

## Bildquellen

Bild	Quelle
<p><b>Checkliste: Problematische Führung</b></p> <p>beleidigen, Anerkennung verweigern, gegeneinander ausspielen, einschüchtern, willkürlich bestrafen ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Meine Führungskraft beeinflusst mich aktiv und ich empfinde das als hinderlich (und/oder feindselig).</li> <li>✓ Meine Führungskraft verhält sich regelmäßig so.</li> </ul>	<p>© Präventa (Hattendorf &amp; Klages)</p>
	<p>© www.flaticon.com</p>
<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%; padding: 5px;"> <p>Günther arbeitet in der Pflege. Er macht seine Arbeit sehr gut und regelmäßig bedanken sich Angehörige dafür. Seine Führungskraft, die keinen Patientenkontakt hat, beansprucht sein Lob dann für sich und verkauft es als ihren Erfolg. Günther ärgert sich sehr darüber, weil es eindeutig seine Leistung ist die gelobt wird. Vor seinen Kollegen macht sich seine Führungskraft über ihn lustig und nennt ihn nicht beim richtigen Namen, sondern spricht ihn immer mit „Fotzi“ an.</p> </div> <div style="width: 50%; padding: 5px;"> <p>Anna arbeitet in einem Handwerksbetrieb. Zu ihrem Arbeitsalltag gehören der Besuch beim Kunden vor Ort. Meist gemeinsam mit ihrer Führungskraft. Wenn ihrer Firma beim Kunden ein Fehler unterlaufen ist, dann lässt ihre Führungskraft sie immer im Stich. Sie muss dann die gesamte Verantwortung übernehmen und sich erklären. Neue Aufgaben gibt die Führungskraft immer an sie ab, obwohl sie schon genug zu tun hat und die Führungskraft das ganz genau weiß. Wenn Anna sie auf die Sachen hinweist die sie ärgern, dann setzt ihre Führungskraft sie unter Druck. Sie droht ihr damit, sie auch entlassen zu können.</p> </div> <div style="width: 50%; padding: 5px;"> <p>Theo arbeitet in einem mittelständischen Produktionsunternehmen und ist dort für die Logistik verantwortlich. Seine Führungskraft rastet häufiger aus und beleidigt ihre Mitarbeitenden. Schimpfwörter sind keine Selbstenheit. Wenn sie ganz böse Latune hat bestraft sie ihre Mitarbeitenden. Neulich musste Arne, der Kollege von Theo, stundenlang Akten sortieren und die Abgabe der Führungskraft abarbeiten. Keiner kann sicher sein, dass es ihn nicht morgen auch trifft. Auch versucht die Führungskraft ihre Mitarbeitenden gegeneinander auszuspielen und hofft auf Krach innerhalb des Teams.</p> </div> <div style="width: 50%; padding: 5px;"> <p>Ina ist Ingenieurin. Sie arbeitet in einem Projektteam zu dem ein Projektleiter und vier weitere Mitarbeitende gehören. Regelmäßig gibt es Treffen mit den anderen Organisatoren. Wenn dann gemeinsam Entscheidungen über das weitere Vorgehen getroffen werden müssen spricht der Projektleiter immer für das gesamte Team und beleidigt Ina und ihre Mitarbeitenden nicht. Das stört Ina sehr, da der Projektleiter doch gar nicht genau weiß was sie gerade macht! Hierzu kommt, dass er immer wieder darauf aufmerksam macht, dass er derjenige ist, der das Sagen hat und die anderen weniger qualifiziert sind.</p> </div> </div>	<p>© Präventa (Hattendorf &amp; Klages)</p>
<div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Problematisches Führungsverhalten</div> <div style="margin: 0 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Mitarbeitende</div> <div style="margin: 0 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Persönliche Belastungen</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Weniger...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Wohlbefinden</li> <li>• Gerechtigkeitsempfinden</li> <li>• Sympathie für und Vertrauen in die Führungskraft</li> <li>• Verpflichtungsgefühl</li> <li>• Produktivität</li> </ul> <p>Mehr...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontraproduktives Arbeitsverhalten</li> <li>• Wechselabsichten</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionale Erschöpfung</li> <li>• Stress</li> <li>• Gesundheitliche Beschwerden</li> <li>• Angstgefühle</li> <li>• Depressivität</li> </ul> </div> </div>	<p>In Anlehnung an:</p> <p>Schyns, B., &amp; Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. <i>The Leadership Quarterly</i>, 24, 138–158.</p> <p>D. Montano, A. Reeske-Behrens, &amp; F. Franke (2016). <i>Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Führung</i>. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.</p> <p>Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. <i>Academy of Management Journal</i>, 43, 178–190.</p>

	<p>Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., &amp; Cast, M. (2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. <i>The Journal of Social Psychology, 153</i>, 38–50.</p> <p>Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., &amp; Zagencyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. <i>Journal of Applied Psychology, 98</i>, 158–168.</p> <p>Mitchell, M. S., &amp; Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. <i>Journal of Applied Psychology, 92</i>, 1159–1168.</p> <p>Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., &amp; Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. <i>Journal of Organizational Behavior, 33</i>, 531–543.</p>
	<p>© Präventa (Hattendorf &amp; Klages)</p>
	<p>© Microsoft</p>
	<p>© Microsoft</p>

	<p>© Präventa (Hattendorf &amp; Klages)</p>
	<p>© Präventa (Hattendorf &amp; Klages)</p>
	<p>© Microsoft</p>
	<p>Adaptiert nach: Hörner, K. &amp; Peter, T. Vortrag auf dem 15. Süddeutschen Pflergetag. 24.09.2013</p>

	<p>© Microsoft</p>												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Niedrige Konfrontation</th> <th>Mittlere Konfrontation</th> <th>Hohe Konfrontation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>"Ich finde das eigentlich nicht so gut wie Sie sich Verhalten. Vielleicht haben Sie auch teilweise Recht. Aber manchmal fühle ich mich und meine Arbeit ein bisschen zu wenig wertgeschätzt."</td> <td>"Ich möchte mit Ihnen über einen besseren Umgang verhandeln, da ich mich und meine Arbeit, wenn Sie sich mit der Bezeichnung "Fetti" über mich lustig machen oder das Lob der Patienten für sich beanspruchen, nicht wertgeschätzt fühle."</td> <td>"Sie wertschätzen mich und meine Arbeit überhaupt nicht und es reicht mir mit Ihrem Verhalten. Wenn Sie das nicht ändern, dann wird Ihnen das noch leidtun."</td> </tr> <tr> <td>↓</td> <td>↓</td> <td>↓</td> </tr> <tr> <td>Diese Art wird von Ihrer Führungskraft als unterwürfig und nicht als ernst zu nehmend wahrgenommen. → Die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Führungskraft ihr <b>problematisches Verhalten</b> beibehält oder steigert wird <b>erhöht</b>.</td> <td>Mit Hilfe von klaren, sachlichen Aussagen und konkreten Beispielen wird das Anliegen verdeutlicht und es werden Ansatzpunkte für ein förderliches Gespräch geschaffen. → Die Wahrscheinlichkeit, für ein <b>förderliches Verhalten</b> Ihrer Führungskraft wird <b>erhöht</b>.</td> <td>Diese Art wird von Ihrer Führungskraft als Angriff wahrgenommen und löst eine Abwehrhaltung bei Ihrer Führungskraft aus. → Die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Führungskraft ihr <b>problematisches Verhalten</b> beibehält oder steigert wird <b>erhöht</b>.</td> </tr> </tbody> </table>	Niedrige Konfrontation	Mittlere Konfrontation	Hohe Konfrontation	"Ich finde das eigentlich nicht so gut wie Sie sich Verhalten. Vielleicht haben Sie auch teilweise Recht. Aber manchmal fühle ich mich und meine Arbeit ein bisschen zu wenig wertgeschätzt."	"Ich möchte mit Ihnen über einen besseren Umgang verhandeln, da ich mich und meine Arbeit, wenn Sie sich mit der Bezeichnung "Fetti" über mich lustig machen oder das Lob der Patienten für sich beanspruchen, nicht wertgeschätzt fühle."	"Sie wertschätzen mich und meine Arbeit überhaupt nicht und es reicht mir mit Ihrem Verhalten. Wenn Sie das nicht ändern, dann wird Ihnen das noch leidtun."	↓	↓	↓	Diese Art wird von Ihrer Führungskraft als unterwürfig und nicht als ernst zu nehmend wahrgenommen. → Die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Führungskraft ihr <b>problematisches Verhalten</b> beibehält oder steigert wird <b>erhöht</b> .	Mit Hilfe von klaren, sachlichen Aussagen und konkreten Beispielen wird das Anliegen verdeutlicht und es werden Ansatzpunkte für ein förderliches Gespräch geschaffen. → Die Wahrscheinlichkeit, für ein <b>förderliches Verhalten</b> Ihrer Führungskraft wird <b>erhöht</b> .	Diese Art wird von Ihrer Führungskraft als Angriff wahrgenommen und löst eine Abwehrhaltung bei Ihrer Führungskraft aus. → Die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Führungskraft ihr <b>problematisches Verhalten</b> beibehält oder steigert wird <b>erhöht</b> .	<p>In Anlehnung an: May, D., Wesche, J. S., Heinitz, K., &amp; Kerschreiter, R. (2014). Coping with destructive leadership. Putting forward an integrated theoretical framework for the interaction process between leaders and followers. Zeitschrift für Psychologie, 222(4), 203-213.</p>
Niedrige Konfrontation	Mittlere Konfrontation	Hohe Konfrontation											
"Ich finde das eigentlich nicht so gut wie Sie sich Verhalten. Vielleicht haben Sie auch teilweise Recht. Aber manchmal fühle ich mich und meine Arbeit ein bisschen zu wenig wertgeschätzt."	"Ich möchte mit Ihnen über einen besseren Umgang verhandeln, da ich mich und meine Arbeit, wenn Sie sich mit der Bezeichnung "Fetti" über mich lustig machen oder das Lob der Patienten für sich beanspruchen, nicht wertgeschätzt fühle."	"Sie wertschätzen mich und meine Arbeit überhaupt nicht und es reicht mir mit Ihrem Verhalten. Wenn Sie das nicht ändern, dann wird Ihnen das noch leidtun."											
↓	↓	↓											
Diese Art wird von Ihrer Führungskraft als unterwürfig und nicht als ernst zu nehmend wahrgenommen. → Die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Führungskraft ihr <b>problematisches Verhalten</b> beibehält oder steigert wird <b>erhöht</b> .	Mit Hilfe von klaren, sachlichen Aussagen und konkreten Beispielen wird das Anliegen verdeutlicht und es werden Ansatzpunkte für ein förderliches Gespräch geschaffen. → Die Wahrscheinlichkeit, für ein <b>förderliches Verhalten</b> Ihrer Führungskraft wird <b>erhöht</b> .	Diese Art wird von Ihrer Führungskraft als Angriff wahrgenommen und löst eine Abwehrhaltung bei Ihrer Führungskraft aus. → Die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Führungskraft ihr <b>problematisches Verhalten</b> beibehält oder steigert wird <b>erhöht</b> .											
	<p>© Microsoft</p>												
	<p>In Anlehnung an: Gührs, M., &amp; Nowak, C. (2014). <i>Das konstruktive Gespräch. Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse</i> (7. Aufl.). Meezen: Christa Limmer.</p>												
	<p>In Anlehnung an: Gührs, M., &amp; Nowak, C. (2014). <i>Das konstruktive Gespräch. Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse</i> (7. Aufl.). Meezen: Christa Limmer.</p>												
	<p>© Microsoft</p>												
	<p>© Microsoft</p>												

	<p>© Microsoft</p>
	<p>© www.pixabay.com</p>
	<p>© www.pixabay.com</p>
	<p>© Microsoft</p>
	<p>© Präventa (Hattendorf &amp; Klages)</p>