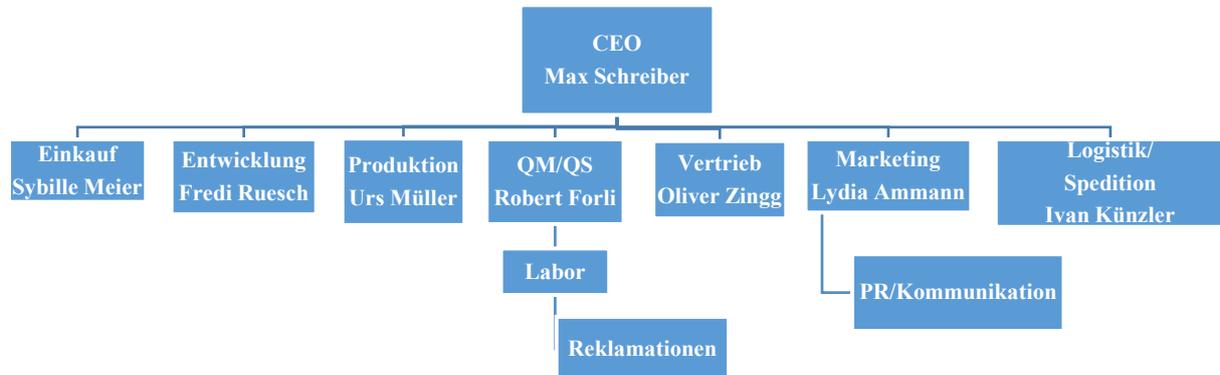
5. Hinweis: Fragebogen 5 kann von den Studierenden freiwillig/eigenständig ausgefüllt werden zur Selbsteinschätzung bezüglich destruktiver Eigenschaften.

1.4. Literatur

- Kuhn, T., & Weibler, J. (2020). *Bad Leadership. Von Narzissten & Ego manen, Vermessenen & Verführten: Warum uns schlechte Führung oftmals gut erscheint und es guter Führung häufig schlecht ergeht*. Vahlen.
- May, D., Schilling, J. & Schyns, B. (2016). Destruktive Führung erkennen und verhindern. In J. Felfe & Dick, R. van (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 265-77). Springer. DOI 10.1007/978-3-642-55213-7_2-1
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.

1.5. Anhänge

Anhang 1: Organigramm Swisstex AG und Personaltabelle



Bereich	Name Führungskräfte	Position im Unternehmen	Stellenprozent der Mitarbeitenden
Entwicklung	Fredi Ruesch	Abteilungsleitung	1x 100%
Einkauf	Sybille Meier	Abteilungsleitung	1x 100%
Produktion	Urs Müller	Abteilungsleitung/ *Mitglied der GL	10x 100% 4x 60%
QM/QS	Robert Forli	Abteilungsleitung	3x 100%
Vertrieb	Oliver Zingg	Abteilungsleitung/ *Mitglied der GL	4x 100%
Marketing/PR/ Kommuni- kation	Lydia Ammann	Abteilungsleitung	2x 100% 1x 50%
Logistik/ Spedition	Ivan Künzler	Abteilungsleitung	2x 100% 1x 50%
Total		6 Führungskräfte	29 Mitarbeitende

Anhang 2: Interviewaussagen: Zusammenfassung der Wahrnehmungen von CEO Max Schreiber

... mit Bezug zum Unternehmen	... mit Bezug zu den Abteilungsleitungen und Mitarbeitenden	... mit Bezug zu externen Faktoren (Umwelt)
Sorge zwecks potenziell wirtschaftlichem Schaden infolge Absenzen, hoher Fluktuation, erhöhter Fehlerquote (Präsentismus, Stress)	Demotivation in der Belegschaft; Verbleibende Mitarbeitende können ihr Potenzial nicht zeigen, zeigen kontraproduktives Arbeitsverhalten	Hoher Druck infolge der Corona-Pandemie und damit verbundener, teils kurzfristiger und unvorhersehbarer Auflagen
Arbeitgeberimage könnte Schaden nehmen (z.B. Probleme qualifiziertes Personal zu gewinnen)	Mangelnde Arbeitszufriedenheit (gehäufte Beschwerden – tlw. unter vorgehaltener Hand)	Hoher Leistungsdruck sowie Stress infolge unsicherer Lieferketten, steigender Energiepreise
Umsetzung der festgelegten Vision ist gefährdet aufgrund der aktuellen Stimmung und fehlenden Motivation	Bindung/Commitment der Mitarbeitenden zum Unternehmen könnte Schaden nehmen	Sinkendes Image der Produkte sowie des Unternehmens im Markt
Planbarkeit durch die Instabilität im Unternehmen ist erschwert	Abteilungsleitende informieren unvollständig/ungenau	Befürchtung, den Anschluss an technologische Weiterentwicklungen zu verpassen
Abwanderung von Mitarbeitenden zu Mitbewerbern	Fehlendes Feedback vonseiten der Belegschaft zu allen Themen («Faust im Sack»)	
	Der Teamgedanke und das Erreichen eines gemeinsamen Zieles fehlen zunehmend	

Anhang 3: Interviewaussagen: Wahrnehmungen von Führungskräften und Mitarbeitenden

Themen	Führungskräfte	Mitarbeitende
Motivation/ Commitment/ Befindlichkeit	Teilweise fehlende Motivation, Identifikation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden	Überwiegend miese Stimmung in der Belegschaft
	Keine klaren Vorgaben seitens CEO Max Schreiber, um die ebenfalls teilweise unklaren Strategien umzusetzen	Fühlen sich «gestresst» ² , manche kommen trotz Unwohlsein zur Arbeit, andere melden sich öfter krank
Führungsstil CEO Max Schreiber	Fühlen sich durch den CEO Herrn Schreiber ungenügend geführt/unterstützt und teilweise <i>im Stich gelassen</i>	<i>CEO</i> scheint Erfolg «um jeden Preis» anzustreben und <i>schreibt Erfolge in erster Linie sich selbst zu</i>
	<i>Keine/geringe Einbindung</i> der Abteilungsleitungen in wichtige strategische Entscheidungen (top down)	Einige MA fühlen sich <i>ungerecht behandelt</i> oder <i>im Stich gelassen</i>
	CEO scheint beizeiten <i>launenhaft</i> und <i>stellt</i> Führungskräfte in Meetings <i>bloss</i> ; <i>Fokus auf Fehler</i> , es werden <i>Sündenböcke</i> gesucht	MA fühlen sich <i>zu wenig einbezogen</i> in Entscheidungen und <i>haben Angst sich kritisch zu äussern</i> ; Führungskräfte sind nicht/nur <i>schwer erreichbar</i>
	Fühlen sich nicht selten vor vollendete Tatsachen gestellt und <i>übergangen</i> ; <i>Informationen werden zurückgehalten</i>	Einzelne MA fühlen sich <i>überfordert</i> mit ihren Aufgaben und/oder mit der Situation und dem <i>aufgebauten Leistungsdruck bei schlechtem Klima</i>
	CEO scheint <i>Eigeninteressen in den Vordergrund</i> zu stellen (autoritäre Entscheidungen) – <i>manche Entscheidungen scheinen «willkürlich»</i>	
Kommunikation/ Interaktion	Bezeichnen den CEO als charismatischen Vorgesetzten und «Macher»	Fühlen sich <i>nicht wertgeschätzt</i>
	CEO hat ausgeprägte Fähigkeiten zur Selbstpräsentation (bspw. auch gegenüber Medien) und ist extern gut vernetzt	Fehlende Transparenz, keine stufengerechte Kommunikation vonseiten der Führungskräfte; <i>zu wenig Empathie</i>
	CEO und einige Führungskräfte scheinen einen <i>Hang zum Mikromanagement</i> zu haben; manche Mitarbeitende fühlen sich regelrecht <i>gegängelt</i>	Unpersönliche Atmosphäre – ein Teil ist im Homeoffice (man weiss nicht genau, wer wann vor Ort ist)
	Der CEO sowie einige Führungskräfte scheinen <i>überempfindlich gegen «Kritik»</i> sein oder diese zu <i>ignorieren</i> bzw. <i>zurückzuweisen</i>	Mitarbeitende werden manchmal vor anderen <i>negativ bewertet</i> oder <i>übergangen</i>

² *Kursivdruck*: destruktiv wirkende Verhaltensweisen von Führungskräften (und/oder deren Wirkungen) – vgl. auch den Theorieteil im Reflexionsbericht.

Kolleginnen/ Kollegen	Manche Abteilungsleiter/-innen scheinen besonders eng mit dem CEO zusammenzuarbeiten und ihn <i>vollends (unkritisch) zu unterstützen</i>	<i>Angst</i> vor Stellenverlust, Reduzierung Stellenprozente wird wahrgenommen
	Manche Abteilungsleiter/-innen scheinen ständig «unter Strom» zu stehen, bei anderen ist unklar, was sie genau machen	«Gerüchteküche brodelt» infolge der gehäuften Kündigungen
	Fehlende Prozesssicherheit fördert schlechte Stimmung unter den Führungskräften	Manche Kolleginnen/Kollegen erscheinen « <i>ingeschüchtert</i> », andere scheinen «Dienst nach Vorschrift» zu machen
Produktivität	Umsetzung von Prozessen/Massnahmen erfolgt unter suboptimalen Bedingungen	Nehmen ineffiziente Prozesse (Doppelungen) wahr – tlw. infolge mangelnder Führung und Kompetenzdefiziten (Expertise) aufseiten einzelner Mitarbeitender

Anhang 4: Teppers “Abusive Supervision Scale” Tepper (2000, S. 189-190)

Tepper’s Skala erfasst mit 15 verhaltensbeschreibenden Items verbal und nonverbal feindseliges Verhalten gegenüber Untergebenen und wurde bereits in einer Vielzahl von Studien valide eingesetzt. Die Befragten schätzen ihre Führungskräfte in einer fünfstelligen Skala ein (z.B. Schyns & Schilling, 2013; May et al., 2016).

Fünfstellige Skala (1-5):

- 1 I cannot remember him/her ever using this behavior with me,
- 2 S/he very seldom uses this behavior with me,
- 3 S/he occasionally uses this behavior with me,
- 4 S/he uses this behavior moderately often with me,
- 5 S/he uses this behavior very often with me.

15 Einheiten der Abusive Supervision Skala

My boss ...

- 1 Ridicules me
- 2 Tells me my thoughts or feelings are stupid
- 3 Gives me the silent treatment
- 4 Puts me down in front of others
- 5 Invade my privacy
- 6 Reminds me of my past mistakes and failures
- 7 Doesn’t give me credit for jobs requiring a lot of effort
- 8 Blames me to save himself/herself embarrassment
- 9 Breaks promises s/he makes
- 10 Expresses anger at me when s/he is mad for another reason
- 11 Makes negative comments about me to others
- 12 Is rude to me
- 13 Does not allow me to interact with my coworkers
- 14 Tells me I’m incompetent
- 15 Lies to me

Anhang 5: Fragebogen – Niederträchtige Neun (Kuhn & Weibler, 2020)

M 1. Ich neige dazu, andere zu manipulieren, um meinen Willen durchzusetzen.

P 2. Ich neige dazu, keine Gewissensbisse zu haben.

N 3. Ich neige dazu, von anderen bewundert zu werden.

M 4. Ich habe getäuscht oder gelogen, um meinen Willen durchzusetzen.

P 5. Ich neige dazu, mich nicht um die Moral meiner Handlungen zu kümmern.

N 6. Ich neige dazu, von anderen beachtet werden zu wollen.

M 7. Ich habe Schmeicheleien genutzt, um meinen Willen durchzusetzen.

P 8. Ich neige dazu, gefühllos oder unsensibel zu sein.

N 9. Ich neige dazu, nach Ansehen oder Status zu streben.

M 10. Ich neige dazu, andere für meine Zwecke auszunutzen.

P 11. Ich neige dazu, zynisch zu sein.

N 12. Ich neige dazu, besondere Gefälligkeiten von anderen zu erwarten

M = Unterskala Machiavellismus. P = Unterskala Psychopathie. N = Unterskala Narzissmus.

Als „Niederträchtige Neun“ werden neun Fragebogen-Items bezeichnet, mit denen die Ausprägung der sogenannten „Dunklen Triade“ gemessen werden kann, d.h. der Eigenschaften Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie.

Eine Erweiterung des Tests um jeweils ein Item pro Eigenschaft macht aus den „Niederträchtigen Neun“ das „Dreckige Dutzend“.