

Bachelorarbeit

Destruktives Führungsverhalten und die
Auswirkungen auf das emotionale Wohlbefinden von
Angestellten

Maja Schärer

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Dr. Andres Pfister

Luzern, Mai 2014

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Danksagung

An dieser Stelle bedanke ich mich herzlich bei all jenen, die mich während dieser Arbeit auf so vielfältige Weise unterstützt, aufgebaut und mir den Rücken freigehalten haben. Ein spezieller Dank gilt auch Herrn Dr. Andres Pfister, der mich durch seine wertvollen Inputs und seine zuversichtliche Begleitung durch diesen Prozess geführt hat. Und nicht zuletzt bedanke ich mich bei den über 300 Personen, welche sich die Zeit genommen haben, diese Umfrage auszufüllen, und damit einen Beitrag zum Verständnis der Arbeitnehmersicht leisten. Durch ihre Offenheit war es möglich, neue Erkenntnisse zur Auswirkung der destruktiven Führung zu gewinnen.

Abstract

Ausgangslage. Die vorliegende empirische Arbeit untersucht die Auswirkungen von erlebter destruktiver Führung auf das emotionale Wohlbefinden, die emotionale Stressreaktion, die emotionale Ermüdung auf Angestellte sowie deren Motivation, eine Anstellung zu wechseln. Zusätzlich wird unter dem Gesichtspunkt der Generationenzugehörigkeit untersucht, inwiefern das Alter von Mitarbeitenden und Vorgesetzten, respektive deren Altersunterschied, beim Erleben von destruktiver Führung eine Rolle spielt.

Methode. Zur empirischen Untersuchung dieser Fragestellung wurde eine quantitative Erhebung in Form einer Online-Befragung von Personen, die entweder in einer Anstellung sind oder waren, durchgeführt. Die Stichprobe bilden 311 Erwachsene welche zu ihren persönlichen Erfahrungen mit direkten Vorgesetzten befragt wurden. Die Daten wurden quantitativ mit statistischen Verfahren ausgewertet.

Resultate. Die Umfrage hat ergeben, dass 30.2 % der Stichprobenpopulation regelmässig und 4.2 % überwiegend destruktives Führungsverhalten erleben. Wie die Ergebnisse zeigen, hat destruktiv erlebtes Führungsverhalten einen signifikanten Einfluss auf das emotionale Wohlbefinden, die emotionale Stressreaktion, die emotionale Ermüdung, die Motivation und Demotivation bezüglich der Anstellung sowie auf das Vertrauen gegenüber Vorgesetzten. Einen Zusammenhang zwischen der Generationenzugehörigkeit von Mitarbeitenden und Vorgesetzten konnte nicht erwiesen werden.

Diskussion. Das Empfinden von destruktivem Führungsverhalten und die daraus resultierenden Auswirkungen decken sich mit ähnlichen, bisherigen Studien und Theorien dieses Themenkreises. Dabei ist es wichtig, destruktive Führung nicht als einzigen Parameter für die Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die übrigen Faktoren zu betrachten.

Keywords: Führungsstile, destruktive Führung, emotionales Wohlbefinden, emotionale Stressreaktion, emotionale Ermüdung, Generationenkonflikte, Stellenwechsel, Neuorientierung, Personalbindung, Leadership und Personalführung

Inhalt

Einleitung	1
Ausgangslage.....	1
Ziel der Arbeit.....	2
Aufbau der Arbeit.....	2
Abgrenzung.....	3
Begriffsdefinition.....	3
Bisherige Forschung.....	5
Destruktives Führungsverhalten.....	7
Developmental Leadership Questionnaire (DLQ).....	9
Generationenkonflikte.....	12
Forschungsstand und Forschungslücken.....	15
Fragestellung und Hypothesen.....	16
Methode	17
Erhebungsinstrument.....	17
Erhebung im Feld.....	18
Verwendete Stichprobe.....	19
Ergebnisse	20
Datenaufbereitung.....	20
Darstellung der Ergebnisse.....	21
Statistische Verfahren.....	30
Hypothesenprüfung.....	32
Diskussion	34
Interpretation und Schlussfolgerungen.....	34
Methodenkritik.....	37
Ausblick.....	38

Abbildungen

Abbildung 1	Destructive and Constructive Leadership model, DCL	6
Abbildung 2	Developmental Leadership model, DLM	10
Abbildung 3	Überblick: Fünf Generationen am Arbeitsplatz	14

Tabellen

Tabelle 1	Skalenmittelwerte der Führungsstile, Häufigkeitstabelle	22
Tabelle 2	Vergleich des Alters der Probanden und destruktiver Führung, Kreuztabelle	22
Tabelle 3	Vergleich des Alters der Vorgesetzten und destruktiver Führung, Kreuztabelle	23
Tabelle 4	Vergleich der Altersdifferenz von Probanden und Vorgesetzten und destruktiver Führung, Kreuztabelle	24
Tabelle 5	Vergleich der Kenntnisse über die vorgesetzte Person und destruktiver Führung, Kreuztabelle	24
Tabelle 6	Vergleich der positiven Emotionen des ESRQ und destruktiver Führung, Kreuztabelle	25
Tabelle 7	Vergleich der positiven Emotionen des ESRQ und destruktiver Führung, Kreuztabelle	26
Tabelle 8	ESRQ: emotionale Stressreaktion, Kreuztabelle	26
Tabelle 9	Vergleich der der Häufigkeit emotionaler Ermüdung und destruktiver Führung, Kreuztabelle	27
Tabelle 10	Vergleich der Intensität emotionaler Ermüdung und destruktiver Führung, Kreuztabelle	27
Tabelle 11	Vergleich des Vertrauen in Vorgesetzte und destruktiver Führung, Kreuztabelle	28
Tabelle 12	Vergleich Motivation bezüglich der aktuellen Anstellung und destruktiver Führung, Kreuztabelle	29
Tabelle 13	Vergleich Demotivation bezüglich der aktuellen Anstellung und destruktiver Führung, Kreuztabelle	29
Tabelle 14	Regressionen beim Erleben von destruktiver Führung als unabhängige Variable	32

Abkürzungen

DLQ	Destructive Leadership Questionnaire
DCL	Destructive and Constructive Leadership Modell
DLM	Developmental Leadership Modell
ESRQ	Emotional Stress Reaction Questionnaire
IMLA	International Military Leader Association
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Einleitung

Ausgangslage

Hentze, Graf, Kammel und Lindert definieren „Führung ist ein zeitlich übergreifendes und in allen Kulturen existierendes Phänomen. Sobald sich mehrere Personen arbeitsteilig mit einer Problemlösung befassen, entsteht koordinationsbedarf. ... Die Funktionen der Führung umfassen die Führungsinhalte, Aufgaben, Ziele und Gestaltungsfelder. ... Beabsichtigte oder unbewusste herbeigeführte Ziele und Ergebnisse stellen die Kriterien für die Effektivität der Führung dar.“ (2005, S. 1-23). Oconner, Mumford, Clifton, Gessner und Connelly (1995) erweitern diese Aussage durch die Feststellung, dass Führungspersonen nicht immer im Interesse der Organisation oder der Mitarbeitenden handeln, sondern manchmal ungeachtet der Konsequenzen für das Umfeld ihre eigenen Interessen verfolgen. Und Wesche, May, Peus und Frey (2010) ergänzen dazu, dass Führung aufgrund von Charaktereigenschaften der Führungspersonen schief gehen kann.

Zur Differenzierung verschiedener Führungsstile werden folgend die vier für diese Arbeit relevanten kurz umrissen. Burns (1978) definierte erstmals zum einen den Ansatz der transaktionalen Führung, welcher als eine Transaktion zwischen zwei Personen gesehen werden kann, ähnlich einem Tauschhandel. Dieser Führungsstil basiert auf dem Prinzip Belohnung, beispielsweise in Form von Aufmerksamkeit und Förderung, immer aber gegen Leistung. Zum andern beschrieb Burns die transformationale Führung. Das Ziel dieses Führungsstils ist, durch die Steuerung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden das kollektive Unternehmensziel zu erreichen. Bass (1985) ergänzte zur transformationalen Führung die ausdrückliche Förderung der einzelnen Mitarbeitenden in ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten zur besseren Erreichung der Unternehmensziele. Bass und Avolio (1994) beschrieben zudem den Laissez-Faires oder Non-Leadership Führungsstil, welcher sich durch Abwesenheit der Führung definiert. Diese Führungspersonen scheuen Verantwortung und vermeiden die Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden, zögern bei Entscheidungen, Belohnungen und Lob. Durch den fehlenden Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden fehlt es an Vereinbarungen. Als vierter ist der destruktive Führungsstil zu nennen, um welchen sich diese Arbeit dreht. Unter destruktiver Führung wird wiederholtes Verhalten verstanden, welches sich ge-

gen eine Organisation und/oder untergebene Mitarbeitende richtet (Einarsen, Skogstad und Schanke Aasland, 2010).

Ziel der Arbeit

Der Aspekt der dunklen Seite der Führung, wozu der destruktive Führungsstil zählt, ist noch nicht lange Gegenstand der Forschung. Die existierenden Studien beschränken sich hauptsächlich auf die Erklärungen und Modelle der destruktiven Führung. Diese Tatsache unterstreicht die Aktualität dieses Forschungsbereichs. Das Ziel dieser Arbeit ist zu erörtern, ob ein destruktiv erlebter Führungsstil Auswirkungen auf das emotionale Wohlbefinden, die emotionale Stressreaktion, die emotionale Ermüdung und die Motivation, bezüglich der Anstellung bei Mitarbeitenden hat und als erstes ob überhaupt Zusammenhänge zu diesen Faktoren bestehen. Zusätzlich wird unter dem Gesichtspunkt des Generationenmanagements untersucht, inwiefern das Alter von Mitarbeitenden respektive die Altersdifferenz zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, beim Erleben von destruktiver Führung eine Rolle spielt. Das Thema destruktive Führung wird konsequent aus der Erlebenseite von Mitarbeitenden betrachtet. Die folgend beschriebene Untersuchung ist zudem als Weiterentwicklung der noch unpublizierten Studie von Larsson, Nilsson und Fors (2011), welche am Schwedischen National Defence College erhoben wurde, zu betrachten. Der dafür verwendete Fragebogen Developmental Leadership Questionnaire (DLQ) wurde in diesem Rahmen ins Deutsche übersetzt und angepasst.

Kontext. Im Rahmen einer Leadership-Studie des Institutes für Angewandte Psychologie, IAP, Zentrum Leadership, Coaching & Change Management werden zur Optimierung der Personalplanung, -führung und -bindung Untersuchungen angestellt. Ein spezielles Augenmerk erhält dabei die destruktive Führung, welche in dieser Arbeit untersucht wird.

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beginnt mit Erläuterungen theoretischer Grundlagen zum Themenkreis der destruktiven Führung. Diese umfassen nebst Führungsmodellen, Hintergründe, Verbreitung und Formen sowie Problematiken und Auswirkungen dieses Führungsstils. Weiter wird der DLQ, der als Basis zur Erhebung dieser Studie dient erläutert. Darauf folgen Ausführungen zum Teilbereich Generationenkonflikte. Der Theorieteil schliesst mit

einem Fazit bezüglich der aktuellen Forschung, der Fragestellung und der Hypothesen. Der Methodenteil beschreibt im folgenden Kapitel das Studiendesign, die Stichprobe sowie die Datenerhebung. Im Ergebnisteil werden Datenaufbereitung und die statistischen Verfahren beschrieben. Dabei liegt der Fokus auf der Darstellung der Ergebnisse. Weiter folgt die Verifizierung beziehungsweise Falsifizierung der Hypothesen. Der letzte Teil widmet sich der Diskussion und schliesst mit der Interpretation der Ergebnisse, der Methodenkritik, sowie einem Ausblick auf mögliche weiterführende Forschungsansätze.

Abgrenzung

Es geht in dieser Arbeit nicht um die Erarbeitung neuer Definitionen destruktiver Führung oder die Erforschung ihrer Faktoren, sondern darum herauszufinden, welche Auswirkungen destruktiv erlebte Führung auf Mitarbeitende haben kann, und welche Faktoren mit ihr zusammenhängen. Allgemeine Erläuterungen und Definitionen zum Thema Führung werden nur aufgeführt, um das Thema zu beleuchten und verständlicher zu machen. Im Fokus der Arbeit steht das Erleben von destruktivem Führungsverhalten. Erhoben wird unabhängig von Geschlecht, Unternehmenstyp und Hierarchiestufen. Die untersuchten Faktoren beschränken sich auf die unter Ausgangslage und Ziele genannten Faktoren. Auf weitere Aspekte wird in diesem Rahmen verzichtet. Diese Arbeit beinhaltet keine Massnahmen und Möglichkeiten zur Vermeidung, oder Handhabung von destruktivem Führungsverhalten.

Begriffsdefinition

Folgende Begrifflichkeiten sind nebst destruktivem Führungsverhalten Hauptbestandteil dieser Arbeit. Sie sind im Zusammenhang mit den untersuchten Auswirkungen von destruktivem Führungsverhalten zu sehen:

Emotionale Erschöpfung, oder -ermüdung (emotional exhaustion). Dieser Zustand wird als ein Resultat von grossem Stress beschrieben und fällt häufig im Zusammenhang mit Burnout (Dye, 2014). Buchka und Hackenberg (1987) schreiben emotionaler Erschöpfung unter anderem die Symptome Mutlosigkeit, Niedergeschlagenheit und Gefühle von Leere und Einsamkeit zu. Der Begriff emotionale Erschöpfung steht in enger Verbindung mit der emotionalen Stressreaktion (Kaluza, 2004).

Emotionale Stressreaktion (emotional stress reaction). Als emotionale Stressreaktion wurden die psychischen Reaktionen des Organismus auf belastende Situationen und Ereignisse bezeichnet. Das kann sich unter anderem durch innere Unruhe, Nervosität, Unzufriedenheit, Ärger, Ängste, Selbstvorwürfe und Denkblokaden äussern. Die emotionale Stressreaktion ist bei jeder Person individuell und für Aussenstehende oft nicht ersichtlich. Es sind je nach Stresserleben auch Reaktionen auf der körperlichen Ebene möglich. Chronischer Stress kann nebst körperlichen Auswirkungen das psychische Wohlbefinden und die psychische Gesundheit beeinträchtigen, was im Extremfall in einem „Burn-out-Syndrom“ gipfelt. (Kaluza, 2004)

Emotionales Wohlbefinden (emotional well-being). Wohlbefinden beschreibt den Zustand der positiven Emotionen und Kognition unter Abwesenheit der negativen Emotionen und Kognitionen (Becker, 1994). In der modernen Forschung wird das Wohlbefinden aus zwei Perspektiven betrachtet. Die erste, hedonistische versteht hohes Wohlbefinden auch als Glück, wobei dies durch eine hohe Lebenszufriedenheit zu erreichen ist. Gemäss der zweiten, eudämonischen Sichtweise wird ein hohes Wohlbefinden unter anderem erreicht durch die Möglichkeit unabhängigen Handelns, bewältigen von Anforderungen der Umwelt, erleben von persönlichem Wachstum und positiven Beziehungen, Sinn im Leben zu erkennen und sich zu akzeptieren. (Eid, 2014, S. 1677). Nach Vaupel (2014) haben Belastungen am Arbeitsplatz wie Stress, Angst oder Hilflosigkeit negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden.

Generationen. „Eine Generation kann als eine Alterskohorte beschrieben werden, die Geburtsperiode und prägende gesellschaftliche und historische Ereignisse in den entscheidenden persönlichen Entwicklungsstufen der Kindheit, Jugend und jungen Erwachsenenzeit miteinander teilt. Aufgrund dieser Ereignisse entwickeln Generationen unterschiedliche Einstellungen und Identitäten, die sie voneinander abgrenzen.“ (Bruch, Kunze und Böhm, 2010, S. 89).

Generationenkonflikt. Unter einem Generationenkonflikt wird „eine wahrgenommene Interessensdivergenz im Sinne eines Unterschiedes, eines Widerspruches oder einer Unvereinbarkeit im Denken, Vorstellen, Interpretieren, Fühlen und Wollen der Mitglieder verschiedener Altersgruppen eines Unternehmens verstanden.“ (Oertel, 2007, S.128)

Motivation und Demotivation. Motivation bezeichnet eine willentliche und positiv bewertete Ausrichtung von einem Istzustand auf einen angestrebten Zustand. Sie besteht aus verschiedenen verhaltens- und erlebensbezogenen Prozessen. (Rheinberg, 2008). „In den Begriff gehen ein Vorgänge und Zustände, die auch als Affekt, Antrieb, Bedürfnis, Drang, Gefühle, Interessen Trieb usw. beschrieben werden, sowie bewusste oder unbewusste Vorgänge, die man zur Erklärung oder zum Verstehen des Verhaltens einführt und von denen man annimmt, dass ihnen entsprechende Funktion zukommt (z.B. unbewusste Motive, Wille u.ä.).“ (Drever und Fröhlich, 1968, S.182). Motivation kann nach Heckhausen (1980) auf zwei Arten geschehen. Erstens intrinsisch, was bedeutet etwas meist sachbezogenes für sich zu erlernen oder zu erledigen. Zweitens, extrinsische Motivation, was bedeutet etwas aus einem externen Grund zu erlernen oder zu erledigen, beispielsweise um Anerkennung, Zustimmung oder Geltung von aussen zu erlangen.

Demotivation wird häufig als komplementär zur Motivation betrachtet. Nach Herzberg, Mausner und Bloch Snyderman (2011) sind die Begriffe Motivation und Demotivation jedoch nicht als sich gegenseitig ausschliessend zu verstehen, sondern als parallel existierende Faktoren. In dieser Arbeit wird wenig Motivation mit hoher Demotivation gleich gestellt.

Vertrauen. Vertrauen steht nach Clases (2014) für eine „spezifische Art von Beziehungsqualität“ (S. 1639) zwischen zwei Personen, welche durch eine positive Zukunftserwartung zur Vertrauen gebenden Person gekennzeichnet ist. Einer Person zu vertrauen, heisst für den Gebenden das Risiko, verletzt zu werden in Kauf zu nehmen oder enttäuscht zu werden.

Bisherige Forschung

In der bisherigen Führungsforschung dominiert der Fokus auf die konstruktive Führung. Doch aufgrund ihrer Auswirkungen interessiert sich eine steigende Anzahl von Studien für die dunkle Seite der Führung (Schyns und Schilling, 2012). Das folgende Modell soll zur Klärung des Zusammenspiels von verschiedenen Führungsstilen dienen.

Destructive and Constructive Leadership model. Zur Darstellung der unterschiedlichen Formen von Führungsverhalten entwickelten Einarsen, Schanke Aasland und Skogstad (2007) das Destructive and Constructive Leadership (DCL) Modell (siehe

Abbildung 1). Das DLC stellt mögliche verhaltensbezogene Komponenten der Vorgesetzten dar, welche sich für oder gegen die Untergebenen und für oder gegen die Organisation richten können. Es lassen sich daraus fünf Führungsstile ableiten, wobei dessen vier, folgend beschrieben, zum Kreis der destruktiven Führung gehören. Der entgleiste, behindernde (derailed) Führungsstil richtet sich beispielsweise durch Betrugereien, Abwesenheit, und Diebstal gegen die Organisation und unter anderem durch Schikane, Manipulation und Täuschung gegen die Untergebenen. Der unterstützend-nicht-loyale (supportive-disloyal) Führungsstil kombiniert anti-organisationales Verhalten mit Verhalten zugunsten der Untergebenen. Diese Führungspersonen unterstützen und motivieren ihre Untergebenen, gleichzeitig entwenden sie der Unternehmung Ressourcen aller Art. Der tyrannische (tyrannical) Führungsstil richtet sich beispielsweise durch Manipulation und Herabsetzung gegen Mitarbeitende um die Organisationsziele zu erreichen. Und schlussendlich noch der Laissez-Faires Führungsstil, die nicht spürbare Führung, analog zur Definition nach Bass und Avolio (1994) zu verstehen. Bei der Interpretation des Modells gilt zu beachten, dass die Absenz eines Führungsstils nicht die Präsenz eines anderen bedeutet.

Abbildung 1 Destructive and Constructive Leadership model, DCL

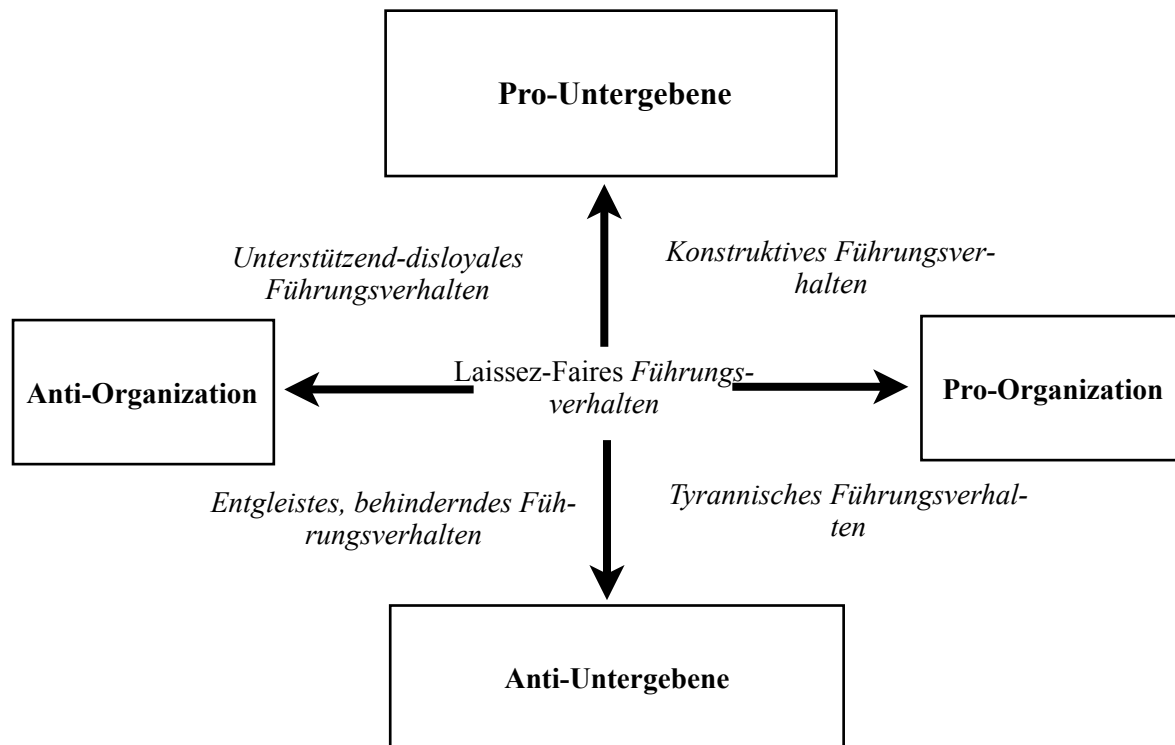


Abbildung 1 Eigene Darstellung des DCL-Modells in Anlehnung an Schanke Aasland et al., 2007

Begrifflichkeiten zur dunklen Seite der Führung. Die Forschung brachte diverse weitere Begriffe und Modelle bezüglich der dunklen Seite der Führung hervor, wie beispielsweise toxische Führung (toxic leadership) von Lipman-Blumen (2006), missbräuchliche Führung (abusive leadership) von Tepper (2000) oder narzisstische Führung (narcissistic leadership) beschrieben von Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas und Nissinen (2006). Kellermann (2004) definierte weiter sieben Subtypen von schlechten Führungspersonen (bad leader): (1) Inkompetent (Incompetent); (2) Rigide (Rigid); (3) Unangemessen (Intemperate); (4) Gleichgültig und gefühllos (Callous); (5) Korrupt (Corrupt); (6) Einzelgängerisch (Insular) und (7) Böse (Evil). Allen gemein ist, dass sie die negativen Seiten der Führung beschreiben und erfassen, wobei die empirische Prüfung dieser Begriffe und Modelle nur in wenigen Fällen gegeben ist (Shaw, Erickson & Harvey, 2011). Diese Aufzählung ist an diesem Punkt nicht als abschliessend zu betrachten.

Destruktives Führungsverhalten

Einarsen et al. (2007, S. 208) definierten destruktive Führung als:

The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates.

Destruktive Führung beschreibt hier ein absichtlicher Akt, verübt durch eine Person in einer Führungs- oder Überwachungsposition an einer untergebenen Person, der gegenüber von Menschen und Unternehmen mehrheitlich als schädlich und von normalem Verhalten abweichend empfunden wird.

Weiter erklären Einarsen et al. (2007), destruktives Führungsverhalten (destructive leader behavior) könne sich physisch, verbal, aktiv, passiv, direkt oder auch indirekt äussern. Zudem kann das Verständnis von destruktiver Führung je nach Gesellschaft oder Kultur variieren. Nach der Definition von Schyns und Schilling (2012) kann destruktives Führungsverhalten auch ein breiteres Verhaltensspektrum abdecken, das nicht zwingend in direktem Bezug zu Führungsaufgaben stehen muss wie beispielsweise Drogenmissbrauch. In dieser Arbeit ist destruktive Führung jedoch synonym zum Begriff destruktives Führungsverhalten zu verstehen.

Verbreitung und Auftreten. Schanke Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen und Einarsen (2010) erörterten, dass zwischen 33.5 % und 61 % der Probanden ihrer Studie während der letzten sechs Monate vor der Befragung in irgendeiner Form und regelmässig destruktive Führung erfahren haben. Nur 40 % gaben an, dies nie erlebt zu haben. Somit ist destruktive Führung kein seltenes Phänomen. Weiter wurde festgestellt, dass destruktive Führung nicht getrennt von konstruktiver Führung gesehen werden kann, sondern einen Teil von Führungsverhalten ausmacht. Dazu untersuchten Shaw, Erickson und Harvey (2011) anhand der von Arbeitnehmenden angegebenen prototypischen Attribute bezüglich destruktiver Führung die Persönlichkeit der als destruktiv bezeichneten Führungspersonen. Die Mehrheit dieser Vorgesetzten konnte zwar nicht als generell destruktiv klassiert werden, festgestellt wurde jedoch, dass diese Führungspersonen ein oder zwei extreme Persönlichkeitsmerkmale aufwiesen, die sich negativ auf das Erleben der Mitarbeitenden auswirkt. Krasikova, Green und LeBreton (2013) stellen beim Thema destruktive Führung Überschneidungen mit anderen, der Norm abweichender Arbeitsverhalten wie beispielsweise Mobbing fest.

Auswirkungen von destruktivem Führungsverhalten. In einer Meta-Studie von Schyns und Schilling (2013) wurden verschiedene Konzepte der destruktiven Führung untersucht. Die erwarteten negativen Auswirkungen eines destruktiven Führungsstils auf Ergebnisvariablen wie emotionales Wohlbefinden und Stressempfinden der Mitarbeitenden konnten belegt werden. So zeigen Personen, die ihre Vorgesetzten als destruktiv empfinden, ihnen gegenüber eine negativere Haltung, welche sich durch Widerstand und Ablehnung äussern kann. Im Umkehrschluss wird vermutet, dass die als destruktiv bezeichnete Führungspersonen mehr Mühe bei der Teamführung haben. Weiter wurde festgestellt, dass sich destruktive Führung negativ auf die attraktiven Seiten eines Anstellungsverhältnisses auswirken. Führungspersonen haben demnach einen Einfluss auf die Gestaltung der Stelle ihrer Mitarbeitenden. Destruktive Führung hat nicht zuletzt auch Auswirkungen auf das Privatleben der Betroffenen. So führen dieser Führungsstil und der dadurch bei den Opfern ausgelöste berufliche Stress zu negativen Auswirkungen auf das Gefühlsleben, was wiederum das Wohlbefinden einschränkt. Weiter wurde festgestellt, dass destruktiv geführte Mitarbeitende eine negativere Einstellung zur arbeitgebenden Organisation entwickeln. Dies nicht nur aus dem Grund, dass Vorgesetzte als Stellvertretung der Organisation angesehen werden, sondern auch weil die Organisation sie nicht vor destruktiver Führung schützt. Das wiederum kann

direkte negative Folgen für den Arbeitgeber nach sich ziehen, wie beispielsweise höhere Sozialausgaben aufgrund von häufigerer Arbeitsunfähigkeit. Leymann und Gustafsson (1996) erklären gar, dass Opfer von destruktiver Führung durch den ausgelösten sozialen Stress eine posttraumatische Belastungsstörung entwickeln können. Neben sozialen und psychologischen Problemen können nach Einarsen (1999) auch psychosomatische Leiden auftreten, die sich auf das Selbstvertrauen und die berufliche Leistung auswirken. Tepper (2000) fügt diesen Auswirkungen noch den Kündigungswunsch oder die Kündigung selbst als Folge von destruktiver Führung an.

Problematik der Feststellung destruktiver Führung. Nach Padilla, Hogan und Kaiser (2007) ist es nicht möglich, schlechte Führungspersonen pauschal anhand der bei ihnen festgestellten Eigenschaften zu klassifizieren. Begründet wird dies dadurch, dass Eigenschaften, die in einem Arbeitsumfeld mehrheitlich als unangemessen empfunden werden, in einem anderen Umfeld den Normalzustand darstellen können. Weiter ist Fakt, dass nicht alle Personen in gleicher Weise auf eine Person reagieren. Barbuto (2000) schreibt Untergebenen individuelle Auslöser und Motive zu, aufgrund deren sie ihren Vorgesetzten, unabhängig des Führungsstils, folgen und stützen. Auslöser können ähnliche Verhaltensmuster sein, auf die Mitarbeitende getriggert sind und die deshalb für sie stimmen. Motive könnten beispielsweise bevorzugte Behandlungen durch diese Vorgesetzte sein, welche den Mitarbeitenden in Aussicht gestellt werden. Es wäre schwer, einen destruktiven Führungsstil konsequenzfrei aufrecht zu erhalten, wenn er nicht Unterstützung fände. Demnach müsste der Grund für den Fortbestand von destruktiver Führung bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden gleichermaßen eruiert werden. Dieser Fakt führt zur Erschwerung einer objektiven Beurteilung, ob Führungspersonen konstruktiv oder destruktiv führen. Er erklärt jedoch die unterschiedliche Wahrnehmung der Mitarbeitenden bezüglich derselben Führungsperson (Elias, 1986; Tepper, Duffy, Henle & Lambert, 2006; Thoroughgood, Padilla, Hunter & Tate, 2012).

Developmental Leadership Questionnaire (DLQ)

Larsson (2006) entwickelte das Developmental Leadership Modell (DLM), welches Führung als ein Zusammenspiel von Charaktereigenschaften der Führungspersonen und kontextuellen Charakteristiken sieht (siehe Abbildung 2). Dabei werden Führungspersonen an

den zwei Dingen, grundlegende Voraussetzungen und erwünschte Kompetenzen gemessen. Es wird davon ausgegangen, dass eine Kombination beider eine wichtige Voraussetzung für gutes Führungsverhalten ist. Die unter kontextuellen Charakteristiken aufgeführten Faktoren sind alle als weitere Einflussquellen zu betrachten, welche sich auf Führungsverhalten auswirken können. Weiter werden in diesem Modell drei Führungsstile beschreiben, welche aus den Führungscharakteristiken und den kontextuellen Charakteristiken entspringen. Diese sind der konstruktive (developmental) Führungsstil, der konventionelle (conventional) Führungsstil und der Laissez-Faires Führungsstil (non-leadership). (Larsson, 2006).

Abbildung 2 Developmental Leadership model, DLM

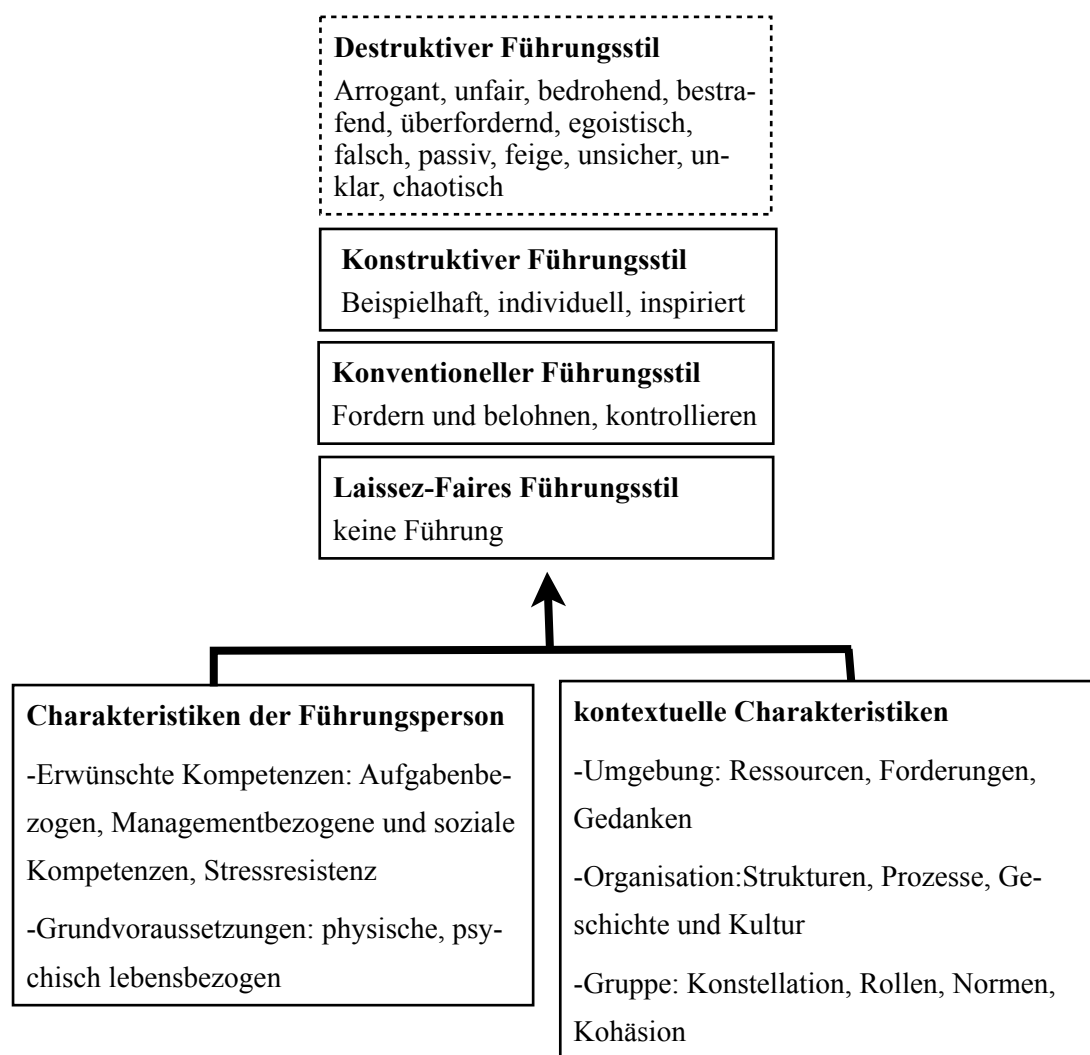


Abbildung 2 Eigene Darstellung des DLM, ergänzt durch destruktives Führungsverhalten in Anlehnung in Anlehnung an Larsson et al. 2003.

Zur Prüfung des DLM und zur Messung von Führungsverhalten und dessen Auswirkungen wurde der DLQ entwickelt. Der DLQ wurde wie das DLM von Larsson (2006) auf

einen militärischen Kontext und die damit verbundenen Arbeitsbedingungen ausgerichtet. Die hier verwendete Version des Fragebogens entspricht der von Larsson, Fors und Nilsson (2011) und setzt sich zusammen aus allgemeinen Informationen zum Teilnehmenden und dessen vorgesetzte Person, dem Emotional Stress Reaction Questionnaire (ESRQ) welcher die emotionale Stressreaktion der Teilnehmenden erfasst, und Frageblöcke zur Häufigkeit und Intensität der emotionalen Ermüdung, zur Erfassung des Vertrauens in Vorgesetzte und zur Prüfung der Motivation der Mitarbeitenden in Bezug auf die Anstellung. Weitere Teile erfassen bei Vorgesetzten erwünschte Kompetenzen und kontextuelle Einflüsse auf das Führungsverhalten. Abschliessend wird das Erleben von konstruktiver, konventioneller sowie destruktiver Führung als auch der Laissez-Faires Führungsstil gemessen. Für die Prüfung des destruktiven Führungsstils wurde der Fragebogen Destrudo-L (Larsson, Fors und Nilsson, o. D.) entwickelt. Dieser fand erstmals in der Version von des Fragebogens von Larsson et al. (2011) Eingang und ist dem originalen DLM von Larsson (2006) nicht zu entnehmen. Ergebnisse der Studie von Larsson et al. (2011) sind zu diesem Zeitpunkt noch nicht veröffentlicht oder verfügbar. Zu den in dieser Studie verwendeten Führungsstilen ist folgendes zu ergänzen. Der konstruktive Führungsstil ist analog zum transformationalen Führungsstil nach Bass (1985) zu verstehen. Der konventionelle Führungsstil entspricht dabei dem transaktionalen Führungsstil nach Bass (1985). Der Laissez-Faires Führungsstil entspricht der Definition des Laissez-Faires nach Bass und Avolio (1994). Er beschreibt die Abwesenheit der Führung aus Sicht der Mitarbeitenden. Der destruktive Führungsstil wird analog zur Definition von Einarsen et al. (2007) verstanden, also als absichtlicher Akt, verübt durch eine Person in einer Führungs- oder Überwachungsposition an einer Untergebenen Person, der gegenüber von Menschen und Unternehmen mehrheitlich als schädlich und von normalem Verhalten abweichend empfunden wird. Ergänzend schreiben Larsson et al. (2011) diesen Vorgesetzten zu als arrogant und unfair, falsch, passiv, chaotisch, unsicher und feige wahrgenommen zu werden. Teil dieses Führungsstils können Drohungen, Bestrafungen und egoistisches, rücksichtsloses Handeln, Überforderung von Angestellten und unklare Aufgabenerteilung sein.

Ziel des DLQ. Der DLQ wurde zur Gewinnung von Erkenntnissen bezüglich der Beziehung zwischen positivem und negativem Führungsverhalten und deren Auswirkungen auf das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Motivation von untergebenen Mitarbeitenden konstruiert (Larsson, 2006). Er ist auf einen militärischen Kontext und die damit verbundenen

spezifischen Arbeitsbedingungen ausgerichtet. Die von Larsson et al. (2011) anhand des DLQ durchgeführte Studie war Teil einer Zusammenarbeit und Erhebung der International Military Leader Association (IMLA). Auswertungen und Erkenntnisse aus dieser Studie bezogen auf Auswirkungen destruktiver Führung wurden bisher noch nicht publiziert und konnten weiter nicht für diese Studie zugänglich gemacht werden.

Generationenkonflikte

Der Arbeitsalltag zeichnet sich durch bedingt ausgesuchte Konstellationen verschiedenster Persönlichkeiten aus. Eine Führungstätigkeit, bei der bis zu fünf Generationen beteiligt sind, stellt eine zusätzliche enorme Herausforderung dar. Dabei ist anzunehmen, dass jede Generation unterschiedliche Vorstellungen und Bedürfnisse bezüglich guter Führung hat, wobei mit steigendem Altersunterschied die Differenzen der Vorstellungen mehr und mehr auseinanderklaffen (Bruch, Kunze und Böhm, 2010). Strauss und Neil (1991) schreiben „People of all ages feel a disconnection with history. Many have difficulty placing their own thought an actions, even their own lives, in any larger story.“ (S.23). Sie verweisen damit auf die Schwierigkeit, sich in ein grösseres Gefüge einzuordnen, den Blickwinkel zu öffnen und dadurch mehr Verständnis, in diesem Fall für das Verständnis für andere Generationen aufzubringen.

In Betrieben spielt nach Oertel (2007) das Konfliktmanagement zwischen Generationen eine entscheidende Rolle. Sie bezeichnet Generationenkonflikte nicht im eigentlichen Sinne als Konflikte, sondern als Annahmen, welche eine Generation über das Verhalten der anderen macht, ohne diese auf die Richtigkeit zu prüfen. Die Folgen solcher Zwistigkeiten sind gravierend und können Reduktion der Kraft, Substanz und der Lebensqualität der Betroffenen sein. Das wirkt sich durch steigende Sozialkosten wie beispielsweise vermehrte Krankheitstage negativ auf die Organisation aus. Konflikte können nicht nur auf individuelle Unterschiede in Persönlichkeit und Motivation zurückgeführt werden, sondern manchmal auch auf der kollektiven Ebene zu suchen sein. ... Konflikte entstehen in den Spannungsfeldern zwischen der Suche nach Neuem und dem Wunsch, an Gewohntem festzuhalten. Die häufigsten Generationenkonflikte sind jedoch ... aufgrund der Altersdiversität zwischen Einzelpersonen oder zwischen einzelnen Teammitgliedern und der Gesamtgruppe zu erwarten. (Oertel, 2007, S. 129 - 130). Als weitere Ursache für Generationenkonflikte werden unter-

schiedliche Distanzbedürfnisse, beispielsweise beim Siezen oder Duzen zwischen verschiedenen Alterskohorten genannt. Bruch et al. (2010) ergänzen in diesem Zusammenhang die Schwierigkeit des Senioritäts- und Anciennitätsprinzips, welches in Unternehmen immer diffuser wird, was bedeutet, dass ein höheres Alter nicht zwingend einen höheren Rang bedeutet.

Gemäss Oertel (2007) begründen sich Konflikte jedoch äusserst selten ausschliesslich in der Generationenzugehörigkeit. Als Ursache für die Generationenkonflikte werden Altersstereotype genannt. Die häufigsten Konflikte entstehen dabei nicht zwischen benachbarten Generationsgruppen, sondern unter den Entfernteren wie beispielsweise zwischen den Baby Boomern und der Internetgeneration oder zwischen der Nachkriegsgeneration und der Generation Golf. Die Begründung dafür ist die Nähe und das Verständnis, die für benachbarte Generationen ausgeprägter sind. Es besteht eine Vielzahl von Massnahmen und Instrumenten, die in Konflikten oder zur Prävention solcher Generationenkämpfe eingesetzt werden könnten. Diese reichen vom Aufstellen von Spielregeln über Mediation bis hin zu personellen Veränderungen und psychologischer Betreuung der Betroffenen. Ein funktionierendes, geschultes Generationenmanagement in Organisationen ist zur Prävention solcher Massnahmen von grosser Wichtigkeit. Die von Bruch et al. (2010) für das Institut für Führung der Universität St. Gallen durchgeführte Umfrage, in welcher 176 mittelständische Schweizer Unternehmen befragt wurden, zeigt jedoch, dass Führungskräfte zumindest in der Schweiz noch sehr wenig im Umgang mit Generationen am Arbeitsplatz geschult werden. In weniger als 25% der befragten Unternehmen war dies der Fall.

In der deutschsprachigen Arbeitswelt sind fünf verschiedene Generationen geläufig. Die Bezeichnungen der Generationen können dabei variieren. Die folgende Darstellung ist dabei als zusätzliche Erläuterung einer möglichen Theorie zu betrachten und hat zum Ziel, die unterschiedlichen Themen der verschiedenen Generationen aufzuzeigen.

Abbildung 3 Überblick: Fünf Generationen am Arbeitsplatz von Bruch et al.

Generation	Generations-eigenschaft	Lebensphase	Alterungseffekte
Die Nachkriegsgeneration (Geburtsjahrgänge ca. 1935–1945)	<ul style="list-style-type: none"> - Zuverlässig - Loyal - Pflichtbewusst - Respekt für Hierarchie und Vorgesetzte - Materielle Werte 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurz vor dem Ruhestand - Kinder sind aus dem Haus - Bewusstsein über Endlichkeit des Daseins 	<ul style="list-style-type: none"> - Kritische Phase für psychische und physische Leistungsfähigkeit - Immenses Erfahrungswissen
Die Wirtschaftswundergeneration (Geburtsjahrgänge ca. 1946–1955)	<ul style="list-style-type: none"> - Idealistisch - Skeptisch gegen über Autoritäten - Postmaterielle Werte - Anspruchsvoll - Selbstbestimmung und Mitspracherecht wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> - Auf dem Höhepunkt des Berufslebens - In der zweiten Lebenshälfte angekommen - Scharniergeneration 	<ul style="list-style-type: none"> - Rückgänge der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit vorhanden, aber stark inter-individuelle Differenzen - Grosses Erfahrungswissen
Die Baby Boomer Generation (Geburtsjahrgänge ca. 1956–1965)	<ul style="list-style-type: none"> - Durchsetzungsfähig - Gute Teamfähigkeit - Konkurrenz- und konflikterprobt - Umweltbewusstsein und Emanzipation 	<ul style="list-style-type: none"> - Grösste Eltern-generation - Mittlere Lebensphase in der eine erste Lebensbilanz gezogen wird 	<ul style="list-style-type: none"> - Erste Rückgänge der Leistungsfähigkeit - Können durch Einsatzbereitschaft und Erfahrungswissen ausgeglichen werden
Die Generation Golf (Geburtsjahrgänge ca. 1966–1980)	<ul style="list-style-type: none"> - Individualismus und materielle Werte - Karriereorientierung - Pragmatisch und rational - Nur kurzfristig loyal 	<ul style="list-style-type: none"> - Mittlere Lebensphase - Im Berufsleben etabliert - Späte Familienplanung 	<ul style="list-style-type: none"> - Im besten Erwerbsalter - Noch kaum Rückgänge der Leistungsfähigkeit - Sehr leistungsfähig und von ihrer Kompetenz überzeugt
Die Internetgeneration (Geburtsjahrgänge ca. 1981 und folgende)	<ul style="list-style-type: none"> - Lernbereit - Technologieaffin - Hohe Flexibilität und Mobilität - Tolerant 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablierung im Berufsleben - Unabhängigkeit vor der Familien-gründung - „Rush-hour“ des Lebens 	<ul style="list-style-type: none"> - Körperlich und geistig sehr leistungsfähig - Hohe Lernfähigkeit - Wenig Erfahrungswissen

Abbildung 3. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruch et al., 2010, S. 111.

Forschungsstand und Forschungslücken

Nachfolgend werden der aktuelle Forschungsstand und Forschungslücken in einem kurzen Fazit beschrieben.

Destruktive Führung. Destruktive Führung in all ihren Facetten bietet ein breites, noch wenig erforschtes Feld. Gemäss Schyns und Schilling (2012) befassten sich bisher der Grossteil der Studien mit Definitionen und Konzepten von destruktiver Führung, vertreten durch beispielsweise Studien von Einarsen et al. (2007). Es bestehen unzählige Modelle und Theorien darüber, wie sich destruktive Führung definiert oder was sie beinhaltet. Einig sind sie sich hauptsächlich in zwei Punkten, nämlich der negativen Auswirkung der destruktiven Führung auf die Mitarbeitenden und auf die Organisation (Shaw et al., 2011).

Aus Gründen der Effizienz und der Anwendbarkeit im beruflichen Umfeld wäre für Unternehmen ein einfaches Instrument optimal, mit welchem destruktive Führung erörtert werden kann. Es fehlt jedoch an empirisch erforschten sowie einheitlichen Massnahmen und Instrumenten zur Feststellung von destruktiver Führung. Die Problematik liegt dabei an der Heterogenität der Arbeitswelt, welche sich branchen- und kulturübergreifend darstellt (Larsson, 2006). Unterschiede der menschlichen Wahrnehmung betreffend Empfindung der Emotionen (Ulich, & Mayring, 2003) wirken als zusätzlich erschwerender Faktor. Larsson et al. (2011) beziehen dabei mit dem DLQ als Instrument für die Messung von destruktivem Führungsverhalten eine Vorreiterrolle. Bisweilen fehlen jedoch Publikationen dieser Erhebung. Die Verbreitung von destruktiver Führung nach Schanke Aasland et al. (2010) spricht jedoch klar für die Notwendigkeit von tiefergehender Forschung der destruktiven Führung und derer Auswirkungen.

Generationenkonflikte. Inwiefern das Alter von Mitarbeitenden respektive die Altersdifferenz zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten auf das Erleben von destruktiver Führung eine Rolle spielt wurde bisher in diesem Zusammenhang nicht erforscht. Bei Konflikten wird die Problemlösungsverantwortung in den bisherigen Studien den Vorgesetzten zugeschrieben. Es fehlen jedoch aussagekräftige Daten für den Fall, dass der Konflikt zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten besteht.

Fragestellung und Hypothesen

Die vorliegende Arbeit ist als Weiterentwicklung der Studie und des Fragebogens DLQ von Larsson et al. (2011), welche in Zusammenarbeit mit der IMLA und dem National Defence College durchgeführt wurde, zu betrachten. Untersucht werden die Auswirkungen von destruktiver Führung anhand des DLQ im zivil-wirtschaftlichen Umfeld. Es sollen folgende Fragen geklärt werden: Welchen Einfluss hat destruktiv erlebte Führung auf das emotionale Wohlbefinden, die emotionale Stressreaktion und die emotionale Ermüdung? Steht destruktiv erlebte Führung in Zusammenhang mit der Generationenzugehörigkeit von vorgesetzten und untergebenen Personen?

Daraus resultieren die nachfolgend untersuchten Hypothesen:

- Destruktiv erlebtes Führungsverhalten wirkt sich negativ auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden aus.
- Destruktiv erlebtes Führungsverhalten senkt das Vertrauen der Mitarbeitenden in die vorgesetzte Person.
- Destruktiv erlebtes Führungsverhalten erhöht die emotionale Stressreaktion.
- Destruktiv erlebtes Führungsverhalten erhöht die emotionale Ermüdung der Mitarbeitenden.
- Destruktiv erlebtes Führungsverhalten wirkt sich negativ auf die Motivation der Mitarbeitenden aus.
- Stammen Vorgesetzte und Mitarbeitende aus unterschiedlichen Generationen führt dies eher zum Erleben von destruktiver Führung.

Methode

Es handelt sich bei dieser Arbeit um eine empirische Untersuchung mit quantitativer Erhebung. Als Erhebungsinstrument dient ein internetbasierter Fragebogen, welcher die subjektive Einschätzung und Bewertung verschiedener Module zum Thema Führung beinhaltet.

Erhebungsinstrument

Original. Als Basis dient der früher beschriebene DLQ von Larsson et al. (2011), welcher für die noch unveröffentlichte Studie am National Defence College in Schweden in Zusammenarbeit mit der IMLA durchgeführt wurde.

Deutsche Testzusammensetzung und Handhabung. Für die deutsche Version wurden die Blöcke Hintergrundinformationen zu den Teilnehmenden, Informationen zu den Vorgesetzten, die Items zum erlebten Führungsverhalten, der ESRQ, Häufigkeit und Intensität der emotionalen Ermüdung, Vertrauen in die Vorgesetzten, und Motivation bezüglich der Arbeitsstelle übernommen. Zusätzlich eingefügt wurde die Frage nach dem Alter der Vorgesetzten der Teilnehmenden. Die auf den militärischen Kontext ausgerichtete Sprache sowie das spezifische Aufgaben- und Tätigkeitsfeld wurden abgeändert auf einen allgemeinen, branchenunabhängigen Kontext. Der Fragebogen wurde von zwei dem Englisch bemächtigten Personen ins Deutsche übersetzt, diskutiert und angeglichen. Weiter wurde der Fragebogen durch eine dritte Person auf Verständlichkeit und Richtigkeit gegengeprüft. Die sprachlichen Veränderungen wurden nicht validiert. Die deutsche Version des Fragebogens entspricht somit nicht dem APA Standard einer Übersetzung.

Die deutsche Version des DLQ entspricht den originalen Faktoren. Sie besteht aus einem Teil zum Führungsverhalten, bestehend aus einer Sechspunkte-Likert-Skala (1= nein, überhaupt nicht bis 6 = ja, sehr oft/ immer) mit der Möglichkeit, die Fragen mit „das weiss ich nicht“ zu beantworten. Es erfasst das Erleben des konstruktiven (25 Items), des konventionellen (13 Items) und des destruktiven Führungsstils (20 Items). Zudem wird anhand von 4 Items der Laissez-Faires Führungsstil geprüft (Larsson et al., 2011). In der Umfrage erfragt, jedoch nicht ausgewertet wurden die Items des Originals von Larsson et al. zur Prüfung der erwünschten Kompetenzen, des Resultats der Führung und der kontextuellen Einflüsse.

Der für diese Studie verwendete ESRQ setzt sich zusammen aus einer Vierpunkte-Likert-Skala à 18 Items aufgeteilt in positive und negative Emotionsausdrücke: (1) gleichgültig (indifferent); (2) unkritisch-positiv (benign-positive): entspannt (relaxed), befriedigt (satisfied), und glücklich (happy); (3) Herausforderung (challenge): alarmiert (alert), klug (bright), konzentriert (concentrated), und energetisch, aktiv (energetic); (4) Schaden, Bedrohung, oder Verlust (harm, threat, loss): beunruhigt (troubled), unsicher (uncertain), enttäuscht (disappointed), aufgebracht (upset), grimmig (fierce), wütend (angry); (5) seelischer Stress (moral stress): ungenügend (insufficient), ohnmächtig (powerless), bedeutungslos (meaningless) und frustriert (frustrated). (Larsson et al., 2011).

Weiter sind folgende drei Dimensionen Bestandteil des DLQ. Die Häufigkeit der emotionalen Ermüdung wurde anhand von neun Items mit einer Sechspunkte-Likert-Skala (1= ein paar Mal pro Jahr, bis 6 = jeden Tag) gemessen. Die selben Items dienten in gleicher Darstellungsweise weiter zur Prüfung der Intensität emotionaler Ermüdung. Als weiterer Aspekt wurde das Vertrauen in die vorgesetzte Person erörtert. Dazu dienten vier Items welche anhand einer Sechspunkte-Likert-Skala (1= tief, bis 6 = hoch) geprüft wurden. Die Motivation bezüglich der Anstellung wird aufgrund von weiteren 18 Items ebenfalls durch eine Sechspunkte-Likert-Skala (1= nein, überhaupt nicht bis 6 = ja, völlig) gemessen. Aufgrund der nicht berücksichtigten Angaben arbeitssuchender Teilnehmenden und der Möglichkeit diese Fragen zu überspringen fällt die Stichprobe unterschiedlich gross aus. Die Items wurden zur einfacheren Beurteilung in die zwei Gruppen Motivation und Demotivation aufgeteilt. Nicht berücksichtigt wird dabei nebst der Motivation in Bezug zur ehemaligen Anstellung, die Wahrnehmung der aktuellen Anstellung.

Erhebung im Feld

Fragebogen-Pretest: Vor Aufschalten der Umfrage wurde diese von vier Personen aus nicht psychologischem Umfeld auf Grammatik und Verständlichkeit geprüft. Die Umfrage wurde für tauglich befunden. Aufgrund des Feedbacks wurden nur noch kleine grammatikalische Anpassungen vorgenommen.

Unipark. Die Daten wurden mittels elektronischem Fragebogen über das *Umfrage-tool Unipark* (QuestBack AG, Köln-Hürth, Deutschland) via Internet-Adresse:

http://www.unipark.de/uc/Erleben_von_Fuehrungsstielen/ erhoben. Die so erhobenen Daten

konnten im SAV-Format exportiert und direkt in die Statistiksoftware SPSS 20 eingelesen werden.

Aufbau des Online-Fragebogens. Über die Eingabe des generierten Umfrage-Links gelangten die Teilnehmenden auf die Start- und Begrüssungsseite, auf welcher über Sinn und Zweck dieser Arbeit, ungefähre Zeitdauer der Umfrage, die Anonymität der Erhebung, sowie Ein- und Ausschlusskriterien von Teilnehmenden informiert wurde. Auf den folgenden Seiten wurden die Fragen präsentiert. Zur Sicherstellung der Vollständigkeit wurde bei jeder Frage ein Vollständigkeitscheck eingefügt, welcher die Probanden auf vergessene Antworten aufmerksam machten. Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes war eine persönliche Rückmeldung an die Teilnehmenden und eine individuelle Auswertung des Fragebogens nicht möglich. Nach Beendigung der Umfrage und als Auflösungsansatz bezüglich möglicher Führungsstile wurde ein Kurzbeschrieb der vier Führungsstile, welche dem Fragebogen zugrunde liegen, angezeigt (siehe Anhang A).

Rekrutierung und Durchführung. Die Rekrutierung der Stichprobenpopulation erfolgt per E-Mail, via den sozialen Medien XING und Facebook. Die Möglichkeit zur Umfragepublikation auf diversen sozialen Medien ist direkt aus dem Umfragetool von Unipark möglich. Die so generierten Links wurden schneeballartig im Netz verbreitet und ermöglichen eine grosse und heterogene Stichprobe. Überdies wurde die Umfrage an sämtliche Studierenden der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) versandt. Technische Probleme während der Durchführung wurden keine gemeldet. Kritisiert wurde durch mehrere Teilnehmende die Länge der Umfrage. Drei Probanden meldeten Irritationen beim Ausfüllen von Fragen, bei welchen positiv und negativ ausgelegte Antwortmöglichkeiten gemischt dargestellt wurden.

Verwendete Stichprobe

Um eine möglichst heterogene Stichprobe bezüglich Anstellung, Branche, Alter oder Geschlecht und mehr zu erhalten, schloss diese Studie alle Personen ein, welche Erfahrung als Mitarbeitende haben. Bedingung war, dass die Teilnehmenden Erfahrung mit direkten Vorgesetzten hatten, unabhängig ob sie selber Personen führen oder nicht. Probanden ohne derzeitige Anstellung wurden angehalten, die Umfrage in Bezug auf die letzte vorgesetzte Person auszufüllen. Aufgrund der internetbasierten Durchführung der Umfrage kann keine

Kontrolle der Ein- und Ausschlusskriterien erfolgen. Es ist daher möglich, dass die Angaben zu den Vorgesetzten nicht die aktuelle oder letzte Stelle betreffen. Ausreisser wurden auf ihre Plausibilität geprüft und ausgeschlossen, wenn sie fehlende Werte in Variablen oder ganzen Subskalen aufwiesen.

Ergebnisse

In der Vorauswertung der Studie wurden alle eingegebenen Datensätze, des Zeitraums 14. Januar 2014 bis 31. März 2014, berücksichtigt. Zum Zeitpunkt der Schliessung hatten 311 Personen die Umfrage vollständig ausgefüllt und beendet, 522 Personen hatten die Umfrage abgebrochen. In die Auswertung fliessen die 311 komplett ausgefüllten und beendeten Fragebogen. Die durchschnittlich benötigte Zeit zur Beantwortung der kompletten Umfrage dauerte circa 24,2 Minuten.

Es folgt erst eine Übersicht über die Datenaufbereitung, gefolgt von der Darstellung der Ergebnisse anhand von Kreuztabellen. In einem weiteren Schritt werden die statistischen Verfahren Chi-Quadrat und lineare Regression aufgearbeitet. Abschliessend findet die Hypothesenprüfung statt.

Datenaufbereitung

Variablen und Skalenwerte. Es wurde für jeden Teilnehmenden und jede Skala Skalenmittelwerte gebildet. Die Mittelwerte wurden aufgrund der vordefinierten Faktoren des Originalfragebogens von Larsson et al. (2011) gebildet oder wenn nicht vorhanden themenblockweise in die Faktoren emotionale Stressreaktion, Häufigkeit der emotionalen Ermüdung, Intensität der emotionalen Ermüdung, Vertrauen in die Vorgesetzten und Motivation für die aktuelle Stelle gebildet. Antwortmöglichkeiten mit Skalenmittelwerten von eins bis sechs wurden, da aus dem Original DLQ nicht ersichtlich, zur Bewertung in drei Häufigkeitsgruppen eingeteilt. Die Skalenwerte für diese drei Gruppen wurden vorher festgelegt. Die erste Gruppe, „selten“ oder „gering“ inkludiert die Skalenwerte von 1 bis 2.66, die zweite Gruppe wahlweise „regelmässig“ oder „mittelmässig“ beinhaltet die Skalenwert von 2.67 bis 4.33 und die dritte Gruppe wahlweise „überwiegend“, „sehr gut“, „stark“ oder „hoch“ umfasst die Skalenwerte 4.34 bis 6. Für den ESRQ wurden die Skalenwerte in die drei Erlebensgruppen „selten“ (1 - 2), „regelmässig“ (2,01 - 3) und „überwiegend“ (3.01 - 4) eingeteilt. Zur

Feststellung des Stresserlebens wurde anhand der Mittelwerte des ESRQ die Variable „Stressreaktion“ gebildet. Falls nötig wurden Items umgepolt. Fehlende Werte wurden beim konstruktiven und destruktiven Führungsstil ab fünf Fehlwerten und beim konventionellen Führungsstil ab drei Fehlwerten für die Auswertung nicht berücksichtigt. Beim Laissez-Faires Führungsstil wurden aufgrund der geringen Item-Zahl alle berücksichtigt. Aus den Altersangaben der Probanden und Vorgesetzten wurde eine Skala Altersunterschied gebildet. Dies besteht aus acht möglichen Altersunterschieden: Der Proband ist zwei (+ 2), oder eine (+1) Altersklassen älter als die Vorgesetzten, er ist in der gleichen Altersklasse (gleich), oder er ist eine (-1), zwei (-2), drei (-3), vier (-4) oder fünf (-5) Altersklassen jünger als die vorgesetzte Person. Eine Altersklasse steht dabei für 10 Jahre. Gehört eine teilnehmende Person der Gruppe der 21-30-jährigen an und gibt an die vorgesetzte Person sei 31-40 Jahre alt, wäre die Altersdifferenz eine minus Altersklasse (- 1). Die Antwortmöglichkeit „Weiss ich nicht“ wurde bei allen Skalen als Fehlwerte deklariert und ausgeschlossen.

Darstellung der Ergebnisse

Häufigkeiten der Führungsstile. Wie der ersten Tabelle zu entnehmen ist geben rund 65.6 % der Teilnehmenden an destruktive Führung nie bis nur selten zu erleben. Im Vergleich dazu geben aber ganze 30.2 % an, destruktives Führungsverhalten regelmässig zu erleben. 4.2 %, also 13 Probanden erleben häufig bis überwiegend destruktives Führungsverhalten in ihrer Anstellung. Der Laissez-Faires Führungsstil wird von 74.5 % der Stichprobenpulation fast nie bis selten erlebt. Weiter geben nur 15.2 % an, in regelmässigen Abständen davon betroffen zu sein und mit nur 15 Probanden Unterschied erklären 10.3 % der Teilnehmenden diesen Führungsstil als überwiegend zu erleben. Konstruktive Führung erleben 11 % der Teilnehmenden nie bis selten. Ganze 33.2 % erleben dieses Führungsverhalten regelmässig und sogar über die Hälfte der Probanden, nämlich 55.8 % geben an, diesen Führungsstil am häufigsten zu erleben. Als selten beschreiben 18.4 % der Teilnehmenden das Erleben des konventionellen Führungsstil. 74.1 % hingegen erleben ihn regelmässig. Nur 7.5 % der Probanden empfinden ihre Führung überwiegend als konventionelle.

Alter der Vorgesetzten und destruktives Führungsverhalten. Das in Tabelle 3 ersichtliche Führungsverhalten der 31-40-jährigen Vorgesetzten wird mit einem Verhältnis von 70 % (selten) zu 28.7% (regelmässig) destruktiv erlebt. Die 41-50-jährigen werden mit einem Verhältnis von 60.7 % (selten) zu 33.3% (regelmässig) am häufigsten als Führungspersonen mit destruktivem Führungsstil bezeichnet. Letztere Altersgruppe verzeichnet auch den höchsten Prozentsatz an überwiegend destruktiv führenden Personen. Mit 6 % und sieben Repräsentanten erleben die 41-50-jährigen am häufigsten einen mehrheitlich destruktiven Führungsstil.

Tabelle 3

Vergleich des Alters der Vorgesetzten und destruktiver Führung, Kreuztabelle

			Alter der Vorgesetzten in Jahren					weis ich nicht	Gesamt
			21-30	31-40	41-50	51-60	> 60		
Destruktive Führung	selten	<i>n</i>	14	56	71	50	13	0	204
		%	66.7	70.0	60.7	69.4	65.0	0	65.8
	regelmässig	<i>n</i>	6	23	39	19	7	1	94
		%	28.6	28.7	33.3	26.4	35.0	100	30.3
	überwiegend	<i>n</i>	1	1	7	3	0	0	12
		%	4.8	1.2	6.0	4.2	0	0	3.9
Gesamt	<i>n</i>	21	80	117	72	20	1	310	
	%	100	100	100	100	100	100	100	

Altersdifferenz und destruktives Führungsverhalten. Aus Tabelle 4 ist ersichtlich wie die Altersunterschiede zwischen den Teilnehmenden und den Vorgesetzten der Stichprobe verteilt ist. Die Spalten erklären den Altersunterschied in dem, dass vom teilnehmenden Mitarbeitenden ausgegangen wird und die Differenz der Altersklassen zur vorgesetzten Person angegeben wird. In diesem Fall bedeutet „+2“ diese Probanden sind zwei Altersklassen über ihren Vorgesetzten. Die ein bis zwei Altersklassen unter ihren Vorgesetzten liegenden Mitarbeitenden zeigen in ihrer Kategorie mit 29.1 % und 4.9 % sowie 30.6 % und 5.9 % jeweils einen hohen Anteil am Erleben von destruktivem Führungsverhalten. Die Teilnehmenden, welche eine Klasse älter sind als ihre Vorgesetzten erleben zu 41.2% destruktives Führungsverhalten. Bei denjenigen die zwei Altersklassen älter als ihre Vorgesetzten sind, betrifft dies sogar beide (100 %).

Tabelle 4

Vergleich der Altersdifferenz von Probanden und Vorgesetzten und destruktiver Führung, Kreuztabelle

		Altersdifferenz in Altersklassen à je 10 Jahre von Probanden zu Vorgesetzten								Gesamt	
		+2	+1	gleich	-1	-2	-3	-4	-5		
Destruktive Führung	selten	<i>n</i>	0	10	33	68	54	30	9	0	204
		%	0	58.8	68.8	80.6	69.4	73.8	76.9	0	65.6
	regelmässig	<i>n</i>	2	7	13	30	26	12	4	0	94
		%	100	41.2	27.1	29.1	30.6	30.8	30.8	0	30.2
	überwiegend	<i>n</i>	0	0	2	5	5	0	0	1	13
		%	0	0	4.2	4.9	5.9	0	0	100	4.2
Gesamt	<i>n</i>	2	17	48	103	85	42	13	1	311	
	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

Kennen der Vorgesetzten und destruktives Führungsverhalten. Tabelle 5 zeigt den Einfluss wie gut die Teilnehmenden ihre Vorgesetzten kennen, auf das Empfinden des Führungsstils. Bei denjenigen, die angeben ihre Vorgesetzten mittelmässig bis sehr gut zu kennen ist festzustellen, dass sie sich tendenziell weniger destruktiv geführt fühlen. Vice versa ist das Gegenteil fest zu stellen, dies jedoch nur bei denen die angeben regelmässig bis überwiegend destruktiv geführt zu werden. Die Teilnehmenden welche angaben die Vorgesetzten in mittlerem Masse zu kennen erleben dabei zu 32.9 % regelmässiges und zu 5.6 % überwiegendes destruktives Führungsverhalten.

Tabelle 5

Vergleich der Kenntnisse über die vorgesetzte Person und destruktiver Führung, Kreuztabelle

		Kenntnisse über die vorgesetzte Person			Gesamt	
		schlecht	mittelmässig	sehr gut		
Destruktive Führung	selten	<i>n</i>	24	88	92	204
		%	53.3	61.5	74.8	65.6
	regelmässig	<i>n</i>	17	47	30	94
		%	37.8	32.9	24.4	30.3
	überwiegend	<i>n</i>	4	8	1	13
		%	8.9	5.6	0.8	4.2
Gesamt	<i>n</i>	45	143	123	311	
	%	100	100	100	100	

ESRQ: positive Emotionen und destruktives Führungsverhalten. Aus der sechsten Tabellen geht hervor, dass bei steigendem Erleben von destruktivem Führungsverhalten die Häufigkeit des Erlebens von positiven Emotionen sinkt. Eindrücklich zeigen dies die Werte „selten erlebte destruktive Führung“ bei „regelmässig erlebten positiven Emotionen“ mit 65.4 % im Vergleich zu „regelmässig erlebtes destruktives Führungsverhalten“ mit „regelmässig erlebten positiven Emotionen“ 33.1 %. Das gleiche Gefälle in noch ausgeprägterer Form zeigt sich bei Betrachtung der überwiegend positiv erlebten Emotionen. Dieses sinkt von bei „selten erlebter destruktiver Führung“ 95 % auf 5 % bei regelmässigem und keinen Angaben bei überwiegend Erleben dieses Führungsstils.

Tabelle 6

Vergleich der positiven Emotionen des ESRQ und destruktiver Führung, Kreuztabelle

		Positive Emotionen ESRQ			Gesamt	
		selten	regelmässig	überwiegend		
selten	n	24	85	95	204	
	%	29.6	65.4	95.0	65.6	
Destruktive Führung	regelmässig	n	46	43	5	94
	%	56.8	33.1	5.0	30.2	
überwiegend	n	11	2	0	13	
	%	13.6	1.5	0	4.2	
Gesamt	n	81	130	100	311	
	%	100	100	100	100	

ESRQ: negative Emotionen und destruktives Führungsverhalten. Tabelle 7 zeigt ergänzend zu Tabelle 6 die Häufigkeiten der negativen Emotionen bei destruktiv erlebtem Führungsverhalten. Bei Betrachtung der selten destruktiv Geführten sind negative Emotionen weniger verbreitet. Steigt jedoch der Grad der erlebten destruktiven Führung, nimmt die Anzahl derer die selten negative Emotionen verspüren von 74.2 %, dann 24.7 % auf 1.1 % ab. Bei jenen die Führung überwiegend als destruktiv erleben, verhält es sich in die andere Richtung.

Tabelle 7

Vergleich der negativen Emotionen des ESRQ und destruktiver Führung, Kreuztabelle

		Negative Emotionen ESRQ			Gesamt	
		selten	regelmässig	überwiegend		
Destrukti- ve Führung	selten	n	198	5	1	204
		%	74.2	17.2	6.7	65.6
	regelmässig	n	66	21	7	94
		%	24.7	72.3	46.7	30.2
	überwiegend	n	3	3	7	13
		%	1.1	10.3	46.7	4.2
Gesamt	n	267	29	15	311	
	%	100	100	100	100	

Emotionale Stressreaktion bei empfundener destruktiver Führung. Wird aus den Emotionen aus Tabellen 6 - 7 die Stressreaktion erörtert, entsteht folgendes Bild. Es wird dabei davon ausgegangen, dass positive Emotionen seltener auftreten, wenn der Stresspegel steigt und negative Emotionen häufiger auftreten bei höherem Sressempfinden. Dies wird durch die Tabelle 9 verdeutlicht. Mit Blick auf die Teilnehmenden die hauptsächlich destruktives Führungsverhalten erleben, wird ersichtlich, dass diese tendenziell eine höhere Stressreaktion aufweisen.

Tabelle 8

ESRQ: emotionale Stressreaktion, Häufigkeitstabelle

		Stressreaktion auf Basis des ESRQ			Gesamt	
		geringe	mittelmässige	hohe		
Destrukti- ve Führung	selten	n	94	106	4	204
		%	94.9	60.6	10.8	65.6
	regelmässig	n	5	65	24	94
		%	5.1	37.1	64.9	30.2
	überwiegend	n	0	4	9	13
		%	0	2.3	24.3	4.2
Gesamt	n	99	175	37	311	
	%	100	100	100	100	

Häufigkeit emotionaler Ermüdung und destruktiver Führung. Die in Tabelle 9 dargestellte Häufigkeit der emotionalen Ermüdung zeigt, dass sich 43.5 % regelmässig und 50 % überwiegend destruktives Führungsverhalten empfinden. Bei jenen die destruktive Füh-

nung überwiegend empfinden geben doch sechs Personen (2,6 %) an selten, vier Personen (5.8 %) regelmässig und drei Teilnehmende (30 %) überwiegend emotional ermüdet zu sein. Die Prozentzahlen geben jeweils den Anteil innerhalb der destruktiven Führung an.

Tabelle 9

Vergleich der der Häufigkeit emotionaler Ermüdung und destruktiver Führung, Kreuztabelle

		Häufigkeit der emotionalen Ermüdung			Gesamt	
		selten	regelmässig	überwiegend		
Destruktive Führung	selten	n	167	35	2	204
		%	72.0	50.2	20.0	65.6
	regelmässig	n	59	30	5	94
		%	25.4	43.5	50.0	30.2
	überwiegend	n	6	4	3	13
		%	2.6	5.8	30.0	4.2
Gesamt	n	232	69	10	311	
	%	100	100	100	100	

Intensität emotionaler Ermüdung und destruktiver Führung. Tabelle 10 zeigt, dass sich unter Berücksichtigung der Intensität bei regelmässig erlebter destruktiver Führung 51.4% der Teilnehmenden in mittlerem Masse emotional ermüdet fühlen. Bei jenen, die nur selten destruktive Führung erleben, sind es nur 43.1 %. Diejenigen, die starke emotionale Ermüdung empfinden, sind bei dieser Stichprobe den regelmässig oder überwiegend destruktiv Geführten zuzuordnen.

Tabelle 10

Vergleich der Intensität emotionaler Ermüdung und destruktiver Führung, Kreuztabelle

		Intensität der emotionalen Ermüdung			Gesamt	
		wenig	mittelmässig	stark		
Destruktive Führung	selten	n	173	31	0	204
		%	74.2	43.1	0	65.6
	regelmässig	n	54	37	3	94
		%	23.2	51.4	50.0	30.2
	überwiegend	n	6	4	3	13
		%	2.6	5.8	50	4.2
Gesamt	n	233	72	6	311	
	%	100	100	100	100	

Vertrauen in die Vorgesetzten und destruktive Führung. Tabelle 10 zeigt, dass das Vertrauen in die Vorgesetzten sinkt bei steigender erlebter destruktiver Führung. Die meisten Teilnehmenden, welche sich in zu hohem Masse destruktiv geführt fühlen, bezeichnen das Vertrauen in die Vorgesetzten erwartungsgemäss mit 20% als tief. Zwei (2.5 %) der Teilnehmenden, welche sich als mehrheitlich destruktiv geführt fühlen, zeigen aber doch ein mittleres Mass an Vertrauen in die vorgesetzte Person. Hohes Vertrauen in ihre Vorgesetzten haben die Teilnehmenden mit nur selten erlebter destruktiver Führung, nämlich 92 %. Zu dieser Gruppe zählt auch keine Person, welche sich überwiegend destruktiv geführt fühlt.

Tabelle 11

Vergleich des Vertrauen in Vorgesetzte und destruktiver Führung, Kreuztabelle

		Vertrauen in die direkten Vorgesetzten			Gesamt	
		tief	mittelmässig	hoch		
Destruktive Führung	selten	n	7	36	161	204
		%	12.7	44.4	92.0	65.6
	regelmässig	n	37	43	14	94
		%	67.3	53.1	8.0	30.2
	überwiegend	n	11	2	0	13
		%	20.0	2.5	0	4.2
Gesamt	n	55	81	175	311	
	%	100	100	100	100	

Motivation bezüglich der Anstellung und destruktiver Führung. Auffällig bei der Betrachtung der Motivation bezüglich der aktuellen Anstellung ist, dass von als gering (10 %) und mittelmässig (48 %) angegebener Motivation eine Umkehrung bei den Werten in Bezug auf seltene (70 %) und regelmässig (42.6 %) empfundene destruktive Führung passiert. Bei hoher Motivation für die Stelle zeigt sich destruktiv erlebte Führung mit 86.1 % selten. Regelmässig empfinden sie noch 13.9 %.

Tabelle 12

Vergleich Motivation bezüglich der aktuellen Anstellung und destruktiver Führung, Kreuztabelle

			Motivation bezgl. aktueller Anstellung			Gesamt
			gering	mittelmässig	hoch	
Destruktive Führung	selten	n	2	49	136	187
		%	10.0	48.5	86.1	67.0
	regelmässig	n	14	43	22	79
		%	70.0	42.6	13.9	28.3
	überwiegend	n	4	9	0	13
		%	20.0	8.9	0	4.7
Gesamt	n	20	101	158	279	
	%	100	100	100	100	

Demotivation bezüglich der Anstellung und destruktiver Führung. Wie der Tabelle 13 zu entnehmen ist, finden sich unmotivierte Mitarbeitende tendenziell häufiger bei denen, die sich regelmässig (54.5 %) oder überwiegend (27.3 %) destruktiv geführt fühlen. Das Gefälle der selten destruktiv Geführten (83.4 %) mit geringer Demotivation zu denen die regelmässig das Gefühl haben destruktiv geführt zu werden (15.2 %), ist erheblich. Bei den mittelmässig Demotivierten zeichnet sich dies ebenfalls ab. Die hochgradig Demotivierten erreichen den höchsten Anteil bei regelmässigem empfinden von destruktivem Führungsverhalten.

Tabelle 13

Vergleich Demotivation bezüglich der aktuellen Anstellung und destruktiver Führung, Kreuztabelle

			Demotivation bezgl. aktueller Anstellung			Gesamt
			gering	mittelmässig	hoch	
Destruktive Führung	selten	n	121	77	4	202
		%	83.4	55.8	18.2	66.2
	regelmässig	n	22	56	12	90
		%	15.2	40.6	54.5	29.5
	überwiegend	n	2	5	6	13
		%	1.4	3.6	27.3	4.3
Gesamt	n	145	138	22	305	
	%	100	100	100	100	

Statistische Verfahren

Reliabilitätstest. Zur Bestimmung der Reliabilität wurden die Alphakoeffizienten, Cronbachs Alpha als Mass für die interne Konsistenz der Skalen gewählt. Die Werte repräsentieren mit $\geq .50$ eine ausreichende, mit $\geq .80$ eine mittlere und mit $\leq .90$ eine hohe Reliabilität (Sedlmeier & Renkewitz, 2008). Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass die Mehrheit der Skalen destruktive Führung ($\alpha = 0.89$), konstruktive Führung ($\alpha = 0.95$), Laissez-Faires Führung ($\alpha = 0.83$), ESRQ ($\alpha = 0.89$), positive Emotionen des ESRQ ($\alpha = 0.86$), negative Emotionen des ESRQ ($\alpha = 0.93$), Häufigkeit der emotionalen Ermüdung ($\alpha = 0.86$), Intensität der emotionalen Ermüdung ($\alpha = 0.87$), Vertrauen in die Vorgesetzten ($\alpha = 0.90$) und die Motivation bezüglich der aktuellen Stelle ($\alpha = 0.82$) eine mittlere bis hohe Reliabilität aufweisen. Einzig die Skalen konventionelle Führung ($\alpha = 0.75$) und die Demotivation ($\alpha = 0.72$) weisen nur eine ausreichende Reliabilität auf.

Chi-Quadrat. Zur Prüfung des Zusammenhangs von destruktivem Führungsverhalten und der Faktoren, Alter der Probanden und Vorgesetzten, deren Altersunterschied, ESRQ, Häufigkeit und Intensität der emotionalen Ermüdung, Vertrauen in die vorgesetzte Person, Kennen der vorgesetzten Person, Motivation und Demotivation wurde das Chi-Quadrat berechnet. Aufgrund der Bestimmungskriterien von Chi-Quadrat und den Gegebenheiten der Stichprobe - nicht alle Felder wiesen in der Auswertung eine erwartete Häufigkeit von 5 auf - musste der exakte Test nach Fisher angewendet werden (Sedlmeier & Renkewitz, 2008). Nach dem exakten Test nach Fisher werden $p = 0.01$ als starker und $p = 0.02$ als schwacher Zusammenhang gedeutet (Field, 2013).

Gemäss dem exakten Test nach Fisher erweist sich der Zusammenhang zwischen destruktiv erlebtem Führungsverhalten und der Beurteilung der Mitarbeitenden darüber, wie gut sie ihre Vorgesetzten kennen signifikant ($\chi^2 = 12.597, p = 0.010$). Auch als signifikant stellt sich der Zusammenhang zwischen destruktiv erlebter Führung und der im ESRQ als positiv beschriebenen Emotionen dar ($\chi^2 = 96.923, p < .001$). Für die negativen Emotionen des ESRQ gilt mit $\chi^2 = 78.161$ und $p < .001$ das gleiche. Die Variable emotionale Stressreaktion, welche aus den beiden ESRQ Variablen hervor geht, weist ebenfalls einen signifikanten Zusammenhang mit destruktiv erlebtem Führungsverhalten auf ($\chi^2 = 106.337, p < .001$) In Bezug auf die Häufigkeit der emotionalen Ermüdung ($\chi^2 = 24.821, p < .001$) und der Intensität der emotionalen Ermüdung ($\chi^2 = 39.052, p < .001$) zeigt sich der Zusammenhang mit de-

struktiv erlebtem Führungsverhalten ebenfalls signifikant. Im Zusammenhang mit destruktiv erlebtem Führungsverhalten weisen auch die Variablen Vertrauen in die Vorgesetzten ($x^2 = 156.388, p = 0.000$), Motivation bezüglich der Arbeitsstelle $x^2 = 78.316, p < .001$ und Demotivation bezüglich der Arbeitsstelle $x^2 = 56.272, p < .001$ ein signifikantes Resultat auf. Dass ein Zusammenhang zwischen destruktiv erlebtem Führungsstil und dem Alter der Probanden besteht, erweist sich durch den exakten Test nach Fisher als nicht signifikant ($x^2 = 8.174, p = 0.547$). Das gleiche gilt für den Zusammenhang zwischen dem Alter der Vorgesetzten und dem Empfinden von destruktivem Führungsverhalten ($x^2 = 4.971, p = 0.737$) sowie für den Zusammenhang zwischen der Altersdifferenz von Probanden und Vorgesetzten und destruktivem Führungsverhalten mit ($x^2 = 21.837$ und $p = 0.137$).

Lineare Regressionen. Anhand linearer Regressionen wurde weiter untersucht ob eine Vorhersage anhand der mit Chi-Quadrat untersuchten Variablen möglich ist. Destruktive Führung wird aufgrund der Fragestellung als Unabhängige Variabel eingesetzt. Die Daten entsprechen durch die im Abschnitt „Variablen und Skalenwerte“ beschriebene Kodierung einer Intervallskalierung. Es wird weiter von einer Normalverteilung (Field, 2013) der Daten ausgegangen. Als Signifikanzwert gelten die Konventionen nach Cohen (Sedlmeier & Renkewitz, 2008), wonach $p = 0.1$ einen schwachen, $p = 0.3$ einen mittleren und $p = 0.5$ einen starken Wert beschreibt. Auf eine Power-Analyse wurde verzichtet, es wird jedoch aufgrund der Stichprobengröße von einem mittleren Effekt ausgegangen (Field, 2013). Auf die Prüfung der Variablen Alter der Probanden und Alter der Vorgesetzten wurde aufgrund des nicht signifikanten Chi-Quadrat-Tests verzichtet. Trotz eines ebenfalls nicht signifikanten Ergebnisses wurde die Variable Altersunterschied geprüft.

Welche Auswirkungen destruktiv erlebtes Führungsverhalten auf das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Vorgesetzten hat, wird durch die eine positive Korrelation der Variablen mit 45 % Varianz aufgeklärt, ihre Signifikanz ist dabei mit $F(1, 310) = 258.150$ und $p < .001$ als sehr hoch einzuschätzen. Die Korrelation destruktiv empfundener Führung und emotionaler Stressreaktion erklärt eine Varianz von 30.1 % und ist ebenfalls signifikant $F(1, 310) = 117.727, p < .001$. Diesen Effekt zeigen auch die Variablen positive Emotionen nach ESRQ ($F(1, 310) = 117.727, p < .001$), welche 27.6% der Varianz bei einer negativen Korrelation erklärt und die Variable negative Emotionen nach ESRQ mit $F(1, 310) = 117.542$ und $p < .001$ welche 27.6% der Varianz erklärt. Letztere Variable korreliert jedoch positiv. Die

Motivation bezüglich der aktuellen Arbeitsstelle korreliert negativ mit destruktiven Führungsverhalten und wird mit 26.9% Varianz beschrieben, wobei mit $F(1, 310) = 101.759$ und $p < .001$ das Ergebnis hoch signifikant ist. Verglichen dazu korreliert die Demotivation bezüglich der aktuellen Arbeitsstelle positiv mit dem Erleben von destruktivem Führungsverhalten, erklärt jedoch nur 17.5% Varianz. Diese erweisen sich ebenfalls als hoch signifikant ($F(1, 310) = 64.054$, $p = .001$). 12.5% der Varianz werden durch die positiv korrelierende Intensität der emotionalen Ermüdung aufgeklärt. Diese sind mit $F(1, 310) = 45.363$ und $p < .001$ hoch signifikant. Im Vergleich dazu klären nur 7.9% der Varianz die Häufigkeit der emotionalen Ermüdung auf. Die Variablen korrelieren dabei ebenfalls positiv und das Resultat ist hoch signifikant bei $F(1, 310) = 26.527$ und $p < .001$. Wie gut Mitarbeitende ihre Vorgesetzten kennen, erklärt nur 3.6% der Varianz. Diese sind jedoch als hoch signifikant zu betrachten ($F(1, 310) = 11.555$ und $p < .001$). Es gilt in diesem Fall eine negative Korrelation. Die Variable Altersunterschied zeigt keinen signifikanten Effekt $F(1, 310) = .155$, $p = .694$ und klärt nur 1% der Varianz auf.

Tabelle 14

Regressionen bei Erleben von destruktiver Führung als unabhängige Variable

Abhängige Variablen*	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	SE B	<i>B</i>
Altersdifferenz	.022	.001	1	.155	.694	-.049	.124	-.022
ESRQ positive Emotionen	.525	.276	1	117.727	.000	-.705	.065	-.525
ESRQ negative Emotionen	.525	.276	1	117.542	.000	.464	.043	.525
ESRQ Stressreaktion	.549	.301	1	133.126	.000	.611	.053	.549
Häufigkeit emotionale Ermüdung	.281	.079	1	22.779	.000	.705	.065	.525
Intensität emotionale Ermüdung	.358	.128	1	45.363	.000	.307	.046	.358
Kenntnisse über Vorgesetzte	.190	.036	1	11.555	.001	-.232	.068	-.190
Vertrauen in Vorgesetzte	.675	.455	1	258.150	.000	-.916	.057	-.675
Motivation bezgl. Anstellung	.518	.269	1	101.759	.000	-.568	.056	-.518
Demotivation bezgl. Anstellung	.418	.175	1	64.054	.001	.457	.057	.418

* N = 311

Hypothesenprüfung

Destruktiv erlebtes Führungsverhalten wirkt sich negativ auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden aus.

Die Resultate des ESRQ zeigen, dass bei einem destruktiv erlebten Führungsstil die positiven Emotionen negativ korrelieren. Eine positive Korrelation ist hingegen bei den negativen E-

motionen zu beobachten. Daraus kann geschlossen werden, dass das Erleben von destruktivem Führungsverhalten sich negativ auf das emotionale Wohlbefinden auswirkt. Diese Hypothese ist somit aufgrund der Ergebnisse anzunehmen.

Destruktiv erlebtes Führungsverhalten senkt das Vertrauen der Mitarbeitenden in die vorgesetzte Person.

Der Grad des Vertrauens der Mitarbeitenden in ihre Vorgesetzten zeigt einen signifikanten Zusammenhang mit einem destruktiv erlebten Führungsstil. Bei steigendem Empfinden von destruktiver Führung fällt das Vertrauen in die Vorgesetzten. Diese negative Korrelation des Vertrauens mit dem destruktiven Führungsstil lässt sich zu einem grossen Anteil durch destruktives Führungsverhalten erklären. Die Hypothese wird dadurch bestätigt und angenommen.

Destruktiv erlebtes Führungsverhalten erhöht die emotionale Stressreaktion.

Aus den Ergebnissen des ESRQ geht ein Anstieg der emotionalen Stressreaktion beim Erleben von destruktivem Führungsverhalten hervor. So steigt das Empfinden von negativen Gefühlen bei stärker werdendem Erleben von destruktivem Führungsverhalten, während die positiven Gefühle sinken was emotionalen Stress auslöst. Diese Hypothese wird durch die Untersuchung bestätigt und angenommen.

Destruktiv erlebtes Führungsverhalten erhöht die emotionale Ermüdung der Mitarbeitenden.

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Erleben des destruktiven Führungsverhalten und der Häufigkeit und der Intensität emotionaler Ermüdung. So steigt die emotionale Ermüdung bei steigendem Empfinden von destruktivem Führungsverhalten. Das Empfinden eines solchen Führungsstils wird jedoch nur von einem geringen Anteil der emotionalen Ermüdung bei Mitarbeitenden erklärt. Diese Hypothese wird somit durch die Ergebnisse der Studie bestätigt.

Destruktiv erlebtes Führungsverhalten senkt die Motivation der Arbeitnehmenden bezüglich ihrer aktuellen Anstellung.

Die Untersuchung hat ergeben, dass die Motivation und die Demotivation der Mitarbeitenden in einem signifikanten Zusammenhang mit destruktiver Führung stehen. So zeigt sich im Vergleich ein Anstieg der Motivation bei einem Rückgang von destruktivem Führungsverhalten.

ten, jedoch ein Anstieg der Demotivation bei einem Anstieg von selbigem Führungsstil. Diese Hypothese wird in diesem Fall angenommen.

Stammen Vorgesetzte und Mitarbeitende aus unterschiedlichen Generationen, führt dies eher zum Erleben von destruktiver Führung.

Es ist statistisch durch diese Studie nicht nachzuweisen, dass die gleiche oder unterschiedliche Generationenzugehörigkeit von Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten zu häufigerem Erleben von destruktivem Führungsverhalten führt. Das Mass, mit welchem die Generationenzugehörigkeit empfundene destruktive Führung erklärt, ist vernachlässigbar gering. Diese Hypothese muss somit verworfen werden.

Weitere Erkenntnisse. Eine weitere Feststellung dieser Untersuchung ergab, dass Mitarbeitende, welche schätzen, ihre Vorgesetzten besser zu kennen, ein tieferes Mass an destruktivem Führungsverhalten empfinden. Somit stellt sich mit der Beziehung von Mitarbeitenden und vorgesetzten Personen ein weiterer Faktor in den Raum, welcher sich auf das Empfinden von Führungsverhalten auswirken kann.

Diskussion

Interpretation und Schlussfolgerungen

Führungsverhalten. Basierend auf der Stichprobenpopulation ist festzustellen, dass fast ein Drittel der Teilnehmenden aus subjektiver Sicht regelmässig 30.2 % und 4.2 % überwiegend destruktives Führungsverhalten erleben. 65.6 % geben an, dies sei selten bis nie der Fall. Die Werte des destruktiv empfundenen Führungsverhaltens unterscheiden sich zwar im Vergleich zur Studie von Schanke Aasland et al. (2010), bei welcher 33.5 % bis 61 % jener Stichprobenpopulation das Erleben von destruktivem Führungsverhalten innert der letzten sechs Monate angab, jedoch nicht in extremem Masse. In der vorliegenden Studie wird davon ausgegangen, dass durch den Fragebogen von Larsson et al. (2011) die beschriebenen Führungsstile parallel auftreten können. Aus dem Grund geschieht keine eindeutige Zuweisung einer Person zu nur einem Führungsstil und entspricht der Idee von Schanke Aasland et al. (2010). Der konstruktive Führungsstil verteilt sich mit 55.8 % überwiegend, 33.2 % regelmässig und 11 % selten in die drei Erlebensgruppen. Konventionelles Führungsverhalten teilt

sich in die mit 7.5 % überwiegend, 74.1 % regelmässig und 18.4 % vertretenen Klassen. Mit 10.3 % überwiegend, 15.2 % regelmässig und 74.5 % selten Erlebenden ist der Laissez-Faires Führungsstil vertreten.

Emotionale Stressreaktion. Die Erkenntnisse der Meta-Studie von Schyns und Schilling (2013), in der die negative Auswirkung von destruktiver Führung auf das Stressempfinden von Mitarbeitenden belegt wurde, kann durch die vorliegende Untersuchung gestützt werden. So zeigt diese Studie, dass emotionaler Stress, geprüft durch den ESRQ mit einem sehr hohen Wert von 30,1 % durch destruktives Führungsverhalten begründet werden kann. Dabei steigt das Empfinden von emotionalem Stress der Mitarbeitenden an, je stärker der destruktive Führungsstil empfunden wird. Bei Betrachtung der Aufschlüsselung der dahinter liegenden positiven und negativen Emotionen ist ebenfalls festzustellen, dass durch das Erleben von destruktivem Führungsverhalten positive Emotionen sinken, während negative steigen. Ob eine posttraumatische Belastungsstörung (Leymann und Gustafsson, 1996) durch eine extreme Stressreaktion entstanden ist wäre im Einzelfall abzuklären.

Emotionale Ermüdung. In Bezug auf die emotionale Ermüdung beim Erleben von destruktivem Führungsverhalten wurde festgestellt, dass die Häufigkeit durch 7.9 % und die Intensität durch 12.8 % Varianz erklärt werden. Das Erleben eines destruktiven Führungsstils lässt die emotionale Ermüdung somit ansteigen. Wird emotionale Ermüdung in Zusammenhang mit der emotionalen Stressreaktion gebracht und als Auswirkung dieser gesehen (Kaluzza, 2004), wird die erhöhte Ermüdung durch die entstandene Belastung durch das destruktive Führungsverhalten erklärt. Der genaue Wirkgrad von emotionalem Stress auf die emotionale Ermüdung müsste in einem eigenen Verfahren abgeklärt werden.

Motivation und Demotivation. Mit 26.9 % bei der Motivation und 17.5 % bei der Demotivation klärt sich die Varianz in Bezug auf destruktives Führungsverhalten auf. Dies lässt darauf schliessen, dass destruktiv erlebtes Führungsverhalten einen erheblichen Einfluss auf die Motivation und Demotivation von Mitarbeitenden haben. Der von Tepper (2000) beschriebene Kündigungswunsch oder die Kündigung im Endeffekt liesse sich in diesem Fall durch die sinkende Motivation respektive steigende Demotivation beim Erleben eines destruktiven Führungsstils erklären, müsste jedoch in einem separaten Verfahren geklärt werden. Wie stark Wechselabsichten bezüglich der Arbeitsstelle durch destruktives Führungsverhalten beeinflusst werden, ist aus dieser Studie nicht ersichtlich. Ebenso ob Mitarbeitende,

welche intrinsisch motiviert sind, resilienter auf destruktives Führungsverhalten reagieren als extrinsisch motivierte.

Vertrauen. Gemäss dieser Studie sinkt das Vertrauens in die direkten Vorgesetzten bei steigendem Empfinden von destruktivem Führungsverhalten. Es ist mit 45.5 % Varianz die stärkste der untersuchten Komponenten. Wird dies in Zusammenhang mit der Erkenntnis von Schyns und Schilling (2013) gesetzt, welche aussagt, dass die Vorgesetzten auch repräsentativ für die Organisation stehen können, ist anzunehmen, dass destruktives Führungsverhalten sich nicht nur auf das Vertrauen bezüglich der Vorgesetzten, sondern auch in Bezug auf die Unternehmung auswirkt.

Alter und Altersdifferenz. Ein signifikanter Zusammenhang des Erlebens von destruktivem Führungsverhalten und dem Alter von Mitarbeitenden oder dem Alter der Vorgesetzten konnte diese Studie nicht nachweisen. Dasselbe gilt auch für die Altersdifferenz. Die Aussage von Oertel (2007), dass der Grund für Generationenkonflikte sich nur äusserst selten ausschliesslich in der Generationenzugehörigkeit begründen. Es ist anzunehmen, dass destruktives Führungsverhalten durch prägnantere Faktoren als die der Altersdifferenz oder der Generationenzugehörigkeit beeinflusst wird.

Kennen der Vorgesetzten. Es zeigt sich eine Tendenz, dass Mitarbeitenden, welche ihre Vorgesetzten gut kennen, respektive diese Kenntnisse als gut einschätzten, weniger destruktives Führungsverhalten von Seiten der Vorgesetzten erleben. Es kann vermutet werden, dass der Grund darin liegt, dass Mitarbeitende sich mit Vorgesetzten, die ihnen vom Wesen her näher sind, besser verstehen, ein engeres Verhältnis aufbauen und dadurch weniger destruktives Führungsverhalten empfinden oder erfahren. Aus welchem Grund, respektive welche Faktoren effektiv hinein spielen, lässt sich aus dieser Studie nicht erörtern.

Wohlbefinden. Aufgrund der Definition von Becker (1994), worin er Wohlbefinden als einen Zustand von positiven Emotionen beschreibt und der Bedingung der Abwesenheit von negativen Emotionen in Kombination mit den Resultaten dieser Studie, muss davon ausgegangen werden, dass das Erleben von destruktivem Führungsverhalten sich negativ auf das Wohlbefinden auswirkt. Untermuert wird dies durch den Befund des ESRQs, der das Sinken der positiven und der Anstieg der negativen Emotionen bei steigendem Erleben von destruktiver Führung signifikant nachweist. Weiter ist davon auszugehen, dass auch die folgenden Faktoren einen indirekten Erweis erbringen, dass destruktiv empfundene Führung sich nega-

tiv auf das Wohlbefinden auswirkt. So stehen die emotionale Stressreaktion und die emotionale Ermüdung nach Kaluza (2004) in engem Zusammenhang. Emotionaler Stress wiederum kann sich gemäss Drever und Fröhlich (1968) auf die Motivation auswirken, respektive zu Demotivation führen. Vertrauen setzt Beziehung voraus und wirkt sich bei Missbrauch dessen verletzend (Clases, 2014) auf die vertrauengebende Person aus. So entsteht rund um das Wohlbefinden ein Kreis von Faktoren, welche in gegenseitigem Einfluss stehen. Bringt das Erleben von destruktivem Führungsverhalten die auf das Wohlbefinden einwirkenden Faktoren in ein Ungleichgewicht, bedeutet dies eine negative Veränderung bezüglich des Wohlbefindens. Über den Stärkegrad respektive die Intensität der Auswirkungen, wie beispielsweise erleben von Mobbing (Krasikova et al., 2013), lassen sich aufgrund dieser Studie keine Aussage machen. Allgemein bestätigt diese Studie die Aussage von Shaw et al. (2011) nach welcher destruktive Führung negative Auswirkungen auf die Angestellten hat und somit auch der Organisation Schaden beibringen.

Methodenkritik

Umfrage. Die Umfrage wurde von einer Vielzahl von Teilnehmenden als zu lange empfunden. Dies ist auch dem Umfragetool Unipark zu entnehmen, denn da wurden über 800 Zugriffe verzeichnet, die Umfrage wurde jedoch nur 311 Mal bis zum Ende durchgeführt. Die Grosszahl der Probanden brachen die Umfrage nach circa der Hälfte der Umfrage, also nach etwa 15 Minuten ab.

Fragebogen. Aufgrund des Verzichts auf eine standardisierte Validierung des deutschen Fragebogens ist dieser mit Vorsicht zu geniessen. Es hat sich herausgestellt, dass wenige Ausdrücke durch die Übersetzung nicht mehr der originalen Bedeutung entsprechen. Dies betraf die beiden Ausdrücke des ESRQ (Larsson et al., 2011) „gleichgültig“ und „alarmiert“. Sie wurden in den Auswertungen deshalb nicht berücksichtigt. Der Faktor, wie gut sich Mitarbeitende und ihre Vorgesetzten kennen, ist eine subjektive Einschätzung der Mitarbeitenden. Diese wird im Fragebogen von einem einzigen Item erfasst. Aus diesem Grund ist ein Vergleich über den Grad des Kennens deren Inhalte und Bedingungen nicht möglich. Dieser Punkt müsste für eine genauere Untersuchung erweitert werden.

Ergebnisse. Aufgrund der nicht gleich grossen Stichproben innerhalb der einzelnen Faktoren wird der Untersuchungs- und Interpretationsspielraum eingeschränkt. Beobachtun-

gen über Gruppen und Untergruppen mit teilweise erheblichen Unterschieden bezüglich Probandenanzahl wurden trotzdem festgehalten. Dazu ist anzumerken, dass durch eine größere Stichprobe, respektive einer besseren Verteilung der verschiedenen Ausprägungen innerhalb der Skalen sich exaktere Aussagen treffen liessen. Aus den Varianzen geht hervor, dass erlebtes destruktives Führungsverhalten nur eine mögliche Ursache der geprüften Prädiktoren sein kann. Ein Umkehrschluss von den Prädiktoren auf das Erleben von destruktivem Führungsverhalten darf nicht kausal erfolgen.

Statistische Verfahren und Methoden. Die hier verwendeten statistischen Methoden bieten minimale Möglichkeiten, die erhobenen Daten zu interpretieren. Weitere Untersuchungen mit anderen statistischen Verfahren wie dem Allgemeinen Linearen Modell (Sedelmeier und Renkewitz, 2008) böten die Möglichkeit, genauere Erkenntnisse über die Zusammenhänge und Kreisläufe des Erlebens eines destruktiven Führungsstils und der Prädiktoren zu erhalten.

Verrechnung. Da keine Möglichkeit bestand Einsicht in die original angedachten Verrechnungen und Auswertungspläne des DLQ (Larsson et al. 2011) zu erhalten, wurden die Berechnungen nach bestem Wissen und Gewissen, auf Basis von vorhandener Literatur nach statistischen Vorgaben durchgeführt. Diese kann jedoch von den Ideen der DLQ-Autoren, sowie vom ursprünglichen Forschungsdesign abweichen.

Anmerkung. In dieser Arbeit wird Wahrnehmung der Vorgesetzten nicht berücksichtigt. Für die Abklärungen und Anwendung in der Praxis wäre es jedoch von Nöten, alle Aspekte zu beleuchten, welche zum Erleben von destruktiver Führung beitragen. Entscheidungen, die mehrere Personen betreffen aufgrund einseitiger Aussagen wären nicht vertretbar.

Ausblick

Mit Blick auf die Wirtschaft und die Zeit, die der Mensch an seiner Arbeitsstelle verweilt, sind weitere Untersuchungen zum Thema destruktives Führungsverhalten sicherlich wünschenswert. Dabei bleibt die Bandbreite der möglichen Untersuchung und die Zahl möglicher Blickwinkel enorm weit. Diese Studie bestätigt, dass destruktives Führungsverhalten messbare Auswirkungen auf das emotionale Wohlbefinden, die emotionale Ermüdung, die emotionale Stressreaktion, das Vertrauen und die Motivation hat. Aufbauend auf diese Studie und den Fragebogen könnte letzterer weiterentwickelt werden mit dem Ziel, ihn in der Wirt-

schaft als Diagnosetool einzusetzen. Zudem wäre ein weiterer nächster Schritt die Entwicklung von Interventionsmöglichkeiten und Coping-Strategien, welche den Mitarbeitenden, die sich destruktiv geführt fühlen, zugute kommen. In Bezug auf die geprüften Prädiktoren wären ebenfalls Folgeuntersuchen möglich, beispielsweise um zu erörtern wie sich sinkendes Vertrauen gegenüber Vorgesetzten und Organisationen äussert und welchen Schaden das nach sich ziehen könnte. Zur ganzheitlichen Betrachtung des Themas destruktive Führung wären Untersuchungen bezüglich der Vorgesetzten, welche der destruktiven Führung bezichtigt werden, zu prüfen und abzuklären. Dabei wäre eine Möglichkeit den Fragebogen von Larson et al. als Selbstbeurteilungsbogen zu untersuchen.

Literatur

- Barbuto, J. E. (2000). Influence triggers: A framework for understanding follower compliance. *The Leadership Quarterly*, 11, 365-387.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M.; Avolio, B.J. (1994): *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Becker, P. (1994). Theoretische Grundlagen. In Abele, A. und Becker, P. (Hrsg.). *Wohlbefinden. Theorie – Empirie – Diagnostik* (2. Auflage). Weinheim: JuventaBruch,
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels* (S.94 - 111). Wiesbaden: Gabler.
- Buchka, M., Hackenber, J. (1987). *Das Burnout-Syndrom bei Mitarbeitenden in der Behindertenhilfe, Ursachen, Formen, und Hilfen*. Dortmund: Modernes Lernen.
- Clases, C. (2014). Vertrauen. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (16. Aufl., S1677). Bern: Verlag Hans Huber.
- Drever, J., & Fröhlich, W. D. (1968). *dtv Wörterbuch zur Psychologie*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Dye, F. (2014 May 6). Re: *What is emotional exhaustion*. [Online forum]. Retrived from www.wisegeek.com/what-is-emotional-exhaustion.htm
- Eid, M. (2014). Wohlbefinden. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (16. Aufl., S1677). Bern: Verlag Hans Huber.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S., Schanke Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: a definition an conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), pp. 207-216.

- Einarsen, S., Skogstad, A., & Schanke Aasland M. (2010). A Behavioral and Conglomerate Approach. In Schyns, B., & Hansbrough, T. (Eds.). *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes and Ethical Failures. The Nature, Prevalence, and Outcomes of Destructive Leadership* (pp.145-171). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Elias, R. (1986). *The politics of victimization: Victims, victimology, and human rights*. New York: Oxford University Press.
- Erickson, A., Shaw, J., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1 (3), 26 - 43.
- Field, A., (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4., edition). London: Sage.
- Heckhausen, H. (1980). Förderung der Lernmotivierung und der intellektuellen Tüchtigkeit. In Roth, H (Hrsg.), *Begabung und Lernen*. Stuttgart: Klett Verlag
- Hentze, J., Graf, A., Kammel, A., & Lindert, K. (2005). *Personalführungslehre Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. (4., neu überarb. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Herzberg, F., Mausner, Bernard., & Bloch Snyderman, B. (2010). *The Motivation to Work* (12. Ed). New Jersey: Transaction Publishers.
- Kaluza, G., (2004). *Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Kellermann, B. (2004). *Destructive leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.
- Krasikova, D. V., Green, G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39, 1308-1337. doi:10.1177/0149206312471388
- Larsson, G. (2006). Development and Aging, The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties. *Scandinavian Journal of Psychology*. 47, 253-262. doi:10.1111/j.1467-9450.2006.00515.x
- Larsson, G. Fors, M., & Nilsson, S. (n.d). Destrudo – L: development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal* (in press)

- Larsson, G. Fors, M., & Nilsson, S. (2011). *Developmental Leadership Questionnaire*. Unpublished manuscript.
- Larsson, G., Nilsson, S., & Fors, M., (2012). *Destructive leadership questinnaire variables*. Swedish Defence Colleague.
- Larsson, G., & Wilde-Larsson, B. (2010). Quality of care an patient satisfaction: a new theoretical and methodological approach. *International Journal of Health Care Wuality Assurance*. 23 (2), 228-247.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-276.
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leadership: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. New York: Oxford University Press.
- O’Conner, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M., (1995). Charismatic leadership and destructiveness: A historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6 (4), 529-555.
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. (Dissertation). Westfälische Willhelms-Universität, Münster. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conductive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486.
- Questback Unipark (2014). [Online-Forschungsprogramm]. Questback AG.
- Rheinberg, f. (2008). *Grundriss der Psychologie Band 6: Motivation*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Schanke Aasland, M., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen M. B., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438-452.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2012). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Ledership Quarterly*, 24. 138 - 158.

- Sedlmeier, P., & Renkewitz, F. (2008). *Forschungsmethoden und Statistik in der Psychologie*. München, Deutschland: Pearson Studium.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590.
- Strauss, W., & Neil, H. (1991). *Generations*. New York: Quill Publications.
- SPSS (2012). *Version 20* [Computer Software]. Chicago, IL:SPS Inc.
- Tepper, B. J., (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M., Henle, C., & Lambert, L. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 897-917
- Vaupel, B. (2014). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Theoretische Grundlagen und Konzepterstellung für ein mittelständisches Industrieunternehmen*. Hamburg: Igel Verlag RWS
- Wesche, J. S., Daniel, M., Peus, C., & Frey, D. (2010). Leadership Corruption. In Schyns, B., & Hansbrough, T. (Eds.). *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes and Ethical Failures. The Nature, Prevalence, and Outcomes of Destructive Leadership* (pp. 305-353). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Woods, S. A., & Hampson, S.E. (2005). Measuring the Big Five with single items using a bipolar response scale. *European Journal of Personality*, 19 (5), pp. 373-390.

Anhang

Anhang A: Online-Fragebogen Deutsche Version

Anhang A

Einstiegsseite:

Herzlich Willkommen

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zu beantworten. Das Ausfüllen wird ca. 20 -25 Minuten in Anspruch nehmen.

Der Fragebogen ist dazu konzipiert, die **Auswirkungen verschiedener Führungsstile** bezüglich emotionalen Wohlbefindens, emotionaler Ermüdung, Vertrauen in Vorgesetzte und Stressreaktionen bei Mitarbeitenden zu erörtern. Weiter werden die Auswirkungen auf die Wechselbereitschaft von Mitarbeitenden bezüglich der Arbeitsstelle untersucht.

Das Ziel der Studie ist neue Erkenntnisse zu gewinnen, um die Personalführung und Personalentwicklung zugunsten der Mitarbeitenden zu optimieren und zu fördern.

Bei den Fragen kommt es uns auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Uns interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie die Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen ist, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

Die Umfrage ist in sechs Teile gegliedert:

1. Teil: Hintergrundinformationen zu Ihnen
2. Teil: Fragen zum/zur derzeitigen Vorgesetzten
3. Teil: Fragen zur Emotionalen Stressreaktion
4. Teil: Fragen zur Emotionale Ermüdung
5. Teil: Fragen zum Vertrauen in die/den Vorgesetzte/n
6. Teil: Fragen zu Ihren Motiven

Ergebnisse:

Diese Umfrage ist teil einer Leadership-Studie der Zürcher Hochschule für Angewandte Psychologie und wird betreut durch Dr. Andres Pfister, Dozent für Leadership. Die Ergebnisse dieser Studie werden anonymisiert ausgewertet und in der Bachelorarbeit von Maja Schärer publiziert. Rückschlüsse auf einzelne Teilnehmende der Befragung sind nicht möglich.

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe.

Umfrage:

1. TEIL - Hintergrundinformationen

Sie sind

- männlich
- weiblich

Ich bin momentan...

- <20 Jahre
- 21-30 Jahre
- 31-40 Jahre
- 41-50 Jahre
- 51-60 Jahre
- >60 Jahre

Höchste Ausbildung

- Oberstufe
- Berufslehre
- Maturität / Berufsmaturität
- Hochschul-, Fachhochschul-, Ausbildung

Ich bin momentan...

- in einer Festanstellung
- in einer Teilzeitanstellung
- in einer Ausbildung
- arbeitssuchend oder freigestellt

Welches ist Ihre derzeitige Position/Anstellung?

- Mitarbeiter/in
- Mitarbeiter/in unteres Kader
- Mitarbeiter/in mittleres Kader
- Mitarbeiter/in oberes Kader

Haben Sie in Ihrer derzeitigen Position Führungsverantwortung?

- ja
- nein

AUSWIRKUNGEN VON DESTRUKTIVEM FÜHRUNGSVERHALTEN

In welcher Branche sind Sie tätig?

- Baubranche
- Bildungssektor
- Bund / Kanton / Gemeinde
- Dienstleistungsbranche
- Gastronomie
- Handwerk
- Industrie
- Transport
- Andere

Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie?

- < 2 Jahre
- 2-5 Jahre
- 6-10 Jahre
- > 10 Jahre

Wie würden Sie sich beschreiben?

Normalerweise bin ich...

niedrig = jemand der sensibel, leicht erregbar und angespannt ist

hoch = jemand der entspannt und nüchtern ist, sich selten aus der Ruhe bringen lässt und sich selten deprimiert fühlt

niedrig hoch

2. TEIL - Ihr derzeitige/r Vorgesetzte/r

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r ist...

- männlich
- weiblich

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r ist ...

- < 20 Jahre
- 21 - 30 Jahre
- 31 - 40 Jahre
- 41 - 50 Jahre
- 51 - 60 Jahre
- > 60 Jahre
- das weiss ich nicht

Wie lange dauert die Zusammenarbeit mit der betreffenden Person?

- < 2 Jahre
- 2-5 Jahre
- 6-10 Jahre
- > 10 Jahre

AUSWIRKUNGEN VON DESTRUKTIVEM FÜHRUNGSVERHALTEN

Wie gut kennen Sie Ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n?

überhaupt nicht gut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr gut
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...

	nie / fast nie					sehr oft / immer		weiss nicht
...diskutiert Wichtiges, bevor er/sie entscheidet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zeigt eine ethisch und moralisch korrekte Haltung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...besitzt gute menschliche Werte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...macht die Untergebenen verrückt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...arbeitet nach den Vorstellungen, welche er/ sie zeigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...repräsentiert die Abteilung gegen aussen beispielhaft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...steht zu ihren /seinen Fehlern, ohne Entschuldigungen zu suchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...verhält sich arrogant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...übernimmt auch in schwierigen Zeiten Verantwortung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...übt seine betriebliche Verantwortung beispielhaft aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...übernimmt die Verantwortung abzusichern, dass Projekte von A - Z ausgeführt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ist unangenehm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...behandelt Personen unterschiedlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sieht die Bedürfnisse anderer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...nimmt sich Zeit zuzuhören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...gibt mir konstruktives Feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...gibt mir das Gefühl, wichtig zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...

	nie / fast nie					sehr oft / immer		weiss nicht
...zeigt gewalttätige Tendenzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bezieht Meinungen von Mitarbeitenden mit ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...behandelt Personen, welche Aufgaben nicht gut erfüllt haben, angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...geht zwischenmenschliche oder Beziehungsprobleme an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bestraft Mitarbeitende, die Fehler gemacht oder Ziele nicht erreichen haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kann mit störenden Mitarbeitenden umgehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zeigt Enthusiasmus für die Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...delegiert auch repräsentative Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...schreckt nicht vor Drohungen zurück, um seine Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...trägt zur Freude an meinem Job bei, was mich anregt, noch besser zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...gibt mir das Gefühl, Mitverantwortung für die Abteilung zu tragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...generiert ein Gefühl der Mitbestimmung bei den zukünftigen Zielen meiner Abteilung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ermutigt mich, meine Fähigkeiten zu entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...fordert Unzumutbares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...inspiriert mich, kreativ zu denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...inspiriert mich dazu, neue Methoden auszuprobieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zielt darauf ab, Vereinbarungen über die zu erledigenden Aufgaben zu treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AUSWIRKUNGEN VON DESTRUKTIVEM FÜHRUNGSVERHALTEN

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...

	nie / fast nie					sehr oft / immer		weiss nicht
...schmückt sich mit den Leistungen der Mitarbeitenden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sagt mir, was ich erwarten kann, wenn das Ziel erreicht wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bespricht mit Mitarbeitenden, wie Aufgaben angegangen werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...schenkt nur Mitarbeitenden mit guter Leistung Aufmerksamkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...gewichtet seine Ziele höher als die des Teams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zeigt sich kritisch gegenüber Mitarbeitenden, die ihre Aufgaben nicht erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...hat und nutzt ein klares Belohnungs- und Bestrafungssystem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...handelt, wenn es nötig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...hat kein Vertrauen in seine Angestellten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zögert nicht einzugreifen, wenn etwas in eine falsche Richtung läuft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...will gut informiert sein über das, was gerade läuft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...führt ein „schwarzes Buch“ über die Fehler anderer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...hält keine Versprechungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sucht nach Fehlern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...lobt selten bei Erfolg, beschwert aber sich sofort, wenn etwas falsch gemacht wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...investiert viel Energie in die Kontrolle der Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ist gleichgültig; führt ihre/seine Aufgaben aus, ohne sich dafür zu interessieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r...

	nie / fast nie					sehr oft / immer		weiss nicht
...findet Gründe, keine Verantwortung zu übernehmen, wenn eine Aufgabe erledigt werden muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...wagt es nicht, andere zu konfrontieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vermeidet es, wichtige Entscheidungen zu treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...interessiert sich für die Entwicklungen in seiner Umgebung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zeigt sich nicht bei den Mitarbeitenden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ist die Person, bei der ich Rat suche in Arbeitsangelegenheiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zeigt Wissen in seinem Arbeitsfeld auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...verfolgt die Zielerreichung der Projekte und Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zeigt kein aktives Interesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sichert den Informationsfluss zu den Mitarbeitenden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...strukturiert die Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...packt bei der Arbeit nicht zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...drückt seine Meinung zu Geschehnissen (Umwelt, Wirtschaft) aus und was sie für die Unternehmung bedeuten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...beeinflusst die Organisation nachhaltig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...klärt schnell Begebenheiten, die sich auf die Organisation auswirken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kommuniziert unkompliziert mit andern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AUSWIRKUNGEN VON DESTRUKTIVEM FÜHRUNGSVERHALTEN

Meine direkte/r Vorgesetzte/r...

	nie / fast nie					sehr oft / immer		weiss nicht
...zeigt Unsicherheit in seiner Rolle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ist flexibel im Umgang mit andern - kann seine Kommunikationsweise an das Gegenüber anpassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kann widersprechen ohne unfreundlich zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ist unsensibel und taktlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...neigt nach einigen Erfolgen zur Waghalsigkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zeigt in stressvollen Situationen Wut anderen gegenüber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bleibt in stressvollen Situationen ruhig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...demonstriert in stressvollen Situationen positives Denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...trifft unter Druck gute Entscheidungen auch bei mangelnden Informationen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ist schlecht beim Planen und Strukturieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kommt gut mit diffusen, unklaren Situationen zurecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kann verschiedene Aufgaben gleichzeitig erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...erteilt unklare Anweisungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...trägt zur Zufriedenheit im Team bei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...arbeitet kosteneffizient.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...hilft massgeblich, meine Effektivität zu steigern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...verhält sich konfus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...trägt zur guten Ruf der Abteilung in der Organisation bei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. TEIL - Emotionale Stressreaktion

Unten finden Sie Wörter von unterschiedlichem emotionalen Status. Arbeiten Sie schnell und kreuzen Sie die Antwort an, welche am besten auf Sie zutrifft!

Wenn ich an meine/n direkte/n Vorgesetzte/n denke fühle ich mich:

	trifft nicht zu	trifft teilweise zu	trifft meistens zu	trifft zu
gleichgültig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
entspannt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
glücklich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
alarmiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
klug	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konzentriert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aktiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
beunruhigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unsicher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
enttäuscht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aufgebracht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
grimmig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wütend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ungenügend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ohnmächtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bedeutungslos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
frustriert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AUSWIRKUNGEN VON DESTRUKTIVEM FÜHRUNGSVERHALTEN

4. TEIL - Emotionale Ermüdung

Folgend geht es um Ihre eigenen Gefühle und Einstellungen. Kreuzen Sie bei jeder Aussage die für Sie zutreffendste an.

Bitte geben Sie an, **wie viele Male** Sie die folgende Gefühle haben:

	ein paar Mal pro Jahr					jeden Tag
Ich fühle mich emotional ausgehöhlt von meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich erschöpft nach meinem Arbeitstag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich müde, wenn ich aufstehe und einen weiteren Tag bei der Arbeit vor mir habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den ganzen Tag mit anderen zusammen zu arbeiten, ist eine Belastung für mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich frustriert an meiner Arbeitsstelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, für meine Stelle zu hart zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es stresst mich zu sehr, mit anderen zusammen zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, es geht nicht mehr weiter / ich fühle mich am Ende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie an, **wie intensiv** die folgende Gefühle normalerweise sind:

	überhaupt nicht, gering					sehr intensiv
Ich fühle mich emotional ausgehöhlt von meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich erschöpft nach meinem Arbeitstag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich müde, wenn ich aufstehe und einen weiteren Tag bei der Arbeit vor mir habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den ganzen Tag mit anderen zusammen zu arbeiten, ist eine Belastung für mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich frustriert an meiner Arbeitsstelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, für meine Stelle zu hart zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es stresst mich zu sehr, mit anderen zusammen zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, es geht nicht mehr weiter / ich fühle mich am Ende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. TEIL - Vertrauen

Beurteilen Sie im Folgenden, welches Gefühl und wie intensiv dieses Ihr/Ihre direkte/r Vorgesetzte/r in Ihnen hervorruft. Kreuzen Sie die auf Sie zutreffendste Antwort an.

Wie hoch ist Ihr Vertrauen in...

	tief					hoch
...den Charakter Ihrer/Ihres direkten Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...die beruflichen Kompetenzen und Fähigkeiten Ihrer/Ihres direkten Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...die Führungsfähigkeiten Ihrer/Ihres direkten Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...Ihre/Ihren direkten Vorgesetzten generell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AUSWIRKUNGEN VON DESTRUKTIVEM FÜHRUNGSVERHALTEN

Sind Sie momentan in einer Anstellung: Überspringen Sie diese Frage und gehen zur nächsten.

Sind Sie stellenlos oder freigestellt: Beantworten Sie diese Frage und beenden Sie danach die Umfrage.

Wie hoch ist die Motivation für Ihren zuletzt ausgeübten Beruf?

	nein, überhaupt nicht					ja, völlig
Ich kann mir einen Branchenwechsel vorstellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte einen Branchenwechsel vornehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich denke über ein/e Weiterbildung / Studium nach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine beruflichen Ziele waren in der letzten Anstellung nicht realisierbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. TEIL - Motivation

Wie hoch ist Ihre augenblickliche Motivation für Ihre jetzigen Stelle?

	nein, überhaupt nicht					ja, völlig
Ich komme gut mit meinen Kollegen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin zufrieden mit meinen Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich komme mit meinem/meiner direkten Vorgesetzten gut aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich plane einen Stellenwechsel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich empfinde die Atmosphäre bei der Arbeit als angenehm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mag meinen Job und will die Stelle behalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte beim jetzigen Arbeitgeber weiter aufsteigen / Karriere machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich zweifle, aber ich werde die nächsten Jahr in diesem Unternehmen bleiben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich bekommen, was ich für die Zukunft möchte, bleibe ich, sonst kündige ich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mir einen Branchenwechsel vorstellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich denke über eine Weiterbildung/Studium nach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bereits darauf vorbereitet, die Anstellung zu wechseln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe bereits gekündigt / ich bin bereits beurlaubt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich werde demnächst kündigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AUSWIRKUNGEN VON DESTRUKTIVEM FÜHRUNGSVERHALTEN

Wie nehmen Sie Ihre derzeitige Anstellung war?

	nein, überhaupt nicht					ja, völlig	
Meine jetzige Anstellung ist auf die Länge sehr anstrengend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich genieße die Möglichkeit der körperlichen Betätigung in meinem Beruf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich genieße den vielen Kontakt mit unterschiedlichen Menschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Firma/ Unternehmung ist unterbesetzt, was mich unter enormen Druck setzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich genieße die Möglichkeit, international zu Arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich persönlich nicht weiterentwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe viel Freizeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte international tätig sein, was mir jetzt nicht möglich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich genieße meine Freiheit und Autonomie bei der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann nicht die Fortbildung besuchen, die ich möchte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte Karriere machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es besteht ein Mangel an Vertrauen zum Management.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich genieße meine Führungsfunktion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es besteht ein Mangel an Vertrauen zum Team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Job ist interessant und wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich nicht wohl bei der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Team verbindet eine starke Freundschaft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abschluss:

Rückmeldung:

Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes ist eine individuelle Rückmeldung und Auswertung dieses Fragebogens nicht möglich. Finden Sie hier jedoch einen kurzen, allgemeinen Beschrieb der vier Führungsmodelle, deren Auswirkungen auf Mitarbeitende wir in diesem Fragebogen erörtert werden:

Konstruktiver Führungsstil

Ein konstruktiver Führungsstil zeichnet sich aus durch Vorbildlichkeit, einen wertschätzenden, verantwortungsvollen und rücksichtsvollen Umgang mit Mitarbeitenden. Vorgesetzte mit diesem Führungsstil nehmen Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden bezüglich Unterstützung und Konfrontation. Sie fördern, inspirieren und motivieren ihr Team zur kreativen Mitarbeit und lenken durch das Schaffen eines geeigneten Umfeldes die Leistung der Mitarbeitenden auf die Erreichung der Unternehmensziele. Die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden werden bei diesem Führungsstil miteinbezogen.

Konventioneller Führungsstil

Das Leistung gegen Belohnungsprinzip ist bezeichnend für den konventionellen Führungsstil. Es werden Ziele gesetzt und Abmachungen getroffen, wobei bei Erfüllung dieser die Leistung honoriert wird. Bei diesem Führungsstil werden die Leistungen gemessen und kontrolliert bis hin zu einer übertriebenen Kontrolle der Mitarbeitenden. Auch diese Vorgesetzten schaffen ein geeignetes Umfeld in dem die Leistung der Mitarbeitenden auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet ist.

Destruktiver Führungsstil

Vorgesetzte mit destruktivem Führungsstil werden von Mitarbeitenden als arrogant und unfair beschrieben. Drohungen, Bestrafungen und egoistisches, rücksichtsloses Handeln können ebenfalls Teil dieses Führungsstils sein. Mitarbeitende werden überfordert und es werden ihnen unklare Aufträge erteilt. Solche Vorgesetzte werden oft auch als falsch, passiv, chaotisch, unsicher und feige wahrgenommen. Dieser Führungsstil kann vordergründig Mitarbeitende zur Erreichung der Unternehmensziele ausrichten, gleichzeitig jedoch auch behindern. Die angewendeten Mittel sind nicht zum Wohl der Mitarbeitenden und die Entwicklung dieser steht nicht im Zentrum. Auch schafft dieser Führungsstil kein arbeitsförderndes Umfeld.

Laissez-Faires - keine Führung

Diese Art von Führung ist daran zu erkennen, dass es an der Kommunikation mit den Mitarbeitenden mangelt. Zudem werden Ziele und Richtungen ungenügend definiert und vorgegeben ungeachtet ob gegenüber Mitarbeitenden oder auf Unternehmensebene. Die Führung ist nicht spürbar oder abwesend, sie lässt geschehen ohne zu

verstehen oder zu motivieren. Anweisungen an Mitarbeitende werden vermieden genauso wie das Treffen von Entscheidungen. Eine Laissez-Faires-Führung schafft weder ein Umfeld für die Erreichung der Unternehmensziele, noch werden die Mitarbeitenden auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet, noch wird die Entwicklung der Mitarbeiter miteinbezogen.

Diese Beschreibungen sind nicht abschliessend und können in diversen Ausprägungen und Variationen auftreten.

Endseite:

Herzlichen Dank, dass Sie an dieser Umfrage teilgenommen haben.

Bitte empfehlen Sie den Link dieser Umfrage weiter:

http://www.unipark.de/uc/Erleben_von_Fuehrungsstielen


Die Teilnahme von möglichst vielen Personen hilft diese Arbeit zu stützen.

Maja Schärer

scharmaj@students.zhaw.ch

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Selzer'.