

*Antezedenzen*  
*destruktiver Führung*

*Eine qualitative Studie zur Perspektive von Führungskräfte-  
coachinnen und -coaches in Deutschland*

**Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades  
doctor philosophiae (Dr. phil.)**

vorgelegt dem Rat der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften  
der Friedrich-Schiller-Universität Jena  
von Maria Stöckner, M. A.  
geboren am 06.04.1986 in Magdeburg

**Gutachter/in**

1. Prof. Dr. Käthe Schneider, Friedrich-Schiller-Universität Jena
- 2.. Prof. Dr. Rüdiger Trimpop, Friedrich-Schiller-Universität Jena

**Tag der mündlichen Prüfung:** 11.10.2022

## **Abstract**

Innerhalb der letzten Dekade ist destruktive Führung zu einem der bedeutendsten Themen der interdisziplinären Führungsforschung avanciert. Der Grund für das wachsende Interesse an diesem Phänomen sind vor allem seine gravierenden Folgen für Menschen und Organisationen. Über die Antezedenzen destruktiver Führung ist hingegen wenig bekannt. Um die Entstehungsfaktoren destruktiver Führung identifizieren und in ihren wechselseitigen Beziehungen verstehen zu können, ist es zielführend, das Phänomen aus einer Metaperspektive zu betrachten. Aufgrund ihrer besonderen Möglichkeiten und Kompetenzen sind Führungskräftecoachinnen und -coaches in der Lage, diese reflektierte Perspektive einzunehmen. Dementsprechend kann ihre Sicht auf die Antezedenzen destruktiver Führung einen besonderen Beitrag zum Erkenntnisgewinn leisten, zumal diese Sicht bisher noch nicht wissenschaftlich untersucht worden ist. Das Dissertationsprojekt geht daher der Frage nach, wie sich deutsche Führungskräftecoachinnen und -coaches die Entstehung destruktiver Führung erklären und wie sich destruktive Führung aus ihrer Sicht vermeiden lässt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Es werden 25 problemzentrierte Interviews mit Führungskräftecoachinnen und -coaches aus Deutschland durchgeführt. Die transkribierten Interviews werden in Anlehnung an die Grounded-Theory-Methodologie ausgewertet. Auf der Basis der Erkenntnisse einzelfallbezogener Analysen und systematischer Fallvergleiche werden zwei datenbegründete Modelle entwickelt, die zum einen die Entstehung und zum anderen die Konsolidierung destruktiver Führung in Organisationen aus der Sicht von Führungskräftecoachinnen und -coaches erklären.

Die beiden Modelle lassen destruktive Führung als ein multikausales Phänomen begreifen und verdeutlichen insbesondere den großen Einfluss der kontextuellen Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation. Nicht zuletzt wegen der Einbindung einer zeitlichen Dimension stellen die Modelle einen substanziellen Erkenntnisgewinn im Vergleich zu den wenigen bisher bekannten Erklärungsansätzen dar. Die Modelle fungieren zudem als Basis für die Ableitung von Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung.



## Danksagung

*„Vergiß den Anfang nicht, den Dank!“*

Albert Schweitzer

Mein aufrichtiger Dank gilt Prof. Dr. Käthe Schneider für ihren Glauben an mich und mein Forschungsprojekt. Danke für das Vertrauen und die Freiheit, die mir das größtmögliche Gefühl von Selbstwirksamkeit gegeben haben.

Ganz besonders danke ich auch Professor Dr. Rüdiger Trimpop für seine Bereitschaft, mich in der entscheidenden Endphase meiner Dissertation zu begleiten und zu unterstützen. Daraus habe ich viel Kraft geschöpft.

Meinen Kolleginnen des Lehrstuhls für Erwachsenenbildung danke ich von Herzen für ihre klugen, konstruktiven Impulse und ihren unermüdlichen Zuspruch.

Nicht zuletzt danke ich allen Führungskräftecoachinnen und -coaches für ihre Bereitschaft zur Teilnahme an meinem Forschungsprojekt. Ohne ihre inspirierenden Gedanken wäre diese Dissertation nicht möglich gewesen.



## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XII</b>
<b>1 Wenn Führung nicht die Lösung ist, sondern das Problem</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Führung im Fokus der Wissenschaft</b> .....	<b>8</b>
2.1 Der Führungsbegriff.....	9
2.2 Rahmenmodell der Führung.....	14
2.3 Gegenstand und Methoden der Führungsforschung.....	17
2.4 Führungsforschung im Wandel .....	19
2.5 The bright and the dark side: Forschungsinteresse an der dunklen Seite der Führung .....	22
<b>3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt</b> .....	<b>27</b>
3.1 Definition destruktiver Führung.....	27
3.1.1 Subkonzepte destruktiver Führung.....	28
3.1.2 Definitionen destruktiver Führung im Vergleich .....	31
3.1.3 Destruktive Führung aus holistischer Perspektive .....	41
3.2 Operationalisierung destruktiver Führung.....	43
3.2.1 Herausforderungen bei der Messung destruktiver Führung .....	44
3.2.2 Instrumente zur Messung destruktiver Führung.....	45
<b>4 Auswirkungen destruktiver Führung</b> .....	<b>50</b>
4.1 Auswirkungen auf die Führenden .....	50
4.2 Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	52
4.3 Auswirkungen auf die Organisation und die Gesellschaft .....	55
<b>5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck</b> .....	<b>57</b>
5.1 Destruktive Führende .....	58
5.2 Empfängliche Geführte .....	64
5.3 Begünstigende Umwelt .....	69
5.3.1 Allgemeine Umweltfaktoren als Antezedenzen destruktiver Führung .....	71
5.3.2 Ineffektive Kontrollmechanismen als Antezedenzen destruktiver Führung .....	74
5.3.3 Anreizstrukturen und Leistungsdruck als Antezedenzen destruktiver Führung ..	75
<b>6 Kritische Würdigung und Implikationen für die eigene Untersuchung</b> .....	<b>81</b>
6.1 Rekapitulation des aktuellen Forschungsstandes zu destruktiver Führung und daraus ableitbare Forschungsdesiderate .....	81

## Verzeichnisse

6.2	Forschungsfragen .....	87
6.3	Implikationen für die methodische Vorgehensweise .....	88
<b>7</b>	<b>Untersuchungsdesign .....</b>	<b>90</b>
7.1	Das methodologische Paradigma der qualitativen Forschung .....	90
7.2	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	92
7.3	Das qualitative Interview als Instrument zur Erfassung subjektiver Sichtweisen.	97
7.4	Die Methode des problemzentrierten Interviews .....	98
7.4.1	Grundprinzipien des problemzentrierten Interviews.....	99
7.4.2	Instrumente des problemzentrierten Interviews .....	101
7.4.3	Ablauf und Gesprächsgestaltung.....	103
7.5	Das Untersuchungsfeld: Führungskräftecoachinnen und -coaches in Deutschland .....	106
7.6	Gang der Untersuchung.....	109
7.6.1	Feldzugang, Sampling und Beschreibung der Stichprobe.....	109
7.6.2	Konstruktion und Pretest des Interviewleitfadens.....	118
7.6.3	Beschreibung der Interviewsettings .....	122
7.6.4	Datenschutz und Anonymisierung .....	125
7.7	Auswertungsmethodik.....	126
<b>8</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>137</b>
8.1	Ergebnisse der Einzelfallanalysen.....	137
8.2	Falldarstellungen .....	143
8.3	Identifikation zentraler Themen .....	160
8.4	Kategorienbildung auf Basis systematisch kontrastierender Fallvergleiche.....	165
8.5	Entwicklung von theoretischen Modellen zur Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung .....	169
8.6	Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung .....	189
8.6.1	Primärpräventive Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung .....	189
8.6.2	Sekundärpräventive Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung .....	191
<b>9</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>193</b>
9.1	Allgemeine Einordnung der Modelle in den Stand der Forschung.....	193
9.2	Die Rolle der Führenden, der Geführten und des Kontextes bei der Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung .....	196
9.3	Methodenkritik .....	200



9.3.1	Evaluation der Studie anhand Steinkes (1999) Gütekriterien qualitativer .....	
	Forschung .....	201
9.3.2	Kritische Betrachtung der Datenerhebung und -auswertung .....	203
9.3.3	Reflexion des eigenen Interviewverhaltens und der eigenen Subjektivität.....	209
9.3.4	Limitationen der Studie und zukünftiger Forschungsbedarf.....	212
<b>10</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>215</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>218</b>
	<b>Anhangsverzeichnis.....</b>	<b>256</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

BCO	Büro für Coaching und Organisationsberatung
GTM	Grounded-Theory-Methodologie
PZI	problemzentriertes Interview
QDAS	Qualitative Data Analysis Software
RTC	Roundtable der Coachingverbände

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rahmenmodell der Führung.....	14
Abbildung 2: Überblick zu Themen der Führungsforschung.....	17
Abbildung 3: Klassifikation der Führungstheorien.....	22
Abbildung 4: Modell destruktiven und konstruktiven Führungsverhaltens.....	32
Abbildung 5: Das toxische Dreieck destruktiver Führung.....	57
Abbildung 6: Zwei-Prozess-Modell destruktiven Führungsverhaltens.....	63
Abbildung 7: Typologien schlechter Geführter .....	68
Abbildung 8: Umwelteinflüsse auf destruktives Verhalten und destruktive Outcomes .....	70
Abbildung 9: Theoretisches Modell eines Trickle-down-Effekts .....	73
Abbildung 10: Vereinfachtes theoretisches Modell einer Zielblockade .....	78
Abbildung 11: Phasenmodell eines problemzentrierten Interviews.....	104
Abbildung 12: Anzahl neu generierter Codes im Verlauf der Datenanalyse.....	114
Abbildung 13: Analyseschritte und Kodierverfahren bei der Auswertung problemzentrierter Interviews .....	128
Abbildung 14: Arbeitsweise der Forschungswerkstatt.....	136
Abbildung 15: Dokumentlandkarte auf der Basis des Jaccard-Koeffizienten .....	161
Abbildung 16: Weiterentwicklung der zentralen Themen zu einer Kategorie.....	166
Abbildung 17: Visualisierung der Kategorie <i>Leistungsdruck der Führungskraft</i> .....	167
Abbildung 18: Zwei-Phasen-Modell zum Zusammenwirken von Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung.....	171
Abbildung 19: Modell zur Entstehung einer potenziell destruktiven Führung.....	179
Abbildung 20: Modell zur Konsolidierung destruktiver Führung .....	187
Abbildung 21: Beispiel für eine kommunikative Validierung .....	210
Abbildung 22: Beispiel für eine überladene Fragestellung .....	211

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zuordnung der Führungskomponenten nach Bass und Stogdill (1990) zu den dargestellten Führungsdefinitionen .....	13
Tabelle 2: Übersicht zu verschiedenen (Sub-)Konzepten destruktiver Führung .....	29
Tabelle 3: Vergleich der Definitionen destruktiver Führung bzw. destruktiven Führungsverhaltens .....	38
Tabelle 4: Kriterien einer holistischen Definition destruktiver Führung .....	43
Tabelle 5: Instrumente zur Messung destruktiver Führung .....	46
Tabelle 6: Konsequenzen schlechter Führung für die Führenden .....	51
Tabelle 7: Folgen destruktiver Führung für die Geführten .....	55
Tabelle 8: Typen empfänglicher Geführter .....	67
Tabelle 9: Antezedenzen destruktiver Führung aus der Sicht von Führungskräften .....	80
Tabelle 10: Kriterien wissenschaftlicher Qualität im qualitativen Paradigma im Überblick ..	94
Tabelle 11: Nachweis der theoretischen Sättigung anhand der neu generierten Codes .....	115
Tabelle 12: Sampling der Studie .....	116
Tabelle 13: Soziodemografische Merkmale der Coachinnen und Coaches .....	117
Tabelle 14: Matrix für den Interviewleitfaden .....	121
Tabelle 15: Charakteristik der Interviews .....	123
Tabelle 16: Auszug aus der Kodeliste theorie-/konzeptgeleiteter Codes nach den Einzelfallanalysen .....	138
Tabelle 17: Auszug aus der Kodeliste datengeleiteter Codes nach den Einzelfallanalysen....	139
Tabelle 18: Fusionierung von Codes am Beispiel <i>Nationalkultur/kulturelle Unterschiede</i> ..	141
Tabelle 19: Aufspaltung von Codes am Beispiel <i>negative Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft</i> .....	142
Tabelle 20: Mottos der Interviews .....	143
Tabelle 21: Übersicht zentraler Themen am Beispiel des Falls B11 .....	162
Tabelle 22: Übersicht Kategorien .....	166
Tabelle 23: Memos zur Kategorie <i>Leistungsdruck der Führungskraft</i> .....	168
Tabelle 24: Memo zur Forschungswerkstatt .....	170
Tabelle 25: Evaluation anhand Steinkes (1999) Gütekriterien qualitativer Forschung .....	201

# 1 Wenn Führung nicht die Lösung ist, sondern das Problem

„*The leadership landscape has begun to shift.*”

(Schyns & Hansbrough, 2010a, S. xiii)

Führungsforschung hat sich lange Zeit fast ausschließlich auf die positiven Auswirkungen konstruktiver und effektiver Führung fokussiert (Burke, 2016, S. 19; Craig & Kaiser, 2013, S. 439; Erickson, Shaw, Murray & Branch, 2015, S. 267; Higgs, 2009, S. 165; May, Schilling & Schyns, 2016, S. 265; Pelletier, 2010, S. 374; Schyns, Neves, Wisse & Knoll, 2018, S. 189; Tierney & Tepper, 2007, S. 171). Dementsprechend wurde und wird in der Literatur häufig ein idealisiertes Bild von Führung gezeichnet: Führung hat eine motivierende Kraft, die Menschen zu Höchstleistungen anspornt. Führung ist der entscheidende Faktor für zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Führung stellt sicher, dass Ziele erreicht werden. Führung ist Garant für erfolgreiche Projekte.

Doch diesem Ideal wird Führung in der Realität nicht immer gerecht. Sie existiert, diese andere, dunkle Seite der Führung, für die in der vorliegenden Arbeit die Bezeichnung *destruktive Führung* verwendet wird. Mit destruktiver Führung ist eine Form von Führung gemeint, die schädliche Folgen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation oder auch für die Organisation als Ganzes hat. Destruktive Führung äußert sich beispielsweise in verbalen Aggressionen oder illoyalem Verhalten einer Führungskraft gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (May et al., 2016, S. 267). Von destruktiver Führung kann auch gesprochen werden, wenn eine Führungskraft ihrer Fürsorgepflicht gegenüber Geführten nicht nachkommt (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007, S. 209), wenn sie notwendige Informationen und Ressourcen nicht bereitstellt (Shaw, Erickson & Harvey, 2011, S. 582) oder auch, wenn sie die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter behindert (Shaw et al., 2011, S. 583). Auch die missbräuchliche Verwendung von Unternehmenseigentum für private Zwecke der Führungskraft ist ein treffendes Beispiel für eine Form destruktiver Führung (Thoroughgood, Tate, Sawyer & Jacobs, 2012, S. 241). Diese Aufzählung ließe sich beliebig erweitern, denn die Varianz möglicher Interaktionen, in denen sich destruktive Führung manifestiert, ist groß. Allen Ausprägungen gemein sind ihre schädlichen Auswirkungen für die Organisation und ihre Mitglieder.

Wie weit verbreitet destruktive Führung in Unternehmen ist, lässt sich nur grob einschätzen, da nur wenige empirische Untersuchungen hierzu vorliegen und diese zudem zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen (Einarsen, Skogstad & Aasland, 2010, S. 157; Fosse, Skogstad, Einarsen

## 1 Wenn Führung nicht die Lösung ist, sondern das Problem

& Martinussen, 2019, S. 712). Nichtsdestotrotz ist davon auszugehen, dass destruktive Führung ein gravierendes Problem in vielen Organisationen darstellt. Unter den Studien zur Prävalenz destruktiver Führung sind die Ergebnisse einer Befragung von Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen und Einarsen aus dem Jahr 2010 besonders alarmierend. In dieser Untersuchung gaben 83,7% der Befragten an, bereits einem destruktiven Führungsverhalten ausgesetzt gewesen zu sein (Aasland et al., 2010, S. 444). Ergebnisse wie diese ließen erwarten, dass sich eine entsprechend große Gruppe von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit der Erforschung destruktiver Führung auseinandersetzt. Eine Literaturrecherche zeigt jedoch, dass es nur einen kleinen Kreis von Expertinnen und Experten zu diesem Phänomen gibt und dass, damit einhergehend, vergleichsweise wenige Publikationen zu destruktiver Führung verfügbar sind. Nach wie vor widmet sich der mit deutlichem Abstand größere Anteil der Führungsliteratur den positiven und konstruktiven Bedingungen und Effekten von Führung. Doch das wissenschaftliche Interesse an destruktiver Führung wächst. Destruktive Führung ist zu einem bedeutenden Thema der jüngeren Führungsforschung aufgestiegen (Dinh et al., 2014, S. 42). Dabei fällt auf, dass sich die Forschungsarbeiten zu destruktiver Führung schwerpunktmäßig mit den Auswirkungen des Phänomens auseinandersetzen (W. A. Burns, 2021, S. 49–50; Fosse et al., 2019, S. 712; Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013, S. 126; Neves, 2014, S. 509; Schilling & May, 2015, S. 324; Schilling & Schyns, 2021, S. 23; Tepper, Simon & Park, 2017, S. 124; Wang, Sinclair & Deese, 2010, S. 73; Zhang & Bednall, 2016, S. 455). Mit Blick auf die teils schwerwiegenden Folgen für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die gesamte Organisation scheint dieser Fokus zunächst nachvollziehbar. Studien zeigen, dass sich destruktive Führung unter anderem negativ auf das Wohlbefinden (Schyns & Schilling, 2013, S. 147; Tepper, 2000, S. 184) und die Arbeitszufriedenheit der Geführten (Cho, Diaz & Chiaburu, 2017, S. 153; Schyns & Schilling, 2013, S. 147; Tepper, 2000, S. 184) auswirken kann. Mögliche Folgen destruktiver Führung reichen bis hin zu seelischen und körperlichen Beschwerden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Bamberger & Bacharach, 2006, S. 737; Duffy, Ganster & Pagon, 2002, S. 342; Grandey, Kern & Frone, 2007, S. 70; Liang, Hanig, Evans, Brown & Lian, 2018, S. 1055; Schyns & Schilling, 2013, S. 147; Tepper, 2000, S. 184; Wu & Hu, 2009, S. 156), sodass es nicht verwundern kann, dass es infolgedessen zu einem Leistungsabfall (K. J. Harris, Kacmar & Zivnuska, 2007, S. 257) und zu steigenden Kündigungsabsichten (Pradhan & Jena, 2017, S. 830–832; Schmid, Pircher Verdorfer & Peus, 2018, S. 33; Schyns & Schilling, 2013, S. 147) kommen kann. Sich für einen Kampf gegen diese negativen Auswirkungen zu engagieren, ist gleichermaßen Aufgabe der Führungsforschung und der Führungspraxis. Weit

wirksamer als die Erforschung der Folgen und deren symptomatische Behandlung wäre es jedoch, wenn man die Ursachen und Bedingungsfaktoren destruktiver Führung ergründet und diese nach einem präventiven Ansatz zu vermeiden versucht. Doch das hierfür notwendige Wissen über die Antezedenzen destruktiver Führung ist noch unzureichend. Aus dieser Forschungslücke entwickelt sich das Erkenntnisinteresse dieser Dissertation. Ausgangspunkt der Arbeit ist demnach die Frage, wie destruktive Führung entsteht und welche Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung sich daraus ableiten lassen.

Der aktuelle Forschungsstand zu den Ursachen destruktiver Führung führt zu der Annahme, dass destruktive Führung die Folge von einem komplexen Gefüge unterschiedlicher Antezedenzen ist. Dementsprechend ist zunächst zu entscheiden, wie Informationen über dieses komplexe Bedingungsgefüge gewonnen werden können. Bei der Suche nach einer geeigneten Datenquelle kristallisiert sich heraus, dass einer bestimmten Personengruppe ein ganz besonderer Einblick in Führungsprozesse in Organisationen möglich ist: Führungskräftecoachinnen und -coaches. Sie kennen Führungsinteraktionen und deren spezifische Kontexte wie sie sonst nur den unmittelbar an der dyadischen Führungsbeziehung beteiligten Personen zugänglich sind. Bedingt durch ihre Rolle können die Coachinnen und Coaches die Führungsinteraktionen aus einer Metaperspektive betrachten. Dank ihrer Coachingausbildung sind sie zudem in der Lage, ihre eigenen Wahrnehmungen objektiv und systematisch zu analysieren. Diese einzigartigen Merkmale qualifizieren Führungskräftecoachinnen und -coaches als eine geeignete Datenquelle für die Beantwortung der Ausgangsforschungsfrage, nicht zuletzt auch, weil diese Gruppe zuvor noch nicht in Forschungen zu Antezedenzen destruktiver Führung im Fokus stand. Durch die Festlegung auf ein Untersuchungsfeld muss die forschungsleitende Fragestellung entsprechend konkretisiert werden: Wie erklären sich Führungskräftecoachinnen und -coaches in Deutschland die Entstehung destruktiver Führung und wie lässt sich destruktive Führung aus der Sicht der Führungskräftecoachinnen und -coaches vermeiden?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung wird ein qualitatives Forschungsdesign entwickelt. Aufbauend auf dem systematisch zusammengetragenen Vorwissen über destruktive Führung und deren mögliche Entstehungsfaktoren wird ein Leitfaden für ein problemzentriertes Interview (PZI) entworfen. Das PZI ist ein spezielles Interviewverfahren, welches 1982 von Andreas Witzel konzipiert und in den darauffolgenden Jahrzehnten von ihm weiterentwickelt wurde (Witzel, 1985, 1996, 2000; Witzel & Reiter, 2012). Mittels PZI lassen sich subjektive Sichtweisen auf ein gesellschaftlich relevantes Problem (hier: destruktive Führung) erfassen und analysieren (Misoch, 2019, S. 71). Das PZI lehnt sich an die Grounded-Theory-Methodologie nach Glaser und Strauss (1967) bzw. nach Strauss und Corbin (1990) an. Diese Nähe wird unter

## 1 Wenn Führung nicht die Lösung ist, sondern das Problem

anderem beim Sampling oder auch bei der Auswertung problemzentrierter Interviews deutlich. Stichproben für PZI sind vorzugsweise über theoretisches Sampling zusammenzustellen (Witzel & Reiter, 2012, S. 61). Für die Auswertung wird eine vertikale und eine anschließende horizontale Analyse empfohlen (Witzel & Reiter, 2012, S. 99–112). An diesen Prämissen richtet sich auch das methodische Vorgehen dieser Dissertation aus. Geeignete Interviewpartnerinnen und -partner werden über die RAUEN-Coach-Datenbank ausgewählt und gezielt kontaktiert. Das im Rahmen der Interviews gewonnene Datenmaterial wird erst einzelfallbezogen und anschließend auf der Basis minimaler und maximaler Kontrastierung fallvergleichend analysiert.

Ziel der Arbeit ist es, zu einem tieferen Verständnis destruktiver Führung, insbesondere ihrer Antezedenzen, beizutragen. Dazu soll die subjektive Perspektive der Führungskräftecoachinnen und -coaches methodengeleitet erfasst und die Erkenntnisse zu einem theoretischen Modell verdichtet werden. Das theoretische Modell soll geeignet sein, um die Entstehung destruktiver Führung aus der Sicht der Coachinnen und Coaches zu erklären und daraus wirksame Strategien zur Vermeidung destruktiver Führung abzuleiten. Damit soll nicht nur ein Beitrag zur Theorieentwicklung geleistet werden, sondern gleichermaßen auch ein Mehrwert für die Führungspraxis in den Organisationen. Die Ergebnisse sollen dementsprechend sowohl für ein akademisches Fachpublikum als auch für Praktikerinnen und Praktiker verwertbar sein. Mit diesem Anspruch orientiert sich die Zielsetzung der Studie am Vorbild der Grounded Theory, in welcher besonderer Wert auf „die praktische Relevanz der Ergebnisse“ (Strübing, 2021, S. 92) gelegt wird.

Auch wenn klar ist, dass der Beitrag einer Forschungsarbeit einer einzelnen Wissenschaftlerin im Verhältnis zu den komplexen Herausforderungen unserer Zeit letztlich nur begrenzt sein kann, so wird das vorliegende Forschungsprojekt dennoch von einer zentralen Motivation angetrieben, die der britische Wissenschaftler Dennis Tourish (2019) in seinem Aufsatz *Making a difference: Doing leadership research that matters* folgendermaßen beschreibt:

Researchers need to reaffirm the motivations that brought most of us into academic life in the first place. These include a curiosity about ideas, a love of writing and the desire to make a positive difference to the world in which we live. (Tourish, 2019, S. 368)

Diese Arbeit soll dazu beitragen, dass destruktive Führung besser verstanden und verhindert werden kann und dadurch negative Folgen für alle Beteiligten vermeidbar werden.

Die vorliegende Studie stellt zudem unter Beweis, dass die Forschung zum Thema (destruktive) Führung von verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen bereichert wird. Darunter sind ge-



rade die Sozial- und Verhaltenswissenschaften, in deren Tradition diese Dissertation einzuordnen ist, in besonderem Maße in der Lage, gesellschaftlich relevante Probleme in ihrer Komplexität zu verstehen. Dabei können die Sozial- und Verhaltenswissenschaften von den Perspektiven anderer Disziplinen profitieren. Im Sinne eines interdisziplinären Ansatzes sind die im Rahmen dieses Forschungsprojektes gewonnenen Erkenntnisse auch für andere Wissenschaften wie beispielsweise die Managementwissenschaften oder die Psychologie von Belang.

Die Dissertation nähert sich dem Phänomen destruktiver Führung eingangs aus einer theoretischen Perspektive. Im ersten Hauptkapitel der Arbeit (siehe Kapitel 2) wird zunächst der allgemeine Führungsbegriff in seiner Komplexität und Ambiguität dargestellt und der prozesshafte, interaktionistische Charakter von Führung (im Sinne von Personalführung) herausgearbeitet. In diesem Zusammenhang erfolgt ein komprimierter Überblick über zentrale Entwicklungen und Tendenzen der modernen Führungsforschung. Es wird dabei besonders auf den zu beobachtenden Wandel der Forschungslandschaft eingegangen, der den Blick einer wachsenden Zahl an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf bis dato weniger beachtete Aspekte von Führung weitet und vor allem die sogenannte „dunkle Seite der Führung“ als aufstrebendes Feld wissenschaftlicher Aktivität herausstellt.

Jener dunklen Seite der Führung, die in dieser Arbeit als destruktive Führung bezeichnet wird, widmet sich das dritte Kapitel. Destruktive Führung wird als wissenschaftliches Konstrukt eingeordnet und auf der Grundlage einer systematischen Analyse existierender Begriffsbestimmungen definiert. Dabei greift die Arbeit auf Definitionen der in diesem Feld führenden Forscherinnen und Forschern wie Einarsen et al. (2007), Krasikova, Green und LeBreton (2013), Schyns und Schilling (2013), Padilla, Hogan und Kaiser (2007), Thoroughgood und Tate et al. (2012) und Thoroughgood (2021) zurück. Ergänzend dazu wird destruktive Führung von anderen, in der Literatur teils synonym verwendeten Konzepten abgegrenzt. Ziel des Kapitels ist es, eine begriffliche Klarheit zu schaffen, deren Notwendigkeit sich aus der uneinheitlichen Verwendung der verschiedenen Konzepte ergibt. Die Erarbeitung einer holistischen Definition destruktiver Führung ist ein Mehrwert, den diese Arbeit für das Forschungsgebiet leistet. Kapitel drei wird dadurch komplettiert, dass Instrumente zur Messung destruktiver Führung und Studienergebnisse zur Prävalenz des Phänomens zusammengetragen werden. Im daran anschließenden vierten Kapitel gibt die Arbeit einen aktuellen Forschungsüberblick zu den Auswirkungen destruktiver Führung. Dieser Abschnitt verdeutlicht einmal mehr, welche Aufmerksamkeit dieses Thema verdient hat. Neben den Folgen für die beteiligten Führungskräfte, für die Orga-

## 1 Wenn Führung nicht die Lösung ist, sondern das Problem

nisation und für die Gesellschaft werden schwerpunktmäßig die Auswirkungen für die betroffenen Geführten beleuchtet. Im Zentrum der theoretischen Auseinandersetzung liegen jedoch nicht die Konsequenzen, sondern die Antezedenzen destruktiver Führung (siehe Kapitel 5), die entsprechend des Modells von Padilla et al. (2007) als „toxisches Dreieck“ veranschaulicht werden. In diesem triangulären Modell werden die Entstehungsfaktoren destruktiver Führung den drei Akteuren *destructive leaders*, *susceptible followers* und *conductive environments* zugeordnet. An dieser Dreiteilung orientiert sich der Aufbau des fünften Kapitels. Zunächst werden diejenigen Faktoren betrachtet, die mit der Person der Führungskraft im Zusammenhang stehen. Anschließend wird die Rolle der Geführten erörtert. Der letzte Abschnitt des fünften Kapitels setzt sich mit kontextbezogenen Entstehungsfaktoren destruktiver Führung auseinander.

Der Umfang und die Komplexität des vorgestellten Forschungsstandes machen es erforderlich, dass in Kapitel sechs die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und die identifizierten Forschungslücken benannt werden. Aus diesem Zwischenfazit zum Stand der Forschung lassen sich die zentralen Forschungsfragen der Arbeit ableiten.

Diese Forschungsfragen wiederum bilden den Ausgangspunkt für das in Kapitel sieben ausführlich beschriebene Untersuchungsdesign. Das Kapitel stellt die charakteristischen Merkmale des PZI nach Witzel (1982, 1985, 1996, 2000) als Methode der Datenerhebung vor. Anschließend wird das Untersuchungsfeld (Führungskräftecoachinnen und -coaches in Deutschland) und der genaue Gang der Untersuchung detailliert erläutert. Bei letzterem gilt dem Zugang zur Zielgruppe und dem Sampling ein besonderes Augenmerk. Im abschließenden Teilabschnitt des siebten Kapitels wird die verwendete Auswertungsmethodik beschrieben.

Um den Erkenntnisprozess intersubjektiv nachvollziehbar zu machen, orientiert sich die Präsentation der Ergebnisse in Kapitel acht an den Teilschritten der Auswertungsmethodik. Dementsprechend werden zunächst die Ergebnisse der einzelfallbezogenen Analysen und anschließend die Ergebnisse des systematischen Fallvergleichs dargestellt. Die zentralen Resultate der Untersuchung werden zu zwei Modellen mittlerer Reichweite verdichtet, welche die Entstehung und die Konsolidierung destruktiver Führung aus der Sicht von Führungskräftecoachinnen und -coaches erklären. Die entwickelten Modelle reduzieren die komplexe, subjektive Sicht der Coachinnen und Coaches auf ihre wesentlichen Merkmale (Kron, 2011, S. 77; Stachowiak, 1973, S. 132). Basierend auf den Modellen werden primär- und sekundärpräventive Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung abgeleitet.

Das neunte Kapitel greift die zentralen Ergebnisse der Arbeit auf und stellt sie in den Kontext des bisherigen Forschungsstandes zu den Antezedenzen destruktiver Führung. Dabei wird insbesondere der wissenschaftliche und praktische Mehrwert der Dissertation herausgearbeitet. Anschließend erfolgt eine intensive Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise der Untersuchung. In diesem Zusammenhang wird die Qualität der Studie evaluiert und die Entscheidungen zum Forschungsdesign kritisch reflektiert.

Im abschließenden Kapitel zehn wird die Arbeit in ihrer Gesamtheit resümiert und vorausschauend auf mögliche zukünftige Entwicklungen im Forschungsfeld der destruktiven Führung geblickt.

## 2 Führung im Fokus der Wissenschaft

*„Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth.“*

(J. M. Burns, 1978, S. 2)

Das Phänomen Führung beschäftigt die Menschheit seit Jahrtausenden. Schon in Schriften der ägyptischen, der chinesischen und der antiken Hochkulturen wird Führung thematisiert (Bass & Bass, 2008, S. 5; Dorfman & House, 2004, S. 54; Zaccharo, 2014, S. 14). Die Ursache für das bis heute fortbestehende, ausgeprägte Interesse an Führung ist in ihrer herausragenden Bedeutung für das menschliche Zusammenleben zu suchen. Führung prägt nicht nur das Miteinander in der Arbeitswelt, sondern auch in anderen Bereichen wie beispielsweise in Politik, Religion, Militär, Sport, Schule oder Familie (Kuhn & Weibler, 2020, S. 7). Daher ist es nachvollziehbar, dass Hogan und Kaiser (2005, S. 169) Führung als das wichtigste Thema der Geisteswissenschaften auszeichnen. Führung ist ein allgegenwärtiges Phänomen. Sie existiert gesellschafts-, kultur- und zeitübergreifend und tritt überall dort auf, wo Aufgaben in sozialen Verbänden arbeitsteilig erledigt werden. Dabei beschränkt sich Führung nicht nur auf menschliche Gemeinschaften, sondern ist auch unter Tieren nachgewiesen (Bass & Bass, 2008, S. 7; Hentze, Kammel & Lindert, 2005, S. 1; Judge, Piccolo & Kosalka, 2009, S. 855; Rosenstiel, 2014, S. 11; Wunderer, 2011, S. 4). Führungsstrukturen sind derart häufig vorzufinden, dass in ihnen ein entscheidender Vorteil gegenüber alternativen sozialen Strukturen ohne Führung zu liegen scheint (Craig & Kaiser, 2013, S. 442).

Doch obwohl sich Menschen bereits seit geraumer Zeit mit dem Phänomen Führung befassen, reichen die bislang gewonnen Erkenntnisse nicht aus, um von einem vollständigen Verständnis aller Faktoren und Mechanismen zu sprechen; geschweige denn von einer eindeutigen Definition des Begriffs. Trotz oder möglicherweise gerade wegen dieser Ambiguität ist das Forschungsinteresse an Führung ungebrochen (Yukl, 2013, S. 3). Die moderne Führungsforschung blickt bereits auf eine über einhundertjährige Historie zurück (Bass & Bass, 2008, S. 6; Day, 2014, S. 3; Raich, 2005, S. 29) und ist seit jeher interdisziplinär besetzt. Neben den Hauptrichtungen innerhalb der Führungsforschung – der Psychologie und den Wirtschaftswissenschaften – sind hier vor allem die Soziologie und die Erziehungswissenschaften, aber auch die Biologie, Philosophie, Ethik, Politologie, sowie die Rechts- und die Kommunikationswissenschaften zu nennen (Day, 2014, S. 4; Rosenstiel & Kaschube, 2014, S. 678). Bedingt durch diese unterschiedlichen Zugänge zum Führungsphänomen entstanden zahlreiche Definition des Be-

griffs, die im folgenden Abschnitt auszugsweise vorgestellt werden (siehe Kapitel 2.1). Aufbauend auf diesen theoretischen Grundlagen werden die zentralen Komponenten des Führungsprozesses und deren Wechselwirkungen beschrieben (siehe Kapitel 2.2). Die darauffolgenden Abschnitte widmen sich der Entwicklung der Führungsforschung (siehe Kapitel 2.3 und 2.4) und thematisieren das wachsende Interesse an der sogenannten „dunklen Seite“ der Führung (siehe Kapitel 2.5).

### 2.1 Der Führungsbegriff

Eine einheitliche und allgemein anerkannte Definition des Führungsbegriffs existiert bislang nicht (Bennis, 2007, S. 2; Northouse, 2019, S. 2; Weibler, 2016, S. 13; Yukl, 2013, S. 7) und wird aller Voraussicht nach auch in naher Zukunft nicht entstehen (Antonakis & Day, 2018, S. 5; Conger, 1998, S. 109; Wunderer, 2011, S. 273). Es gilt als unwahrscheinlich, dass die unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen, welche sich dem Phänomen Führung zugewandt haben, zu einem vollumfänglich übereinstimmenden Begriffsverständnis kommen werden, wenn nicht einmal innerhalb der einzelnen Fachrichtungen Einvernehmen herrscht. Generell ist eine Mehrdeutigkeit von derart komplexen Konstrukten wie dem der Führung in den geisteswissenschaftlichen Disziplinen keine Seltenheit. Dementsprechend betrachtet Yukl (2013) die Ambiguität von Führung aus einer pragmatischen Sicht. Er rät dazu „die verschiedenen Auffassungen [...] als Quelle unterschiedlicher Perspektiven auf ein komplexes, facettenreiches Phänomen“<sup>1</sup> (S. 7) zu nutzen. Ähnlich sieht auch Zehndorfer (2014, S. 3) diese Uneinigkeit in Bezug auf eine Führungsdefinition als Beleg für die rege Forschungsaktivität in diesem Feld. Schanz‘ (1995, Sp. 2191) Argumentation geht hier noch einen Schritt weiter. Er sieht gar eine Notwendigkeit mehrerer Standpunkte und begründet dies mit der „prinzipiellen Fehlbarkeit der menschlichen Erkenntnis“ (Sp. 2191), die nur über eine multiperspektivische Annäherung kompensiert werden kann. Rost (1993, S. 6) hingegen beklagt die Unfähigkeit zur Einigung auf eine gemeinsame Führungsdefinition. Dabei muss jedoch erwähnt werden, dass er selbst wenig zu einer Klärung des Begriffsverständnisses beiträgt, da er – wie bereits Ciulla (2014, S. 12) treffend kritisiert – keine eigene Definition von Führung vorgelegt hat.

Mittlerweile existiert eine nahezu unüberschaubare Menge an Publikationen und damit verbunden eine Vielzahl verschiedener Definitionen von Führung. Bass und Bass (2008, S. 15) spre-

---

<sup>1</sup> Übersetzung der Verfasserin

## 2 Führung im Fokus der Wissenschaft

chen in diesem Zusammenhang davon, dass sich die Führungsforschung mit Führungsdefinitionen überfrachtet habe. Jene Vielfalt an verschiedenen Facetten des Führungsbegriffs kann diese Arbeit nur ansatzweise widerspiegeln (weiterführend hierzu u. a. Blessin & Wick, 2021; Neuberger, 2002, S. 12–15; Rost, 1993). Vielmehr sollen ausgewählte Ausschnitte aus dem wissenschaftlichen Diskurs herangezogen werden, um diejenigen Merkmale des Führungsbegriffs zu identifizieren, über die es einen relativen Konsens in der Führungsforschung zu geben scheint. Darauf aufbauend wird eine für diese Arbeit gültige Definition von Führung herausgearbeitet. Die Auswahl an Führungsdefinitionen erfolgt nach festgelegten Kriterien, um dem andernfalls berechtigten Vorwurf „der Beliebigkeit, des Zufalls und subjektiver Präferenz“ (Steinle, 1995, Sp. 524) zuvorzukommen. Diese Kriterien für die Auswahl der Führungsdefinitionen sind:

- Die Definitionen stammen aus verschiedenen Perioden der modernen Führungsforschung.
- Die Definitionen werden auch in Standardwerken zum Thema Führung bzw. Personalführung zitiert (Bass & Stogdill, 1990; Bass & Bass, 2008; Blessin & Wick, 2021; Kieser, Reber & Wunderer, 1995; Neuberger, 2002; Weibler, 2016).
- Die Definitionen bilden die Breite des Begriffsverständnisses innerhalb der Führungsforschung ab.
- Die Definitionen stammen sowohl aus nationalen als auch internationalen Publikationen.

Seit Beginn des 20. Jahrhunderts lässt sich ein stetiger Wandel des Führungsverständnisses beobachten (Northouse, 2019, S. 2–14). In den ersten drei Jahrzehnten der modernen Führungsforschung (1900-1929) lag der Fokus der Führungsdefinitionen auf der Vorherrschaft der Führenden. Führung implizierte, dass Geführte dem Willen der Führenden auf der Basis von Gehorsam, Respekt und Loyalität folgen (Bass & Bass, 2008, S. 15). In den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts veränderte sich die Sicht vieler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Führung wurde zunehmend als Einflussnahme und weniger als Dominanz aufgefasst. Die Persönlichkeit der Führenden galt als entscheidende Variable zur Erklärung von Führungserfolg. In den folgenden Dekaden wurde Führung verstärkt im Kontext eines Gruppenprozesses mit wechselseitigen Interaktionen betrachtet. Außerdem wurde das Erreichen geteilter Ziele zum zentralen Bestandteil vieler Führungsdefinitionen. In den 1980er Jahren verbreitete sich die Auffassung, dass Führung ein transformationaler Prozess ist, in dem die notwendige inspirierende Kraft und Verantwortung der Führenden für die Organisation als Ganzes betont wurde (Bass & Bass, 2008, S. 15, Überblick über historische Entwicklung des Führungsbegriffs u. a. auch bei Hentze et al., 2005, S. 2–5; Antonakis & Day, 2018, S. 7–13).

Eine frühe Definition des Führungsbegriffs stammt von Stogdill, welcher in einem Nachruf als „leader in leadership research“ (Hakel, 1980, S. 101) bezeichnet wurde. Stogdill (1950) definiert Führung als einen „Prozess der Beeinflussung der Aktivitäten einer organisierten Gruppe in Richtung auf Zielsetzung und Zielerreichung“<sup>2</sup> (S. 4). Die in dieser Begriffsbestimmung zentralen Komponenten Einflussnahme, Gruppe und Ziele lassen sich auch Jahrzehnte später in einem Großteil der Führungsdefinitionen wiederfinden. So ist beispielsweise Weinert (2015) der Auffassung, dass Führung versucht „Einfluss zu nehmen, um Gruppenmitglieder zu einer Leistung und damit zum Erreichen von Gruppen- oder Organisationszielen zu motivieren [...]“ (S. 458). Die Definition von Lattmann (1982, S. 49) impliziert die Voraussetzung, dass die Ziele, auf die das Verhalten der Geführten ausgerichtet werden soll, von der Führungsperson gesetzt werden. In Ergänzung dessen geht Baumgarten (1977, S. 9) darauf ein, wie eine solche interpersonelle Verhaltensbeeinflussung gelingt, indem er als Medium Kommunikationsprozesse anführt. Kommunikation als Mittel zur Einflussnahme wird später unter anderem auch von Rosenstiel (2014, S. 4) in seiner Führungsdefinition explizit benannt. Becker (2015, S. 8) weist darauf hin, dass Führung nicht zwangsläufig eine Verhaltensbeeinflussung impliziert, sondern ebenso Emotionen, Motive oder Bewertungen verändern kann.

Dass die Überzeugungskraft der Führenden darüber hinausgehen sollte, bloße Folgsamkeit bei den Geführten zu erzeugen, lässt sich aus den Definitionen von Drath und Paulus (1994), Winston und Patterson (2006) sowie Yukl (2013) ableiten. Drath und Paulus (1994, S. 4) verstehen Führung als einen Prozess, der dem gemeinsamen Handeln von Menschen einen Sinn verleiht und so zu Verständnis und Commitment der Geführten führt. Winston und Patterson (2006) zufolge ist eine Führerin bzw. ein Führer eine Person, der es gelingt, dass die „Geführten willig und begeistert an der Verwirklichung der Mission und der Ziele der Organisation mitwirken“<sup>3</sup> (S. 27). Gemäß dieser Auffassung dient Führung also unter anderem der Erzeugung von Konformität. Auch Yukl (2013) erwartet, dass „Führung andere dazu bringt, dass sie verstehen und darin übereinstimmen, was zu tun ist und wie es zu tun ist“<sup>4</sup> (S. 7). An anderer Stelle warnt er jedoch davor, wissenschaftliche Untersuchungen auf ein zu enges Begriffsverständnis zu stützen und empfiehlt stattdessen, Führung nicht nur auf den ethischen Einsatz von Macht, der zu Begeisterung und Commitment führt, zu beschränken (Yukl, 2013, S. 4). „Thus, the definition of leadership is not limited to processes that necessarily result in ‚successful‘ outcomes. How leadership processes affect outcomes is a central research question that should not be biased by the definition of leadership.“ (Yukl, 2013, S. 8) Ähnlich argumentieren auch Kellerman (2004,

---

<sup>2</sup> Übersetzung der Verfasserin

<sup>3</sup> Übersetzung der Verfasserin

<sup>4</sup> Übersetzung der Verfasserin

## 2 Führung im Fokus der Wissenschaft

S. 4) und Kuhn und Weibler (2020, S. 8). Führung ist demnach per definitionem ein neutraler Begriff.

Staehele (1999) und Wunderer (2011) beleuchten in ihren Definitionen einen anderen Aspekt des Führungsbegriffs. Sie verstehen Führung als eine Rolle innerhalb einer Gruppe. So definiert Staehele (1999) Führung als „eine Rolle, die von Gruppenmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird“ (S. 328). Damit erkennt er an, dass verschiedene Personen in einer Gruppe Führung übernehmen können. Ähnlich argumentiert Wunderer (2011), der Führung als „[...] wechselseitige, soziale Beeinflussung [...]“ (S. 4) beschreibt. Die Frage, ob und inwieweit auch Gruppenmitglieder führen können, ohne dass sie hierzu durch eine bestimmte Position bzw. Positionsmacht legitimiert sind, ist im Diskurs um eine Führungsdefinition strittig (Kearney, 2019, Abs. 1; Yukl & van Fleet, 1992, S. 148). So charakterisieren beispielsweise Rosenstiel und Kaschube (2014, S. 678) und Rosenstiel (2014, S. 4) Führung als ein Machtverhältnis zwischen Vorgesetzten und den ihnen unterstellten Personen und legen sich mit dieser Formulierung darauf fest, dass Führung an eine bestimmte strukturelle Position innerhalb der Gruppe gebunden ist.

Einige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wiederum kritisieren die führerzentrierte Sicht vieler Führungsdefinitionen, in denen Führung als ein „Top-down-Einfluss der Führenden“<sup>5</sup> (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012, S. 1043) verstanden wird. Stattdessen favorisieren diese Autorinnen und Autoren ein Begriffsverständnis, das davon ausgeht, dass Führung in sozialen Interaktionsprozessen ko-konstruiert wird (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012, S. 1043). Avolio (2007, S. 25) konstatiert, dass solche integrativen Ansätze, die das dynamische Wechselspiel zwischen Führenden und Geführten in einem bestimmten Kontext berücksichtigen, sowohl die Führungsforschung als auch die Führungspraxis voranbringen können. Jener Anregung folgend, liegt dieser Arbeit ein weit gefasster Führungsbegriff zugrunde. Führung wird verstanden als ein wechselseitiger sozialer Interaktionsprozess zwischen einer Führungsperson und einem oder mehreren Geführten, welcher unter dem Einfluss eines komplexen Settings aus Umweltfaktoren stattfindet und das Verhalten, die Motive, die Emotionen und die Einstellungen der beteiligten Personen beeinflusst.

Trotz der unterschiedlichen Facetten, die in den verschiedenen Führungsdefinitionen betont werden, lassen sich übergreifende Gemeinsamkeiten erkennen. Als Grundkonsens der gängigen Definitionen formuliert Walenta (2012, S. 496), dass Führung ein in einer Gruppe stattfindendes

---

<sup>5</sup> Übersetzung der Verfasserin



der Prozess ist, in welchem andere beeinflusst werden, um geteilte Ziele zu erreichen. Ergänzend hierzu konstatiert Ciulla (2014), dass sich die Definitionen darin unterscheiden, „wie Führende Geführte dazu bringen etwas zu tun [...] und wie entschieden wird, was zu tun ist [...]“<sup>6</sup> (S. 14). Auch Bass und Stogdill (1990, S. 11–20) bemühen sich um eine Analyse und Systematisierung der verschiedenen Aspekte des Führungsbegriffs. In ihrem Standardwerk zum Thema Führung differenzieren sie elf verschiedene Führungskomponenten, die sich entweder einzeln oder in Kombination in allen Führungsdefinitionen wiederfinden. Die nachfolgende Matrix (siehe Tabelle 1) veranschaulicht jene Komponenten und zeigt, inwiefern diese auf die im Rahmen dieses Kapitels aufgeführten Definitionen zutreffen.

Tabelle 1: Zuordnung der Führungskomponenten nach Bass und Stogdill (1990) zu den dargestellten Führungsdefinitionen

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Ackermann, 2013, S. 8

Führungskomponenten nach Bass und Stogdill (1990) Führung als ...	Stogdill (1950)	Baumgarten (1977)	Lattmann (1982)	Drath & Paulus (1994)	Staehe (1999)	Winston & Patterson (1999)	Wunderer (2011)	Yukl (2013)	Rosenfiel & Kaschube (2014)	Weinert (2015)	Becker (2015)
Mittelpunkt des Gruppenprozesses	x			x	x	x			x	x	x
Persönlichkeit des Führenden											
Erzeugung von Einverständnis				x		x		x			
Einflussnahme	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Handlung oder Verhalten	x					x			x	x	
eine Form der Überzeugung				x		x		x			
ein Machtverhältnis			x				x		x		
ein Instrument zur Zielerreichung	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x

<sup>6</sup> Übersetzung der Verfasserin

## 2 Führung im Fokus der Wissenschaft

Fortsetzung Tabelle 1

Führungskomponenten nach Bass und Stogdill (1990) Führung als ...	Stogdill (1950)	Baumgarten (1977)	Lattmann (1982)	Drath & Paulus (1994)	Staehe (1999)	Winston & Patterson (1999)	Wunderer (2011)	Yukl (2013)	Rosenstiel & Kaschube (2014)	Weinert (2015)	Becker (2015)
Ergebnis der Interaktion		x	x				x		x		
Rollen-differenzierung					x				x		
Strukturgeber						x	x	x			

Legende: x = Komponente ist Bestandteil der Definition

Ergänzend zu dieser definitorischen Auseinandersetzung soll im Folgenden der Führungsprozess aus einer handlungstheoretischen Perspektive beleuchtet werden, da dieser Zugang auf eine breite Akzeptanz in Wissenschaft und Praxis stößt (Neuberger, 2002, S. 30).

### 2.2 Rahmenmodell der Führung

Das Rahmenmodell der Führung (siehe Abbildung 1) reduziert das komplexe Geschehen eines Führungsprozesses auf seine wesentlichen Elemente: Die bzw. der **Führende** vollzieht in einer bestimmten **Situation** eine auf den bzw. die **Geführten** gerichtete **Handlung** und bewirkt damit ein bestimmtes Ergebnis, den **Führungserfolg** (Blessin & Wick, 2021, S. 38).

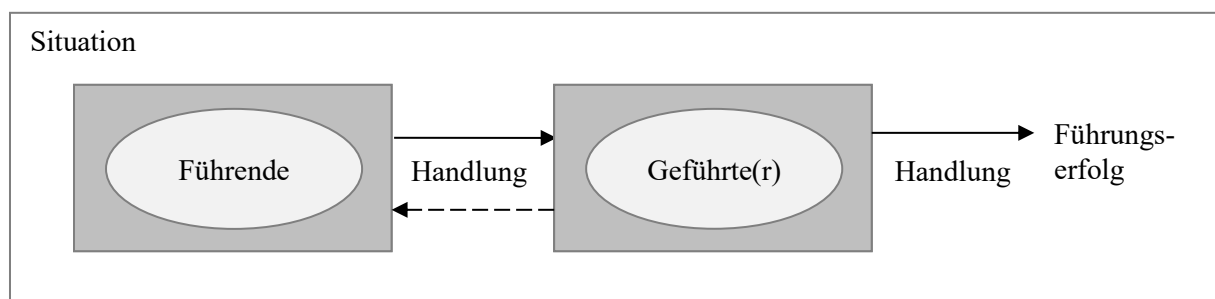


Abbildung 1: Rahmenmodell der Führung

Quelle: in Anlehnung an Blessin & Wick, 2021, S. 39; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019, S. 97; Weibler, 2016, S. 27

Die Führungskraft ist dabei nicht nur als Person mit ihren charakteristischen (Führungs-)Eigenschaften zu sehen, sondern gleichzeitig als Eignerin einer (Führungs-)Rolle. Aufgrund möglicher Differenzen zwischen dem Selbstbild einer Person und den an sie gerichteten gesellschaftlichen und organisationalen Erwartungen können Konflikte entstehen. Ein solches Spannungsverhältnis baut sich beispielsweise auf, wenn eine Führungskraft den Mitarbeitenden einen möglichst großen Freiraum für eigene Entscheidungen lassen möchte, diese persönliche Haltung der Führungskraft aber nicht mit der Organisationskultur vereinbar ist. Eine solche potenzielle Differenz ist in der Darstellung durch den rechteckigen Rahmen (Rolle) um die agierende Person (Ellipse) veranschaulicht. Ebenso wie die Führenden können auch Geführte eine Ambivalenz zwischen Person und Rolle erleben (Blessin & Wick, 2021, S. 40).

Die Persönlichkeit der Führungskraft ist einer der wesentlichen Faktoren für den Führungserfolg. Ihr Einfluss wirkt jedoch nicht unmittelbar, sondern indirekt über das Verhalten der bzw. des Führenden. Dabei ist entscheidend, wie dieses Verhalten von den Geführten wahrgenommen und attribuiert wird. Die Beteiligung der Geführten am Führungsprozess beschränkt sich indessen nicht auf Wahrnehmung, Attribution und Reaktion. Geführte sind aktiv involviert, indem sie ihrerseits das Verhalten der Führenden beeinflussen können (Gordon & Yukl, 2004, S. 363; Howell & Shamir, 2005, S. 97; Nerdinger, 2019, S. 98; Weibler, 2016, S. 27; Wunderer, 2011, S. 14).

Als Wirkung des Führungshandelns wird ein bestimmtes Verhalten der Geführten ausgelöst, in welchem sich der Führungserfolg manifestiert. Der Führungserfolg kann verstanden werden als Ergebnisse, welche in einem direkten kausalen und zeitlichen Zusammenhang zum Verhalten der Führenden stehen (Blessin & Wick, 2021, S. 38). Diese Ergebnisse können beispielsweise in kooperativem Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen, in der Weiterempfehlung des Arbeitgebers, im Erreichen vorgegebener Leistungsziele, in einer positiven Arbeitseinstellung, aber auch in Mitarbeiterfluktuation oder Leistungsverweigerung in Erscheinung treten. Führungserfolg meint folglich nicht zwangsläufig das Erzielen erwünschter, positiv konnotierter Ergebnisse. Auch aus organisationaler Sicht unbeabsichtigte Folgen können aus dem Handeln der Agierenden resultieren. Einschränkend muss dabei festgehalten werden, dass das Verhalten der Geführten nicht ausschließlich auf das Handeln der Führenden zurückgeführt werden kann (Blessin & Wick, 2021, S. 42; Nerdinger, 2019, S. 97). Auch andere Faktoren beeinflussen die Wahrnehmung und die Einstellungen und damit schließlich das Verhalten der Geführten. Demzufolge muss der Führungsprozess immer in seinem spezifischen Kontext betrachtet werden. Je nach Situation kann ein und dasselbe Führungsverhalten andere Wirkungen auf die Geführ-

## 2 Führung im Fokus der Wissenschaft

ten haben und deren Verhalten wiederum kann in Abhängigkeit von der Situation zu unterschiedlichen Ergebnissen führen (Nerdinger, 2019, S. 97; Rosenstiel & Kaschube, 2014, 691; Weibler, 2016, S. 61). Die Situation, als eine Art Rahmung um den Führungsprozess, umfasst jedwede relevante Umwelt innerhalb und außerhalb der Organisation. Als interne Umwelt (primäre Führungssituationsfaktoren) gelten beispielsweise die Beschaffenheit der Aufgabe oder die Organisationskultur. Kennzeichnende Beispiele für die externe Umwelt (sekundäre Führungssituationsfaktoren) sind die konjunkturelle Lage oder rechtliche Regelungen (Rosenstiel, 2014, S. 8; Weibler, 2016, S. 58–59). Diese Führungssituationsfaktoren können entweder moderierend, medierend oder sogar substituierend wirken (Weibler, 2016, S. 59). Dabei ist mit einer moderierenden Wirkung gemeint, dass die Stärke oder Richtung des Zusammenhangs zwischen Führungshandeln und Führungserfolg beeinflusst wird. So ist beispielsweise der Zusammenhang zwischen einem charismatischen Führungsstil und einer positiven Arbeitseinstellung der Geführten in einem unsicheren Umfeld größer als in einem vergleichsweise sicheren Umfeld (DeHoogh et al., 2004, S. 461). Wenn ein bestimmtes Führungsverhalten nur indirekt, also über einen durch eben dieses Führungsverhalten ausgelösten Situationsfaktor, auf den Führungserfolg Einfluss nimmt, spricht man von einer medierenden Wirkung. Dieser Mechanismus tritt zum Beispiel auf, wenn durch ein transformationales Führungsverhalten eine Rollenklarheit (Situationsfaktor) entsteht, welche wiederum positiv mit dem psychischem Wohlbefinden der Geführten korreliert (Gregersen, Vincent-Höpner & Nienhaus, 2014, S. 245–246). Ersetzt der Situationsfaktor ganz oder teilweise das Führungsverhalten, wirkt dieser in substituierender Weise. Weibler (2016, S. 61) sieht diesen Fall bei hochgradig formalisierten Arbeitskontexten (z. B. Fließbandarbeit) als gegeben.

Nicht vergessen werden darf, dass dieses Rahmenmodell das Ergebnis einer erheblichen Komplexitätsreduktion ist. Der Führungsprozess ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren und deren gegenseitigen Wechselwirkungen. So kann es nicht verwundern, dass in der Führungsforschung in den letzten Jahrzehnten zahlreiche theoretische Ansätze entstanden sind, die sich in erster Linie dadurch unterscheiden lassen, welche Bedeutung sie einzelnen Einflussgrößen zuschreiben. Vor einem Überblick über diesen Wandel der Führungstheorien (siehe Kapitel 2.4) soll zunächst dargestellt werden, mit welchen grundsätzlichen Fragen sich Führungsforschung beschäftigt und wie sie versucht diese zu beantworten.

### 2.3 Gegenstand und Methoden der Führungsforschung

Entsprechend der Komplexität und Multidimensionalität des Konstrukts Führung ist die Führungsforschung ein ausdifferenziertes und themenreiches Feld. Die folgende Darstellung (siehe Abbildung 2) soll diese Pluralität in Auszügen veranschaulichen. Geordnet nach zentralen Themenfeldern (Führende, Geführte, Beziehung und Kommunikation, Situation/Kontext, Konsequenzen) werden charakteristische Forschungsschwerpunkte aufgelistet. Diese wiederum werden anhand einer exemplarischen Forschungsfrage konkretisiert.

Zur Untersuchung dieser multiperspektivischen Fragen bedient sich die Führungsforschung einer großen Bandbreite an Forschungsmethoden (Hentze et al., 2005, S. 68; Kearney, 2019, Abs. 22; Schyns, Neves & Hall, 2017, S. 3). Dabei ist jedoch festzustellen, dass quantitative Ansätze gegenüber qualitativen deutlich dominieren (Klenke, Martin & Wallace, 2016, S. 4; Stentz, Plano Clark & Matkin, 2012, S. 1173). Als besonders häufig angewendete quantitative Methoden nennen Bass und Bass (2008, S. 71) die Befragung, das Experiment und die Beobachtung, wobei unter ihnen die Befragung die größte Anwendungshäufigkeit verzeichnet (Denstein, 2008, S. 110).

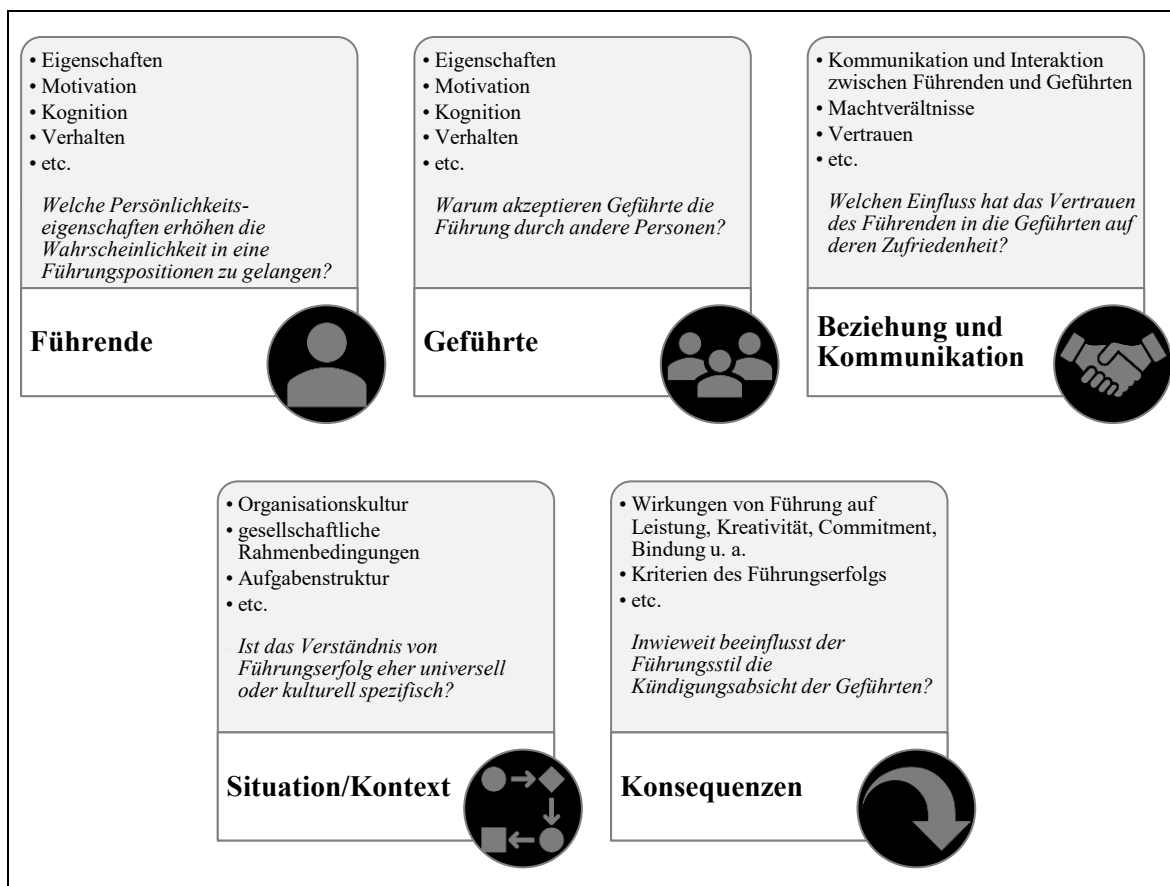


Abbildung 2: Überblick zu Themen der Führungsforschung  
Quelle: eigene Darstellung

## 2 Führung im Fokus der Wissenschaft

Diese auf das quantitative Paradigma fokussierte Forschungstradition erfährt jedoch zunehmend Kritik (Klenke et al., 2016, S. 4). Conger (1998, S. 109) bemängelte bereits vor mehr als 20 Jahren, dass quantitative Methoden dem komplexen und dynamischen Phänomen Führung nicht in extenso gerecht werden können. Zu dieser Einschätzung gelangen auch Klenke et al. in ihrem Buch *Qualitative Research in the Study of Leadership* aus dem Jahr 2016. Sie konstatieren, dass quantitativ gewonnene Daten nicht in die tieferen Strukturen des Führungsphänomens vordringen können (Klenke et al., 2016, S. 4). Die Kritik an den Unzulänglichkeiten quantitativer Führungsforschung richtet sich vor allem an die besonders verbreitete Methode der Befragung, die aus der Sicht einiger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler keine befriedigenden Erkenntnisgewinne liefert (Antonakis et al., 2004, S. 54; Gordon & Yukl, 2004, S. 364; Lord, 2017, S. 404). Lord (2017, S. 404) argumentiert, dass die Aussagekraft von retrospektiven, subjektiven Befragungen über Führung limitiert ist, da Menschen sich nicht an alle Aspekte einer sozialen Interaktion erinnern können und zudem einige Elemente des Führungsprozesses außerhalb des Bewusstseins der beteiligten Personen ablaufen. Antonakis et al. (2004, S. 54) empfehlen, ergänzend zu den etablierten quantitativen, auch auf qualitative Methoden zurückzugreifen.

Ganz in diesem Sinne steigt der Anteil qualitativer Designs in der Führungsforschung (Klenke et al., 2016, S. 5; Schilling, 2017, S. 349). In diesen Studien kommen beispielsweise biografische Methoden, Tagebuch- und Fallstudien, Inhaltsanalysen und Interviews zum Einsatz (Hentze et al., 2005, S. 68; Klenke et al., 2016; Ohly & Gochmann, 2017; Pina e Cunha, Lewis, Rego & Smith, 2017; Schilling, 2009, 2017). Parallel zu diesem Trend der zunehmenden Anwendung qualitativer Forschungsmethoden entwickelt sich auch die quantitative Führungsforschung weiter. In diesem Bereich betont Day (2014, S. 4) vor allem den wertvollen Beitrag von Meta-Analysen. Durch diese Analysemethode lassen sich die Ergebnisse unterschiedlicher Primärstudien zusammenfassen und integrieren (Döring & Bortz, 2016c, S. 895; Eisend, 2020, S. 1–2; Stamm & Schwarb, 1995, S. 6) oder auch heterogene Resultate verschiedener Studien erklären (Rustenbach, 2003, S. 8). Zudem sind beispielsweise die Möglichkeiten und Methoden der Neurowissenschaften bereichernd für die Führungsforschung (Bergner & Rybnicek, 2015; Schyns, Hall & Neves, 2017; Waldman, Wang & Fenters, 2016).

Die Bewegung innerhalb der Wissenschaften äußert sich nicht nur in Veränderungen in methodologischer und methodischer Sicht, sondern auch auf theoretischer Ebene. Im Verlauf der letzten einhundert Jahre erlebte die Führungsforschung mehrere fundamentale Umbrüche, die unterschiedliche Theorien über Führung hervorbrachten.

## 2.4 Führungsforschung im Wandel

Es ist nahezu unmöglich alle theoretischen Ansätze der Führungsforschung zu überblicken. Die Vielzahl an Beschreibungs- und Erklärungsversuchen ist unter anderem dadurch begründet, dass sich die einzelnen Theorien und Paradigmen nicht gegenseitig ablösen, sondern stattdessen auseinander hervorgingen und nebeneinander fortbestehen. So wächst die Zahl der theoretischen Ansätze seit Anbeginn der Führungsforschung kontinuierlich und mit rasanter Geschwindigkeit. Dabei existieren nicht nur unzählige unterschiedliche Führungstheorien, sondern auch viele verschiedene, mitunter willkürliche Herangehensweisen, diese theoretischen Ansätze zu klassifizieren (Kaehler, 2020, S. 96). Ziel dieses Kapitels ist es, eine Orientierung in diesem Theorienkosmos zu geben, indem die historische Entwicklung der Führungstheorien nachgezeichnet wird und daran anschließend eine Systematisierung der theoretischen Ansätze erfolgt.

Zu Beginn der modernen Führungsforschung lag das Forschungsinteresse eindeutig auf der Person des Führenden. Als damaliger Konsens galt, dass einige Personen (*Great Man*) aufgrund ihrer angeborenen Führungsqualitäten für Führungspositionen vorbestimmt sind (Stippler, Moore, Rosenthal & Dörffer, 2017, S. 16). Ziel der Führungsforschung war es, diejenigen Eigenschaften zu identifizieren, durch die sich Führende von Geführten und erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften unterscheiden (Hungenberg & Wulf, 2015, S. 359). Die Ergebnisse entsprechender empirischer Studien waren jedoch sehr heterogen (Delhees, 1995; Stogdill, 1948). Wenngleich heute allgemein anerkannt ist, dass die Persönlichkeit der Führenden den Führungsprozess beeinflussen kann (House & Aditya, 1997), existiert kein einheitliches Idealbild einer Führungspersönlichkeit. Das liegt daran, dass „Persönlichkeitsmerkmale, die in einer Situation zum Führungserfolg beitragen, in anderen Situationen belanglos sein [können] oder den Führungserfolg sogar behindern [können]“ (Hungenberg & Wulf, 2015, S. 361). Solche situativen Faktoren wurden in den frühen **Eigenschaftsansätzen** jedoch genauso ignoriert wie andere Einflüsse, die beispielsweise mit den Geführten zusammenhängen (Hentze et al., 2005, S. 173). Dies änderte sich erst in den 1970er Jahren mit den (neo-)charismatischen Ansätzen der Führung (House, 1977), welche den Eigenschaftstheorien eine Art Renaissance verschafften. Anders als die frühen Eigenschaftstheorien erklärt die Theorie der charismatischen Führung den Führungserfolg nicht monokausal, sondern berücksichtigt auch die Rolle der Geführten für die Anerkennung (Attribution) charismatischer Führeigenschaften (Hentze et al., 2005, S. 182). Seit der Jahrtausendwende werden Eigenschaftstheorien wieder verstärkt diskutiert (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Die Popularität dieses Ansatzes scheint trotz seiner unbefriedigenden wissenschaftlichen Evidenz weiterhin groß zu sein. Vor

## 2 Führung im Fokus der Wissenschaft

allem in der Führungs- und Personalpraxis in Organisationen genießt der Eigenschaftsansatz einen hohen Stellenwert, legitimiert er doch weit verbreitete Praktiken wie beispielsweise die Eignungsdiagnostik bei Führungskräften (Wunderer, 2011, S. 277). In der Wissenschaft wurden die Eigenschaftstheorien wegen ihrer einseitigen Fokussierung und der Überbewertung der Führenden kritisiert. Aus dieser Kritik gingen in den 1950er Jahren die **verhaltensorientierten Ansätze** hervor. Zwar blieben weiterhin die Führenden im Fokus der Wissenschaftler, aber der Blick verschob sich im Laufe der Zeit von den persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der Führenden hin zu deren Verhalten. Ziel der Führungsforschung war es nunmehr, Verhaltensweisen und Führungsstile effizienter Führungskräfte zu identifizieren. Dieser Perspektivwechsel wurde maßgeblich durch die Pionierarbeit von Lewin, Lippitt und White (1939) initiiert und später durch die empirischen Untersuchungen zweier Forscherteams an der Ohio State University und an der University of Michigan vorangetrieben. Die Aktivitäten beider Arbeitsgruppen verliefen nicht nur fast parallel, sondern führten auch zu ganz ähnlichen Ergebnissen; konkret zu einer Differenzierung des Führungsverhaltens in die zwei Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung (Hentze et al., 2005, S. 208). Aufbauend auf den Ohio- und Michigan-Studien wurden verschiedene Raster für Führungsstile entwickelt. Zu unterscheiden sind dabei eindimensionale Theorien, die verschiedene Führungsstile voneinander abgrenzen (Tannenbaum & Schmidt, 1958) und zweidimensionale Ansätze, die zusätzlich die Effizienz bestimmter Führungsstile einbeziehen (Blake & Mouton, 1964). Trotz der Anerkennung, die diese Theorien erfuhren, blieb das Manko einer unzureichenden Berücksichtigung situativer Faktoren bestehen. Mit den **situationsorientierten Ansätzen**, die seit den 1960er Jahren entstanden, wurde dem Kontext der Führung schließlich mehr Bedeutung beigemessen. Man suchte nicht mehr nach dem besten Führungsstil, sondern forderte, dass sich das Verhalten der Führenden den situativen Bedingungen anpassen müsse (u. a. situative Führungstheorie von Hersey & Blanchard, 1969 und Kontingenztheorie von Fiedler, 1967). Der Trend zu einer größeren Sensibilität für den Führungskontext ist bis dato ungebrochen (Weibler, 2016, S. 56).

Im Vergleich zu den Führenden erfuhren Geführte in der Geschichte der Führungsforschung weniger Interesse (Day, 2014, S. 4; Denstein, 2008, S. 96; Weibler, 2016, S. 33). Ihnen wird jedoch zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt (Graf & van Quaquebeke, 2012, S. 292; Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014, S. 89). In den **Weg-Ziel-Theorien** (u. a. Evans, 1970 und House, 1971) rückten Geführte und deren Motivation erstmalig stärker in den Fokus. Kerngedanke dieser Theorien ist, dass Führende die Motivation der Geführten durch entsprechendes Führungsverhalten positiv beeinflussen können, indem sie den Geführten attraktive Ziele anbieten und realistische Wege zur Zielerreichung aufzeigen (Sohm, 2007, S. 16). Neben den



Weg-Ziel-Theorien entstanden in den 1970er und 1980er Jahren weitere Ansätze der Führungsforschung (Rybnikova & Lang, 2021, S. 2). Hierunter sind die **beziehungs- bzw. interaktionsorientierten Führungsansätze** zu zählen. Diese fokussieren die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten sowie wechselseitige dynamische Einflussprozesse zwischen ihnen (u. a. Leader-Member Exchange Theorie von Dansereau, Graen & Haga, 1975, Ideosynkrasie-Kredit-Theorie von Hollander, 1958).

In den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts etablierte sich eine Unterscheidung zwischen **transaktionaler Führung** (J. M. Burns, 1978), verstanden als Austausch von Anreizen (Führende) und Leistung (Geführte) und **transformationaler Führung** (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993; J. M. Burns, 1978), welche wiederum über eine reine Transaktion hinausgeht, indem sie Ziele, Werte und Wünsche der Geführten auf ein höheres Level hebt und diese so zu einer überdurchschnittlichen Arbeitsleistung inspiriert (Lang, 2021, S. 34). Zusammengefasst wurden jene beiden Ansätze im *Full Range of Leadership* (Bass & Avolio, 1994).

Unabhängig von ihrer Verortung in der Historie der Führungstheorien lassen sich die einzelnen Ansätze entsprechend ihrer schwerpunktmäßigen Ausrichtung unterscheiden, also danach, welchen Aspekt des Führungsprozesses sie zur Erklärung von Führungswirkungen betonen. Die nachfolgende Darstellung (siehe Abbildung 3) veranschaulicht diese Systematik anhand der Foki Person, Verhalten, Situation und Beziehung und ordnet die theoretischen Ansätze ein, die in dieser Arbeit bisher Erwähnung fanden.

Seit der Jahrtausendwende ist die Zahl der Führungstheorien weiter angewachsen (Dinh et al., 2014, S. 36). Die einzelnen Ansätze lassen sich mittlerweile jedoch kaum noch in ein übergreifendes Paradigma einordnen, sondern setzen ganz unterschiedliche Schwerpunkte (z. B. *authentische Führung, strategische Führung, geteilte Führung, dienende Führung, etc.*). Jener Zuwachs an neuen Perspektiven auf das Führungsphänomen bedeutet hingegen keineswegs, dass die etablierten Theorien ihren Platz zugunsten neuerer Ansätze eingebüßt hätten. Stattdessen ist die Führungsforschung aktuell vielfältiger denn je. Folgt man der Einschätzung von Dinh et al. (2014, S. 42), so scheint trotz der verschiedenen Trends in der Führungsforschung ein Thema besonders hervorzutreten – die destruktive Führung. In Ihrem Übersichtsartikel zu Führungstheorien und Führungsforschung im neuen Jahrtausend bezeichnen die Wissenschaftler destruktive Führung als ein junges, an Aufmerksamkeit gewinnendes Forschungsgebiet. Diese Auffassung wird von zahlreichen anderen Autorinnen und Autoren geteilt (Bennis, 2007, S. 3; Kearney, 2019, Abs. 23; Kellerman, 2004; Klaußner, 2012; Lipman-Blumen, 2005; Schilling & May, 2015; Schyns & Hansbrough, 2010b; Schyns, Neves et al., 2018).

## 2 Führung im Fokus der Wissenschaft



Abbildung 3: Klassifikation der Führungstheorien  
Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Wunderer, 2011, S. 273

### 2.5 The bright and the dark side:

#### Forschungsinteresse an der dunklen Seite der Führung

Führungsforschung und -praxis waren lange Zeit geprägt von einem einseitigen Interesse an den Antezedenzen und Konsequenzen konstruktiver und effektiver Führung (Burke, 2016, S. 19; Craig & Kaiser, 2013, S. 439; Erickson et al., 2015, S. 267; Higgs, 2009, S. 165; May et al., 2016, S. 265; Pelletier, 2010, S. 374; Schyns, Neves et al., 2018, S. 189; Tierney & Tepper, 2007, S. 171). Diese traditionell positive Sicht auf das Phänomen Führung spiegelte sich nicht nur in den theoretischen Ansätzen, sondern auch in den Schwerpunkten empirischer Forschungen wider. Wissenschaftliche Studien lieferten in der Vergangenheit in der Regel Erkenntnisse

zu den potentiell positiven Auswirkungen von Führung (Bardes & Piccolo, 2010, S. 4; Bligh, Kohles, Pearce, Justin & Stovall, 2007, S. 528; A. Harris & Jones, 2018, S. 475; Kurtuluş, 2019, S. 13; Nerdinger, 2019, S. 113; Tepper, 2007, S. 261).

Wenngleich sich das Motiv der sogenannten dunklen Seite der Führung bereits bei Machiavelli (*Der Fürst*, 1513) wiederfindet, ist die Erforschung negativer Führung in Relation zur gesamten Historie der Führungsforschung ein vergleichsweise junges Forschungsgebiet. Als „die Wiege der Forschung zur dunklen Seite der Führung“ bezeichnet Klaußner (2012, S. 6) das Konzept des *Derailed Leadership*. Der als Pionier auf diesem Gebiet geltende Vernon Jon Bentz untersuchte 1967 in einer groß angelegten Studie das Scheitern von Führungskräften des US-amerikanischen Unternehmens Sears, Roebuck and Company und inspirierte damit weitere Forschungen zur sogenannten Entgleisung von Führungskräften (Kaiser, LeBreton & Hogan, 2015, S. 55; Lord, 2017, S. 55). Es muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass die Derailment-Forschung in keinem ganz eindeutigen Führungsbezug steht, da sie neben der Personalführung auch andere Managementaufgaben in ihre Betrachtungen einbezieht (Klaußner, 2012, S. 6). Nichtsdestotrotz markierte die Erforschung entgleister Führung einen Wendepunkt in der Führungsforschung und erweiterte das Blickfeld der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf die dunkle Seite der Führung (Westermann, 2012, S. 190). Von einer echten Trendwende bzw. einem Paradigmenwechsel konnte aber zu diesem Zeitpunkt noch nicht gesprochen werden. Nach wie vor dominierte in der Führungsforschung eine positive Sicht auf das Phänomen Führung. Die dunkle Seite der Führung wurde in der Literatur bis Anfang der 2000er Jahre, abgesehen von wenigen Ausnahmen (u. a. Conger, 1990; Kets de Vries & Miller, 1984; Mumford, Gessner, Connelly, O'Connor J. A. & Clifton, 1993), fast vollständig ausgeblendet (Brosi & Spörrle, 2012, S. 269). Kuhn und Weibler (2012, S. 32, 2020, S. 9) vermuten, dass eklatante Firmenskandale wie bei Enron oder WorldCom<sup>7</sup> aus den Jahren 2001 und 2002 einen Anstoß für die in dieser Zeit aufkeimende Diskussion um die negativen Aspekte von Führung gegeben haben. Analog zu dieser Vermutung konnten Scheffler und Brunzel (2020, S. 760–761) mit ihrer bibliometrischen Analyse zeigen, dass die Anzahl entsprechender Publikationen ab 2004 einen deutlichen Anstieg verzeichnete.

Die Tatsache, dass die dunkle Seite der Führung bis vor wenigen Jahren von der Wissenschaft vernachlässigt wurde, hat laut Schyns und Neves et al. (2018, S. 190) weitreichende negative Folgen. So argumentieren die Autorinnen und Autoren unter anderem, dass diese Ignoranz dazu

---

<sup>7</sup> Der Energiekonzern Enron gehörte einst zu den größten Konzernen der USA. Im Jahr 2001 löste das Unternehmen einen weltweiten Skandal aus, als es aufgrund von massivem Fehlverhalten der Unternehmensleitung zum wirtschaftlichen Zusammenbruch des Konzerns kam (Frentz, 2003). In noch größerem Ausmaß fanden beim US-amerikanischen Telekommunikationskonzern WorldCom ebenfalls Bilanzfälschungen statt (Die Zeit., 2005).

## 2 Führung im Fokus der Wissenschaft

geführt haben könnte, dass Personen mit negativen Eigenschaften Zugang zu Führungspositionen erhalten haben. Diese warnenden Mahnungen treffen den Kern der Problematik. Die in der Vergangenheit dominierende einseitige Aufmerksamkeit auf positive Aspekte von Führung führte dazu, dass Organisationen mit den aus destruktiver Führung erwachsenden Problemen allein gelassen wurden (Schmid et al., 2018, S. 29; Schyns, Neves et al., 2018, S. 191). So kann es kaum verwundern, dass Methoden zur Führungskräfteauswahl in der Regel die als positiv geltenden und weniger die negativen (Führungs-)Eigenschaften identifizieren sollen und sich auch die Führungskräfteentwicklung vorrangig mit der Stärkung positiver Verhaltensweisen von Führungskräften beschäftigt und weniger mit der Überwindung negativer Verhaltensweisen (Harms, Spain & Hannah, 2011, S. 495; Lange & Rowold, 2017, S. 135). Der Führungspraxis in Unternehmen fehlt es bis dato an wissenschaftlich fundierten Instrumenten um destruktive Führung zu identifizieren und einzudämmen, wenngleich anerkannt werden muss, dass die Führungsforschung bestrebt ist, diesen Missstand zu beheben (Rosenstiel & Kaschube, 2014, S. 711; Schyns, Neves et al., 2018, S. 190). Eine wesentliche Bedingung für einen solchen Beitrag der Wissenschaft wäre ein tiefgreifendes Verständnis von Antezedenzen und Konsequenzen negativer Führung.

Dabei besteht jedoch keineswegs Einigkeit über die Frage, ob negative Führung tatsächlich als eigenständiges Phänomen zu betrachten ist und über das Fehlen konstruktiver Führung hinausgeht (Kurtulmuş, 2019, S. 13). Für einige Autorinnen und Autoren kann Führung per se nur positiv sein. Destruktive Führung ist ihrer Ansicht nach ein Oxymoron (Howell & Avolio, 1992; Yukl & van Fleet, 1992, S. 148). Hackman und Wageman (2007) diskutieren obige Frage wie folgt:

But what if good and poor leadership actually were qualitatively different phenomena, if there were *no* [Hervorhebung im Original] single dimension on which both good and poor leaders could be meaningfully arrayed? That possibility is not as unlikely as it may seem. In fact, there are many social and psychological phenomena for which two different systems are required to distinguish one extreme from the other. Positive and negative affect, for example, appear to involve different neural systems. Rewards have qualitatively different effects on organisms than do punishments. The prospect of losing resources is qualitatively different from the prospect of a gain. [...] (S. 45)

In ihrer Argumentation kommen Hackman und Wageman (2007, S. 45) zu dem eindeutigen Ergebnis, dass negative Führung ein eigenständiges Phänomen darstellt, da sie nicht ausschließlich durch das Fehlen positiver Führung definierbar ist. Ihre Beweisführung stützen sie unter anderem auf eine Studie von Ginnett aus dem Jahr 1993, in welcher sich herausstellte, dass gute

und schlechte Führungskräfte komplett unterschiedliche Verhaltensmuster zeigen und eben nicht, wie möglicherweise erwartet, dass schlechte Führungskräfte in solchen Kriterien besonders schwach abschneiden, in denen gute besonders stark sind. Auch andere Autorinnen und Autoren bekräftigen diese Argumentation (Craig & Kaiser, 2013, S. 440; Einarsen et al., 2007, S. 207).

Nach diesem Plädoyer für eine Anerkennung negativer bzw. destruktiver Führung als eine von konstruktiver Führung unabhängige Erscheinung, ist im Weiteren zu klären, warum die Auseinandersetzung mit destruktiver Führung relevant für Führungsforschung und -praxis ist.

Im Jahr 2001 legten Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer und Vohs einen umfangreichen Review über empirische Forschungen zu der in der Psychologie bekannten Asymmetrie zwischen Positivem und Negativem vor. In ihrem Artikel zitiert die Autorengruppe zahlreiche Studien, die allesamt belegen, dass negative Informationen, Erfahrungen, Emotionen, Beziehungen und Interaktionen länger andauernde und intensivere Auswirkungen haben als vergleichbare positive Phänomene. Auf der Grundlage ihrer umfassenden Literaturrecherche kommen sie zu dem Schluss, dass die Stärke des Negativen omnipräsent zu sein scheint. „[...] [W]e must conclude that bad is stronger than good at a pervasive, general level.“ (Baumeister et al., 2001, S. 355). Exemplarisch für dieses allgegenwärtige Phänomen ist eine von Gottmann (1994) aufgestellte Regel zum Verhältnis von negativen zu positiven Interaktionen in einer engen Beziehung. Diese Regel besagt, dass für den Ausgleich einer negativen Interaktion fünf positive benötigt werden (Baumeister et al., 2001, S. 329). Ein ganz ähnliches Ergebnis berichten Miner, Glomb und Hulin (2005, S. 182). In ihrer Studie konnten die Forschenden zeigen, dass negative Ereignisse einen fünfmal größeren Einfluss auf die Stimmung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Arbeitsplatz haben als positive Ereignisse.

Schmid et al. (2018, S. 29) weisen darauf hin, dass dieses Phänomen für den Kontext Führung bedeutsame Konsequenzen mit sich bringt. Destruktives Führungsverhalten hat demnach im Vergleich zu konstruktiven Verhaltensweisen nicht nur einen stärkeren Einfluss auf die Geführten, die negativen Auswirkungen überschatten die Vorteile aus positiven Beziehungen überdies. Weitere Forschungen liefern hierzu Evidenz. In zwei Studien konnten Ritter und Lord (2007, S. 1689) nachweisen, dass es vor allem negative Erfahrungen mit Führungskräften sind, die das Führungserleben der Geführten beeinflussen. Außerdem übertragen Geführte ihre negativen Erfahrungen mit ehemaligen Vorgesetzten auch auf neue Führungspersonen (Ritter & Lord, 2007, S. 1691). So wirken sich Erfahrungen mit destruktiver Führung gleich im doppelten Sinne negativ aus: in der Gegenwart und in der Zukunft. Folglich scheint die Exploration destruktiver

## 2 Führung im Fokus der Wissenschaft

Führung sogar noch drängender zu sein als die Erforschung positiver Führungsaspekte (Einarsen et al., 2007, S. 208). Mit Blick auf die Verbreitung und die gravierenden Folgen destruktiver Führung ist diesem Thema eine weiter wachsende Bedeutung für Führungsforschung und -praxis zu prophezeien (Brosi & Spörrle, 2012, S. 284), nicht zuletzt auch, weil davon auszugehen ist, dass Führungskompetenzen im Kontext der modernen Arbeitswelt zunehmend wichtiger werden (Leopold, Ratcheva & Zahidi, 2018, S. 12).

### 3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt

*„In using the term [destructive leadership], are we referring to the actual leader as a person and the destructive attributes he or she possesses? Are we referring to the destructive behaviors in which those in leadership positions engage, or is it the outcomes of such behavior that define a destructive form of leadership?“*  
(Tierney & Tepper, 2007, S. 171)

Die Voraussetzung für eine zielgerichtete Auseinandersetzung mit destruktiver Führung ist die Erarbeitung einer möglichst präzisen Begriffsbestimmung (siehe Kapitel 3.1). Das dieser Arbeit zugrunde liegende holistische Begriffsverständnis destruktiver Führung (siehe Kapitel 3.1.3) ist das Resultat einer vertieften Aufarbeitung existierender Konzepte (siehe Kapitel 3.1.1) und einer systematischen Gegenüberstellung bisheriger Definitionen des Phänomens (siehe Kapitel 3.1.2). Daran anschließend wird der aktuelle Forschungsstand zur Operationalisierung destruktiver Führung zusammengefasst (siehe Kapitel 3.2). In diesem Zusammenhang werden auch empirische Studien zur Häufigkeit des Phänomens rezipiert (siehe Kapitel 3.2.3).

#### 3.1 Definition destruktiver Führung

Mit Blick auf die bereits erörterte Vielfalt an Definitionen des Führungsbegriffs kann es nicht überraschen, dass auch für das Phänomen der destruktiven Führung kein einheitliches Begriffsverständnis vorliegt (Camgoz & Karapinar, 2021, S. 181; Padilla et al., 2007, S. 177). Diese Problematik wird durch die Tatsache verschärft, dass in Bezug auf destruktive Führung eine Vielzahl an untergeordneten Konstrukten existiert, die sich partiell überschneiden und von einigen Autorinnen und Autoren synonym zueinander und sogar synonym zu destruktiver Führung verwendet werden (W. A. Burns, 2017, S. 34; Craig & Kaiser, 2013, S. 440; Fosse et al., 2019, S. 711; Kurtulmuş, 2019, S. 14; Reed & Bullis, 2009, S. 6).

Diese terminologische Unschärfe behindert die Weiterentwicklung des Forschungsfeldes, da hierdurch beispielsweise Vergleiche von Forschungsergebnissen, Meta-Analysen und Reviews erschwert werden. Hinsichtlich dieser Problematik fordern Craig und Kaiser (2013, S. 450) die wissenschaftliche Forschungsgemeinschaft auf, die begriffliche Vielfalt an Konstrukten negativer bzw. destruktiver Führung nicht unnötig zu erweitern, sondern sich stattdessen um eine einheitliche Sprache zu bemühen.

### 3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt

Perhaps the single most important thing that researchers can do to advance the field at this time is to standardize our language. We call on researchers to make use of existing terms, categories and measures whenever possible, rather than reinventing the wheel in new papers. When we reach the end of a term's or a measure's usefulness – and we always will eventually – then replacements should be proposed thoughtfully, with explicit justification and careful attention to ensure that new terms and measures can truly supersede previous ones and not simply add to an ever-growing of redundancy. (Craig & Kaiser, 2013, S. 450)

Wenngleich es anzuerkennen gilt, dass dieser Aufruf offenbar Gehör findet und in jüngerer Zeit ein gewisser „Trend hin zu einer Konsolidierung“ (Schilling & May, 2015, S. 326) registriert werden kann, ist die Forschung zu destruktiver Führung nach wie vor ein fragmentiertes Feld (Schilling & Schyns, 2021, S. 26). Aus diesem Grund ist es erforderlich, die wesentlichen Subkonzepte destruktiver Führung zu identifizieren und zu beschreiben, um im Anschluss daran die explizit für destruktive Führung charakteristischen Merkmale herauszustellen (siehe Kapitel 3.1.2 und 3.1.3).

#### **3.1.1 Subkonzepte destruktiver Führung**

Die terminologische Diversifikation im Bereich destruktiver Führung hat trotz der vergleichsweise jungen Historie dieses Feldes bereits beachtliche Ausmaße angenommen (siehe auszugswise Tabelle 2). In vielen Publikationen wird destruktive Führung als Oberbegriff zu verschiedenen Subkonzepten verstanden (z. B. Bardes & Piccolo, 2010, S. 3; W. A. Burns, 2021, S. 50; Schyns & Schilling, 2013; Shaw et al., 2011, S. 576), andere Autorinnen und Autoren verwenden einzelne Konzepte synonym zu destruktiver Führung (z. B. Lange, Bormann & Rowold, 2018, S. 141; Lašáková & Remišová, 2015, S. 321).



### 3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt

Tabelle 2: Übersicht zu verschiedenen (Sub-)Konzepten destruktiver Führung  
Quelle: eigene Darstellung

Bezeichnung des Konzepts	Autorinnen/ Autoren	Definition
<i>abusive supervision</i>	Tepper (2000, 2007)	Ausmaß des von Geführten wahrgenommenen, anhaltend feindseligen verbalen und nichtverbalen Verhaltens mit Ausnahme von physischem Kontakt (Tepper, 2000, S. 178)
<i>aversive leadership</i>	Pearce und Sims (2002) Bligh et al. (2007)	Führungsverhalten, das auf Macht durch Bestrafung und Zwang basiert und die Einschüchterung und Maßregelung von Geführten umfasst (Pearce & Sims, 2002, S. 173)
<i>bad leadership</i>	Kellerman (2004)	Führungsverhalten, welches durch zwei einzeln oder in Kombination auftretenden Kategorien charakterisiert werden kann: ineffektive Führung (angestrebte Führungsziele nicht erreicht) und unethische Führung (nicht richtig zwischen gut und schlecht unterschieden) (Kellerman, 2004, S. 33)
<i>despotic leadership</i>	DeHoogh und Den Hartog (2008) Aronson (2001)	autoritäres Verhalten, das den Eigeninteressen der Führungsperson dient, selbstverherrlichend und unsensibel ist, sowie andere Personen ausbeutet (DeHoogh & Den Hartog, 2008, S. 298)
<i>exploitative leadership</i>	Schmid, Pircher Verdorfer und Peus (2019)	Führungsverhalten, mit der primären Absicht, das Eigeninteresse der Führenden zu verstärken, indem Geführte ausgenutzt, unter Druck gesetzt, manipuliert überfordert oder andererseits konsequent unterfordert werden, damit sie sich nicht weiterentwickeln können (Schmid et al., 2019, S. 1404)
<i>managerial tyranny</i>	Ma, Karri und Chittipeddi (2004)	obsessive, klare Vision einer oder eines Führenden und die unerbittlichen Methoden, mit denen diese Vision verwirklicht werden soll (Ma et al., 2004, S. 34)
<i>petty tyranny</i>	Ashforth (1994, 1997)	Führungsverhalten, welches Machtmissbrauch, Willkür, Selbstverherrlichung, Herabsetzung der Geführten, fehlende Rücksichtnahme, erzwungene Konfliktlösungen, Entmutigen von Initiative der Geführten sowie willkürliche Bestrafung einschließt (Ashforth, 1994, S. 772)
<i>social undermining</i>	Duffy et al. (2002)	Verhaltensweisen, die darauf ausgerichtet sind, die Fähigkeit zu behindern, positive zwischenmenschliche Beziehungen, arbeitsbedingten Erfolg und einen guten Ruf aufzubauen und aufrechtzuerhalten (Duffy et al., 2002, S. 332)
<i>strategic bullying</i>	Ferris, Zinko, Brouer, Buckley und Harvey (2007)	strategisch ausgewählte Einflusstaktiken von Führenden, die Zielpersonen in eine unterwürfige, machtlose Position bringen sollen, in der sie leichter beeinflusst und kontrolliert werden können, um persönliche und/oder organisatorische Ziele zu erreichen (Ferris et al., 2007, S. 197)
<i>supervisory abuse</i>	Bamberger und Bacharach (2006)	synonyme Verwendung zu <i>abusive supervision</i> (Bamberger & Bacharach, 2006)
<i>toxic leadership</i>	Lipman-Blumen (2005) Frost (2004)	zahlreiche destruktive Verhaltensweisen und bestimmte dysfunktionale Persönlichkeitseigenschaften von Führenden, mit welchen diese ihren Geführten und ihren Organisationen schweren und dauerhaften Schaden zufügen (Lipman-Blumen, 2005, S. 18)
<i>unethical leadership</i>	Brown und Mitchell (2010)	Verhaltensweisen und Entscheidungen von Führenden, die illegal sind bzw. moralische Standards verletzen, und solche, die Prozesse und Strukturen aufzwingen, die wiederum unethisches Verhalten von Mitarbeitenden fördern (Brown & Mitchell, 2010, S. 588)

### 3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt

Wenngleich einige Konzepte augenscheinlich sehr ähnlich sind und es fraglich scheint, ob manche Diversifikation aus wissenschaftlicher Sicht überhaupt notwendig ist (z. B. *supervisory abuse*), lassen sich Nuancen zwischen den Konstrukten identifizieren. Die Definitionen der einzelnen Konzepte unterscheiden sich im Wesentlichen danach, ob das destruktive Verhalten per definitionem:

- aus der subjektiven Wahrnehmung der Geführten heraus betrachtet wird,
- intendiert ist,
- dauerhaft ist,
- auch physisches Verhalten einschließt,
- nur auf Geführte oder auch auf die Organisation ausgerichtet ist und
- ob auch die Wirkung Teil der Definition ist (Schyns & Schilling, 2013, S. 140).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die meisten Konzepte ausschließlich dauerhaft auftretendes negatives Führungsverhalten (Ausnahmen *petty tyranny*, *aversive* und *despotic leadership*) und nur verbale bzw. nonverbale, aber keine physische Aggression einschließen (Ausnahmen *bad*, *despotic* und *unethical leadership*). Zielobjekt der negativen Verhaltensweisen und Entscheidungen sind in der Regel die Geführten, nur selten auch die Organisation als Ganzes (*bad*, *despotic*, *toxic* und *unethical leadership*). Einige Konzepte (*abusive supervision*<sup>8</sup>, *supervisory abuse*, *aversive leadership*) heben hervor, dass die Entscheidung, ob eine Verhaltensweise als negativ zu klassifizieren ist, von der subjektiven Wahrnehmung der Geführten abhängt, sodass es vorkommen kann, dass das gleiche Verhalten einer Führungsperson von verschiedenen Mitarbeitenden unterschiedlich gesehen und bewertet wird. Für die meisten Konzepte spielt es keine Rolle, ob die bzw. der Führende mit ihrem bzw. seinem Verhalten eine negative Wirkung intendiert oder nicht (Ausnahme *social undermining*, *strategic bullying*, *despotic* und *exploitative leadership*).

Neben diesen definitorischen Nuancen, die es zu beachten und zu unterscheiden gilt, ist bei einer Gesamtbetrachtung der Konzepte auffällig, dass darunter ein erheblicher Anteil den Begriff Führung zu meiden scheint (Schyns, Neves et al., 2018, S. 190). Doch auch dort, wo explizit von *destruktiver Führung* gesprochen wird, kann nicht von einem einheitlichen Verständnis des Begriffes ausgegangen werden. Diese Ambiguität wird durch den folgenden Vergleich verschiedener Definitionen destruktiver Führung verdeutlicht.

---

<sup>8</sup> Die mit Abstand meisten Publikationen entfallen auf das Konzept der *abusive supervision* (Craig & Kaiser, 2013, S. 446; Einarsen, Skogstad und Aasland, 2017, S.1; Mackey, Frieder, Brees & Martinko, 2017, S. 1941; Tepper, Simon und Park. 2017, S. 124).

### 3.1.2 Definitionen destruktiver Führung im Vergleich

Eine der ersten und meist rezipierten Definitionen von destruktiver Führung stammt von **Einarsen, Aasland und Skogstad** (Camgoz & Karapinar, 2021, S. 181–182; Craig & Kaiser, 2013, S. 442; Lang & Rybnikova, 2021, S. 329; Schmid et al., 2018, S. 2). Das norwegische Forscherteam definiert 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“ (Einarsen et al., 2007, S. 208). Mit dieser Definition zieht die Autorengruppe eine klare Grenze zu gelegentlich auftretendem Fehlverhalten, welches sie als menschlich (Einarsen et al., 2010, S. 150) bezeichnet und so (auch) Führenden im Sinne eines „bad day at work“ (Einarsen et al., 2007, S. 209; Einarsen, Skogstad & Aasland, 2017, S. 2) zugesteht. Ein einzelner, ungerechtfertigter Wutausbruch ist folglich noch kein destruktives Führungsverhalten, ein permanent cholerisches Verhalten gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hingegen schon (Einarsen et al., 2017, S. 2). Einarsen und seine Kollegin und Kollegen plädieren dafür, die bewusste Intention einer Handlung nicht zum Bestandteil der Definition destruktiver Führung zu erklären, sondern stattdessen die Konsequenzen eines Verhaltens als das entscheidende Kriterium zu wählen. Sie begründen dies damit, dass auch Verhalten, welches aus Gedankenlosigkeit, mangelnder Sensibilität oder unzureichender Kompetenz resultiert, negative Folgen für die Geführten oder die Organisation haben kann und damit destruktiv ist. Ob diese Folgen von der agierenden Führungskraft beabsichtigt waren oder nicht, ist der Autorin und den Autoren zufolge nachrangig. Dennoch weisen sie darauf hin, dass es für die subjektive Beurteilung des Verhaltens einer Führungskraft durch die Geführten sehr bedeutsam sein kann, ob diese das Verhalten als absichtsvoll destruktiv wahrnehmen oder nicht (Einarsen et al., 2007, S. 210). Eine solche Intention der Führenden empirisch nachzuweisen, erachten Einarsen et al. (2007, S. 209; 2017, S. 2) allerdings als äußerst schwierig und lehnen aus diesem Grund Intention als immanentes Merkmal destruktiver Führung ab.

In ihrer weit gefassten Definition destruktiver Führung ist neben aktivem und direktem Verhalten auch passives und indirektes Verhalten einbezogen, so beispielsweise auch das Versäumnis einer Führungskraft, Mitarbeitenden beizustehen, wenn diese verbal von Kundinnen und Kunden angegangen werden (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007, S. 80). Außerdem wird physisches Verhalten – in klarem Gegensatz zu Teppers (2000) *abusive supervision* – nicht ausgeklammert (Einarsen et al., 2007, S. 209). Dementsprechend bezeichnen Einarsen et al. (2007) ihre Definition selbst als „all inclusive concept“ (S. 208).

### 3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt

In Weiterführung ihrer Definition legen die Wissenschaftlerin und die Wissenschaftler ein Modell destruktiven und konstruktiven Führungsverhaltens vor (siehe Abbildung 4). Das Modell setzt sich aus den zwei voneinander unabhängigen Dimensionen Geführten- und Organisationsorientierung zusammen, welche jeweils positiv oder negativ ausgerichtet sein können. Bei einer Kopplung dieser beiden, in der Führungstheorie häufig verwendeten Dimensionen, entstehen vier Kategorien von Führungsverhalten, von denen drei als destruktiv klassifiziert werden. Die Autorin und die Autoren gehen davon aus, dass Führende auf einer Dimension destruktiv agieren können, während es gleichzeitig möglich ist, dass sie sich in Bezug auf die andere Dimension konstruktiv verhalten (Einarsen et al., 2007, S. 211; Einarsen et al., 2010, S. 148).

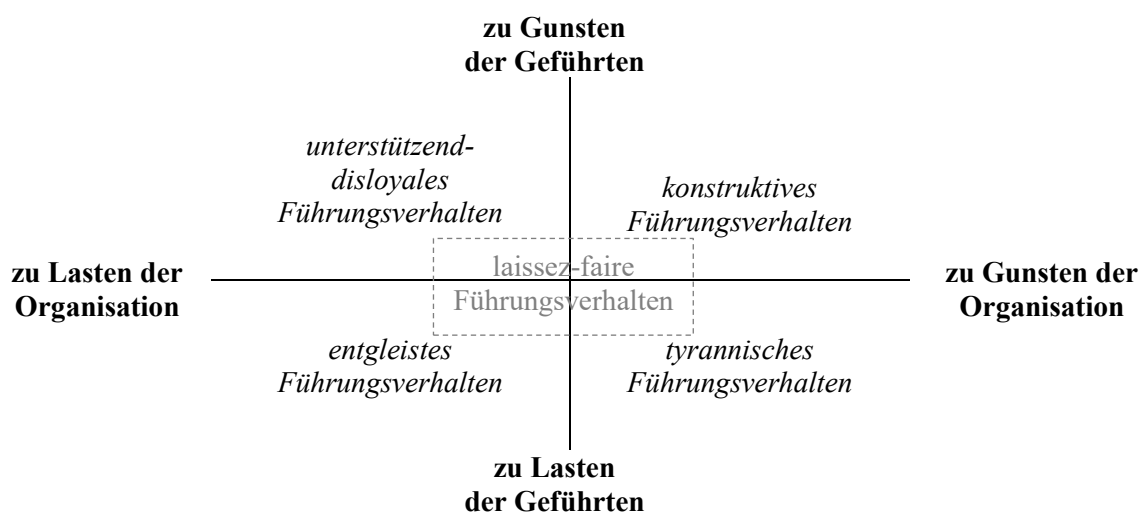


Abbildung 4: Modell destruktiven und konstruktiven Führungsverhaltens  
Quelle: Einarsen et al., 2007, S. 211 und Aasland et al., 2010, S. 440,  
Übersetzung nach Kuhn & Weibler, 2012, S. 45

Destruktives Führungsverhalten kann sich nach diesem Modell in *tyrannischem*, *unterstützend-disloyalem* sowie in *entgleistem Führungsverhalten* manifestieren. *Tyrannisch Führende* können sich durchaus im Einklang mit den legitimen Zielen der Organisation verhalten, allerdings erreichen sie diese Ziele auf Kosten der Geführten. Dieses Führungsverhalten kann von Geführten und höheren Vorgesetzten sehr unterschiedlich beurteilt werden. Was die einen als destruktiv empfinden, kann von den anderen als besonders fokussiert und effektiv eingeschätzt werden (Einarsen et al., 2007, S. 212). Brosi und Spörrle (2012) bemängeln berechtigterweise, dass Einarsen et al. an dieser Stelle außer Acht lassen, dass „tyrannisches Führungsverhalten [...] auf lange Sicht auch dem Unternehmen schaden [kann], wenn es beispielsweise zu höheren Fluktuationsraten und langfristig zu Leistungsminderungen führt“ (S. 274). Eine ähnliche Kritik formuliert auch Tavanti (2011, S. 129). *Unterstützend-disloyal Führende* möchten ein kameradschaftliches Verhältnis zu ihren Mitarbeitenden pflegen und nehmen dafür mangelnde

Arbeitsmoral und -ergebnisse in Kauf. Somit führen sie der Organisation erheblichen Schaden zu, auch wenn dies nicht zwingend ihre Absicht sein muss. Geführte werden sich von diesem unterstützend-disloyalen Verhalten nur bedingt persönlich geschädigt fühlen. Die subjektive Wahrnehmung der Geführten ist folglich für Einarsen et al. nicht entscheidend dafür, ob destruktive Führung vorliegt. Bei der *entgleisten Führung* versagt die Führungskraft auf beiden Dimensionen gleichermaßen (Einarsen et al., 2007, S. 212–214).

In späteren Arbeiten ergänzt die Forschungsgruppe das Modell um eine fünfte Ausprägung von Führungsverhalten (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2010, S. 152, 2017; Skogstad et al., 2007). Da auch *laissez-faire Führungsverhalten* die legitimen Interessen einer Organisation<sup>9</sup> verletzt, ist die Definition destruktiver Führung von Einarsen et al. (2007) für dieses Verhalten zutreffend. Wenngleich die Gruppe bereits im Jahr 2007 diese Schlussfolgerung zog, wurde *laissez-faire Führungsverhalten* erst später in das Modell integriert und an zentraler Stelle platziert. „As laissez faire leadership has the potential to undermine organizational objectives as well as subordinates’ well-being, it may be classified as both antisubordinate and antiorganizational, and thus best be defined as a passive form of derailed leadership [...].“ (Einarsen et al., 2017, S. 6) In ihrer Meta-Analyse konnten Fosse et al. (2019, S. 719) zeigen, dass die potenziellen Konsequenzen aktiver und passiver Formen destruktiven Führungsverhaltens in ihrem Ausmaß vergleichbar sind. Die Anwendung destruktiver Führung auf *Laissez-faire-Führungsverhalten* ist konsistent zu dem Ansatz, destruktive Führung in erster Linie über die Konsequenzen des Verhaltens zu definieren.

Die Definition destruktiver Führung von **Krasikova et al.** (2013, S. 1310) baut im Wesentlichen auf der von Einarsen et al. (2007) auf, ist jedoch deutlich enger gefasst. Ein grundlegender Unterschied besteht darin, dass nach Krasikova et al. (2013) nur volitionales Verhalten als destruktive Führung angesehen werden kann. Sie – und annähernd wortgleich auch Erickson, Shaw, Murray und Branch (2015, S. 267) – definieren das Phänomen wie folgt:

We propose that destructive leadership (DL) is defined as volitional behavior by a leader that can harm or intends to harm a leader’s organization and/or followers by (a) encouraging followers to pursue goals that contravene the legitimate interests of the organization and/or (b) employing a leadership style that involves the use of harmful methods of influence with followers, regardless of justifications for such behavior. (Krasikova et al., 2013, S. 1310)

---

<sup>9</sup> „By legitimate we refer to what can be considered as legal, reasonable, and justifiabl for a given organization in a given cultural context. Hence, what is perceived as destructive behavior may in principle vary between cultures and societies over time, and to some extent between organizations, depending on their legitimate mission in a given society.“ (Einarsen, Skokstad & Aasland, 2017, S. 2)

### 3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt

Mit der Fokussierung auf volitionales Verhalten grenzt die Autorengruppe destruktive Führung von anderem schädlichen Verhalten ab, dessen Ursache in unzureichender Kompetenz der Führungskraft liegt (Krasikova et al., 2013, S. 1311). Dabei ist es wichtig hervorzuheben, dass volitional nicht mit intentional gleichzusetzen ist. Krasikova et al. (2013) gehen weder davon aus, „dass destruktive Führende sich selbst, ihre Ziele oder ihr Handeln notwendigerweise als schädlich ansehen [...]“<sup>10</sup> (S. 1314), noch unterstellen sie der bzw. dem Führenden die Absicht, Schaden zu verursachen. Nichtsdestotrotz räumen sie beide Varianten als möglich ein. Kurz gesagt verstehen die Autorin und die Autoren unter destruktiver Führung „das Verfolgen destruktiver Ziele durch die Führungskraft, den Einsatz destruktiver Einflussmethoden durch die Führungskraft oder beides“<sup>11</sup> (Krasikova et al., 2013, S. 1312). Nach dieser Definition ist destruktive Führung aus sich selbst heraus destruktiv, unabhängig davon, ob sie tatsächlich zu destruktiven Folgen führt.

Ein weiterer Beleg für das im Vergleich zu Einarsen et al. (2007) enger gefasste Begriffsverständnis ist die von Krasikova et al. (2013) aufgestellte Bedingung, dass nur dasjenige schädliche Verhalten als destruktiv bezeichnet werden darf, welches im Rahmen der Führungsaufgabe gezeigt wird. Wenn beispielsweise eine Führungskraft ihre Organisation bestiehlt, ist dies keine destruktive Führung, da das Verhalten keinen Bezug zum Führungsprozess hat. Stiftet die Führungskraft ihre Geführten zum Diebstahl von Eigentum der Organisation an, ist dieses Verhalten hingegen als destruktive Führung zu bewerten (Krasikova et al., 2013, S. 1311). Diese Konkretisierung auf in den Führungsprozess eingebettetes, schädliches Verhalten ist nach Krasikova et al. (2013, S. 1310) erforderlich, um destruktive Führung von anderen abträglichen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz (z. B. kontraproduktives Arbeitsverhalten) abzugrenzen.

Eine ganz ähnliche Position vertreten auch **Schyns und Schilling** (2013) in ihrer vielbeachteten Meta-Analyse über destruktive Führung. Sie plädieren für eine Differenzierung zwischen den Konstrukten *destruktive Führung* und *destruktives Führungsverhalten*. Erstere betrachten sie wie Krasikova et al. (2013) nur dann als zutreffend, wenn es sich um Verhalten mit direktem Bezug zum Führungsprozess handelt. Destruktives Führungsverhalten hingegen „bezieht sich auf jegliche Form negativen Verhaltens, das durch eine Person in einer Führungsposition gezeigt wird, eingeschlossen kontraproduktives Arbeitsverhalten“<sup>12</sup> (Schyns & Schilling, 2013, S. 139). Neben dieser Übereinstimmung mit Krasikova et al. (2013) gibt es bei Schyns und Schilling (2013) ebenso zum Ansatz von Einarsen et al. (2007) inhaltliche Überschneidungen.

---

<sup>10</sup> Übersetzung der Verfasserin

<sup>11</sup> Übersetzung der Verfasserin

<sup>12</sup> Übersetzung der Verfasserin

Wie schon Einarsen et al. (2007) gehen auch sie davon aus, dass die Intention der Führungsperson kein bedingendes Merkmal destruktiver Führung ist, wenngleich sie ebenfalls annehmen, dass Führungsverhalten, das als absichtlich destruktiv unterstellt wird, schädlicher ist als unabsichtliches destruktives Verhalten (Schyns & Schilling, 2013, S. 140). Außerdem fassen auch sie destruktive Führung in einem eher weiteren Verständnis und schließen schädliches verbales, nonverbales und auch physisches Verhalten in ihre Definition ein (Schyns & Schilling, 2013, S. 142), sofern dieses wiederholt und nicht nur im Ausnahmefall gezeigt wird (Schyns & Schilling, 2013, S. 141). Zusammenfassend geben die beiden Autoren folgende Definition für destruktive Führung:

[...] [W]e will define destructive leadership as a process in which over a longer period of time the activities, experiences and/or relationships of an individual or the members of a group are repeatedly influenced by their supervisor in a way that is perceived as hostile and/or obstructive. (Schyns & Schilling, 2013, S. 141)

Die Entscheidung, ob destruktive Führung vorliegt oder nicht, treffen nach Schyns und Schilling (2013) folglich die Geführten aus ihrer subjektiven Wahrnehmung heraus. In Konsequenz hierzu schließt das Autorenduo unterstützend-disloyales Führungsverhalten (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007) aus dem Konstrukt destruktiver Führung aus, da es von den Geführten in der Regel nicht als feindselig wahrgenommen wird (Schyns & Schilling, 2013, S. 141).

Die bisher vorgestellten Definitionen weisen eine zentrale Gemeinsamkeit auf: Sie verfolgen einen führerzentrierten Ansatz. Das heißt, die Eigenschaften und stärker noch die Verhaltensweisen der Führungspersonen stehen bei der Erklärung destruktiver Führung im Fokus. Als Ursache für diese „Faszination für Führende“<sup>13</sup> (Mulvey & Padilla, 2010, S. 50) nennen Thoroughgood, Sawyer, Padilla und Lunsford (2018, S. 629) und Thoroughgood (2021, S. 5) unter anderem eine verbreitete romantisierende Sicht auf Führung, welche den Einfluss von Führenden auf die Leistung einer Gruppe oder Organisation überschätzt (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985). Eine weitere Begründung für die traditionell führerfokussierte Perspektive sehen Mulvey und Padilla (2010, S. 51) und Thoroughgood (2021, S. 5) darin, dass es methodisch deutlich schwieriger ist, mehrere Einflussgrößen (Führende, Geführte und Umwelt) gleichzeitig zu analysieren. Die unzureichende Berücksichtigung der Rolle der Geführten und des Führungskontextes provoziert eine zunehmend kritische Auseinandersetzung mit der vor-

---

<sup>13</sup> Übersetzung der Verfasserin

### 3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt

herrschenden einseitigen Sicht auf destruktive Führung (Padilla et al., 2007, S. 179; Thoroughgood et al., 2018, S. 631; Thoroughgood, 2021, S. 5–6). So bemängeln auch Thoroughgood, Padilla, Hunter und Tate (2012, S. 898), dass führerzentrierte Ansätze nicht erklären können, warum destruktives Führungsverhalten von den Geführten und der Organisation geduldet wird. Aus diesem Grund befürworten sie den integrativen Ansatz von **Padilla, Hogan und Kaiser** (2007). Im Gegensatz zu den führerzentrierten Definitionen (Einarsen et al., 2007; Krasikova et al., 2013; Schyns & Schilling, 2013) erweitern Padilla et al. (2007) das Blickfeld auch auf die Rolle der Geführten und den Führungskontext. „Destructive organizational outcomes are not exclusively the result of destructive leaders, but are also products of susceptible followers and conducive environments.“ (Padilla et al., 2007, S. 179) Padilla et al. (2007) entlasten mit ihrem integrativen Ansatz (*toxic triangle*) die Führenden von der alleinigen Gesamtverantwortung für destruktive Führung. Neben diesem signifikanten Unterschied lassen sich ebenso Übereinstimmungen zum Ansatz von Einarsen et al. (2007) feststellen. Auch Padilla et al. (2007) definieren destruktive Führung über negative Konsequenzen für die beteiligten Personen und die Organisation als Ganzes. „The effects of destructive leadership are outcomes that compromise the quality of life for constituents and detract from the organization's main purposes.“ (Padilla et al., 2007, S. 179)

Abgesehen von dieser von den Handlungsfolgen ausgehenden Sicht pflichten **Thoroughgood und Tate et al.** (2012) dem Konzept von Padilla et al. (2007) mit viel Anerkennung bei. Allerdings sprechen Thoroughgood und Tate et al. (2012) in ihrem Artikel nicht von destruktiver Führung, sondern von destruktivem Führungsverhalten (siehe auch Schyns & Schilling, 2013, S. 139). Damit meinen die Autoren willentliche Handlungen einer Führungsperson, welche die meisten Menschen als schädlich und abweisend gegenüber Geführten oder der Organisation wahrnehmen würden und die entweder physisch oder verbal, aktiv oder passiv, direkt oder indirekt sein können (Thoroughgood, Tate et al., 2012, S. 231).

Für eine Abkehr von einer führerzentrierten Sicht auf destruktive Führung hat sich in der letzten Dekade vor allem **Thoroughgood** eingesetzt. Auch in seiner jüngsten Veröffentlichung wiederholt der Autor sein Plädoyer für eine holistische Betrachtung destruktiver Führung (Thoroughgood, 2021). Neben den bereits benannten Einflussgrößen (Führende, Geführte und Umwelt) bringt er mit dem Faktor Zeit ein weiteres Element in die Definition destruktiver Führung ein.



Er versteht destruktive Führung als:

a complex process of influence between flawed, toxic or ineffective leaders, susceptible followers, and conducive environments – which unfolds over time and, on balance, culminates in destructive group or organizational outcomes which compromise the quality of life for internal and external constituents and detract from their group-focused goals or purposes. (Thoroughgood, 2021, S. 7)

Die Entstehung destruktiver Führung ist dieser Definition zufolge auf einen komplexen, dynamischen Interaktions- bzw. Gruppenprozess zurückzuführen. Thoroughgood (2021, S. 11) möchte dabei keinesfalls missverstanden werden, er würde den zentralen Einfluss der Führungskraft negieren. Vielmehr geht es ihm darum, zu verdeutlichen, dass das Verhalten der bzw. des Führenden das Phänomen destruktiver Führung nicht hinreichend erklären kann. Ein Verständnis destruktiver Führung kann seiner Ansicht nach nur durch die Betrachtung des Zusammenspiels verschiedener Faktoren erreicht werden. Einzigartig an seinem Begriffsverständnis ist der Faktor Zeit. Er argumentiert, dass sich die Auswirkungen eines Führungsprozesses mit der Zeit verändern können (Thoroughgood, 2021, S. 15–16). Auffällig ist, dass Thoroughgood (2021) in seiner aktuellen Veröffentlichung den Outcome des Prozesses und nicht mehr das Verhalten selbst als relevant erachtet (Thoroughgood, Tate et al., 2012, S. 231).

In der folgenden Übersicht (siehe Tabelle 3) werden die bisher vorgestellten Definitionen destruktiver Führung anhand zentraler Merkmale miteinander verglichen. Es wird deutlich, dass zwischen allen Begriffsverständnissen Überschneidungen, aber auch klare Differenzen existieren.

Der Auffassung von Schyns und Schilling (2013) zufolge sind die Leidtragenden destruktiver Führung (nur) die Geführten. Alle anderen Definitionen schließen negative Aspekte für die Organisation als Ganzes mit ein. Diese Sichtweise scheint überzeugender, da davon auszugehen ist, dass sich ein Schaden für die Geführten zumindest langfristig auch nachteilig für die Organisation erweist. So bleiben Schyns und Schilling (2013) auch mit der Ansicht allein, dass nicht objektive Maßstäbe, sondern die Wahrnehmung der Geführten entscheidet, ob destruktive Führung vorliegt oder nicht.

### 3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt

Tabelle 3: Vergleich der Definitionen destruktiver Führung bzw. destruktiven Führungsverhaltens  
Quelle: eigene Darstellung

	Einarsen et al. (2007) Skogstad et al. (2007) Aasland et al. (2010)	Krasikova et al. (2013) Erickson et al. (2015)	Schyns und Schilling (2013)	Padilla et al. (2007)	Thoroughgood und Tate et al. (2012)	Thoroughgood (2021)
<i>Wird ein Verhalten eher durch die subjektive Wahrnehmung der Geführten (S) oder eher durch objektive Kriterien (O) als destruktiv bestimmt?</i>	O	O	S	O	O	O
<i>Ist auch schädliches Verhalten eines Führenden eingeschlossen, das in keinem direkten Bezug zum Führungsprozess steht?</i>	ja	nein	nein	keine Aussage	ja	ja
<i>Ist auch schädliches Verhalten eines Führenden eingeschlossen, welches vereinzelt und unsystematisch auftritt?</i>	nein	keine Aussage*	nein	keine Aussage*	keine Aussage*	keine Aussage*
<i>Ist nur verbales (V) und nonverbales (NV) oder auch physisches (P) Verhalten eingeschlossen?</i>	N/NV/P	N/NV/P**	N/NV/P	N/NV/P**	N/NV/P	N/NV/P**
<i>Ist nur aktives (A) Verhalten oder auch passives (P) Verhalten eingeschlossen?</i>	A/P	A	A	A/P	A/P	A/P
<i>Ist das destruktive Verhalten zwingend als solches intendiert?</i>	nein	nein, aber volitional	nein	nein	nein, aber volitional	nein
<i>Wer kann von destruktiver Führung betroffen sein – Geführte (G) oder auch die Organisation als Ganzes (O)?</i>	G/O	G/O	G	G/O	G/O	G/O
<i>Liegt der Fokus auf dem Verhalten selbst (V) oder auf den Konsequenzen des Verhaltens (K)?</i>	K	V	V	K	V	K
<i>Ist die Definition führerzentriert?</i>	ja	ja	ja	nein	nein	nein

\* vereinzelt und unsystematisches, schädliches Verhalten wird nicht explizit ausgeschlossen

\*\* physisches Verhalten wird nicht explizit ausgeschlossen

Unterschiedliche Standpunkte gibt es vor allem bei der Frage, ob jegliches schädliche Verhalten von Führenden einzuschließen ist oder nur solches mit einem direkten Bezug zur Führungsaufgabe. Eine Differenzierung zwischen *destruktiver Führung* und *destruktivem Führungsverhalten*, wie sie von Krasikova et al. (2013, S. 1310) und von Schyns und Schilling (2013, S. 139) gefordert wird, scheint jedoch eher in der Theorie von Bedeutung zu sein und hat kaum praktische Relevanz. Denn auch das negative Verhalten einer Führungskraft, das scheinbar in keinem direkten Bezug zum Führungsprozess steht, wirkt sich aufgrund der exponierten Stellung der Führungskraft auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Wegen dieser besonderen Vorbildwirkung ist davon auszugehen, dass das Verhalten einer Führungsperson generell einen zumindest impliziten Einfluss auf die Geführten hat (Modelllernen), indem beispielsweise die Akzeptanz devianten Verhaltens befördert und so der Organisation Schaden zugeführt wird (Thoroughgood et al., 2018, S. 641). Das Verhalten der Führungspersonen hat also stets einen gewissen Bezug zum Führungsprozess (Craig & Kaiser, 2013, S. 442; Einarsen et al., 2007, S. 213). Aus diesem Grund ist eine Unterscheidung zwischen *destruktiver Führung* und *destruktivem Führungsverhalten* verzichtbar.

Des Weiteren lassen sich die verschiedenen Konzepte danach differenzieren, ob die (destruktive) Wirkung des Verhaltens expliziter Bestandteil der Definition ist oder nicht. In einigen Definitionen wird die Auffassung vertreten, dass destruktive Führung naturgemäß destruktiv ist, unabhängig davon, ob sie tatsächlich zu destruktiven Folgen führt (Krasikova et al., 2013; Schyns & Schilling, 2013; Thoroughgood, Tate et al., 2012). Diese Annahme ist jedoch infrage zu stellen. Eine Handlung bzw. eine zwischenmenschliche Interaktion als destruktiv zu beurteilen, ohne dabei deren Effekte zu berücksichtigen, ist nicht schlüssig, denn Destruktivität manifestiert sich in den Handlungsfolgen. Eine Definition, die nur das Verhalten des Führenden, nicht aber die Folgen betrachtet, bleibt beispielsweise eine Erklärung für den Fall schuldig, dass die Geführten von den destruktiven Methoden unbeeinflusst bleiben (Thoroughgood et al., 2018, S. 635; Thoroughgood, 2021, S. 9). Der Diskurs, ob das Verhalten oder dessen Folgen das entscheidende Kriterium für destruktive Führung sind, wird in der Fachliteratur auch an anderen Stellen geführt (May et al., 2016, S. 267; Thoroughgood, Tate et al., 2012, S. 231). Es wird argumentiert, dass eine Definition destruktiver Führung über negative Handlungsfolgen zu einem fälschlichen Ein- oder Ausschluss bestimmter Verhaltensweisen führen könnte, da auch positive Handlungen (z. B. das Gewähren einer größeren Autonomie für Geführte) potenziell zu negativen Konsequenzen (z. B. sinkende Arbeitsleistung) führen können und auch im umgekehrten Fall, dass negatives Verhalten (z. B. einen Mitarbeiter bedrohen) zumindest kurzzeitig auch positive Resultate (z. B. steigende Arbeitsleistung) erzielen kann (Thoroughgood,

### 3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt

Tate et al., 2012, S. 231). Dieser Einwand ist nicht vollkommen unberechtigt. Allerdings kann er den logischen Grundsatz, dass die Folgen eines Verhaltens bestimmen, ob dieses Verhalten schädlich ist, nicht substantziell entkräften.

Neben dieser intensiv diskutierten Frage ist des Weiteren strittig, ob passives Verhalten ebenso destruktiv sein kann wie aktives. Da destruktive Folgen nicht nur entstehen, wenn etwas getan wird, was nicht getan werden sollte, sondern auch, wenn etwas unterlassen wird, was erforderlich gewesen wäre, ist es nur konsequent, auch passives Verhalten in die Definition destruktiver Führung einzuschließen (Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013; Skogstad et al., 2007; Thoroughgood, Tate et al., 2012; Thoroughgood, 2021).

Einig sind sich die hier dargestellten Definitionen in dem Standpunkt, dass nicht nur verbales und nonverbales, sondern auch physisches Verhalten in das Konstrukt destruktiver Führung einzuschließen ist und dass dieses Verhalten systematisch auftreten muss. Ebenfalls herrscht Konsens darüber, dass Führungshandeln nicht als schädlich intendiert sein muss (aber kann), um destruktiv zu sein. Einige Autorinnen und Autoren legen sich aber darauf fest, dass destruktive Handlungen zumindest willentlich sein müssen (Erickson et al., 2015; Krasikova et al., 2013; Thoroughgood, Tate et al., 2012).

Der gravierendste Unterschied zwischen den vorgestellten Definitionen destruktiver Führung besteht darin, ob der Fokus eher auf den Führenden oder auf einem Zusammenspiel zwischen allen Komponenten des Führungsprozesses (Führende, Geführte, Situation) liegt. Die Ausführungen dieses Kapitels führen zu der klaren Erkenntnis, dass eine rein führerzentrierte Sicht auf das Phänomen kein realistisches Bild von destruktiver Führung vermitteln kann. Für destruktive Führung müssen prinzipiell die gleichen Grundannahmen gelten wie auch für das allgemeine Führungsverständnis (siehe Kapitel 2.2). Wenn also davon auszugehen ist, dass es ohne Geführte weder Führende noch Führung geben kann (Hollander, 1993, S. 29; Uhl-Bien et al., 2014, S. 83), dann kann es keine adäquate Definition destruktiver Führung geben, die die Rolle der Geführten (und des Kontextes) vernachlässigt. In Konsequenz dessen wird in dieser Arbeit ein integrativer Ansatz verfolgt, wie er sowohl in der breiteren Führungsforschung (Avolio, 2007, S. 25) als auch im Bereich der Erforschung destruktiver Führung (Klaußner, 2012, S. 16; Thoroughgood et al., 2018, S. 628; Thoroughgood, 2021, S. 5–6) gefordert wird. Gestützt auf die Publikationen von Padilla et al. (2007), Thoroughgood et al. (2018) und Thoroughgood (2021) dient der folgende Abschnitt der Erarbeitung eines holistischen Begriffsverständnisses.

### 3.1.3 Destruktive Führung aus holistischer Perspektive

Als Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse werden im Folgenden sechs Hauptannahmen über destruktive Führung formuliert und erläutert. In Bezug auf die divergierenden Ansichten der zitierten Autorinnen und Autoren (siehe Tabelle 3) wird eine eigene, klare und begründete Position herausgearbeitet. Die sechs Grundannahmen bilden wiederum das Fundament der für diese Arbeit gültigen Definition destruktiver Führung.

1. *Destruktive Führung ist ein komplexer Interaktionsprozess zwischen destruktiven Führenden, empfänglichen Geführten und einer begünstigenden Umwelt.*

Ein holistisches Begriffsverständnis von destruktiver Führung setzt eine systemtheoretische Sichtweise voraus, welche die wechselseitige Beeinflussung aller am Führungsprozess beteiligten Komponenten (Führende, Geführte, Kontext) berücksichtigt. In diesem Sinne ist es unzulässig, den Führenden die alleinige Schuld für destruktive Führung anzulasten, da dies einer isolierten Betrachtung einer einzelnen Komponente gleichkäme.

2. *Destruktive Führung entsteht nicht abrupt, sondern entfaltet sich mit der Zeit.*

Vereinzelte und unsystematisch auftretende, schädliche Führungsinteraktionen fallen nicht unter die Definition von destruktiver Führung (Einarsen et al., 2007, S. 209; Einarsen et al., 2010, S. 150, 2017, S. 2; Schyns & Schilling, 2013, S. 141). Von daher ist es konsequent, destruktive Führung als ein Phänomen zu begreifen, das sich mit der Zeit entfaltet (Thoroughgood, 2021, S. 7).

3. *Destruktive Führung manifestiert sich in schädlichen Folgen.*

Schädliche Folgen sind möglichst anhand objektiver Maßstäbe zu beurteilen und nicht allein durch die subjektive Wahrnehmung der Geführten. Eine alleinige Deutungshoheit der Geführten ist abzulehnen, da einige Geführte die Feindseligkeit von Vorgesetzten (z. B. in Abhängigkeit ihres Attributionsstils) unterschätzen wohingegen andere diese überbewerten (Martinko, Harvey, Sikora & Douglas, 2011, S. 756). Daher ist destruktive Führung eher eine Frage der Qualität des Outcomes einer Gruppe bzw. einer Organisation als eine Frage der subjektiven Wahrnehmung einzelner Geführter (Thoroughgood et al., 2018, S. 638). Hierdurch lässt sich zwar keine absolute und eindeutige Objektivität herstellen, aber zumindest eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Absolute Objektivität kann es in diesem Fall schlichtweg nicht geben, da es sich bei der Beurteilung von destruktiver Führung um ethische und damit per se kontroverse Fragen handelt (Kuhn & Weibler, 2020, S. 47–48).

### 3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt

#### 4. *Destruktive Führung beeinträchtigt die Lebensqualität der Geführten und/oder schädigt die legitimen Ziele der Organisation.*

Destruktive Führung kann sich auf zwei Dimensionen entfalten. Betroffen von den negativen Auswirkungen destruktiver Führung können zum einen die Geführten und zum anderen die Organisation als Ganzes sein. Diese Dimensionen können, zumindest auf langfristige Sicht, nicht als vollkommen unabhängig voneinander gesehen werden. Schädigt destruktive Führung die legitimen Organisationsziele, gefährdet sie damit potenziell auch die Sicherheit der Arbeitsplätze der Geführten und beeinträchtigt so auch deren Lebensqualität. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund von negativen Erlebnissen mit ihrer bzw. ihrem Vorgesetzten eine höhere Kündigungsabsicht haben, schädigt dies wiederum die Ziele der Organisation.

#### 5. *Destruktive Führung kann sich in verbalem, nonverbalem oder physischem, in aktivem oder passivem sowie in direktem oder indirektem Verhalten äußern.*

In Anlehnung an Buss' (1961) Klassifikation aggressiver Verhaltensweisen, auf die sich auch Einarsen et al. (2007) und Thoroughgood et al. (2012, 2018) explizit beziehen, umfasst destruktive Führung schädliche Verhaltensweisen in verschiedenen, oben benannten Ausrichtungen. Auch passives und indirektes Verhalten sind inkludiert, da auch diese nachweislich zu schädlichen Folgen führen können (Fosse et al., 2019, S. 719).

#### 6. *Destruktive Führung ist nicht zwangsläufig als schädlich oder hinderlich intendiert.*

Es existieren mehrere Gründe, die dafürsprechen, die schädliche Intention nicht als notwendige Prämisse für destruktive Führung anzusehen. Zum einen sind Intentionen nicht direkt beobachtbar. Sie sind der empirischen Forschung, wenn überhaupt, nur sehr schwer zugänglich. Darüber hinaus können auch Handlungen, die von den agierenden Personen nicht als schädlich intendiert waren, destruktive Folgen haben. Umgekehrt schützen auch „gute Absichten“ nicht vor negativen Ergebnissen. Diese Grundannahme schließt absichtlich schädliches Verhalten keineswegs aus.

Aus einer Zusammenführung dieser sechs Grundannahmen ergibt sich eine für diese Arbeit gültige Definition destruktiver Führung. Destruktive Führung wird verstanden als ein komplexer, sich über die Zeit entfaltender Interaktionsprozess zwischen destruktiven Führenden, empfänglichen Geführten und einer begünstigenden Umwelt. Destruktive Führung beeinträchtigt die Lebensqualität der Geführten und/oder schädigt die legitimen Ziele der Organisation, auch wenn dies nicht die Absicht der Agierenden gewesen sein muss. Die folgende Übersicht (siehe

Tabelle 4) ermöglicht einen direkten Vergleich dieser Definition mit den Begriffsbestimmungen anderer Autorinnen und Autoren.

Tabelle 4: Kriterien einer holistischen Definition destruktiver Führung  
Quelle: eigene Darstellung

<i>Wird ein Verhalten eher durch die subjektive Wahrnehmung der Geführten (S) oder eher durch objektive Kriterien (O) als destruktiv bestimmt?</i>	O
<i>Ist auch schädliches Verhalten eines Führenden eingeschlossen, das in keinem direkten Bezug zum Führungsprozess steht?</i>	ja
<i>Ist auch schädliches Verhalten eines Führenden eingeschlossen, welches vereinzelt und unsystematisch auftritt?</i>	nein
<i>Ist nur verbales (V) und nonverbales (NV) oder auch physisches (P) Verhalten eingeschlossen?</i>	N/NV/P
<i>Ist nur aktives (A) Verhalten oder auch passives (P) Verhalten eingeschlossen?</i>	A/P
<i>Ist das destruktive Verhalten zwingend als solches intendiert?</i>	nein
<i>Wer kann von destruktiver Führung betroffen sein – Geführte (G) oder auch die Organisation (O)?</i>	G/O
<i>Liegt der Fokus auf dem Verhalten selbst (V) oder auf den Konsequenzen des Verhaltens (K)?</i>	K
<i>Ist die Definition führerzentriert?</i>	nein

Zusammenfassend besteht der Kerngedanke eines holistischen Begriffsverständnisses destruktiver Führung in der gleichsam Beachtung der drei relevanten Komponenten *Führende*, *Geführte* und *Umwelt*. Diese Trias wird für die folgenden Kapitel zu den Konsequenzen (siehe Kapitel 4) und Antezedenzen destruktiver Führung (siehe Kapitel 5) beibehalten. Im Vorfeld erfolgt eine Darstellung der existierenden Instrumente zur Messung destruktiver Führung, da die Operationalisierung eines theoretischen Konstrukts unmittelbar von dessen Definition bestimmt wird.

### 3.2 Operationalisierung destruktiver Führung

In der Führungsforschung existiert ein breiter Konsens, das Führungsverhalten in einem Ratingverfahren durch die Geführten bewerten zu lassen (Hansbrough, Lord & Schyns, 2015, S. 220). Diese Methodik ist auch bei der Erforschung destruktiver Führung etabliert (Tepper et al., 2017, S. 129). Dabei wird jedoch nicht immer ausreichend differenziert, inwieweit mit einer solchen Erhebung das tatsächliche Führungsverhalten und inwieweit die individuelle Wahrnehmung der befragten Geführten gemessen wird (Schyns, Neves et al., 2018, S. 195). Dieses messtheoretische Problem verlangt besondere Beachtung durch die Forschungsgemeinschaft.

#### 3.2.1 Herausforderungen bei der Messung destruktiver Führung

Instrumente, die destruktive Führung aus der Geführtenperspektive beurteilen lassen, haben das Problem, dass die Wahrnehmung der Geführten nicht nur durch das tatsächliche Verhalten der Führungskraft beeinflusst wird, sondern auch durch individuelle Unterschiede zwischen den Geführten (in Bezug auf Geschlecht, Persönlichkeit, Affekt, implizite Führungstheorien, Attributionsstile, Bedürfnisse und Motive, demografische Faktoren) sowie durch Umweltbedingungen und auch durch die Forschungsmethoden selbst (Chan & McAllister, 2014; Chua & Murray, 2015, S. 299; Hansbrough et al., 2015; Karapinar, Ergeneli & Semerci, 2021; Martinko et al., 2011, S. 756; Martinko et al., 2013, 133; Schyns, Felfe & Schilling, 2018, S. 57; Schyns, Neves et al., 2018, S. 194; Singh, Dev & Sengupta, 2017, S. 117–120). Hansbrough et al. (2015, S. 230), die sich intensiv mit den Grenzen einer Bewertung von Führungskräften durch Geführte auseinandergesetzt haben, schlagen im Hinblick auf das Ziel, die Genauigkeit der Ratings zu verbessern, verschiedene Lösungsansätze vor. Zum einen fordern die Autorinnen und der Autor mehr Anstrengungen der wissenschaftlichen Gemeinschaft bei der Erforschung von Urteilsverzerrungen. Dieses Wissen solle zwingend in die Interpretation von Forschungsergebnissen einfließen. Anstatt eines Appells, gänzlich auf Ratings durch die Geführten zu verzichten, empfehlen Hansbrough et al. (2015, S. 230) die urteilenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schulen, Langzeiterhebungen<sup>14</sup> durchzuführen und die bekannten, potenziell urteilsverzerrenden Variablen zu kontrollieren, um belastbarere Untersuchungsergebnisse zu erreichen. Auch Schyns, Felfe und Schilling (2018, S. 56) stehen einer Führungskräftebewertung durch die Geführten skeptisch gegenüber und plädieren dafür, das tatsächliche Führungsverhalten zu untersuchen und wie dieses (mediert über die individuelle Wahrnehmung) zu gewissen Outcomes führt. Die Autorengruppe weist darauf hin, dass für intersubjektive Differenzen bei der Bewertung einer Führungsperson durch mehrere Geführte sowohl eine unterschiedliche Wahrnehmung des gleichen Verhaltens als auch ein objektiv betrachtet unterschiedliches Verhalten der Führungskraft gegenüber den einzelnen Geführten als Ursachen infrage kommen (Schyns, Felfe & Schilling, 2018, S. 56). Selbst Tepper, der in seinem Begriffsverständnis von *abusive supervision* die Wahrnehmung der Geführten zu einem immanenten Bestandteil der Definition erklärt (Tepper, 2000, S. 178), warnt davor, eine Einhelligkeit unter befragten Geführten fälschlicherweise mit Objektivität gleichzusetzen (Tepper et al., 2017, S. 126). Um eine objektiviertere Sicht auf destruktive Führung zu erhalten, lohnt es sich, über andere Zielgruppen für eine wissenschaftliche Untersuchung zu diskutieren. Besonders von Interesse wären hier

---

<sup>14</sup> Eine Langzeitstudie von Skogstad, Aasland, Nielsen, Hetland, Matthiesen und Einarsen (2014, S. 225-227) liefert Hinweise dafür, dass unterschiedliche Führungsstile (darunter u. a. tyrannische und Laissez-faire-Führung) darin differieren, wann ihre Auswirkungen (auf die Arbeitsplatzzufriedenheit) auftreten und wie lange diese Auswirkungen andauern.



Personen bzw. Personengruppen, die nicht unmittelbar in den Führungsprozess involviert sind und dennoch einen tiefen Einblick in diesen haben können (z. B. Führungskräftecoachinnen und -coaches). Die Perspektive solcher außenstehenden Zielgruppen könnte dazu beitragen, stärker das tatsächliche Verhalten und seine Wirkungen und weniger die subjektive Wahrnehmung der Geführten in den Fokus zu nehmen. Neben diesen messtheoretischen Schwierigkeiten kommen weitere Herausforderungen eher praktischer Natur hinzu, die aus der besonderen Brisanz des Forschungsgegenstandes resultieren. Unabhängig von der gewählten Forschungsmethode ist von einem erschwerten Zugang zum Feld auszugehen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass Führungskräfte und auch deren Organisationen mit Widerstand auf eine Anfrage zu einer empirischen Untersuchung destruktiver Führung reagieren. May et al. (2016, S. 274) halten es außerdem für möglich, dass befragte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Angst vor negativen Konsequenzen vorsichtig bei der Einschätzung von Vorgesetzten sein könnten, vor allem, wenn sie die Anonymität der Untersuchung anzweifeln. Im Gegensatz dazu sind auch negative Urteilsverzerrungen denkbar, wenn Geführte empfundenes Unrecht vergelten möchten und ihre Führungskraft aus diesem Grund besonders negativ beurteilen (May et al., 2016, S. 274). Auch diese Aspekte sprechen dafür, alternative Zielgruppen für die Erforschung destruktiver Führung in Betracht zu ziehen, die für die Wissenschaft leichter zugänglich sind und dabei ebenso wie die direkt betroffenen Personenkreise persönliche Erfahrungen mit dem Phänomen destruktiver Führung gesammelt haben.

Trotz der beschriebenen Herausforderungen bei der Operationalisierung destruktiver Führung haben verschiedene Autorinnen und Autoren Instrumente zur Messung dieses Konstrukts entwickelt.

#### **3.2.2 Instrumente zur Messung destruktiver Führung**

In den seltensten Fällen wird bei Erhebungen zu destruktiver Führung ein qualitativer Ansatz verfolgt. Eine dieser wenigen Ausnahmen ist die Studie von Schilling aus dem Jahr 2009. Mit Hilfe halbstrukturierter Interviews befragte er 42 deutsche Führungskräfte aus dem mittleren und oberen Management zu ihren subjektiven Konzepten negativer Führung sowie zu deren Antezedenzen und Konsequenzen (Schilling, 2009, S. 107).

Bei der Gesamtbetrachtung der Messinstrumente zeigt sich deutlich, dass quantitative Ansätze dominieren (Lang & Rybnikova, 2021, S. 337). Wie auch in der Führungsforschung allgemein, sind darunter Fragebögen besonders häufig vertreten (May et al., 2016, S. 273). Die folgende Übersicht (siehe Tabelle 5) stellt quantitative Instrumente, respektive Fragebögen, zur Messung destruktiver Führung in chronologischer Reihenfolge ihrer Veröffentlichung dar. Grundlage für

### 3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt

die Erarbeitung dieser Zusammenstellung von Messverfahren war der Review von Camgoz und Karapinar (2021).<sup>15</sup>

Es fällt auf, dass, korrespondierend mit dem Diskurs um eine einheitliche Definition destruktiver Führung (siehe Kapitel 3.1.2), kein zentrales Instrument zur Messung dieses Konstrukts existiert. Trotz der festzustellenden Diversität an Skalen liegt längst nicht für alle in dieser Arbeit vorgestellten Subkonzepte destruktiver Führung (siehe Kapitel 3.1.1) ein eigenes Messinstrument vor. In Ergänzung zu den Erhebungsverfahren für destruktive Führung stellt die Übersicht auch Instrumente vor, die Führung aus einer gegenpoligen Perspektive messen, indem sie die ethische Güte von Führung erfassen. Auch diese Messinstrumente werden in chronologischer Reihenfolge aufgeführt.

Tabelle 5: Instrumente zur Messung destruktiver Führung  
Quelle: eigene Darstellung

Bezeichnung	Jahr	Autor(en)	Anzahl der Items und Darstellung eines ausgewählten Items
<i>Petty Tyranny Scale</i>	1987	Ashforth	47 Items Übt heftige Kritik an Mitarbeitenden, die einen Fehler gemacht haben. (Item 24)
<i>Perceived Leader Integrity Scale</i> <sup>16</sup>	1998	Craig und Gustafson	31 Items Würde meine Fehler nutzen um mich persönlich anzugreifen. (Item 1)
<i>Abusive Supervision Scale</i>	2000	Tepper	15 Items Erniedrigt mich vor anderen. (Item 4)
<i>Destructive Leadership Scale</i> <sup>17</sup>	2002/ 2010	Aasland et al.	22 Items) Hat falsche Informationen über Sie oder Ihre Kolleginnen und Kollegen verbreitet, um Ihr/deren Ansehen im Unternehmen zu beschädigen. (Item 3)
<i>Destructive Leadership Questionnaire</i>	2011	Shaw et al.	127 Items (Kurzversion 22 Items Mein/e Vorgesetzte/r beschuldigt andere für ihre/seine eigenen Fehler. (Item 17)
<i>Destructive Leader Behavior Scale</i>	2012	Thoroughgood und Tate et al.	28 Items Beschuldigt oder bestraft Geführte für etwas, für das sie nicht verantwortlich sind. (Item 7)
<i>Exploitative Leadership Scale</i>	2019	Schmid et al.	15 Items Setzt mich unter Druck um seine oder ihre Ziele zu erreichen. (Item 4)

<sup>15</sup> Camgoz und Karapinar (2021) führen in ihrem Buchbeitrag weitere Skalen zur Messung destruktiver Führung auf, unter anderem den *Destruido-L Questionnaire* von Larsson, Fors Brandebo und Nilsson (2012), der destruktive Führung in militärischen Kontexten erfasst, den *Destructive Leadership Questionnaire* von Lu, Ling, Wu und Liu (2012), der auf destruktive Führung im Kontext der kulturellen Besonderheiten Chinas spezialisiert ist und die *Destructive Instructor Leadership Scale* von Balwant, Birdi und Stephan (2020) die zur Erhebung destruktiver Führung in Bildungseinrichtungen konzipiert wurde.

<sup>16</sup> Alle Items betreffen destruktives Führungsverhalten.

<sup>17</sup> Skala wurde bereits 2002 von Einarsen, Skokstad, Loseth und Aasland entwickelt (in norwegischer Sprache). Skala ist nicht komplett frei verfügbar in englischer Sprache.

Fortsetzung Tabelle 5

Instrumente zur Messung ethischer Führung, die Items zu destruktiver Führung enthalten.

Bezeichnung	Jahr	Autor(en)	Anzahl der Items und Darstellung eines ausgewählten Items
<i>Ethical Leadership Scale</i> <sup>18</sup>	2005	Brown, Treviño und Harrison	10 Items Trifft faire und ausgewogene Entscheidungen. (Item 5)
<i>Ethical Leadership at Work Questionnaire</i>	2011	Kalshoven, Den Hartog und De-Hoogh	38 Items Ist hauptsächlich darauf aus, ihre/seine eigenen Ziele zu erreichen. (Item 12)
<i>Ethical Leadership Questionnaire</i>	2013	Yukl, Mahsud, Hassan und Prussia	15 Items Stellt die Bedürfnisse anderer über ihre/seine eigenen Interessen. (Item 14)
<i>Fragebogen zur Integrativen Führung</i>	2017	Rowold und Poethke	68 Items Meine Führungskraft lässt ihre negativen Gefühle (Wut, Ärger, Frustration) an mir aus. (Item 1 zu destruktiver Führung)

Unter den aufgeführten Instrumenten zur Messung destruktiver Führung ist die *Abusive Supervision Scale* von Tepper (2000) das Instrument, welches in empirischen Studien am häufigsten verwendet wird (Schilling & May, 2015, S. 322). Viele dieser Studien nutzen allerdings eine Kurzversion aus vier bzw. fünf Items der im Original 15 Items umfassenden Skala (z. B. Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2007; Aryee, Sun, Chen & Debrah, 2008; Mitchell & Ambrose, 2007). Die *Abusive Supervision Scale* ist das bislang einzige Messinstrument, für das eine validierte Übersetzung in die deutsche Sprache zur Verfügung steht (Loock & Schilling, 2010 zitiert nach Schilling & May, 2015, S. 330).

Abgesehen von Teppers Skala liegen für die anderen Instrumente nur wenige Studien vor (May et al., 2016, S. 274). In Konsequenz der unterschiedlichen theoretischen Fundamente kommen die Instrumente zu abweichenden Ergebnissen zur Häufigkeit destruktiver Führung.

### 3.2.3 Ergebnisse der Messung destruktiver Führung

Es liegen zahlreiche Studien vor, deren Ergebnisse darauf hindeuten, dass ein erheblicher Anteil der Beschäftigten unzufrieden mit ihrer bzw. ihrem direkten Vorgesetzten ist.<sup>19</sup> Hogan und Kaiser (2005) resümieren: „[...] [S]urvey after survey shows that 65%–75% of the employees in any given organization report that the worst aspect of their job is their immediate boss” (S. 175).

<sup>18</sup> deutsche Adaptation von Rowold, Borgmann und Heinitz (2009).

<sup>19</sup> Die Datenlage zur Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ihrer bzw. ihrem direkten Vorgesetzten ist uneindeutig. Eine globale Studie der Society for Human Resource Management (2016, S. 28) dokumentiert beispielsweise, dass 74% der Beschäftigten mit ihrer Führungskraft zufrieden sind.

### 3 Destruktive Führung als theoretisches Konstrukt

Der deutsche Arbeitsmarkt scheint diesbezüglich keine positive Ausnahme zu sein. Einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit (2015, S. 14) zufolge liegt die bzw. der direkte Vorgesetzte auf dem ersten Rang der von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern angegebenen Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel. Eine Erhebung der Ruhr-Universität Bochum (2009) kommt zu dem Ergebnis, dass 56% der Befragten unzufrieden mit ihrer Führungskraft sind. In einer DGB-Umfrage aus dem Jahr 2019 äußerten 44% der Befragten, Angst davor zu haben, ihren Vorgesetzten auf Probleme anzusprechen (Institut DGB-Index Gute Arbeit Kompakt, 2019, S. 3). In der gleichen Erhebung gaben 32% der Befragten an, keine oder nur eine geringe Wertschätzung durch ihre Führungskraft zu erfahren (Institut DGB-Index Gute Arbeit Kompakt, 2019, S. 4).

Diese exemplarischen Studienergebnisse liefern jedoch lediglich Anhaltspunkte zur Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihren Vorgesetzten. Die Daten lassen hingegen keinen Rückschluss auf die Prävalenz destruktiver Führung zu. Diesbezüglich ist die Datenlage äußerst schwach (Aasland et al., 2010, S. 438; Einarsen et al., 2010, S. 156). Dies kann mit den beschriebenen Problemen bei der Datenerhebung (siehe Kapitel 3.2.1) zusammenhängen. Es fällt zudem auf, dass die verfügbaren empirischen Ergebnisse zur Häufigkeit destruktiver Führung eine sehr große Spannweite aufweisen. Wie bereits Einarsen et al. (2010, S. 157) und Fosse et al. (2019, S. 712) anmerken, hängt die erhobene Prävalenz destruktiver Führung sehr stark davon ab, wie das Konstrukt operationalisiert wird. Die Operationalisierung wiederum erfolgt in Abhängigkeit der zugrunde liegenden Definition. Enger gefasste Definitionen, die beispielsweise nur bestimmte destruktive Verhaltensweisen einschließen oder nur den Geführten als Betroffenen fokussieren (z. B. Krasikova et al., 2013), führen zu niedrigeren Häufigkeitswerten, als weiter gefasste Definitionen, die beispielsweise auch Laissez-faire-Verhalten einbeziehen (z. B. Einarsen et al., 2007).

Eine Mehrzahl der Studien zur Prävalenz destruktiver Führung stammen aus den USA. Bei genauerer Betrachtung dieser Studien fällt jedoch auf, dass sie sich auf bestimmte Subkonzepte destruktiver Führung wie zum Beispiel *abusive supervision* oder *strategic bullying* fokussieren. In einer Untersuchung dokumentieren Schat, Frone und Kelloway (2006), dass 13,5% aller Beschäftigten in ihrem bisherigen Berufsleben Erfahrungen mit einer feindseligen Führungskraft gemacht haben. Ähnliche Ergebnisse zeigt eine Studie von Namie aus dem Jahr 2017. Dieser Untersuchung zufolge haben 19% der Befragten feindseliges Verhalten durch Vorgesetzte erlebt, wobei ein gleich hoher Anteil an Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmern solches Verhalten bezeugen kann (Namie, 2017, S. 1). Im europäischen Raum ermitteln Zapf, Escartin,

Einarsen, Hoel und Vartia (2011) mit 3-20%, Hubert und van Veldhoven (2001) mit 10% und Artz, Goodall und Oswald (2018, S. 6) mit 13% vergleichbare Häufigkeiten.

Demgegenüber kommen Aasland et al. (2010, S. 444) in ihrer Studie mit 2.539 zufällig ausgewählten Beschäftigten zu deutlich höheren Prävalenzen in Norwegen. In ihrer Befragung berichten insgesamt 83,7% der Beschäftigten, einem destruktiven Führungsverhalten ausgesetzt gewesen zu sein. Zu dieser erheblichen Differenz wird vor allem die sehr weit gefasste Definition destruktiver Führung von Einarsen et al. (2007) beigetragen haben.

Als Folge dieser unterschiedlichen Forschungsergebnisse ist es nicht verwunderlich, dass die Einschätzungen zur Bedeutung destruktiver Führung weit auseinandergehen. In der Fachliteratur finden sich einerseits Bezeichnungen wie „low base rate phenomenon“ (Aryee et al., 2008, S. 394) und andererseits Aussagen, dass destruktive Führung eine Normalität im heutigen Arbeitsleben ist (Einarsen et al., 2017, S. 6; Tavanti, 2011, S. 127).

Neben der Häufigkeit, mit der Organisationen und deren Mitarbeitende mit destruktiver Führung konfrontiert sind, drängen vor allem die gravierenden Auswirkungen auf eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Phänomen. Die Folgen destruktiver Führung sind bereits umfassend empirisch untersucht (Schilling & May, 2015, S. 324) und werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

## 4 Auswirkungen destruktiver Führung

*„Sometimes the dark side of leadership eclipses the bright side to the detriment of both the leader and the organization.“*

(Conger, 1990, S. 44)

Es existieren verschiedene Meta-Analysen zu destruktiver Führung, welche schwerpunktmäßig die Folgen für betroffene Geführte untersuchen (Martinko et al., 2013; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2007; Tepper et al., 2017; Zhang & Bednall, 2016). Dieser potentiell von destruktiver Führung tangierten Gruppe wird auch in der vorliegenden Arbeit besondere Aufmerksamkeit geschenkt (siehe Kapitel 4.2). Nicht vernachlässigt werden dabei allerdings die Konsequenzen für die Führenden (siehe Kapitel 4.1) und für die Organisation und die Gesellschaft (siehe Kapitel 4.3).

### 4.1 Auswirkungen auf die Führenden

Bedingt durch ihre herausgehobene Stellung innerhalb der Gruppe stehen Führungskräfte einerseits unter einer besonders aufmerksamen und kritischen Beobachtung durch andere Gruppenmitglieder. Andererseits verfügen sie dank ihrer Position über einen größeren Spielraum, welcher es ihnen erlaubt, von der Gruppennorm abzuweichen (Morais & Randsley de Moura, 2018, S. 46–49). In Anbetracht dieser Freiheitsgrade ist es wenig überraschend, dass die Datenlage insgesamt darauf hindeutet, dass destruktive Führung kaum negative Konsequenzen für Führungskräfte hat (Kuhn & Weibler, 2012, S. 95). Eine Studie von Erickson, Shaw und Agabe aus dem Jahr 2007 (siehe Tabelle 6) kommt zu dem Ergebnis, dass nur 13,4% der schlechten Führenden zum Ausscheiden aus der Organisation gezwungen werden. Knapp ein Fünftel der Führungskräfte erfährt keinerlei Konsequenzen (19,4%) oder wird auf gleicher Hierarchieebene versetzt (6,9%), wohingegen 44,8% der Führenden sogar befördert bzw. belohnt werden (Erickson et al., 2007, S. 34). Diese Daten decken sich mit den Ergebnissen anderer Studien zum beruflichen Erfolg von destruktiven Personen (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis & Fraley, 2015; Nevicka, DeHoogh, van Vianen, Beersma & McIlwain, 2011, S. 919). Destruktive Führung scheint demnach potenziell lohnenswert für die Führungskraft zu sein. In ihrem Buchbeitrag *Why bad leaders stay in good places* stellen die beiden Autorinnen Shapiro und Glinow die Frage nach den Ursachen für diese Sanktionsfreiheit. Sie führen zum einen eine

kognitive Erklärung an, derer zufolge ein eindeutiger Nachweis mangelnder Kompetenz (vermeidbarer Schaden) oder mangelnder Integrität (intentionaler Schaden) aufgrund der höheren Komplexität der Tätigkeiten in einer Führungsposition schwierig ist (Shapiro & Glinow, 2007, S. 93–94). Des Weiteren halten sie eine emotionale Erklärung für möglich. Geführte stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zu den Führenden, was zu einer Zurückhaltung bei der Berichterstattung im Falle schlechter Führung führt (Shapiro & Glinow, 2007, S. 94). Ein weiterer Faktor, der schlechte Führungskräfte vor negativen Konsequenzen ihres Verhaltens schützen kann, ist ein funktionierendes Netzwerk an Unterstützerinnen und Unterstützern, welche das destruktive Verhalten decken (Shapiro & Glinow, 2007, S. 97).

Tabelle 6: Konsequenzen schlechter Führung für die Führenden  
Quelle: Erickson et al., 2007, S. 34 zitiert nach Kuhn & Weibler, 2012, S. 95

<b>Frage:</b>	Sample N	Total %
<b>Was passierte mit der schlechten Führungskraft?</b>		
Die schlechte Führungskraft wurde befördert/belohnt.	104	44,8
Der schlechten Führungskraft ist nichts passiert.	45	19,4
Die schlechte Führungskraft wurde zum Ausscheiden gezwungen.	31	13,4
Die schlechte Führungskraft wurde lateral versetzt.	16	6,9
Die schlechte Führungskraft wurde hierarchisch zurückversetzt.	14	6,0
Die schlechte Führungskraft bekam gesundheitliche Probleme.	11	4,7
Ich weiß es nicht.	7	3,0
Die schlechte Führungskraft ist freiwillig ausgeschieden.	4	1,7
Gesamtzahl der Antworten	232	

Schilling (2009) befragte in seiner Studie Führungskräfte zu den Auswirkungen destruktiver Führung (*negative leadership*). Die Teilnehmenden gaben an, dass destruktive Führung auch mit Konsequenzen für Führende einhergeht, vor allem mit:

- Unzufriedenheit mit der eigenen Führungsleistung,
- zusätzlichen Anstrengungen, um Schwierigkeiten und Fehler zu managen,
- einem Reputationsverlust und
- einem Kontaktverlust zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Schilling, 2009, S. 116).

Auffällig ist, dass in Schillings Interviews mit Führungskräften von offiziellen Konsequenzen seitens der Organisation nicht die Rede ist. Dies deckt sich mit den oben dargestellten Studienergebnissen von Erickson et al. (2007). Auch andere Untersuchungen zeigen, dass einige Organisationen destruktives Führungsverhalten tolerieren, wenn es der Zielerreichung dient (Ma et al., 2004, S. 34; Steinert & Halstrup, 2011, S. 40). Dabei unterschätzen diese Organisationen

## 4 Auswirkungen destruktiver Führung

möglicherweise die Konsequenzen destruktiver Führung für die davon betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### 4.2 Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Welche Folgen destruktive Führung für die betroffenen Beschäftigten haben kann, ist bereits intensiv erforscht. Der bisherige Erkenntnisstand zeigt, dass die Konsequenzen in viele Lebensbereiche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hineinwirken und dabei über die Arbeitswelt hinaus bis ins Private reichen. Bemerkenswerterweise wirkt sich destruktive Führung auch auf das Erleben und Verhalten der Kolleginnen und Kollegen negativ aus, welche dieses Phänomen lediglich als Außenstehende beobachten (K. J. Harris, Harvey, Harris & Cast, 2013; Porath & Pearson, 2010, S. 66).

In einem aktuellen Review zum Stand der Forschung ordnen Tepper et al. (2017, S. 130–131) die mitarbeiterbezogenen Konsequenzen feindseligen Führungsverhaltens in die Kategorien Leistung (*performance*), Rückzug (*withdrawal*) und Wohlbefinden (*well-being*) ein. Auf der Grundlage dieser Einteilung werden auch in der vorliegenden Arbeit die Forschungsergebnisse zu Folgen destruktiver Führung zusammengefasst.

Mit Blick auf die erste Kategorie (*performance*) bemängeln Tepper et al. (2017, S. 130), dass nur sehr wenige Studien existieren, die den Einfluss von feindseliger Führung auf die Leistung der Geführten untersuchen. Damit wiederholt die Forschergruppe eine Kritik, die Tepper (2007, S. 277) bereits zehn Jahre zuvor geäußert hat. In diesem Kontext weisen die Forschenden auf die Problematik hin, dass in den meisten Studien zu dieser Fragestellung die Leistungsbewertung durch die bzw. den Vorgesetzten vorgenommen wird (z. B. Jian, Kwan, Qiu, Liu & Yim, 2012; Xu, Huang, Lam & Miao, 2012). Bedenkt man, dass eine unfaire Beurteilung eine Erscheinungsform feindseligen Führungsverhaltens darstellt, ergibt sich die Schlussfolgerung, dass durch eine solche Operationalisierung der Arbeitsleistung möglicherweise die Forschungsergebnisse verzerrt werden. So können beispielsweise Decoster, Camps und Stouten (2014, S. 67) bei ihrem Versuch, die Studie von Xu et al. (2012) zu replizieren, keinen signifikanten Zusammenhang zwischen feindseliger Führung und der Leistung der Beschäftigten nachweisen. Dies liegt möglicherweise daran, dass die belgische Forschergruppe die Arbeitsleistung über ein Rating durch Kolleginnen und Kollegen bewerten ließ und nicht die Führungskraft befragte. Wenngleich einige Autorinnen und Autoren einen zumindest kurzfristig positiven Effekt auf die Arbeitsleistung diskutieren (Ferris et al., 2007, S. 201–202; Mackey, McAllister, Maher & Wang, 2019, S. 19), deutet der Stand der Forschung insgesamt darauf hin, dass sich



destruktive Führung (langfristig) negativ auf die Leistung der Beschäftigten auswirkt (Schyns & Schilling, 2013, S. 147). Diesen Zusammenhang können K. J. Harris et al. (2007, S. 257) insbesondere bei den Personen feststellen, die ihrer Arbeit eine größere persönliche Bedeutung beimessen. Bei der Betrachtung des Einflusses der Führungsqualität auf die Leistung der Mitarbeitenden muss allerdings berücksichtigt werden, dass bei dem Tauschgeschäft „Führung gegen Leistung“ nicht immer zwei gleichberechtigte Tauschpartner aufeinandertreffen. Das bedeutet, dass es aufgrund einer Machtasymmetrie zugunsten des Führenden auch zu einem Tausch „schlechte Führung gegen hohe Leistung“ kommen kann (Kuhn & Weibler, 2020, S. 125–126).

In der zweiten Kategorie (*withdrawal*) werden Erkenntnisse zum Zusammenhang destruktiver Führung mit Variablen wie beispielsweise Kündigungsabsichten oder Arbeitsplatzzufriedenheit zusammengefasst. In einer der ersten umfassenden Studien zu den Folgen destruktiver Führung zeigt Tepper (2000, S. 184), dass die Wahrnehmung eines beleidigenden Führungsverhaltens negativ mit der Arbeitszufriedenheit<sup>20</sup> und ebenso mit dem Commitment der Geführten korreliert. In einer kurze Zeit später erschienen Untersuchung erbringt Tepper zusammen mit seiner Kollegin Duffy und seinem Kollegen Shaw (2001, S. 977) einen Nachweis für einen positiven Zusammenhang zu dysfunktionalem Widerstand der Geführten (z. B. vorgeben, man hätte keine Zeit für den Arbeitsauftrag der Führungskraft). Eine Studie von Liu, Liao und Loi (2012, S. 1196–1198) belegt, dass destruktive Führung in einem negativen Zusammenhang zu einer weiteren, von vielen Arbeitgebern sehr geschätzten Fähigkeit steht – zur Kreativität der Geführten. Auch auf innovatives Verhalten hat destruktive Führung einen negativen Einfluss (Lopes Henriques, Curado, Mateus Jerónimo & Martins, 2019, S. 21).

Mitarbeitende reagieren allerdings nicht nur mit Rückzug, sondern zeigen auch aktivere Formen der Reaktion. Duffy et al. (2002, S. 342) beobachten einen positiven Zusammenhang zu kontraproduktiven Verhaltensweisen (siehe auch Zhang, Liu, Xu, Yang & Bednall, 2019, Kessler, Bruursema, Rodopman & Spector, 2013, S. 186 und Shoss, Eisenberger, Restubog & Zagencyk, 2013). Eschleman, Bowling, Michel und Burns (2014, S. 368) zeigen, dass sich dieser Zusammenhang verstärkt, wenn die Geführten das destruktive Führungsverhalten als intentional schädlich empfinden. Destruktive Führung erhöht zudem nachweislich die Wahrscheinlichkeit für abweichendes Verhalten am Arbeitsplatz, sowohl gegenüber der bzw. dem Vorgesetzten als auch gegenüber der Organisation (Michel, Newness & Duniewicz, 2015, S. 9; Mitchell & Ambrose, 2007, S. 1163; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone & Duffy, 2008,

---

<sup>20</sup> Cho, Diaz und Chiaburu (2017, S. 153) weisen darauf hin, dass diese Korrelation nicht-linear ist. Ab einem bestimmten Maß negativen Führungsverhaltens sinkt die Arbeitszufriedenheit der Geführten schwächer.

#### 4 Auswirkungen destruktiver Führung

S. 727). In Studien, die Aggression als eine konkrete Form von Devianz am Arbeitsplatz untersuchen, wird eine positive Korrelation zu destruktiver Führung nachgewiesen (Burton & Hoobler, 2011). Inness, Barling und Turner (2005, S. 734) belegen dies insbesondere für aggressives Verhalten gegenüber Vorgesetzten.

Andere Studien deuten auf einen positiven Zusammenhang zwischen destruktiver Führung und der von Geführten geäußerten Absicht zu kündigen (Pradhan & Jena, 2017, S. 830–832; Schmid et al., 2018, S. 33). Allerdings gibt es keine verlässlichen Daten darüber, inwieweit das Erleben destruktiver Führung tatsächlich kausal zu einer Kündigung führt (Tepper et al., 2017, S. 130). In Bezug auf allgemeine Indikatoren der Zufriedenheit und des Wohlbefindens (*well-being*) weisen Studien auf einen negativen Zusammenhang zur allgemeinen Lebenszufriedenheit der Geführten hin (Tepper, 2000, S. 184). Dies manifestiert sich beispielsweise im Einfluss destruktiver Führung auf die Wahrscheinlichkeit, dass befragte Beschäftigte von Angst und Depression (Tepper, 2000, S. 184) und von emotionaler Erschöpfung (Grandey et al., 2007, S. 70; Tepper, 2000, S. 184; Wu & Hu, 2009, S. 156) berichten oder andere Anzeichen für einen beeinträchtigten mentalen Gesundheitszustand zeigen (Montano, Reeske, Franke & Hüffmeier, 2017, S. 340). Duffy et al. (2002, S. 342) weisen wie Liang et al. (2018, S. 1055) auf eine Verbindung zu somatischen Beschwerden der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin. Destruktive Führung steht außerdem in einem Zusammenhang zu problematischem Alkoholkonsum (Bamberger & Bacharach, 2006, S. 737). Die Folgen destruktiver Führung betreffen zudem auch die Familienmitglieder der Geführten. Tepper (2000, S. 184) berichtet von einer höheren Wahrscheinlichkeit von Konflikten zwischen Berufs- und Familienleben. Hoobler und Brass (2006, S. 1130) beobachten, dass destruktive Führung positiv mit interfamiliären Problemlagen (*family undermining*) korreliert. Konkret meint das Autorenduo damit, dass eine Verschiebung der Aggression von der auslösenden Person (Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter) auf andere Ziele innerhalb der Familie stattfindet, wodurch das Selbstwertgefühl der Familienmitglieder gemindert wird (Hoobler & Brass, 2006, S. 1127). Auch andere Studien deuten auf einen negativen Einfluss destruktiver Führung auf Familienangehörige betroffener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Carlson, Ferguson, Whitten & Perrewé, 2011; Carlson, Ferguson, Hunter & Whitten, 2012).

Eine sehr umfassende Auswertung der Folgen destruktiver Führung stammt von Schyns und Schilling aus dem Jahr 2013 (siehe Tabelle 7). Ihre Meta-Analyse bezieht insgesamt 57 Artikel ein (Schyns & Schilling, 2013, S. 146). Diese spezielle Untersuchung ist besonders hervorzu-

heben, weil sie nicht nur Datenmaterial auswertet, welches auf dem Konzept feindseliger Führung (*abusive supervision*) basiert, sondern auch andere Subkonzepte destruktiver Führung inkludiert. Die stärksten Effekte destruktiver Führung lassen sich auf die Einstellung der Geführten zu ihrer Führungskraft beobachten. Weitaus geringere, aber dennoch bemerkenswerte Wirkungen können auf der Verhaltensebene, zum Beispiel für kontraproduktives Arbeitsverhalten, nachgewiesen werden (Schyns & Schilling, 2013, S. 147). Dass sich destruktive Führung negativ auf Bereiche fernab des Arbeitsplatzes (z. B. Wohlbefinden) auswirkt, können Schyns und Schilling (2013, S. 147) in ihrer Meta-Analyse bestätigen.

Tabelle 7: Folgen destruktiver Führung für die Geführten

Quelle: Schyns &amp; Schilling, 2013, S. 147, Übersetzung der Verfasserin

<b>positive</b> Korrelationen zwischen destruktivem Führungsverhalten und...	r	<b>negative</b> Korrelationen zwischen destruktivem Führungsverhalten und...	r
kontraproduktivem Arbeitsverhalten	.377	Einstellungen gegenüber der Führungskraft	-.571
negativer Affektivität	.339	Wohlbefinden	-.346
Kündigungsabsichten	.313	Arbeitszufriedenheit	-.336
Widerstand gegenüber der Führungskraft	.295	Gerechtigkeit	-.321
Stress	.243	Arbeitseinstellungen	-.319
		Commitment	-.212
		Leistung	-.204
		positiver Selbstbewertung	-.172
		positiver Affektivität	-.094

Es ist stringent, dass die beschriebenen individuellen Folgen destruktiver Führung nicht ohne weitreichende Konsequenzen bleiben. Die Auswirkungen destruktiver Führung dehnen sich bis auf die organisationale und die gesellschaftliche Ebene aus.

### 4.3 Auswirkungen auf die Organisation und die Gesellschaft

Die Zusammenhänge zwischen destruktiver Führung und unerwünschten Phänomenen wie beispielsweise Leistungsabnahme, Verringerung des organisationalen Commitments, Zunahme von kontraproduktivem Arbeitsverhalten und Kündigungsabsichten sind nicht nur für die einzelnen Individuen, sondern auch für die gesamte Organisation relevant. Diese Begleiterscheinungen beeinträchtigen wichtige Wettbewerbsfaktoren wie Arbeitsproduktivität, Qualität oder

#### 4 Auswirkungen destruktiver Führung

Image der Organisation und gefährden somit deren Fortbestand. Neben diesen indirekt über das Verhalten der Geführten wirkenden organisationalen Folgen destruktiver Führung können auch direkte Folgen für die Organisation beobachtet werden, beispielsweise, wenn die destruktive Führungskraft Entscheidungen trifft, die gegen das Gesetz verstoßen (Karabati, 2021, S. 118). Schyns und Neves et al. (2018, S. 194) betonen, dass die Auswirkungen destruktiver Führung über die Grenzen der Organisation hinausreichen. Der gesamtgesellschaftliche Schaden schließt Kosten des Gesundheitswesens ein, die durch die Behandlung psychischer und somatischer Beschwerden betroffener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entstehen oder auch volkswirtschaftliche Verluste, die aus einer geringeren Produktivität der Unternehmen resultieren. Bei ihrem Versuch, die wirtschaftlichen Schäden destruktiver Mitarbeiterführung zu monetarisieren, schätzen Tepper, Duffy und Henle (2006, S. 119), dass in den USA jährlich Gesamtkosten von etwa 23,8 Milliarden Dollar verursacht werden. Diese Kostenschätzung steht zwar aufgrund eines fehlenden validen Belegs für die Kalkulation in der Kritik (Martinko et al., 2013, S. 121; Nerdinger, 2019, S. 100), dennoch gibt sie einen Anhaltspunkt für das gesellschaftliche Ausmaß der Problematik destruktiver Führung. Solche Quantifizierungen können dazu beitragen, dass dem Phänomen mehr öffentliche Aufmerksamkeit zuteilwird. Lang und Rybnikova (2021, S. 343) betonen, dass sich durch eine stärkere gesellschaftliche Sensibilisierung für das Thema die Wertmaßstäbe zur Beurteilung des Führungsverhaltens verändern können. Dies könnte wiederum die (Weiter-)Entwicklung von Instrumenten zur Messung destruktiver Führung beeinflussen und außerdem Bestrebungen zur Prävention destruktiver Führung vorantreiben. Für letzteres ist ein Verständnis der Antezedenzen destruktiver Führung Voraussetzung.

## 5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

*„However, success and failure are seldom due to a single factor or individual.“*  
(Thoroughgood, Padilla et al., 2012, S. 897)

Antezedenzen destruktiver Führung erfahren in der wissenschaftlichen Diskussion deutlich weniger Aufmerksamkeit als die Konsequenzen (W. A. Burns, 2021, S. 49–50; Fosse et al., 2019, S. 712; Martinko et al., 2013, S. 126; Neves, 2014, S. 509; Schilling & May, 2015, S. 324; Schilling & Schyns, 2021, S. 23; Tepper et al., 2017, S. 124; Wang et al., 2010, S. 73; Zhang & Bednall, 2016, S. 455). Diese Disparität konnte auch durch das zuletzt stark gewachsene Interesse an den Entstehungsfaktoren nicht ausgeglichen werden (Tepper et al., 2017, S. 124).

In Anlehnung an ein holistisches Verständnis destruktiver Führung (siehe Kapitel 3.1.3) ist es naheliegend, auch die Antezedenzen aus einer systemischen Perspektive zu betrachten. Neben den destruktiven Führenden können empfängliche Geführte und eine begünstigende Umwelt zur Entstehung von destruktiver Führung beitragen (siehe Abbildung 5). Padilla et al. (2007, S. 180) bezeichnen diese drei Faktoren als toxisches Dreieck (*toxic triangle*).

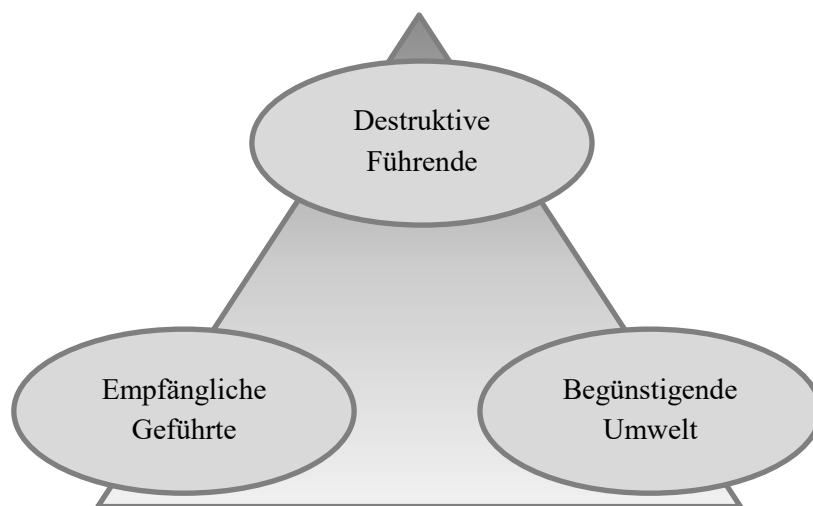


Abbildung 5: Das toxische Dreieck destruktiver Führung  
Quelle: in Anlehnung an Padilla et al., 2007, S. 180, Übersetzung der Verfasserin

### 5.1 Destruktive Führende

Aufgrund der besonderen Einflussmöglichkeiten, die Führungskräfte im Kontext ihrer Organisation haben, ist es nachvollziehbar, bei der Erforschung destruktiver Führung ein Hauptaugenmerk auf die Führenden zu legen. Sie in diesem Zusammenhang als „Täter“ (Urf, 2013, S. 4) zu bezeichnen, deutet jedoch auf eine verengte Sicht auf das komplexe Gesamtphänomen destruktiver Führung und ist nicht angebracht (Thoroughgood, Hunter & Sawyer, 2011, S. 648). Stattdessen sollen die Führenden in diesem Abschnitt als ein – zweifelsohne einflussreicher – Faktor unter mehreren beleuchtet werden.

Der eindeutige Schwerpunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit destruktiven Führenden sind deren Persönlichkeitsmerkmale. Dementsprechend werden in der Literatur eine Reihe von dysfunktionalen Eigenschaften diskutiert (Boddy, 2021; Braun, 2017; Brosi & Spörrle, 2012, S. 275–279; Goldman, 2009; Higgs, 2009; Hogan & Hogan, 2001, S. 42; Hosiep & Ringelband, 2014; Illies & Reiter-Palmon, 2008, S. 260; Judge et al., 2009, S. 866–870; Krasikova et al., 2013, S. 1323; Kuhn & Weibler, 2012, S. 48–60, 2020, S. 51–63; Landay, Harms & Credé, 2019; LeBreton, Shiverdecker & Grimaldi, 2018, S. 396–398; Lubit, 2002; Mathieu, Neumann, Hare & Babiak, 2014; Padilla et al., 2007, S. 180–182; Paulhus & Williams, 2002; Spain, Harms & LeBreton, 2014). Besonders häufig genannt werden dabei Narzissmus, Psychopathie, Machiavellismus (zusammen als „dunkle Triade“ bezeichnet) und Hybris. Diese Eigenschaften überschneiden sich zwar in gewissem Maße, haben allerdings jede für sich spezifische Definitionsmerkmale (Paulhus & Williams, 2002, S. 557).

Narzisstischen Persönlichkeiten<sup>21</sup> fehlt es im Umgang mit ihren Mitmenschen an Empathie. Daher haben sie keine Skrupel, andere auszunutzen, um ihre eigenen Interessen und Ziele zu verwirklichen (Externbrink & Keil, 2018, S. 8; Judge et al., 2009, S. 866). Nicht zuletzt wegen ihrer hohen Selbst-Effizienz-Erwartung sind Narzissten häufig beruflich erfolgreich (Sachse, Sachse & Fasbender, 2011, S. 34). Narzissten sind in der Lage, andere Personen gezielt zu manipulieren. Ihr Verhalten ist arrogant, feindlich und stark kompetitiv (Rhodewalt & Morf, 1995). Dessen ungeachtet erwarten sie permanente Aufmerksamkeit und Bewunderung aus ihrem Umfeld (Brosi & Spörrle, 2012, S. 276). S. A. Rosenthal und Pittinsky (2006, S. 620) interpretieren dieses übersteigerte Bedürfnis nach Überlegenheit und Anerkennung als Versuch, tiefe, innere Minderwertigkeitsgefühle zu kompensieren. Untersuchungen zeigen jedoch, dass diese weit verbreitete Annahme nicht zutrifft. Narzisstische Personen haben kein generell nied-

---

<sup>21</sup> Gemeint ist hier Narzissmus in subklinischer, destruktiver Ausprägung (Lubit, 2002, S. 128)

rigeres Selbstwertgefühl (Campbell, Bosson, Goheen, Lakey & Kernis, 2007, S. 228). Stattdessen ist ihr Selbstwert äußerst instabil und schwankt abhängig von der Anerkennung anderer. Diese Abhängigkeit macht Narzissten vulnerabel gegenüber Kritik (Morf & Rhodewalt, 2001, S. 179). Campbell, Hoffman, Campbell und Marchisio (2010, S. 269) registrieren ein wachsendes öffentliches und akademisches Interesse an Narzissmus im Kontext der Arbeitswelt. Wissenschaftliche Studien zum Zusammenhang von Narzissmus und Führung zeigen, dass narzisstische Führungskräfte ihre eigene Leistung besonders hoch, die Führungsleistung anderer hingegen besonders niedrig bewerten (Judge, LePine & Rich, 2006, S. 769). Trotz der augenscheinlichen Nähe zwischen narzisstischen Persönlichkeitszügen und destruktivem Führungsverhalten, können zwei aktuelle Studien keinen direkten Zusammenhang zwischen Narzissmus der Führungsperson und feindseligem Führungsverhalten nachweisen (Nevicka, DeHoogh, Den Hartog & Belschak, 2018, S. 81; Wisse & Sleebos, 2016, S. 124). Diese Ergebnisse lassen sich als Indiz dafür interpretieren, dass die Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft zur alleinigen Erklärung destruktiver Führung unzureichend sind. Nichtsdestotrotz existieren wissenschaftliche Belege für die negativen Auswirkungen von Narzissmus bei Führungskräften, zum Beispiel auf die Gruppenleistung (Nevicka, Velden, DeHoogh & van Vianen, 2011, S. 1262). Psychopathie<sup>22</sup> konstruiert sich aus einem Cluster an antisozialen Persönlichkeitseigenschaften wie Egozentrismus, Impulsivität und Unverantwortlichkeit. Psychopathische Persönlichkeiten empfinden weder Reue noch Schuldgefühle (Externbrink & Keil, 2018, S. 12). Außerdem fehlt es ihnen, ebenso wie den Narzissten, an Empathie (Hare & Neumann, 2008, S. 232). Unter Führungskräften sind psychopathische Persönlichkeiten signifikant häufiger zu finden als im gesamtgesellschaftlichen Durchschnitt (Babiak & Hare, 2007, S. 193). Psychopathie wurde unter den Eigenschaften der dunklen Triade als diejenige mit der höchsten Destruktivität identifiziert (Externbrink & Keil, 2018, S. 41; Lyons, Moorman & Mercado, 2019, S. 373; Mathieu et al., 2014, S. 83; Paulhus, 2014, S. 422). In wissenschaftlichen Studien konnte ein Zusammenhang zwischen der Psychopathie einer Führungskraft und ihrer Tendenz zu eigennützigem Verhalten nachgewiesen werden (Barelds, Wisse, Sanders & Laurijssen, 2018, S. 96).

Machiavellistische Führungskräfte handeln nach dem Prinzip „der Zweck heiligt die Mittel“, was bedeutet, dass sie jegliche Methoden als legitim erachten, um eigene Ziele zu erreichen. Ethische und moralische Standards werden missachtet, wenn sie die Führungsperson in ihrem Streben nach Machtmaximierung behindern (Judge et al., 2009, S. 867). Machiavellismus ist eine Persönlichkeitseigenschaft, die sich darüber hinaus durch die Neigung charakterisieren lässt, anderen zu misstrauen, sie zu manipulieren und zu kontrollieren (Dahling, Whitaker &

---

<sup>22</sup> in subklinischer Ausprägung

## 5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

Levy, 2009, S. 219). Ein Überblick über Forschungsarbeiten zu Machiavellismus von Fehr, Samson und Paulhus (1992, S. 89–93) zeigt, dass diese Persönlichkeitseigenschaft mit unethischem und persuasivem Verhalten korreliert.

Hybris wird als Überschätzung der eigenen Fähigkeiten definiert, die auf ausgeprägtem Selbstbewusstsein, emotionaler Stabilität, Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugungen basiert (Brosi & Spörrle, 2012, S. 277). „Obwohl diese Eigenschaften [...] grundsätzlich positiv und funktional sind, können sie in der als Hybris definierten zu starken Ausprägung zu negativem oder riskantem Verhalten der Führungskraft führen.“ (Brosi & Spörrle, 2012, S. 277) Kritisches Feedback wird von Menschen mit solch einer Selbstüberschätzung in der Regel konsequent abgewehrt, beispielsweise indem die Kompetenz der kritisierenden Person infrage gestellt wird (Judge et al., 2009, S. 867). Hybris scheint allerdings im Gegensatz zu anderen negativen Persönlichkeitsmerkmalen wie dem Narzissmus eher ein phasenweise auftretendes als ein permanentes Phänomen zu sein (Kuhn & Weibler, 2020, S. 69). Als Voraussetzung für die Entstehung von Hybris sehen Kuhn und Weibler (2020, S. 67) das Vorhandensein von Macht in Verbindung mit einem herausragenden Erfolg. Erlebt eine Führungskraft beides im Übermaß, so besteht die Gefahr, dass diese Person zu Selbstüberschätzung neigt. Dieses Phänomen, das von Ludwig und Longenecker (1993) als Bathsheba-Syndrom bezeichnet wurde, macht deutlich, dass negative Persönlichkeitsmerkmale auch durch situative Einflüsse hervorgerufen werden können.

Im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen den beschriebenen dysfunktionalen Persönlichkeitseigenschaften und soziodemografischen Merkmalen zeigt sich, dass Männer durchschnittlich höhere Scores bei der dunklen Triade erreichen (Externbrink & Keil, 2018, S. 20). Bierhoff und Herner (2009) nehmen jedoch an, dass „der Geschlechtsunterschied [...] über die Jahre immer kleiner [werden wird]“ (S. 17-18), da Frauen „immer stärker in ihrer narzisstischen Orientierung gegenüber Männern aufholen“ (S. 17). Das Alter der Führenden scheint keinen Einfluss auf die Neigung zu destruktiven Verhaltensweisen zu haben (Zhang & Bednall, 2016, S. 465). Dennoch zeigt eine aktuelle Studie aus Deutschland, dass Narzissmus in der jüngeren Bevölkerungsgeneration sehr viel stärker ausgeprägt ist als in den älteren (Heidbrink, Berg & Feltes, 2021).

Neben Narzissmus, Psychopathie, Machiavellismus und Hybris werden in der Literatur weitere abträgliche Persönlichkeitseigenschaften diskutiert, z. B. soziale Dominanz (Judge et al., 2009, S. 867), negative Affektivität (Brosi & Spörrle, 2012, S. 287), niedrig ausgeprägte Gewissenhaftigkeit (Mawritz, Dust & Resick, 2014) und mangelnde Selbstkontrolle (Yam, Fehr, Keng-Highberger, Klotz & Reynolds, 2016). An dieser Stelle ist es bemerkenswert, dass auch sozial



erwünschte Eigenschaften mit negativen Ergebnissen korrelieren können. So riskieren beispielsweise besonders gewissenhafte Personen, wichtige Entscheidungen zu verzögern (Judge et al., 2009, S. 867–870). Ein weiteres Beispiel sind Personen mit hoher emotionaler Stabilität, die reserviert bis gleichgültig wirken können (Schyns, 2015, S. 3).

In der Gesamtbetrachtung bisheriger empirischer Forschungen zu den Effekten der dunklen Seite der Persönlichkeit einer Führungskraft muss jedoch ein uneinheitlicher, teilweise sogar konfliktärer Stand an Ergebnissen konstatiert werden (Kaiser et al., 2015, S. 56–57). Neben den erwartbaren Belegen für einen negativen, linearen Zusammenhang zwischen dysfunktionalen Persönlichkeitsmerkmalen und der Performanz einer bzw. eines Führenden existieren auch Studien, die komplexe, nicht-lineare Zusammenhänge berichten (Benson & Campbell, 2007, S. 237–245; Grijalva et al., 2015) und ebenso Studienergebnisse, die positive Zusammenhänge zwischen dysfunktionalen Persönlichkeitseigenschaften und Führungsleistung dokumentieren (Robie, Brown & Bly, 2008, S. 134). So kann eine dunkle Persönlichkeit durchaus zu beruflichem Erfolg und Aufstieg führen (Grijalva et al., 2015; Nevicka, DeHoogh et al., 2011, S. 919; Sachse et al., 2011, S. 34).

Abgesehen von den persönlichen Eigenschaften der Führenden scheinen weitere personenbezogene Faktoren bei der Entstehung destruktiver Führung eine Rolle zu spielen. Padilla et al. (2007, S. 182) sehen Führende, die aufgrund prägender, negativer Lebenserfahrungen von Hassgefühlen geleitet sind, als besonders disponiert für destruktive Führung. Des Weiteren deuten Studien darauf hin, dass das subjektive Erleben von interaktionaler und prozeduraler Gerechtigkeit bzw. wahrgenommene Brüche des psychologischen Vertrags zwischen Führungskraft und Organisation wichtige Antezedenzen von destruktiver Führung sind. Führungskräfte, die sich selbst ungerecht behandelt fühlen, zeigen in der Tendenz mehr beleidigendes Führungsverhalten als Führungskräfte, die sich nicht ungerecht behandelt fühlen (Hoobler & Brass, 2006, S. 1129; Tepper et al., 2006, S. 109; Zhang & Bednall, 2016, S. 461). Darüber hinaus gibt es Belege, dass sich auch das subjektive Kompetenzerleben der Führenden auf die Häufigkeit destruktiver Verhaltensweisen auswirkt. Führungskräfte, die sich selbst in ihrer Führungsfunktion als inkompetent einschätzen, tendieren stärker zu beleidigendem Verhalten als Führungskräfte, die sich selbst als kompetent einschätzen (Fast & Chen, 2009, S. 1407). Tepper, Moss und Duffy (2011, S. 286) stellen zudem fest, dass auch die Einschätzung der Leistung der Geführten durch die Führungskraft einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit für negatives Führungsverhalten hat. Je schwächer die Führungskraft die Leistung der Geführten bewertet, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für feindseliges Verhalten ihrerseits. Dabei bewerten Führungskräfte

## 5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

die Leistung von Geführten, von denen sie sich zu unterscheiden glauben (*perceived deep-level dissimilarities*), tendenziell als schwächer (Tepper et al., 2011, S. 287). So steigt auch bei wahrgenommener Unterschiedlichkeit zu den Geführten die Wahrscheinlichkeit für destruktive Verhaltensweisen seitens der Führenden.

Neben diesen Einflussgrößen scheint das Stressempfinden der Führungskraft der dominanteste personenbezogene Faktor für die Entstehung destruktiven Verhaltens zu sein (Zhang & Bednall, 2016, S. 461). Mawritz, Folger und Latham (2014, S. 365–366) zeigen, dass destruktives Führungsverhalten entsteht, wenn Führungskräfte durch stressbedingte Emotionen wie Angst und Ärger belastet sind. Als ursächlich für diesen Stress nennen die Forscher Ziele, die von den Führenden als äußerst schwierig erreichbar empfunden werden. Dieser zielfokussierende Erklärungsansatz wird im Rahmen der umweltbezogenen Antezedenzen destruktiver Führung (siehe Kapitel 5.3.3) ausführlich thematisiert.

Es scheint erforderlich, die individuellen Persönlichkeitseigenschaften der Führenden (wie z. B. Narzissmus) und andere personale Antezedenzen (wie z. B. subjektives Stresserleben) nicht getrennt voneinander zu betrachten, sondern stattdessen alle personenbezogenen Faktoren miteinander zu kombinieren, um ein tieferes Verständnis für destruktive Führende zu erreichen. Diese Verknüpfung gelingt Wang, Sinclair und Deese (2010) mit ihrem Zwei-Prozess-Modell<sup>23</sup> (siehe Abbildung 6). Sie erklären die Entstehung destruktiver Verhaltensweisen bei Führungskräften mit zwei unterschiedlichen, aber zueinander in Beziehung stehenden, psychologischen Prozessen. Ihrer Ansicht nach ist destruktives Führungsverhalten einerseits ein Ergebnis einer misslungenen Selbstregulation der Führungsperson (1) und andererseits das Ergebnis von sozialkognitiven Prozessen (2). Wang et al. (2010) gehen davon aus, dass eine (Über-)Belastung mit bestimmten Stressoren dazu führen kann, dass „Führende daran scheitern, ihre affektiven Erfahrungen und daraus folgendes Verhalten effektiv zu regulieren“<sup>24</sup> (S. 77). Diese Problematik tritt auf, wenn Führende in ihrer Tätigkeit mehr Ressourcen verbrauchen als ihnen zur Verfügung stehen (3). Im Falle einer solchen Disbalance können Führende weniger Ressourcen zur Regulierung ihrer Emotionen und Verhaltensweisen aufwenden und neigen dadurch verstärkt zu negativen affektiven Reaktionen und Handlungen (Wang et al., 2010, S. 78). Die Autorengruppe benennt vier relevante Stressoren für Führende (4): Rollenüberlastung, interpersonelle Konflikte, organisationale Einschränkungen (z. B. mangelnde Informationen, unzureichendes

---

<sup>23</sup> Ein weiteres integratives Modell zur Erklärung der Entstehung destruktiver Führung liefern Krasikova, Green und LeBreton (2103, S. 1316). Da dieses Modell im Vergleich zum Zwei-Prozess-Modell von Wang Sinclair und Deese (2010) dem Führungskontext eindeutig eine größere Bedeutung zumisst als den individuellen Persönlichkeitseigenschaften und anderen personalen Antezedenzen, wird dieses Modell im Kapitel 5.3.3 thematisiert.

<sup>24</sup> Übersetzung der Verfasserin

Budget, fehlende stellenbezogene Autorität) und wahrgenommene Ungerechtigkeit (Wang et al., 2010, S. 79). Dieser Teil des Zwei-Prozess-Modells ist geeignet, um nicht-intentionales destruktives Führungsverhalten zu erklären (Wang et al., 2010, S. 80). Als zweite Modellkomponente begünstigen bestimmte sozialkognitive Prozesse die Entstehung von intentionalem destruktivem Führungsverhalten. Intentionen werden sowohl durch individuelle als auch durch kontextabhängige Faktoren (5) beeinflusst (Wang et al., 2010, S. 81). Zu den individuellen Faktoren zählen die Einstellung der Führenden gegenüber destruktiven Verhaltensweisen und gegenüber den einzelnen Geführten. Eine tolerante Einstellung gegenüber destruktivem Verhalten begünstigt solches Verhalten ebenso wie eine negative Einstellung gegenüber der Zielperson einer Handlung (Geführte). Ein weiteres Antezedens ist die subjektive Norm der Führenden. Wenn eine Führungskraft den Eindruck hat, dass die Menschen in ihrem Arbeitsumfeld (vor allem hierarchisch Gleichgestellte und ihre eigenen direkten Vorgesetzten) dieses Verhalten billigen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese Verhaltensweisen gezeigt werden. Gleiches gilt, wenn die Führungskraft eine geringe Kontrolle über ihr eigenes Verhalten (6) empfindet (Wang et al., 2010, S. 82).

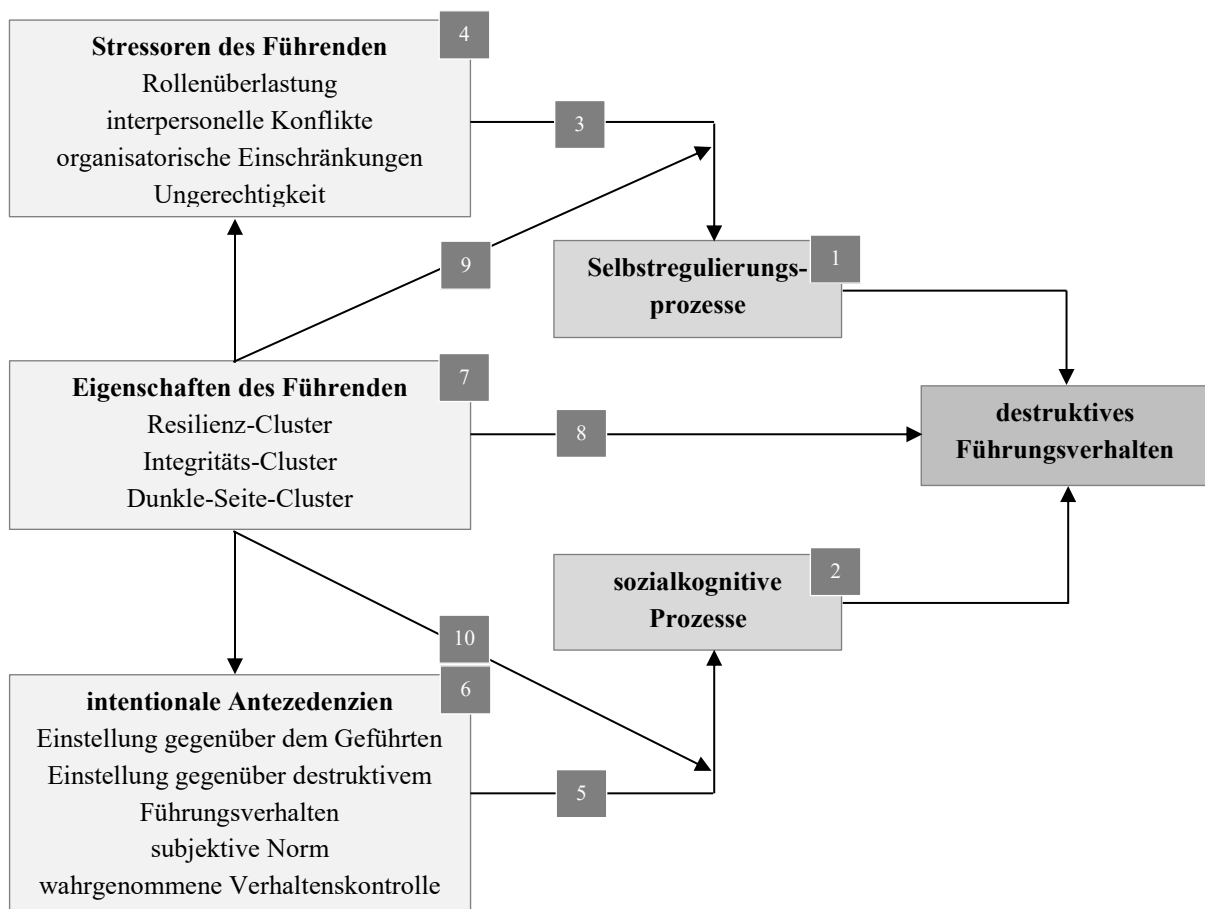


Abbildung 6: Zwei-Prozess-Modell destruktiven Führungsverhaltens  
 Quelle: Wang, Sinclair & Deese, 2010, S. 76, Übersetzung der Verfasserin

## 5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

Darüber hinaus verknüpft das Modell auch die Persönlichkeitseigenschaften der Führenden mit den bereits beschriebenen psychologischen Prozessen der Selbstregulation und des geplanten Verhaltens (sozialkognitive Prozesse). Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler identifizieren dabei drei wichtige Cluster der Persönlichkeitseigenschaften (7). Dies ist zum ersten das Cluster Integrität (siehe Fünf-Faktoren-Modell) als eine spezifische Kombination aus niedriger Gewissenhaftigkeit, niedriger Verträglichkeit und ausgeprägtem Neurotizismus, zum zweiten das Cluster Resilienz und zum Dritten das Cluster der dunklen Seite der Persönlichkeit (Wang et al., 2010, S. 83–86). Dabei betonen die Forscherinnen und Forscher, dass die Persönlichkeit der Führenden die Entstehung von destruktivem Führungsverhalten auf unterschiedlichen Wegen begünstigt. Dieser Einfluss wirkt sich zum einen ganz direkt aus, indem sich Führende mit diesen Persönlichkeitsclustern mit größerer Wahrscheinlichkeit destruktiv verhalten (8). Darüber hinaus können persönliche Dispositionen zu einem stärkeren Stressempfinden oder zu häufigeren interpersonellen Konflikten führen und somit zu größeren Schwierigkeiten, die Reaktionen auf belastende Stressoren effektiv zu regulieren (9). Destruktive Persönlichkeitseigenschaften können außerdem auf die Einstellungen der Führenden gegenüber destruktiven Verhaltensweisen und auch gegenüber den Geführten (10) einwirken (Wang et al., 2010, S. 86). Bei der Erklärung der Entstehung destruktiven Führungsverhaltens gehen Wang et al. (2010, S. 87–89) jedoch nicht nur auf die Führenden ein, sondern richten ihre Aufmerksamkeit auch auf die Rolle der Geführten. Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nehmen an, dass die psychologischen Prozesse innerhalb der Führungsperson auch davon beeinflusst werden, wie diese die Einstellungen und das Verhalten der ihr unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschätzt. Wenn die Führungskraft die Geführten als inkompetent, faul, disloyal oder respektlos wahrnimmt, wird ihr der Umgang mit diesen Beschäftigten einen erhöhten Ressourceneinsatz (z. B. mehr Zeit zur Überwachung der Arbeitsleistung) abverlangen. Dadurch werden ihre verbleibenden Kräfte zur effektiven Regulierung der eigenen Emotionen und des eigenen Verhaltens geschwächt, wodurch wiederum die Wahrscheinlichkeit destruktiven Führungsverhaltens steigt. Diese Überlegungen führen zu der Notwendigkeit, im folgenden Abschnitt die Rolle der Geführten bei der Entstehung destruktiver Führung genauer zu analysieren.

### 5.2 Empfängliche Geführte

Geführten wurde im Zusammenhang mit destruktiver Führung in der Vergangenheit deutlich weniger Aufmerksamkeit zuteil als den Führenden (Kuhn & Weibler, 2012, S. 61–62) – eine Tatsache, die bereits für die allgemeine Führungsforschung konstatiert wurde (siehe Kapitel

2.4). Dabei drängt sich in Bezug auf destruktive Führung die Frage auf, warum einige Geführte unwillig oder unfähig zu sein scheinen, sich gegen destruktive Führende zu stellen. Dazu kommentiert Kellerman (2004): „The answer to this question matters because we can't expect to reduce the number of bad leaders unless we reduce the number of bad followers.“ (S. 21) Als Grund für die Akzeptanz bzw. Toleranz destruktiver Führung vermutet sie, ebenso wie auch Lipman-Blumen (2005, S. 130–136), eine Sehnsucht nach Sicherheit, Komplexitätsreduktion, Vorhersagbarkeit und Stabilität in einer unsicheren Welt (Kellerman, 2004, S. 22). Beide Autorinnen stellen außerdem fest, dass auch schlechte bzw. toxische Führende prinzipiell eine Gruppenidentität und -kohäsion erschaffen und damit das Bedürfnis der Geführten nach Zugehörigkeit erfüllen können (Kellerman, 2004, S. 24; Lipman-Blumen, 2005, S. 130).<sup>25</sup>

Es existieren unterschiedliche Ansätze, die Rolle von Geführten in Bezug auf destruktive Führung zu systematisieren. Kellerman (2004, S. 26–28) differenziert zwischen eher passiven Zuschauenden (*bystanders*) und überzeugten Mittäterinnen und Mittätern (*acolytes*). Auf diese Unterscheidung nehmen Padilla et al. (2007, S. 183) Bezug. Sie unterteilen empfängliche Geführte in sogenannte Angepasste (*conformers*) und Konspirierende (*colluders*). Diese beiden Typen unterscheiden sich in Bezug auf ihre Motive. *Conformers* dulden destruktive Führung, weil sie ansonsten negative Konsequenzen für sich fürchten und diese vermeiden wollen. Ihre Persönlichkeit ist gekennzeichnet durch ein geringes Selbstwertgefühl, eine geringe Selbstwirksamkeitsüberzeugung und eine externe Kontrollüberzeugung. Padilla et al. (2007) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer „geringen psychologische Reife“<sup>26</sup> (S. 183), welche die Empfänglichkeit für destruktive Führung erhöht, insbesondere, wenn die Führungsperson eine charismatische Ausstrahlung hat. *Colluders* hingegen versprechen sich durch ihre Gefolgschaft persönliche Vorteile. Sie teilen die Ansichten der bzw. des destruktiven Vorgesetzten oder haben gleiche negative Persönlichkeitseigenschaften. Sie dulden destruktive Führung nicht nur, sondern unterstützen sie durch aktives Handeln (Padilla et al., 2007, S. 183).

Thoroughgood und Padilla et al. (2012, S. 902) greifen diese dichotome Systematik auf, sehen allerdings eine Notwendigkeit zu einer feineren Nuancierung der Geführtentypen. In ihrem Konzept zur dunklen Seite der Gefolgschaft werden drei *Conformers*-Subtypen (*lost souls*, *authoritarians*, *bystanders*) und zwei *Colluders*-Subtypen (*acolytes*, *opportunists*) beschrieben. Diese fünf Subtypen unterscheiden sich in ihren Persönlichkeitsmerkmalen, Verhaltensmustern und Motiven (Thoroughgood, Padilla et al., 2012, S. 900). Die Gruppe der verlorenen Seelen

---

<sup>25</sup> Ähnliche Mechanismen werden auch für eine Gefolgschaft im Kontext von religiösem und politischem Fanatismus beschrieben (Conzen, 2007; Lantermann, 2018). Dieser Kontext wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht näher betrachtet.

<sup>26</sup> Übersetzung der Verfasserin

## 5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

(*lost souls*) vereint ein starkes, aber unbefriedigtes Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Gemeinschaft (Thoroughgood, Padilla et al., 2012, S. 903). Aufgrund ihres unreifen Selbstkonzepts und ihrer negativen zentralen Selbstbewertung (bestehend aus Selbstbewusstsein, Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung und Neurotizismus) sind sie nicht in der Lage, sich dem Einfluss einer starken Führungskraft zu erwehren (Thoroughgood, Padilla et al., 2012, S. 904). Dieser Typ tendiert verstärkt dazu, sich mit einer destruktiven (charismatischen) Führungsperson zu identifizieren (Thoroughgood, Padilla et al., 2012, S. 905). Der Typus der Autoritären (*authoritarians*) hingegen folgt destruktiven Führenden, weil er sich zu Gehorsam verpflichtet fühlt. Dieser Geführtentyp stellt die Macht der Führungskraft prinzipiell nicht infrage. Für ihn ist diese Macht (Autorität) durch den höheren Rang legitimiert (Thoroughgood, Padilla et al., 2012, S. 905). Der dritte *Conformers*-Subtyp wird als Zuschauende (*bystanders*) bezeichnet. Selbst wenn Zuschauende eine ablehnende Haltung gegenüber einer destruktiv agierenden Führungskraft haben, so äußern sie aus Angst vor den persönlichen Kosten einer Nonkonformität keinen Widerspruch (Thoroughgood, Padilla et al., 2012, 906f.). Als eine der beiden *Colluders*-Subtypen unterstützen Opportunistinnen und Opportunisten (*opportunists*) destruktive Führung durch aktives Handeln. Im Austausch für ihre Compliance erwarten sie sich eine Belohnung von der Führungsperson. Sie sind einzig an der Erfüllung ihrer eigenen ambitionierten Ziele interessiert (Thoroughgood, Padilla et al., 2012, S. 908). Sogenannte Gefolgsleute (*acolytes*) hingegen identifizieren sich mit den Werten und Zielen der Führungskraft und leisten daher bereitwillig Unterstützung (Thoroughgood, Padilla et al., 2012, S. 910). Die Autorengemeinschaft geht nicht von einer fixen Zugehörigkeit einer Person zu einem dieser Typen aus. „Individuals do not always fit neatly into one of the susceptible follower categories. Instead, they may reflect multiple types.“ (Thoroughgood, Padilla et al., 2012, S. 901) Ähnlich argumentieren Thoroughgood et al. (2018, S. 643). Sie nehmen an, dass es beispielsweise durch die Dynamiken in der Gruppe oder auch durch einen veränderten situativen Kontext zu einer Intensivierung oder zu einer Verschiebung der Motive der Geführten kommen kann und dass diese folglich den Typus wechseln können.

Eine weitere Variante zur Systematisierung verschiedener Typen empfänglicher Geführter liefern Schyns und Neves et al. (2018, S. 200). In ihrem Konzept ist ein deutlicher Bezug zu den bereits vorgestellten Typologien von Padilla et al. (2007) und Thoroughgood und Padilla et al. (2012) erkennbar. Schyns und Neves et al. (2018, S. 200) differenzieren fünf Geführtentypen (*victims, bystanders, conformers, colluders* und *puppet master*), welche jeweils unterschiedlich stark in destruktive Führung involviert sind. Opfer (*victims*) leiden unter destruktiver Führung, befördern sie aber gleichzeitig, indem ihre Schwäche den destruktiv Führenden zusätzlich

Stärke verleiht. Die sogenannten *Zuschauernden* (*bystanders*) verhalten sich konsequent passiv. Sie gehen in keiner Weise aktiv gegen destruktive Führung an. Im Gegensatz dazu kommt den *Angepassten* (*conformers*) ein aktiverer Part zu, da sie – angetrieben von dem Ziel negative Konsequenzen eines Widerstands zu vermeiden – die Anordnungen einer bzw. eines destruktiven Führenden ausführen und somit aktiv zu den negativen Auswirkungen destruktiver Führung beitragen. Die Charakterisierung der *Konspirierenden* (*colluders*) deckt sich mit der Beschreibung der *colluders* von Padilla et al. (2007, S. 183). Mit dem Typus des Marionettenspielers (*puppet master*) bringen Schyns und Neves et al. (2018, S. 200) hingegen einen völlig neuen Geführtentypus in die Diskussion um die dunkle Seite der Gefolgschaft ein. Dieser Typ ist in der Lage, Führende im Sinne seiner persönlichen Interessen strategisch zu beeinflussen und zu destruktiven Handlungen zu manipulieren.

Die folgende Übersicht (siehe Tabelle 8) fasst die genannten Konzeptualisierungen zusammen. Dabei wird deutlich, dass unter den Autorinnen und Autoren eine grundsätzliche Übereinkunft darüber besteht, dass sich empfängliche Geführte, bedingt durch unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften, Verhaltensmuster und Motive, im Grad der Involviertheit in destruktive Führung unterscheiden lassen (siehe hierzu auch Chandler & Fields, 2010, S. 120).

Tabelle 8: Typen empfänglicher Geführter  
Quelle: eigene Darstellung

Involviertheit der geführten Person	Kellerman (2004)	Padilla et al. (2007)	Thoroughgood und Padilla et al. (2012)	Schyns und Neves et al. (2018)
Passivität im Handeln	bystanders	conformers	conformers { lost souls authoritarians bystanders	victims bystanders conformers
Aktivität im Handeln	acolytes	colluders	colluders { acolytes opportunists	colluders puppet master

Auch Kuhn und Weibler (2012, S. 63) differenzieren den Beitrag von Geführten zur Ermöglichung destruktiver Führung nach den Motiven der Geführten (siehe Abbildung 7). Sie unterscheiden einen Geführten-Typus, der primär angstmotiviert ist von einem weiteren Typus, der auf der Grundlage von Bewunderung für die Führungskraft bzw. in der Hoffnung auf eine Belohnung für seine Unterstützung agiert.

## 5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

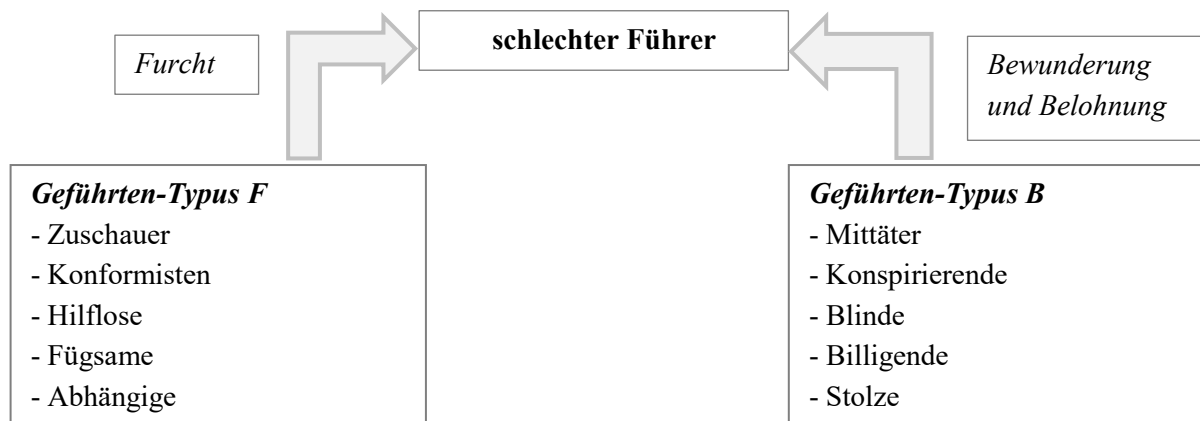


Abbildung 7: Typologien schlechter Geführter  
Quelle: Kuhn & Weibler, 2012, S. 63

Insgesamt überzeugen die differenzierteren Typologien (Kuhn & Weibler, 2012, S. 63; Schyns, Neves et al., 2018, S. 200; Thoroughgood, Padilla et al., 2012, S. 900–910) im Vergleich zu den zu stark vereinfachten Typologien, die lediglich eine Unterscheidung zwischen zwei unterschiedlichen empfänglichen Geführtentypen erlauben (Kellerman, 2004, S. 26–28; Padilla et al., 2007, S. 183). Letztere hingegen haben den Vorteil, dass sie durch ihre Dichotomie trennschärfer zwischen den Typen unterscheiden lassen. Woran es allen Typologien mangelt, ist empirische Evidenz. Nichtsdestotrotz verdeutlichen die Ausführungen, dass das Entstehen destruktiver Führung nicht allein durch die Persönlichkeit und das Verhalten der Führenden erklärt werden kann, sondern dass auch durch die Geführten weitere Ermöglichungsfaktoren in den Prozess eingebracht werden. Neben dem direkten Einfluss der Geführten auf die Entstehung destruktiver Führung zeigen Studien, dass sich Geführte (z. B. in Abhängigkeit ihres Attributionsstils) zum Teil erheblich darin unterscheiden, wie sie destruktive Führung wahrnehmen und wie sie darauf reagieren (Martinko et al., 2011, S. 756).

Ungeachtet dessen, dass die Frage nach der Rolle der Geführten ihre Berechtigung hat, greift eine aktuelle, bisher nur online veröffentlichte Publikation von Breevaart, Wisse und Schyns (2021) das Argument auf, dass Geführte aufgrund diverser Barrieren daran gehindert werden, sich aus einer destruktiven Führung zu lösen. Ein gewisser Teil dieser Barrieren liegt außerhalb der dyadischen Beziehung zwischen Geführten und Führenden und bezieht sich auf kontextuelle Faktoren. In genau diesem Sinn liefert auch das toxische Dreieck eine dritte Kategorie an Antezedenzen destruktiver Führung – die begünstigende Umwelt. Wenngleich einige Autorinnen und Autoren die große Relevanz situativer Merkmale betonen (Schyns, Neves et al., 2018, S. 198; Tepper, 2000, S. 178; Thoroughgood et al., 2011, S. 648; Thoroughgood et al., 2018,



S. 643), so ist die Erforschung kontextueller Antezedenzen noch in ihren Anfängen. In diesem Forschungsfeld scheint ein besonderes Potential für ein besseres Verständnis des Phänomens destruktiver Führung zu liegen. Nerdinger (2019) erhofft sich von „[der] stärkere[n] Berücksichtigung situativer Merkmale [...] zukünftig ein wichtiges Korrektiv zur bislang dominierenden Forschung, in der vor allem in der Person der Führungskraft mögliche Ursachen für feindseliges Verhalten gesucht werden [...]“ (S.114). Dass dem Führungskontext mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, verdeutlicht auch eine Meta-Analyse von Porter und McLaughlin aus dem Jahr 2006. Ihre Untersuchung zeigt, dass 74% der analysierten empirischen Artikel über Führung (Zeitraum 1990-2005) den organisatorischen Kontext überhaupt nicht thematisieren (Porter & McLaughlin, 2006, S. 562). Dabei scheint es unmöglich (destruktive) Führung zu verstehen, ohne die situativen Merkmale, in denen sie entsteht, zu kennen (Mulvey & Padilla, 2010, S. 50). Schließlich existiert Führung nicht in einem Vakuum (Neves, 2014, S. 512).

### 5.3 Begünstigende Umwelt

Die Analyse von Umweltfaktoren destruktiver Führung ist unbestritten diffizil. Zum einen ist es nahezu unmöglich, alle Einflussgrößen in einer Analyse zu kontrollieren und dabei auch deren Korrelationen zu berücksichtigen. Padilla et al. (2007, S. 187) konstatieren diesbezüglich, dass nur wenige Studien vorliegen, die die Wechselwirkungen verschiedener Umweltfaktoren untersuchen. Ein weiterer Umstand, welcher die Analyse des Kontextes erschwert, ist die Notwendigkeit, große Datensätze zu generieren, um die erforderliche Varianz an Umweltfaktoren abbilden zu können. In vielen Studien zu (destruktiver) Führung wird die Umwelt daher als Konstante angenommen (Mulvey & Padilla, 2010, S. 65).

Die Vielzahl potentieller Umweltfaktoren führt zu dem Erfordernis, den bisherigen Forschungsstand zu situativen Einflüssen auf destruktive Führung strukturiert darzustellen. Einen Vorschlag für eine solche Systematisierung bieten Mulvey und Padilla (2010, S. 53) an (siehe Abbildung 8). Ihr Beitrag zum Diskurs um den Einfluss des Führungskontextes ist erkennbar eine Weiterentwicklung der Arbeit von Padilla et al. aus dem Jahr 2007. Padilla und Kollegen (2007, S. 185) identifizieren insgesamt vier Umweltfaktoren, welche die Entstehung destruktiver Führung begünstigen können (Instabilität, wahrgenommene Bedrohung, kulturelle Werte und Fehlen von Kontrollmechanismen). Mulvey und Padilla (2010) ergänzen diese Auflistung um weitere Faktoren (z. B. Komplexität). Ihr erweitertes Modell basiert auf der Hypothese, dass die Wirkung der Kontextfaktoren auf destruktive Outcomes durch das Verhalten von Führenden und Geführten mediiert wird (Mulvey & Padilla, 2010, S. 53).

## 5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

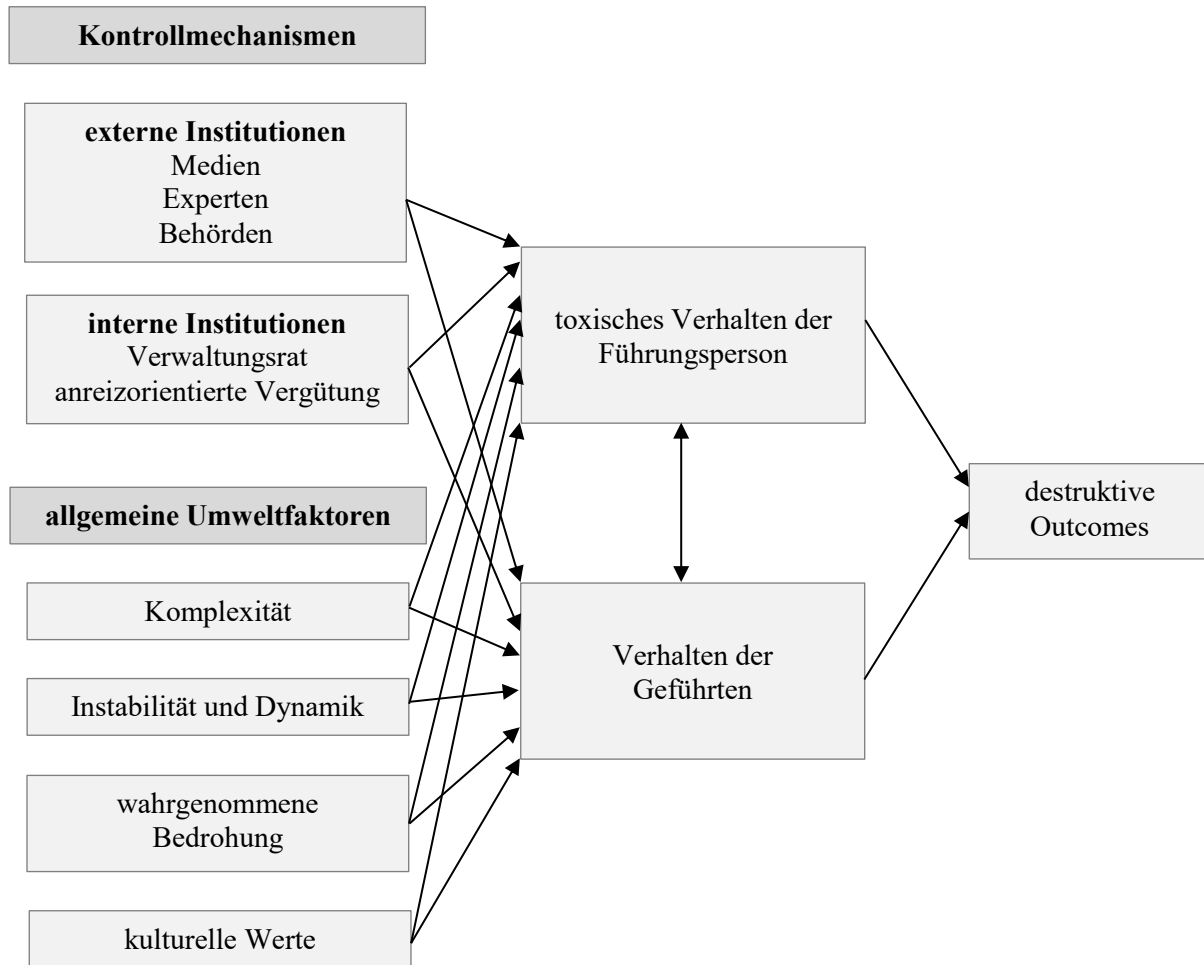


Abbildung 8: Umwelteinflüsse auf destruktives Verhalten und destruktive Outcomes  
Quelle: Mulvey & Padilla, 2010, S. 53, Übersetzung der Verfasserin

Das Modell impliziert, dass jeder einzelne Umweltaspekt in einer direkten Beziehung zum Verhalten der am Führungsprozess beteiligten Personen steht und dass sich Führende und Geführte durch ihr Verhalten gegenseitig beeinflussen. Es gilt anzuerkennen, dass die Autoren ein ambitioniertes und komplexes Modell zu kontextuellen Einflüssen auf destruktives Verhalten und destruktive Outcomes vorlegen. Die dargestellten Beziehungen zwischen den einzelnen Faktoren werden allerdings nur abstrakt beschrieben. Offen bleibt die Frage, welche spezifischen Wirkungen sich aus den Faktoren für die Führenden und welche sich für die Geführten entfalten. Außerdem ist die gesamte Argumentationsstruktur stark auf destruktive Führung fokussiert, die zu Lasten der Organisation geht. Nur wenige Argumente und Beispiele, welche die Autoren zur Bekräftigung ihrer Thesen wählen, beziehen sich auf die interpersonelle Ebene zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden. Das Modell legt die Vermutung nahe, dass die beiden Autoren Führenden und Geführten eine ungleiche Verantwortung für die Entstehung destruktiver Führung zusprechen. Laut Modell führen die Umwelteinflüsse bei den

Führenden zu „toxischem Verhalten“<sup>27</sup> (S. 53). Auf der Seite der Geführten verzichten Mulvey und Padilla (2010) auf jegliche Wertung und stellen lediglich dar, dass sich die Umwelteinflüsse auf das „Verhalten der Geführten“<sup>28</sup> (S. 53) auswirken.

Trotz der angeführten Kritik am Modell von Mulvey und Padilla (2010) dient es mit seinen Kategorien als Ausgangspunkt, um den aktuellen Forschungsstand zu Kontextfaktoren zusammenzufassen. Die folgenden Abschnitte erörtern bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse zum Einfluss allgemeiner Umweltfaktoren (siehe Kapitel 5.3.1) sowie zur Wirkung von Kontrollmechanismen (siehe Kapitel 5.3.2) und bringen Leistungsdruck (siehe Kapitel 5.3.3) als weiteres Antezedens in die Diskussion um die Bedeutung einer begünstigenden Umwelt ein.

### **5.3.1 Allgemeine Umweltfaktoren als Antezedenzen destruktiver Führung**

Umwelteinflüsse allgemeiner Art umfassen die Dimensionen Komplexität, Instabilität und Dynamik, wahrgenommene Bedrohung und kulturelle Werte. Diese Faktoren sind stark geprägt von den externen Rahmenbedingungen einer Organisation. In Bezug auf die kulturellen Werte besteht die Besonderheit, dass diese auch intern von den Organisationsmitgliedern aktiv gestaltbar sind.

#### **Komplexität**

Eine komplexe Umwelt konfrontiert Organisationen mit einer Vielzahl diverser Einflüsse. Als Reaktion auf diese Komplexität differenzieren und spezialisieren die Organisationen ihre internen Strukturen wie Arbeitsabläufe, Rollen, etc. (Mulvey & Padilla, 2010, S. 60). In größeren, komplexen Organisationen mit langen Entscheidungsprozessen und arbeitsteiligen Strukturen ist das einzelne Organisationsmitglied weniger sichtbar und geht daher ein geringeres Risiko ein, für destruktives Verhalten zur Rechenschaft gezogen zu werden (Einarsen & Skogstad, 1996, S. 197). Diese Intransparenz begünstigt folglich die Entstehung und Verbreitung destruktiver Führung (Fleming & Zyglidopoulos, 2008, S. 842).

#### **Instabilität und Dynamik**

In einer unsicheren Umgebung, die von (potenziellen) Veränderungen bestimmt ist, wird Führenden häufig eine größere Autorität zugestanden, die es ihnen mitunter erlaubt, die eigene Machtposition und ihre Kontrolle auszubauen (Mulvey & Padilla, 2010, S. 61). Die Konzent-

---

<sup>27</sup> Übersetzung der Verfasserin

<sup>28</sup> Übersetzung der Verfasserin

## 5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

ration von Macht auf Führende und deren Versuch, mehr Kontrolle über ihre (unsichere) Umwelt zu gewinnen, sind zwei Bedingungen, die ebenfalls von Ferris et al. (2007, S. 198–199) als begünstigende Faktoren für destruktive Führung (*bullying*) diskutiert werden. Auch Hu und Liu (2017, S. 332) argumentieren, dass die Zentralisierung von Macht und Kontrolle die Verbreitung destruktiver Führung (*abusive supervision*) erleichtert.

Eine instabile und dynamische Umwelt kann auch zu gravierenden Zäsuren innerhalb der Organisation führen, beispielsweise zu einem massiven Personalabbau (*Downsizing*). Neves (2014, S. 512) sieht im Downsizing einen Trigger für das Entstehen destruktiver Führung. Eine derartige organisationsinterne Veränderung löst bei den verbliebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Gefühl der Verletzlichkeit (bedingt durch gestiegene Unsicherheit und Stress sowie beschädigte soziale Netzwerke) aus, welches ihre Empfänglichkeit für destruktive Führung vergrößert. Denkbar ist auch, dass bei Personalabbauprozessen in Organisationen gezielt destruktives Führungsverhalten eingesetzt wird, um den Entwicklungsgang zu beschleunigen.

### **Wahrgenommene Bedrohung**

Instabile und dynamische Umweltbedingungen können von den Mitgliedern einer Organisation (sowohl Geführte als auch Führende) als Bedrohung wahrgenommen werden. Wenn Menschen sich bedroht fühlen, steigt ihre Akzeptanz für durchsetzungsfähige Führung (Chandler & Fields, 2010, S. 119; Mulvey & Padilla, 2010, S. 62; Padilla et al., 2007, S. 185). Dabei ist es weniger relevant, ob diese Bedrohung tatsächlich real existiert. Die Bedrohung kann auch von Führenden inszeniert werden, um die eigene Macht zu stärken (Mulvey & Padilla, 2010, S. 62).

### **Kulturelle Werte**

Das Denken und Handeln der am Führungsprozess beteiligten Personen wird in starkem Maße von kulturellen Werten der Gesellschaft und der Organisation tangiert (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, S. 331; House, 2004, S. 5). Padilla et al. (2007, S. 186) und Mulvey und Padilla (2010, S. 63) nehmen an, dass destruktive Führung vor allem in Kulturen entsteht, in denen eine hohe Machtdistanz, kollektivistische Werte und eine Tendenz zu Unsicherheitsvermeidung vorherrschen. Bezüglich dieser Dimensionen unterscheiden sich Gesellschaften voneinander (Hofstede et al., 2010). Im Kontext destruktiver Führung legen die Studien von Vogel et al. (2015, S. 729) den Schluss nahe, dass kulturelle Unterschiede zwischen der westlichen und der asiatischen Kultur die Wahrnehmung und Reaktion auf destruktive Führung (*abusive supervision*) beeinflussen. Studienteilnehmende aus westlichen Gesellschaften (charakterisiert durch geringe Machtdistanz, Risikobereitschaft und Individualismus) zeigen negativere Reaktionen auf

destruktive Führung als befragte Geführte aus dem asiatischen Kulturkreis (charakterisiert durch hohe Machtdistanz, Risikovermeidung und Kollektivismus).

Die spezifische Kultur einer Organisation hat jedoch eine eigene Logik und ist nicht mit den Eigenheiten der nationalen Kultur identisch. Einzelne Mitglieder einer Organisation können durch ihr Verhalten die Organisationskultur viel stärker prägen als es die Mitglieder einer Gesellschaft in Bezug auf deren gemeinsame Kultur vermögen (Hofstede et al., 2010, S. 47). Wenngleich Unterschiede in den kulturellen Werten einer Gesellschaft relevant für die Entstehung von und den Umgang mit destruktiver Führung sind, so haben institutionelle Unterschiede dennoch den größeren Einfluss (Schyns, Neves et al., 2018, S. 199). In Organisationen, in denen ethische Normen nicht oder nur unzureichend in der Organisationskultur etabliert sind, steigt die Wahrscheinlichkeit für destruktive Führung (Chandler & Fields, 2010, S. 109; Fors Brandebo & Alvinus, 2019, S. 3). Mehrere Autorinnen und Autoren betonen dabei die Rolle der höheren Führungskräfte für die Verbreitung destruktiver Führung innerhalb der Organisation (Aryee et al., 2007; Krasikova et al., 2013, S. 1321–1322; Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne & Marinove, 2012; Mawritz, Dust & Resick, 2014, S. 739; Porath & Pearson, 2010, S. 67; Salin, 2003, S. 1225; Wang et al., 2010, S. 89). Salin (2003, S. 1225) argumentiert unter Bezugnahme auf Banduras (1977) sozialkognitive Lerntheorie, dass Individuen, die in ihrer Arbeitsumgebung wahrnehmen wie andere für aggressives Verhalten belohnt werden, selbst auch häufiger zu solchen destruktiven Verhaltensweisen greifen. Auf gleicher theoretischer Grundlage basiert auch die Arbeit von Mawritz et al. (2012). Anders als Salin (2003) können Mawritz et al. (2012) ihr Modell auch mit Studienergebnissen untermauern. Ihr Trickle-down-Modell (siehe Abbildung 9) verdeutlicht, wie missbräuchliche Führung auf einer höheren Managementebene in hierarchisch nachgeordnete Führungsebenen „hineinsickert“ und, moderiert durch ein feindseliges Organisationsklima, zu missbräuchlichem Verhalten der Geführten führt. Diese Annahme können die Autoren empirisch bestätigen (Mawritz et al., 2012, S. 340).

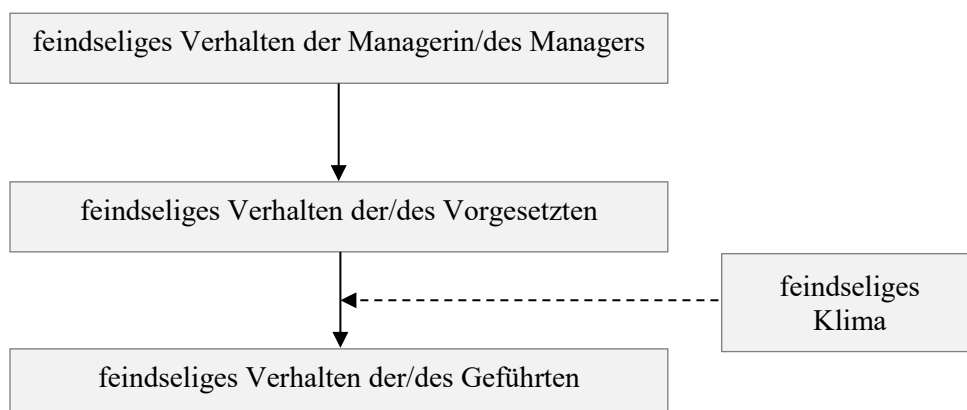


Abbildung 9: Theoretisches Modell eines Trickle-down-Effekts  
 Quelle: Mawritz et al., 2012, S. 327, Übersetzung der Verfasserin

## 5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

Dieses Modell reiht sich ein in andere Publikationen, die einen Trickle-down-Effekt negativer Führungsaspekte wie beispielsweise Ungerechtigkeit (Aryee et al., 2007; Tepper et al., 2006) oder Brüche des psychologischen Vertrags (Hoobler & Brass, 2006) von höheren auf niedrigere Hierarchieebenen untersuchen (Mawritz et al., 2012, S. 326). Diese Veröffentlichungen wurden im Rahmen dieser Arbeit bereits erörtert (siehe Kapitel 5.1).

Zur Unterbindung einer Ebenen übergreifenden Ausbreitung destruktiver Tendenzen können effektive Kontrollmechanismen einen wichtigen Beitrag leisten.

### 5.3.2 Ineffektive Kontrollmechanismen als Antezedenzen destruktiver Führung

Kontrollinstanzen können innerhalb und außerhalb der Organisation angesiedelt sein. Eine externe Überwachung erfolgt beispielsweise durch Medien oder Behörden, deren Aufgabe unter anderem darin besteht, die Interessen der Öffentlichkeit zu schützen (Mulvey & Padilla, 2010, S. 56–58). Interne Kontrollmechanismen sind demgegenüber allerdings von deutlich größerer Relevanz für die Prävention destruktiver Führung. Wenn eine Organisation die Macht einzelner Mitglieder nicht durch wirksame, interne Kontrollen und Ausgleichsmaßnahmen reguliert, steigt die Wahrscheinlichkeit für destruktive Führung (Krasikova et al., 2013, S. 1324; Mulvey & Padilla, 2010, S. 53). Solche restriktiven Mechanismen sind vor allem bei kleineren, wachsenden bzw. sich verändernden Organisationen eher selten etabliert, insbesondere wenn es um Personen des oberen Managements geht (Padilla et al., 2007, S. 186). Mit Verweis auf die Studienergebnisse von Lundmark, Nielsen, Hasson, Thiele Schwarz und Tafvelin (2020) argumentiert auch Karabati (2021, S. 122), dass Führungskräfte in den höheren Hierarchieebenen anfälliger für destruktive Führung sind, weil sie eine besonders große Macht und Autorität in der Organisation genießen und dabei gleichzeitig vergleichsweise wenig Kontrolle und Beschränkungen ausgesetzt sind.

Ein Organisationsklima, das intolerant gegenüber destruktiver Führung ist, führt bei Betroffenen zu einer signifikant höheren Bereitschaft, destruktive Führung zu melden (Thoroughgood et al., 2011, S. 660). Dies setzt verständlicherweise voraus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Kenntnis von und Zugriff auf entsprechende Meldewege haben (Krasikova et al., 2013, S. 1332; Tavanti & Tait, 2021, S. 273; Wittmann, 2017, S. 3). In vielen Organisationen wird ein solches „Whistleblowing“ allerdings als Illoyalität gewertet und ist für die Hinweisgebenden mit persönlichen Risiken verbunden (Shapiro & Glinow, 2007, S. 105–106). Demzufolge ist Mitarbeiterschweigen (nicht nur bei destruktiver Führung) ein weit verbreitetes Phänomen (Morrison, 2014, S. 178), für das unter anderem mangelnde Sicherheitsgarantien für die Hinweisgebenden kausal sind (Donaghey, Cullinane, Dundon & Wilkinson, 2011, S. 54; Frazier &

Bowler, 2015, S. 858; Harlos & Knoll, 2018, S. 12; Morrison, 2014, S. 181). Wenngleich eine „Null-Toleranz-Politik“ gegenüber destruktiver Führung deren Aufdeckungswahrscheinlichkeit steigert, so ist eine präventive Wirkung von Kontrollmaßnahmen bisher eher theoretisch hergeleitet als empirisch überprüft (Craig & Kaiser, 2013, S. 450).

Die internen Maßnahmen zur Kontrolle des Verhaltens der Organisationsmitglieder lassen sich als ein Spiegel der kulturellen Werte der Organisation verstehen. Die Organisationskultur bestimmt maßgeblich mit, welches Verhalten in der Organisation toleriert wird und welches nicht und wie unerwünschtes Verhalten kontrolliert und sanktioniert wird. Organisationsinterne Kontrollinstrumente können indessen auch eingesetzt werden, um erwünschtes Verhalten zu fördern bzw. um die Leistung der Organisationsmitglieder zu steigern. Ziel- und Anreizsysteme für Führungskräfte werden jedoch zunehmend kritisch gesehen und als begünstigender Faktor für die Entstehung destruktiver Führung diskutiert.

### **5.3.3 Anreizstrukturen und Leistungsdruck als Antezedenzen destruktiver Führung**

In jüngerer Zeit thematisieren zahlreiche Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Rolle von Zielen bzw. Zielvereinbarungen und den Einfluss des eng mit den Zielvereinbarungen verbundenen Belohnungssystems als zwei weitere kontextuelle Antezedenzen, die zur Entstehung destruktiver Verhaltensweisen beitragen können (Bardes & Piccolo, 2010; Barsky, 2008; Chandler & Fields, 2010; Erickson et al., 2015; Krasikova et al., 2013; Kuhn & Weibler, 2012; Niven & Healy, 2016; Ordóñez, Schweitzer, Galinsky & Bazerman, 2009; Ordóñez & Welsh, 2015; Salin, 2003; Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004; Welsh & Ordóñez, 2014). Einige dieser Autorinnen und Autoren weisen zwar explizit auf die nahezu übermächtige Menge an Studien hin, welche die positiven Effekte von Zielen belegen, nichtsdestotrotz werden auch deutliche Indizien für potenziell konträre Konsequenzen identifiziert (Ordóñez et al., 2009, S. 10; Welsh & Ordóñez, 2014, S. 80).

Schweitzer et al. (2004) sind Wegbereitende in der Erforschung destruktiver Folgen von jenen Zielen, die vom Individuum als besonders schwierig empfunden werden. Eine Studie des amerikanischen Forschertrios zeigt, dass Personen, die mit herausfordernden Zielen konfrontiert sind, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit dazu neigen sich unethisch zu verhalten (Schweitzer et al., 2004, S. 426). Auch Ordóñez et al. (2009, S. 10) merken an, dass sich Menschen zu destruktiven Verhaltensweisen gedrängt fühlen können, um ihre stellenbezogenen Zielvorgaben zu erreichen. Dabei scheint sich dieser Effekt bei zunehmender Spezifität und Schwierigkeit der Ziele zu verstärken (Barsky, 2008, S. 68–70). Barsky (2008, S. 70-72 und S. 74-75) argu-

## 5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

mentiert außerdem, dass vor allem ergebnisorientierte Ziele (im Vergleich zu verhaltensorientierten Zielen) und die Kopplung der Zielerreichung an die Entlohnung zu unethischem Verhalten führen. Ziele können als Rechtfertigung für das eigene unethische Verhalten herangezogen werden. Derartige Strategien zur Rationalisierung destruktiver Verhaltensweisen diskutieren auch Anand, Ashforth und Joshi (2004, S. 41). So verteidigen einige Personen ihr unethisches Verhalten beispielsweise mit dem Argument, keine Alternative gehabt zu haben oder damit, sich das Recht auf ein solches Verhalten verdient zu haben.

Inspiziert von diesen Publikationen zu negativen Folgen von Zielvereinbarungen transferieren andere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Problematik speziell auf Personen mit Führungsverantwortung (Bardes & Piccolo, 2010; Chandler & Fields, 2010; Erickson et al., 2015; Krasikova et al., 2013). Bardes und Piccolo (2010, S. 12) präsentieren ein Modell, welches den Einfluss von Zielvereinbarungen und Anreizsystemen auf die Entstehung destruktiver Führung veranschaulicht. Die Autorin und der Autor argumentieren, dass diese beiden Faktoren für Führende belastende Stressoren darstellen können, die destruktive Verhaltensweisen provozieren. Individuen, die ihre Ziele als besonders schwierig erachten, können das Gefühl haben, dass sie nicht über ausreichend Ressourcen verfügen, um diese Ziele zu erreichen. Aus dieser Diskrepanz heraus entsteht Stress, der wiederum die Wahrscheinlichkeit destruktiver Führung erhöht (Bardes & Piccolo, 2010, S. 13). Das Stresserleben der Führungspersonen wird noch intensiviert, wenn das Nichterreichen von Zielen über das Belohnungssystem mit negativen Konsequenzen für die Führenden verbunden ist (Bardes & Piccolo, 2010, S. 14; Salin, 2003, S. 1229). Zu einer solchen Intensivierung negativer Folgen von Zielen kommt es außerdem, wenn Ziele und Termine als unrealistisch wahrgenommen werden und der Wettbewerb unter den Führungskräften besonders ausgeprägt ist (Chandler & Fields, 2010, S. 110–111).

Folgt man der Argumentation von Kuhn und Weibler (2020), so führt das System von „extrinsischen Anreizstruktur[en]“ (S. 72) in Organisationen jedoch nicht nur zu Stress bei den Führenden, sondern befördert auch deren Streben nach einer Maximierung der eigenen Einkommenshöhe. Zu diesem Zweck würden auch destruktive Führungssituationen in Kauf genommen werden. Diese Entwicklung sei mittlerweile derart ausgeufert, dass man von einer „pekuniären Korruption“ (S. 72) sprechen könne. In diesem Sinne fokussieren auch Erickson et al. (2015) weniger die Zielvorgaben der Organisation, sondern eher die persönlichen Ziele der Führungskraft:

Leaders may become destructive in an organization when they feel that their personal goals (i.e., promotion, finances, career) cannot be achieved in the organization using



## 5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

legitimate means. For example, failure to gain a promotion may result in frustration that causes a leader to engage in unethical or fraudulent activities. (S. 269)

Auch Krasikova et al. (2013, S. 1316) konstatieren, dass Führungskräfte dann zu destruktiver Führung tendieren, wenn sie Schwierigkeiten beim Erreichen ihrer persönlichen Ziele erleben. Darüber hinaus halten sie fest, dass auch Führende, deren persönliche Ziele im Einklang mit denen der Organisation stehen, zu Destruktivität neigen, und zwar dann, wenn sie das Erreichen dieser Ziele durch das Leistungsverhalten der Geführten bedroht sehen (siehe auch Erickson et al., 2015, S. 269). Ob eine Führungsperson eine Blockade ihrer Ziele erlebt, hängt von ihren Persönlichkeitsmerkmalen (z. B. hohe negative Affektivität) und von organisationalen Kontextfaktoren (z. B. Ressourcenknappheit) ab. Eine unzureichende Ausstattung der bzw. des Führenden mit Ressourcen (z. B. Zeit, Budget, Informationen) ergibt sich, wenn es in der Organisation generell an diesen Ressourcen mangelt oder wenn die Organisation unfähig ist, entsprechende Ressourcen zur Verfügung zu stellen, aber auch dann, wenn Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ressourcen (absichtlich) vor der Führungskraft zurückhalten (Krasikova et al., 2013, S. 1319). Ob eine führende Person sich im Falle einer subjektiv erlebten Zielblockade für destruktives Verhalten entscheidet oder ob sie stattdessen konstruktivere Handlungsalternativen wählt, hängt wiederum ebenfalls von persönlichen und organisationalen Faktoren ab. Als derartige moderierende Einflüsse können beispielsweise eine dysfunktionale Selbstregulation oder kulturelle Werte der Organisation (z. B. Akzeptanz gegenüber destruktiven Verhaltensweisen) wirken (Krasikova et al., 2013, S. 1322). Dieses komplexe theoretische Modell wird in einem vereinfachten Ausschnitt<sup>29</sup> dargestellt (siehe Abbildung 10).

---

<sup>29</sup> Die Modellelemente, die die Ausprägungen und Folgen destruktiver Führung darstellen, werden in dem vereinfachten Ausschnitt ebenso ausgeklammert, wie die einzelnen begünstigenden Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft.



der 42 befragten Personen hat im Laufe ihres Interviews mindestens ein solches Statement abgegeben. Bei einer genaueren Betrachtung der Antwortkategorie *Umwelt* wird jedoch deutlich, dass die interviewten Führungskräfte darunter hauptsächlich die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter thematisieren, zum Beispiel deren intrinsische Motivation, Arbeitsmoral, Kompetenzen, Ängste und Unsicherheiten (Schilling, 2009, S. 113). Übereinstimmend zu Krasikova et al. (2013) und Erickson et al. (2015) sowie zu allen anderen Autorinnen und Autoren, die explizit die Rolle der Geführten betonen (Chandler & Fields, 2010; Kellerman, 2004; Kuhn & Weibler, 2012; Lipman-Blumen, 2005; Padilla et al., 2007; Schyns, Neves et al., 2018; Thoroughgood, Padilla et al., 2012; Wang et al., 2010), sehen auch die Führenden selbst in ihren Mitarbeitenden eine entscheidende Quelle für die Entstehung destruktiver Führung. Allerdings scheinen sie den Zusammenhang zu möglichen Zielkonflikten nicht direkt herzustellen. Ziele, Kultur und Werte werden nur in 8,4% der Statements (von 52,4% der Interviewten) als Antezedenzen destruktiver Führung genannt. Damit wird deutlich, dass Führende die Bedeutung von durch die Organisation vorgegebenen Zielen weit weniger kritisch sehen als die zitierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Auch die persönlichen Ziele der Führenden scheinen in Bezug auf destruktive Führung nur geringes Erklärungspotenzial zu besitzen (Schilling, 2009, S. 112).

Schillings (2009) Forschungsergebnisse müssen jedoch mit Vorsicht interpretiert werden. Die einzelnen Aussagen der interviewten Führungskräfte werden nur der Häufigkeit nach ausgewertet. Aus diesen Daten wird die Wichtigkeit der einzelnen Antezedenzen abgeleitet. Je öfter eine Kategorie benannt wurde, desto höher ist also ihre angenommene Relevanz. Ob diese Schlussfolgerung allerdings mit der tatsächlichen Bedeutsamkeit für die Führungskräfte übereinstimmt, kann angezweifelt werden. Schilling (2009, S. 124) selbst räumt ein, dass er und sein Team die Befragten hätten bitten können, die eigenen Statements in einem Ranking zu bewerten, um so sicher gehen zu können, wie wichtig eine Kategorie für die befragte Person de facto ist. Trotz genannter Limitationen leistet die Studie von Schilling (2009) einen wertvollen Beitrag zur Erforschung der Entstehungsfaktoren destruktiver Führung im Allgemeinen und im Speziellen zur Bedeutung von Umweltfaktoren wie beispielsweise Zielvorgaben.

## 5 Entstehungsfaktoren destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

Tabelle 9: Antezedenzen destruktiver Führung aus der Sicht von Führungskräften  
Quelle: Schilling, 2009, S. 112, Übersetzung der Verfasserin

<b>Kategorie</b>	<b>Absolute und relative Zahl der Statements</b> (themenbezogene Häufigkeit)	<b>Anzahl der Personen</b> (personenbezogene Häufigkeit)
Person	122 (25,5%)	38
Wissen & Lernen	49 (10,3%)	28
Eigenschaften	38 (7,9%)	24
Ziele und Bedürfnisse	27 (5,6%)	18
Stimmungen	8 (1,7%)	8
Interaktion	3 (0,6%)	2
Umwelt	340 (71,1%)	42
Geführte	135 (28,2%)	35
Aufgaben, Funktionsfeld, Rolle	93 (19,6%)	33
Prozesse, Strukturen, Ressourcen	55 (11,5%)	29
Ziele, Kultur, Werte	40 (8,4%)	22
Vorgesetzte/r	11 (2,3%)	10
Unternehmensumfeld	6 (1,3%)	4
Sonstige	13 (2,7%)	10

In diesem Kapitel ist deutlich geworden, dass die wachsende Sensibilität für die Antezedenzen destruktiver Führung zu einer substanziellen Bereicherung des Forschungsfeldes geführt hat. Es ist zu begrüßen, dass sich die tradierte Fokussierung auf die Führenden und ihre Eigenschaften und Verhaltensweisen als Ursache für die Entstehung destruktiver Führung langsam auflöst und Publikationen zu anderen begünstigenden Faktoren zunehmen. Besonders in den kontextuellen Antezedenzen scheint ein vielversprechendes Potenzial für die Erklärung der Entstehung destruktiver Führung zu liegen. Einschränkend muss jedoch erwähnt werden, dass die empirische Datenbasis zu den Umwelteinflüssen als eher schwach zu bewerten ist, nicht nur, weil dieser Forschungsstrang vergleichsweise jung ist, sondern auch, weil die Untersuchung von Kontextfaktoren besondere Anforderungen an das Design einer empirischen Studie stellt.

## **6 Kritische Würdigung und Implikationen für die eigene Untersuchung**

*„Forschen heißt zunächst, sich fragend zu verhalten.“*

(Bloch, 1969, S. 21)

Bevor die forschungsleitende Fragestellung der eigenen Untersuchung formuliert wird, empfiehlt es sich, den aktuellen Stand der Forschung zusammenzufassen. Eine komprimierte Übersicht des Forschungsstandes erleichtert die Identifikation von Forschungsdesideraten und macht die Entwicklung des eigenen Erkenntnisinteresses nachvollziehbarer (Gläser & Laudel, 2010, S. 64; Helsper, Kelle & Koller, 2016, S. 741).

### **6.1 Rekapitulation des aktuellen Forschungsstandes zu destruktiver Führung und daraus ableitbare Forschungsdesiderate**

Wissenschaft forscht nicht zum Selbstzweck, sondern sollte im Dienst der Gesellschaft stehen (Wössmann, 2017, Abs. 3). Diese Prämisse kann erfüllt werden, wenn die wissenschaftliche Erkenntnissuche das Ziel verfolgt, einen Mehrwert für die Gesellschaft als Ganzes oder auch für einzelne Gesellschaftsmitglieder zu generieren (Böhle, 2013, S. 52). Wissenschaft kann einen erheblichen Beitrag dazu leisten, dass Menschen bestimmte Phänomene besser verstehen, erklären und prognostizieren können. Ein Phänomen, für das Menschen besonderes Interesse hegen, ist Führung. Sie prägt das menschliche Zusammenleben wie kaum eine andere soziale Erscheinung. Trotz jahrzehntelanger Forschung, die zweifelsfrei wertvolle Erkenntnisse über Führung hervorgebracht hat, sind nach wie vor unzählige Fragen unbeantwortet. Die Quelle an neuen Themen für die Führungsforschung scheint unerschöpflich, da Entwicklungen auf gesellschaftlicher, technologischer, ökonomischer oder rechtlicher Ebene das Forschungsfeld fortwährend mit neuen Fragen konfrontieren. Die Dynamik innerhalb der Führungsforschung manifestiert sich unter anderem in der enormen Menge existierender Führungsdefinitionen, welche, je nach zugrunde liegendem Paradigma, unterschiedliche Schwerpunkte bei der Begriffsbestimmung setzen. Bei einem Querschnitt diverser Führungsdefinitionen aus den verschiedenen Epochen der Führungsforschung wird deutlich, dass Führung nur aus einer integrativen, holistischen Perspektive zeitgemäß betrachtet werden kann. Dementsprechend basiert

## 6 Kritische Würdigung und Implikationen für die eigene Untersuchung

diese Arbeit auf einem Verständnis von Führung als ein wechselseitiger sozialer Interaktionsprozess zwischen einer Führungsperson und einem oder mehreren Geführten, welcher unter dem Einfluss eines komplexen Settings aus Umweltfaktoren stattfindet und das Verhalten, die Motive, die Emotionen und die Einstellungen der beteiligten Personen beeinflusst. Dabei ist offen, von welcher Qualität das Ergebnis dieses Interaktionsprozesses ist. Damit sind sowohl positive als auch negative Effekte denkbar. Trotz dieser grundsätzlichen Neutralität des Führungsbegriffs lag in der Vergangenheit der Fokus der Führungsforschung eindeutig auf den Antezedenzen und Konsequenzen konstruktiver und effektiver Führung (Burke, 2016, S. 19; Craig & Kaiser, 2013, S. 439; Erickson et al., 2015, S. 267; Higgs, 2009, S. 165; May et al., 2016, S. 265; Schyns, Neves et al., 2018, S. 189; Tierney & Tepper, 2007, S. 171). Vor dem Hintergrund, dass negative (Führungs-)Erfahrungen für Menschen nachweislich intensivere Auswirkungen haben als positive (Baumeister et al., 2001, S. 355; Ritter & Lord, 2007, S. 1691; Schmid et al., 2018, S. 29), ist es zu begrüßen, dass sich in jüngerer Zeit mehr und mehr Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit den potenziell negativen Aspekten von Führung auseinandersetzen. Destruktive Führung ist zu einem der bedeutendsten Themen der aktuellen Führungsforschung avanciert (Bennis, 2007, 3; Dinh et al., 2014; Hansbrough, 2010; Kearney, 2019, Abs. 23; Kellerman, 2004; Klaußner, 2012; Lipman-Blumen, 2005; Schilling & May, 2015; Schyns, Neves et al., 2018). Dabei ist festzustellen, dass dieser Forschungsstrang trotz seiner vergleichsweise jungen Historie bereits eine große Vielfalt an Konzepten hervorgebracht hat. Diese Produktivität geht allerdings mit einer terminologischen Uneindeutigkeit einher, die zum einen entsteht, weil unterschiedliche Definitionen destruktiver Führung existieren und zum anderen, weil zahlreiche, nicht immer trennscharfe Subkonzepte unter destruktiver Führung subsumiert werden. Wenngleich sich diese Ambiguität nicht ohne Weiteres auflösen lässt und als gegeben zu akzeptieren ist, so ist es für die vorliegende Arbeit dennoch zwingend erforderlich, ein eindeutiges Begriffsverständnis destruktiver Führung darzulegen. Die Recherche der in der Fachliteratur dominierenden Definitionen (Einarsen et al., 2007, S. 208; Krasikova et al., 2013, S. 1310; Padilla et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013, S. 141; Thoroughgood, Tate et al., 2012, S. 231; Thoroughgood, 2021, S. 7) verdeutlicht, dass nur eine holistische Begriffsbestimmung der Komplexität des Phänomens gerecht werden kann. In diesem Sinne wird destruktive Führung in dieser Arbeit verstanden als ein komplexer, sich über die Zeit entfaltender Interaktionsprozess zwischen destruktiven Führenden, empfänglichen Geführten und einer begünstigenden Umwelt. Destruktive Führung beeinträchtigt die Lebensqualität der Geführten und/oder schädigt die legitimen Ziele der Organisation, auch wenn dies nicht die Absicht der Agierenden gewesen sein muss.

Eine Einschätzung zur Verbreitung destruktiver Führung basiert aktuell auf einer schwachen empirischen Grundlage (Aasland et al., 2010, S. 438; Einarsen et al., 2010, S. 156). Die meisten Studien ermitteln eine Häufigkeit zwischen 3 und 20% (Artz et al., 2018, S. 6; Hubert & van Veldhoven, 2001; Namie, 2017, S. 1; Schat et al., 2006; Zapf et al., 2011). Für die Bundesrepublik Deutschland sind derzeit keine statistischen Erhebungen zur Prävalenz destruktiver Führung bekannt. Es ist aber davon auszugehen, dass destruktive Führung auch hierzulande ein relevantes Problem darstellt. Neben der anzunehmenden Häufigkeit, mit der Organisationen und deren Mitarbeitende mit destruktiver Führung konfrontiert sind, drängen vor allem die weitreichenden Auswirkungen auf eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Phänomen. Die Konsequenzen destruktiver Führung sind bereits intensiv erforscht und können sowohl in ihrer Breite als auch in ihrer Tiefe als gravierend bezeichnet werden. Die Folgen erstrecken sich auf individueller, kollektiver, organisationaler und auf gesellschaftlicher Ebene. Trotz zahlreicher Studien zu den Konsequenzen destruktiver Führung ist die Untersuchung individueller Folgen für die Führenden ein Forschungsdesiderat. Die schwache Datenlage deutet darauf hin, dass Führungskräfte eher selten persönliche Konsequenzen tragen müssen und dass Organisationen eine gewisse Toleranz bzw. Inaktivität bezüglich destruktiver Führung zu zeigen scheinen (Erickson et al., 2007, S. 34; Kuhn & Weibler, 2012, S. 95; Ma et al., 2004, S. 34; Shapiro & Glinow, 2007; Steinert & Halstrup, 2011, S. 40). Die Forschungsarbeiten zu den Konsequenzen destruktiver Führung konzentrieren sich vor allem auf die Auswirkungen für betroffene Geführte. Destruktive Führung korreliert unter anderem negativ mit der Einstellung gegenüber der Führungskraft (Schyns & Schilling, 2013, S. 147), dem Wohlbefinden (Schyns & Schilling, 2013, S. 147; Tepper, 2000, S. 184), der Arbeitszufriedenheit (Cho et al., 2017, S. 153; Schyns & Schilling, 2013, S. 147; Tepper, 2000, S. 184), dem Commitment (Schyns & Schilling, 2013, S. 147; Tepper, 2000, S. 184), der Leistung (K. J. Harris et al., 2007, S. 257) sowie mit der Kreativität (Liu et al., 2012, S. 1196–1198) und Innovation der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Lopes Henriques et al., 2019, S. 21). Positive Zusammenhänge können zwischen destruktiver Führung und kontraproduktivem Arbeitsverhalten (Duffy et al., 2002, S. 342; Eschleman et al., 2014, S. 368; Kessler et al., 2013, S. 186; Michel et al., 2015, S. 9; Mitchell & Ambrose, 2007, S. 1163; Schyns & Schilling, 2013, S. 147; Shoss et al., 2013; Tepper et al., 2001, S. 977; Tepper et al., 2008, S. 727; Zhang & Bednall, 2016), Aggression am Arbeitsplatz (Burton & Hoobler, 2011; Inness et al., 2005, S. 734), Kündigungsabsichten (Pradhan & Jena, 2017, S. 830–832; Schmid et al., 2018, S. 33; Schyns & Schilling, 2013, S. 147), Konflikten innerhalb der Familie (Carlson et al., 2011; Carlson et al., 2012; Hoobler & Brass, 2006, S. 1127; Tepper, 2000, S. 184) sowie seelischen und körperlichen Beschwerden

## 6 Kritische Würdigung und Implikationen für die eigene Untersuchung

(Bamberger & Bacharach, 2006, S. 737; Duffy et al., 2002, S. 342; Grandey et al., 2007, S. 70; Liang et al., 2018, S. 1055; Schyns & Schilling, 2013, S. 147; Tepper, 2000, S. 184; Wu & Hu, 2009, S. 156) nachgewiesen werden. Wenngleich diese individuellen Folgen nicht ohne weitere Konsequenzen auf höheren Ebenen (Organisation, Gesellschaft) bleiben können, basiert diese logisch geschlussfolgerte Annahme nicht auf einer gesicherten Datengrundlage. Die gesamtgesellschaftlichen Folgen destruktiver Führung können allenfalls geschätzt werden (Tepper et al., 2006, S. 119).

Die schwerwiegenden Auswirkungen destruktiver Führung fordern die Wissenschaft heraus, dieses Phänomen tiefer zu erforschen. Ein besseres Verständnis setzt allerdings nicht nur Wissen über die Folgen, sondern vor allem eine differenzierte Kenntnis aller relevanten Antezedenzen voraus. Bei der Identifizierung von Bedingungsfaktoren für die Entstehung destruktiver Führung scheint es ein einfacher Weg zu sein, die Verantwortung bei der Führungsperson zu suchen. Ein solch einseitiger Erklärungsansatz greift jedoch zu kurz und steht im Widerspruch zu einer integrativen und holistischen Definition von destruktiver Führung im Speziellen und von Führung im Allgemeinen. Dennoch berechtigen die Erkenntnisse zum Einfluss der führenden Person auf den Führungsprozess dazu, die persönlichen Eigenschaften und das Verhalten von Führenden auf einen möglichen Zusammenhang zu destruktiver Führung zu untersuchen. Neben den Persönlichkeitsmerkmalen werden auch andere personale Antezedenzen einer wissenschaftlichen Betrachtung unterzogen, zum Beispiel subjektives Erleben von Stress (Mawritz, Folger & Latham, 2014, S. 365–366; Wang et al., 2010, S. 78; Zhang & Bednall, 2016, S. 461), Gerechtigkeit (Hoobler & Brass, 2006, S. 1129; Tepper et al., 2006, S. 109; Zhang & Bednall, 2016, S. 461) und eigene Kompetenz (Fast & Chen, 2009, S. 1407) sowie prägende Lebenserfahrungen (Padilla et al., 2007, S. 182). Besonders vielversprechend scheinen diejenigen Ansätze zu sein, die eine Verbindung personaler Antezedenzen der Führungskraft mit anderen Bedingungsfaktoren anstreben (u. a. Krasikova et al., 2013; Wang et al., 2010). Weitere Entstehungsfaktoren sind bei den Geführten zu eruieren. Verschiedene Autorinnen und Autoren haben Typologien von Geführten vorgelegt, die erklären sollen, warum einige Geführte destruktive Führung tolerieren bzw. sogar mitgestalten. Die Typologien unterscheiden Geführte entsprechend ihrer Involviertheit in destruktive Führung (Passivität bzw. Aktivität im Handeln). Grundlage dieser Typenbildung sind unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften, Verhaltensmuster und Motive der Geführten (Chandler & Fields, 2010; Kellerman, 2004; Padilla et al., 2007; Schyns, Neves et al., 2018; Thoroughgood, Padilla et al., 2012). An einer empirischen Evidenz dieser Typologien mangelt es jedoch. Was hingegen als gesichert angesehen werden kann, ist die Erkenntnis, dass es erhebliche Varianzen darin gibt,



wie Geführte destruktive Führung wahrnehmen und wie sie darauf reagieren (Martinko et al., 2011, S. 756; Vogel et al., 2015, S. 729). Neben den Entstehungsfaktoren, die eng an die am Führungsprozess beteiligten Personen gekoppelt sind, scheint die komplexeste Kategorie an Antezedenzen die des situativen Kontexts zu sein. Ungeachtet der bekannten Schwierigkeiten, die mit der Erforschung von Umweltfaktoren einhergehen, haben einige Forscherinnen und Forscher Kontextfaktoren identifiziert, die die Entstehung destruktiver Führung begünstigen (Bardes & Piccolo, 2010; Chandler & Fields, 2010; Erickson et al., 2015; Ferris et al., 2007; Fleming & Zyglidopoulos, 2008; Krasikova et al., 2013; Mawritz et al., 2012; Mawritz, Dust & Resick, 2014; Mulvey & Padilla, 2010; Padilla et al., 2007; Salin, 2003; Vogel et al., 2015). Trotz bemerkenswerter Beiträge dieser und anderer Autorinnen und Autoren ist das Wissen über kontextuelle Bedingungen destruktiver Führung insuffizient. Die bislang vorliegenden Modelle enthalten zum Teil sehr große, abstrakte Kategorien wie Komplexität (Mulvey & Padilla, 2010, S. 53) oder Instabilität und Dynamik (Mulvey & Padilla, 2010, S. 53; Padilla et al., 2007, S. 185) und liefern wenig Erkenntnis über konkrete Wirkmechanismen und Wechselbeziehungen zwischen einzelnen Faktoren. Präzisere Vorstellungen über den begünstigenden Einfluss situativer Rahmenbedingungen ermöglichen die Modelle von Wang et al. (2010, S. 76) und Krasikova et al. (2013, S. 1316), welche als integrativ bezeichnet werden können, da sie auch Merkmale der bzw. des Führenden und den Einfluss der Geführten abbilden. In der aktuellen Debatte um destruktive Kontextfaktoren werden eine komplexe, instabile und dynamische Umwelt (Mulvey & Padilla, 2010, S. 53; Padilla et al., 2007, S. 185) und eine zum Teil daraus resultierende, wahrgenommene Bedrohung (Chandler & Fields, 2010, S. 119; Mulvey & Padilla, 2010, S. 62; Padilla et al., 2007, S. 185) als potenziell begünstigend diskutiert. Des Weiteren gibt es Grund zu der Annahme, dass sowohl die nationale als auch die Organisationskultur die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung destruktiver Führung beeinflussen kann. Es gibt hinreichende Hinweise dafür, dass destruktive Führung vor allem in Kulturen entsteht, in denen eine hohe Machtdistanz, eine Tendenz zu Unsicherheitsvermeidung und kollektivistische Werte vorherrschen (Mulvey & Padilla, 2010, S. 63; Padilla et al., 2007, S. 186; Vogel et al., 2015, S. 729). Außerdem scheint es entscheidend zu sein, ob die Organisation wirksame Maßnahmen etabliert hat, um die Macht einzelner Organisationsmitglieder zu kontrollieren (Krasikova et al., 2013, S. 1324; Mulvey & Padilla, 2010, S. 53). Dies sollte vor allem für höhere Führungsebenen gelten, denn vieles deutet darauf hin, dass einer der wesentlichen Faktoren die Existenz destruktiver Strukturen auf höheren Hierarchieebenen ist (Aryee et al., 2007; Krasikova et al., 2013, S. 1321–1322; Mawritz et al., 2012; Mawritz, Dust & Resick, 2014,

## 6 Kritische Würdigung und Implikationen für die eigene Untersuchung

S. 739; Porath & Pearson, 2010, S. 67; Salin, 2003, S. 1225; Wang et al., 2010, S. 89). Besonders präsent in der Diskussion um situative Antezedenzen destruktiver Führung ist die Erwähnung stressauslösender Ziele und Anreizsysteme (Bardes & Piccolo, 2010; Chandler & Fields, 2010; Erickson et al., 2015; Krasikova et al., 2013). Jedoch muss auch an dieser Stelle wieder betont werden, dass es keine belastbare empirische Grundlage für diesen vermuteten Einfluss gibt. Vielmehr gilt es zu beachten, dass Führende die von der Organisation vorgegebenen Ziele eher unkritisch sehen (Schilling, 2009, S. 112).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass:

- das Wissen über negative Aspekte von Führung ist im Vergleich zum Wissen über positive Aspekte begrenzter ist,
- Studien zu destruktiver Führung vorrangig die Konsequenzen dieses Phänomens in den Blick nehmen und seltener die Antezedenzen,
- innerhalb der Antezedenzenforschung die empirische Evidenz generell schwach ist.

Daraus lässt sich ein **erstes Forschungsdesiderat** ableiten:

Es fehlt an **empirischen** Untersuchungen zu den **Antezedenzen destruktiver Führung**.

Die Literaturrecherche zum aktuellen Forschungsstand zu destruktiver Führung verdeutlicht zudem, dass der Großteil der Publikationen zu destruktiver Führung aus den USA stammt. Aus dem deutschsprachigen Raum kommen, bis auf wenige Ausnahmen (u. a. Klaufner, 2011, 2012; Kuhn & Weibler, 2012, 2020; Lange & Rowold, 2017; May et al., 2016; Schilling, 2009; Schilling & May, 2015; Wittmann, 2017), bislang nur wenige Veröffentlichungen zu dieser Thematik.

Daraus lässt sich ein **zweites Forschungsdesiderat** ableiten:

Es fehlt an empirischen Untersuchungen zu destruktiver Führung in **Deutschland**.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler betonen, dass ein verstärkter Einsatz qualitativer Designs in der Führungsforschung, im Besonderen bei der Untersuchung destruktiver Führung, notwendig ist (u. a. Antonakis et al., 2004, S. 54; Conger, 1998, S. 109; Klaufner, 2012, S. 14; Krasikova et al., 2013, S. 1330; Schilling, 2017, S. 349; Thoroughgood, 2021, S. 16–17).

Daraus lässt sich ein **drittes Forschungsdesiderat** ableiten:

Es fehlt an **qualitativen** Untersuchungen zu destruktiver Führung.

Darüber hinaus ist zu konstatieren, dass vorrangig die Geführten als Zielgruppe empirischer Untersuchungen zu (destruktiver) Führung angesprochen werden. Nur selten werden Führende als Probandinnen und Probanden ausgewählt (z. B. Schilling, 2009). Die Perspektive anderer Akteure, denen unter Umständen ein objektiverer Blick auf Führungsprozesse möglich ist als den direkt daran beteiligten Personen, wird bislang nicht ausreichend berücksichtigt. Dabei ist gerade von dieser Außen- oder auch Metaperspektive auf Führungsprozesse eine substantielle Erkenntniserweiterung zu erwarten. Eine dieser Gruppen, deren Erfahrungen mit destruktiver Führung bislang noch nicht in wissenschaftlichen Untersuchungen in den Blick genommen wurde, sind Führungskräftecoachinnen und -coaches.

Daraus lässt sich ein **viertes Forschungsdesiderat** ableiten:

Es fehlt an Untersuchungen zur **Perspektive von Führungskräftecoachinnen und -coaches** auf das Phänomen destruktive Führung.

### 6.2 Forschungsfragen

Aus den herausgearbeiteten Forschungsdesideraten lässt sich folgende forschungsleitende Fragestellung dieser Arbeit ableiten:

**Wie erklären sich Führungskräftecoachinnen und -coaches in Deutschland die Entstehung destruktiver Führung und wie lässt sich destruktive Führung aus der Sicht von deutschen Führungskräftecoachinnen und -coaches vermeiden?**

Aus dieser übergeordneten Fragestellung ergeben sich folgende Teilfragen:

1. Welche zentralen Antezedenzen identifizieren deutsche Führungskräftecoachinnen und -coaches für die Entstehung destruktiver Führung in deutschen Organisationen?
2. Welchen Zusammenhang sehen die Führungskräftecoachinnen und -coaches zwischen den einzelnen Entstehungsfaktoren?
3. Inwieweit unterscheiden deutsche Führungskräftecoachinnen und -coaches zwischen Antezedenzen, die zur Entstehung destruktiver Führung und Antezedenzen, die zur Konsolidierung destruktiver Führung beitragen?
4. Welche (präventiven) Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung lassen sich aus den Erklärungsansätzen der Führungskräftecoachinnen und -coaches ableiten?

Als Antwort auf diese Forschungsfragen soll im Rahmen der Studie ein empirisch gesichertes Modell erstellt werden, welches die Entstehung und Ausbreitung destruktiver Führung in deutschen Organisationen aus der Perspektive von Führungskräftecoachinnen und -coaches erklärt.

## 6 Kritische Würdigung und Implikationen für die eigene Untersuchung

Dazu werden die wesentlichen Entstehungsfaktoren möglichst genau bestimmt, systematisiert und in ihren Wechselbeziehungen zueinander dargestellt. Das aus der Empirie entwickelte theoretische Modell soll von mittlerer Reichweite (Merton, 1957, S. 39) sein und damit eine Tiefenstruktur aufweisen, wie sie in der GTM üblich ist (Breuer, Muckel, Dieris & Allmers, 2019, S. 7; Seifert, 2016, S. 10).

### 6.3 Implikationen für die methodische Vorgehensweise

Das wissenschaftliche Erkenntnisinteresse und die damit verbundenen Forschungsfragen dienen als Ausgangspunkt für Entscheidungen über eine angemessene methodische Vorgehensweise (Flick, 2019b, S. 132–133; Flick, Kardorff & Steinke, 2019, S. 17; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2013, S. 1, 2019, S. 106; Sebe-Opfermann, 2016, S. 26). Dabei ist vorwegzunehmen, dass, zumindest prinzipiell, nahezu jedes Problem (mitnichten jede Forschungsfrage) sowohl quantitativ als auch qualitativ sinnvoll untersucht werden kann (Oswald, 2013, S. 191). Beide Paradigmen „widmen sich der empirischen Erkundung sozialer Wirklichkeit“ (Uhlendorff & Prengel, 2013, S. 137), haben jedoch „unterschiedliche Erkenntnispotentiale“ (Uhlendorff & Prengel, 2013, S. 137). Bei der Wahl der methodischen Vorgehensweise ist letztlich abzuwägen, welches Paradigma in Bezug auf das angestrebte Erkenntnisziel den erfolgversprechenderen Weg bietet.

Ziel dieser Arbeit ist es, den Korpus bestehender Theorien und Modelle zu destruktiver Führung weiterzuentwickeln. Solche Impulse zur Weiterentwicklung des Forschungsfeldes sind in erster Linie von qualitativen Studien zu erwarten (Mulvey & Padilla, 2010, S. 65). Im Rahmen dieser Arbeit soll ein Beitrag zu einem besseren Verständnis von Zusammenhängen und hintergründigen Mechanismen, die die Entstehung und Verbreitung destruktiver Führung begünstigen, geleistet werden. Gleichzeitig soll die subjektive Sichtweise von Führungskräftecoachinnen und -coaches auf dieses Forschungsobjekt erkundet werden. Diese Zielstellung ist kongruent zu den potenziellen Einsatzgebieten qualitativer Forschung (Brüsemeister, 2008, S. 44; Creswell & Poth, 2018, S. 45–46; Flick et al., 2019, S. 17; Locke, 2001, S. 97; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019, S. 108; Strübing, 2018, S. 26–27).

Wenngleich eine Entscheidung für qualitative Forschung nicht mit der Entscheidung gegen quantitative Forschung begründet werden darf, sollen an dieser Stelle dennoch ergänzend Argumente aufgeführt werden, die gegen eine Anwendung quantitativer Methoden sprechen. Quantitative Forschung versucht in der Regel über große Fallzahlen wenige Aspekte eines Phänomens anhand vorab festgelegter Hypothesen zu untersuchen und allgemeingültige Aussagen

zu treffen (Flick, 2019b, S. 24; Uhlendorff & Prengel, 2013, S. 146). Quantitative Studien gehen beispielsweise der Frage nach, wie stark eine Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen zwei Merkmalen ist (Lamnek & Krell, 2016, S. 281; Wichmann, 2019, S. 38). Gerade dies ist nicht die Ambition der vorliegenden Arbeit. Vielmehr soll ein komplexes Bild der subjektiven Sicht von Führungskräftecoachinnen und -coaches auf die Entstehung destruktiver Führung gezeichnet werden. Hierfür ist ein offener Zugang zum Phänomen erforderlich. Neben dieser inhaltlichen Rechtfertigung sprechen auch forschungspraktische Gründe gegen eine Anwendung quantitativer Methoden. Es kann als unwahrscheinlich angenommen werden, dass angesichts personeller und zeitlicher Ressourcen sowie in Anbetracht der hohen Brisanz des Themas (siehe Kapitel 3.2.1) eine ausreichende Fallzahl bzw. eine repräsentative Stichprobe hätte generiert werden können.

Ein zusätzliches Argument für die Anwendung qualitativer Methoden ist der Aufruf zahlreicher renommierter Expertinnen und Experten auf dem Gebiet der destruktiven Führung, das Phänomen qualitativ zu untersuchen (u. a. Klaußner, 2012, S. 14; Krasikova et al., 2013, S. 1330; Mulvey & Padilla, 2010, S. 65). Diese Autorinnen und Autoren sehen in qualitativen Studien ein enormes Potenzial für ein besseres Verständnis von destruktiver Führung und eine sinnvolle Erweiterung des Erkenntnisstandes, welcher bislang vorrangig über die Ergebnisse hypothesenprüfender, quantitativer Untersuchungen entstanden ist.

## 7 Untersuchungsdesign

*„Doch Forschung strebt und ringt, ermüdend nie,  
Nach dem Gesetz, dem Grund, Warum und Wie.“*

(Goethe)

Es konnte gezeigt werden, dass sich die Wahl eines qualitativen Forschungsansatzes überzeugend begründen lässt. Im siebten Kapitel werden die Grundsätze dieses Forschungsansatzes skizziert (siehe Kapitel 7.1) und Möglichkeiten zur Beurteilung der Güte qualitativer Studien vorgestellt (siehe Kapitel 7.2). Die Entscheidung für ein qualitatives Vorgehen fordert indes weitere Festlegungen im Zusammenhang mit dem Untersuchungsdesign (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2013, S. 1, 2019, S. 106). Dementsprechend werden in diesem Kapitel das Datenerhebungsverfahren (siehe Kapitel 7.3 und 7.4) sowie das Untersuchungsfeld (siehe Kapitel 7.5) beschrieben. Den Schwerpunkt des Methodenkapitels bildet die Darstellung des konkreten Untersuchungsgangs (siehe Kapitel 7.6) und der angewendeten Auswertungsmethoden (siehe Kapitel 7.7).

### 7.1 Das methodologische Paradigma der qualitativen Forschung

Unter dem Paradigma der qualitativen Forschung<sup>30</sup> werden zahlreiche unterschiedliche Forschungsansätze zusammengefasst (Döring & Bortz, 2016f, S. 63; Flick et al., 2019, S. 18; Mey, 2016, S. 185; Reichertz, 2016, S. 23; Wrona, 2006, S. 191). Dabei ist es angesichts der „enormen Ausdifferenzierung qualitativer [...] Methoden empirischer Sozialforschung“ (Kruse, 2015, S. 21) nur bedingt möglich, *das* qualitative Paradigma zu charakterisieren (Denzin & Lincoln, 2018, S. 12; Kruse, 2015, S. 21; G. Rosenthal, 2015, S. 13). Flick et al. (2019) sehen als verbindende Gemeinsamkeit aller qualitativen Ansätze „den Anspruch, Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben“ (S. 14) um „[d]amit [...] zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) bei[zu]tragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam [zu] machen“ (S. 14). Auch andere Autorinnen und Autoren haben sich bemüht, Grundprinzipien des „qualitativen Denkens“ (Mayring, 2016, S. 19) zu formulieren. Eines dieser grundlegenden Prinzipien des qualitativen Paradigmas ist

---

<sup>30</sup> In dieser Arbeit wird im Sinne eines methodischen Multikulturalismus nach Flick (2014) nicht näher auf die Differenzierung zwischen qualitativer, interpretativer und rekonstruktiver Forschung eingegangen.

die „verstehend-interpretative Rekonstruktion sozialer Phänomene in ihrem jeweiligen Kontext“ (Döring & Bortz, 2016f, S. 63). Dabei geht qualitative Forschung davon aus, dass Individuen ihre soziale Wirklichkeit (in der Interaktion mit anderen) konstruieren und dieser Wirklichkeit eine individuelle Bedeutung beimessen (Flick et al., 2019, S. 20; Helfferich, 2011, S. 22; Kergel, 2018, S. 44). Qualitative Forschung interessiert sich genau für diesen „subjektiv gemeinten [Sinn]“ (Flick et al., 2019, S. 21), durch dessen Kenntnis „individuelle und kollektive Einstellungen und Handlungen“ (Flick et al., 2019, S. 21) für Außenstehende nachvollziehbar werden (G. Rosenthal, 2015, S. 19). Als Voraussetzung für dieses Fremdverstehen muss im Rahmen der wissenschaftlichen Forschung eine Komplexitätsreduktion der sozialen Wirklichkeit vorgenommen werden (Kelle, 2013, S. 101–102). Ein weiteres Charakteristikum qualitativer Forschung ist ihre Alltagsnähe. Diese impliziert, dass Phänomene in ihrem natürlichen Umfeld untersucht werden (Creswell & Poth, 2018, S. 43; Denzin & Lincoln, 2018, S. 10; Mayring, 2016, S. 23; Patton, 2002, S. 4). Dabei bedienen sich Forschende in der Regel kommunikativer Verfahren<sup>31</sup> und treten auf diese Weise in einen interaktiven Kontakt mit den befragten Personen (Döring & Bortz, 2016f, S. 68; Helfferich, 2011, S. 24; G. Rosenthal, 2015, S. 46; Strübing, 2018, S. 23). Der gesamte Forschungsprozess verläuft zirkulär bzw. spiralförmig, das heißt, dass Fragestellungen und Methodik in Interaktion mit dem Forschungsfeld immer wieder überprüft und bei Bedarf revidiert werden (Baur & Blasius, 2019, S. 8; Döring & Bortz, 2016f, S. 67; Flick, 2019b, S. 134; Lamnek & Krell, 2016, S. 96; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2013, S. 3, 2019, S. 109; Strübing, 2018, S. 23). Voraussetzung für diese Flexibilität ist eine relative und reflektierte Offenheit (Döring & Bortz, 2016f, S. 66; Strübing, 2018, S. 23). Diese Offenheit ist jedoch nicht als Nichtwissen fehlzuinterpretieren (Oswald, 2013, S. 198; Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 55). Vielmehr sind (auch für die qualitative Forschung) theoretische Vorstrukturierungen nötig (Mayring, 2016, S. 28; Meinefeld, 2019, S. 272). Dey (1993) findet eine besonders treffende Formulierung für diese Bedingung: „In short, there is a difference between an open mind and empty head. To analyse data, we need to use accumulated knowledge, not dispense with it.“ (S. 65) Das Vorwissen ist allerdings „im heuristischen Sinne als vorläufige Annahmen unter anderen möglichen Erklärungen“ (G. Rosenthal, 2015, S. 51) zu verstehen. Statt eigene Vorannahmen zu negieren – was prinzipiell unmöglich ist, da niemand gänzlich unvoreingenommen sein kann – ist es erforderlich, die Vorannahmen zu Beginn des Forschungsprozesses zu explizieren, um ihnen im weiteren Verlauf des Erkenntnisprozesses mit der nötigen Distanz zu begegnen (Truskat, Kaiser-Belz & Volkmann, 2011, S. 359–360). Dieser Schritt macht die Forschenden frei und offen für die Entdeckung von Neuem (Mayring,

<sup>31</sup> Hiervon gibt es Ausnahmen, zum Beispiel die Dokumentenanalyse.

2016, S. 30; Oswald, 2013, S. 198). Dabei ist die Subjektivität der Vorannahmen kein Manko des qualitativen Paradigmas, sondern ein immanenter Bestandteil des Erkenntnisprozesses (Baur & Blasius, 2019, S. 8; Reichertz, 2016, S. 79–80; Uhlendorff & Prengel, 2013, S. 146). Allerdings müssen die subjektiven Perspektiven transparent gemacht werden (Döring & Bortz, 2016f, S. 70; Wrona, 2006, S. 193). Dies gilt nicht nur für die Vorannahmen, sondern auch für den Einfluss der Forschenden auf den gesamten Forschungsprozess. Lamnek und Krell (2016, S. 97) betonen in diesem Zusammenhang, dass der Erfolg einer qualitativen Untersuchung wesentlich von den persönlichen Kompetenzen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler abhängt. Auch Flick (2019b) denominiert die Person des Forschenden „mit [ihren] kommunikativen Fähigkeiten zum zentralen ‚Instrument‘ der Erhebung und Erkenntnis“ (S. 143). Nicht zuletzt aus dieser charakteristischen Besonderheit des qualitativen Paradigmas ergibt sich die Frage, wie die Qualität qualitativer Studien gesichert werden kann.

### 7.2 Gütekriterien qualitativer Forschung

Im Kontrast zu dem allgemeinen Konsens über die Qualitätskriterien der quantitativen Forschung (Objektivität, Reliabilität und Validität ) wird die Diskussion um verbindliche Gütekriterien<sup>32</sup> qualitativer Forschung sehr kontrovers geführt (Döring & Bortz, 2016d, S. 106; Flick, 2010, S. 397, 2019a, S. 473; Steinke, 2019, S. 319; Strübing, Hirschauer, Ayaß, Krähnke & Scheffer, 2018, S. 84). In diesem Diskurs lassen sich zwei unterschiedliche Positionen gegenüberstellen (Flick, 2010, S. 397, 2019a, S. 473). Auf der einen Seite steht die Auffassung, dass für die qualitative Forschung prinzipiell dieselben oder zumindest ähnlich formulierte Kriterien gelten müssen wie für die quantitative Forschung. Demgegenüber steht die Position, dass für qualitative Forschung ansatzspezifische Gütekriterien zu bestimmen sind. Diese Ansicht vertritt aktuell die Mehrheit der qualitativ arbeitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (Döring & Bortz, 2016d, S. 107). Die Auffassung, qualitative Forschung müsse sich an den bereits etablierten Gütekriterien quantitativer Forschung messen lassen, widerspricht den methodologischen Besonderheiten qualitativer Forschung und trägt nicht dazu bei, dass sich qualitative Forschung weiter von quantitativer Forschung emanzipiert. Aus genannten Gründen ist diese Position abzulehnen. Ebenso zurückzuweisen sind die Argumente eines von Steinke (2019, S. 321) beschriebenen (mitnichten vertretenden) dritten Standpunktes, welcher Qualitätskriterien für qualitative Forschung prinzipiell negiert. Eine Verbreitung dieser radikalen Ansicht

---

<sup>32</sup> Alternativ zu Gütekriterien werden auch Standards qualitativer Forschung diskutiert (z. B. Bohnsack, 2005)



wäre für eine fortschreitende Etablierung qualitativer Forschung sehr hinderlich (Reichert, 2016, S. 84). Ohne Gütekriterien ist beispielsweise eine Repräsentation qualitativer Studien in Fachzeitschriften und bei Ausschreibungen schwer vorstellbar (Döring & Bortz, 2016d, S. 107).

Die Grundhaltung, dass qualitative Forschung ansatzspezifische Gütekriterien braucht, war folglich Ausgangspunkt einer Suche nach Qualitätskriterien, die für diese Arbeit geeignet sind. Innerhalb dieser Position existieren mittlerweile mehr als einhundert verschiedene Kriterienkataloge (Schou, Høstrup, Lyngsø, Larsen & Poulsen, 2012, S. 2086). Döring und Bortz (2016d) sprechen gar von einem „Boom an qualitativen Kriterienkatalogen“ (S. 107).

Einer der am häufigsten zitierten Kriterienkataloge geht auf Lincoln und Guba (1985) zurück. Ihrer Ansicht nach wird die Qualität einer qualitativen Studie in erster Linie von deren Glaubwürdigkeit (*trustworthiness*) bestimmt (Lincoln & Guba, 1985, S. 290). Eine Studie ist glaubwürdig, wenn sie ihre Leserschaft überzeugen kann, dass ihre Ergebnisse aussagekräftig für die untersuchte soziale Wirklichkeit sind (Lincoln & Guba, 1985, S. 296). Döring und Bortz (2016d, S. 108) sehen zwei wesentliche Gründe für den breiten Erfolg dieses Kriteriensets. Zum einen liefern Lincoln und Guba (1985) in ihrem Buch *Naturalistic Inquiry* praktische Anregungen zur Umsetzung jedes Kriteriums, zum anderen ordnet das Autorenduo jedem Kriterium aus dem eigenen Katalog ein entsprechendes Kriterium der quantitativen Forschung zu und ermöglicht dadurch eine „Anschlussfähigkeit an etablierte Diskussionen um wissenschaftliche Qualität“ (Döring & Bortz, 2016d, S. 108). Diese relative Nähe zu den quantitativen Gütekriterien ist auch im Katalog der sieben Kernkriterien zur Bewertung qualitativer Forschung von Steinke (1999, 2019) erkennbar. Steinkes Ansatz umfasst im Gegensatz zum Katalog von Lincoln und Guba (1985) nicht nur Kriterien, die sich auf die methodische Strenge beziehen, sondern beurteilt qualitative Studien auch danach, ob sie beispielsweise eine relevante Fragestellung aufgreifen (Steinke, 2019, S. 330). Ebenso wie Steinke (1999, 2019) und Lincoln und Guba (1985) ist auch Tracy (2010) eine Fürsprecherin ansatzspezifischer Gütekriterien. Sie definiert unter der Bezeichnung *Eight „Big-Tent“ Criteria for Excellent Qualitative Research* (Tracy, 2010, S. 840) acht Qualitätskriterien qualitativer Forschung. Ihr Kriterienkatalog ist in seinem Umfang mit dem von Steinke (1999, 2019) vergleichbar.

Im Unterschied zu den drei genannten Kriterienkatalogen, die alle den Anspruch erheben, universell für jegliches qualitative Forschungsvorhaben anwendbar zu sein (Lincoln & Guba, 1985, S. 290; Steinke, 2019, S. 324; Tracy, 2010, S. 838), spezifiziert Charmaz (2014, S. 337–338) ihre Qualitätskriterien auf Grounded-Theory-Studien. Durch diese Konkretisierung würde sich dieses aus den vier Kriterien *credibility*, *originality*, *resonance* und *usefulness* bestehende

## 7 Untersuchungsdesign

Kriterienset für die vorliegende Studie besonders eignen. Allerdings werden die einzelnen Gütekriterien nur sehr kurz anhand von wenigen evaluierenden Fragen vorgestellt. Daher wurden Charmaz‘ (2014, S. 337–338) Qualitätskriterien in dieser Arbeit nicht weiter vertieft.

Die folgende Übersicht (siehe Tabelle 10) stellt dementsprechend nur die Kriterien von Lincoln und Guba (1985), Steinke (1999, 2019) und Tracy (2010) systematisch gegenüber.

Tabelle 10: Kriterien wissenschaftlicher Qualität im qualitativen Paradigma im Überblick  
Quelle: in Anlehnung an Döring & Bortz, 2016d, S. 109–110, S. 110 und S. 112–114

Standards der Wissenschaftlichkeit	Kriterien der wissenschaftl. Qualität	Lincoln und Guba (1985)	Steinke (1999, 2019)	Tracy (2010)
wissenschaftl. Forschungsproblem	inhaltliche Relevanz	–	<b>Relevanz</b> Beitrag der Studie zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt	<b>worthy topic</b> relevantes, aktuelles, interessantes Thema  <b>significant contribution</b> bedeutsamer Beitrag auf theoretischer, praktischer, methodologischer, etc. Ebene
wissenschaftl. Forschungsprozess	methodische Strenge	<b>confirmability</b> unvoreingenommene Ergebnisse	<b>reflektierte Subjektivität</b> selbstreflexive Auseinandersetzung mit der Subjektivität des Forschenden	<b>sincerity</b> selbstreflexive Auseinandersetzung mit der Subjektivität des Forschenden
		<b>dependability</b> nachvollziehbarer Forschungsprozess	–	–
		<b>credibility</b> datenbasierte und vertrauenswürdige Ergebnisse und Interpretationen	<b>empirische Verankerung</b> datenbasierte Schlussfolgerungen  <b>Indikation</b> Angemessenheit und Begründung aller Entscheidungen im gesamten Forschungsprozess <b>Kohärenz</b> Widerspruchsfreiheit zwischen Datenbasis und Interpretationen	<b>credibility</b> Vertrauenswürdigkeit Wirklichkeitsnähe und Plausibilität  <b>meaningful coherence</b> stimmige Verbindungen zwischen Forschungsstand, Forschungsfrage, Methoden Ergebnissen und deren Interpretation

Fortsetzung Tabelle 10

Standards der Wissenschaftlichkeit	Kriterien der wissenschaftl. Qualität	Lincoln und Guba (1985)	Steinke (1999, 2019)	Tracy (2010)
wissenschaftl. Forschungsprozess	methodische Strenge			<b>rich rigor</b> angemessene und komplexe theoretische Konstrukte, Samples, Erhebungs- und Auswertungsverfahren, etc.
		<b>transferability</b> auf andere Kontexte übertragbare Ergebnisse	<b>Limitation</b> Angabe von Bedingungen für die Übertragbarkeit der Ergebnisse	<b>resonance</b> Resonanz bei einer Zielgruppe, z. B. durch transferierbare Ergebnisse
Wissenschafts- und Forschungsethik	ethische Strenge	–	–	<b>ethical</b> Einhaltung ethischer Grundsätze
Dokumentation des Forschungsprojekts	Präsentationsqualität	–	<b>intersubjektive Nachvollziehbarkeit</b> transparente Darstellung des gesamten Forschungsprozesses, regelgerechte Anwendung kodifizierter Verfahren, Interpretationen in Gruppen	–

Wie bereits erwähnt, können diese drei Kriterienkataloge prinzipiell für jedes qualitative Forschungsprojekt verwendet werden (Lincoln & Guba, 1985, S. 290; Steinke, 2019, S. 324; Tracy, 2010, S. 838). Die Autorinnen und Autoren räumen ein, dass die Kriterien im Einzelfall an den spezifischen Kontext einer Studie angepasst werden dürfen (Steinke, 2019, S. 324; Tracy, 2010, S. 849). Es kann nicht überraschen, dass keiner der drei Ansätze in der Lage ist, konkrete Angaben darüber zu machen, wann genau ein Kriterium als erfüllt gilt (Flick, 2019a, S. 484). Qualitative Forschung arbeitet naturgemäß ohne standardisierte Werte. Dementsprechend kann auch die Qualität qualitativer Forschung nur durch die Einschätzung von Expertinnen und Experten beurteilt werden (Döring & Bortz, 2016d, S. 110). Trotz der kontroversen Diskussion um verbindliche Qualitätskriterien für die qualitative Forschung können einige Anforderungen festgehalten werden, über die es einen relativ breiten Konsens zu geben scheint. Zuvorderst werden Fragestellungen erwartet, die „nachvollziehbar an die Diskussion des Forschungsstandes anschließen“ (Helsper et al., 2016, S. 741). Zudem wird gefordert, dass qualitativ arbeitende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einen methodischen Zugang wählen, der in Kohärenz zu ihren Forschungsfragen steht (Helfferich, 2011, S. 26; Helsper et al., 2016, S. 742). Die Methodenwahl ist überzeugend zu begründen (Flick, 2019a, S. 485; Helsper

et al., 2016, S. 744; Reichertz, 2016, S. 83) und die einzelnen Arbeitsschritte des Forschungsprojekts (Sampling, Datenerhebung, Transkription, Datenauswertung, etc.) sind transparent darzustellen (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 93; Flick, 2019a, S. 485; Helsper et al., 2016, S. 743). Außerdem muss eine qualitative Studie begründete Annahmen über die Generalisierbarkeit und Reichweite der Ergebnisse enthalten (Helsper et al., 2016, S. 745).

Die vorliegende Arbeit erhebt für sich einen Qualitätsanspruch, der über diese allgemeinen Anforderungen hinausgeht. Diese Studie orientiert sich an den sieben Kernkriterien zur Bewertung qualitativer Forschung von Steinke (1999). Für eine Anwendung dieses Kriterienrasters sprechen im Wesentlichen vier Argumente. Erstens stoßen Steinkes (1999) Kriterien auf breite Akzeptanz und Anerkennung in der Fachwelt (Döring & Bortz, 2016d, S. 114). Zudem beziehen sich einige der sieben Kriterien auf Aspekte, die über die methodische Strenge einer Studie hinausreichen (z. B. Relevanz). Außerdem formuliert die Autorin nicht nur eine starre Liste an Kriterien, sondern stellt zusätzlich auch Instrumente zur Verfügung, mit denen Forschende sichern und prüfen können, dass diese Kriterien erfüllt werden. Ferner steigt die Praxistauglichkeit des Kriterienkatalogs von Steinke (1999) durch die Möglichkeit, die Anforderungen einzelner Kriterien an die spezifischen Bedingungen einer Studie anzupassen. Eine Selbstbewertung anhand der sieben Kernkriterien zur Bewertung qualitativer Forschung von Steinke (1999) erfolgt in Kapitel 9.3.1.

Eines von Steinkes (1999) zentralen Qualitätsmerkmalen ist die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des gesamten Forschungsprozesses. In diesem Zusammenhang fordert sie, dass qualitative Studien möglichst auf kodifizierte Verfahren zurückgreifen sollten. Nicht zuletzt aus diesem Grund wurde zur Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Studie kein eigenes (neues) Untersuchungsverfahren entwickelt, sondern stattdessen die bereits existierenden Methoden qualitativer Sozialforschung auf ihre Eignung für das vorliegende Forschungsvorhaben überprüft. Nach Misoch (2019) kann „[q]ualitatives Forschen [...] in Form von Beobachtungen, Fallanalysen, biografische[n] Methoden, qualitative[n] Experimente[n], Dokumentanalysen oder Inhaltsanalysen von Texten, Bildern und Filmen realisiert werden [...].“ (S. 13) Da die vorliegende Studie darauf abzielt, subjektive Sichtweisen zu untersuchen, die der direkten Beobachtung nicht zugänglich sind und über die auch keine Sekundärdaten wie beispielsweise Dokumente existieren, ist das qualitative Interview die adäquate Datenerhebungsform für dieses Forschungsvorhaben (Deppermann, 2013, Abs. 3; Reinders, 2011, S. 87, 2012, S. 84).

### 7.3 Das qualitative Interview als Instrument zur Erfassung subjektiver Sichtweisen

„Im Zentrum qualitativer Interviews steht die Frage, was *die befragten Personen für relevant* [Hervorhebung im Original] erachten, wie sie ihre Welt beobachten und was ihre Lebenswelt charakterisiert.“ (Froschauer & Lueger, 2020, S. 14) Zu diesem Zweck werden Personen über Fragen oder andere Stimuli dazu angeregt, ihre subjektiven Sichtweisen zu einem Forschungsgegenstand in einem Gespräch mit einer Interviewerin bzw. einem Interviewer verbal zu artikulieren. Das qualitative Interview ist demnach eine Form der wissenschaftlichen Datenerhebung, bei der die „forschungsrelevanten Daten in der mündlichen Kommunikation erhoben werden“ (Misoch, 2019, S. 13). Dabei muss das Gespräch nicht zwingend in einer Face-to-face-Situation entstehen, sondern kann auch am Telefon oder mit Hilfe digitaler Medien durchgeführt werden. In jedem Fall ist aber das Zusammentreffen der Kommunikationspartnerinnen und -partner bewusst herbeigeführt und zielgerichtet geplant (Lamnek & Krell, 2016, S. 313; Renner & Jacob, 2020, S. 3).

Unter dem Kollektivum der qualitativen Interviews lässt sich eine kaum noch zu überblickende Anzahl an verschiedenen Formen zusammenfassen<sup>33</sup> (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009, S. 415; Deppermann, 2013, Abs. 1; Helfferich, 2011, S. 35; Lamnek & Krell, 2016, S. 314; Mey & Mruck, 2020b, S. 317). Daher muss nicht nur begründet werden, warum die Datenerhebung mittels qualitativer Interviews durchgeführt wird (Silverman, 2020, S. 182), sondern es ist darüber hinaus zu rechtfertigen, welche spezielle Form des qualitativen Interviews die geeignetste ist, um die Forschungsfragen beantworten zu können.

In Anlehnung an Reinders (2012, S. 88) und Brinkmann und Kvale (2018, S. 87) wurden bei Wahl der Interviewmethode folgende Faktoren berücksichtigt:

Faktoren im Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand

- Ziel der wissenschaftlichen Untersuchung
- Stand der wissenschaftlichen Forschung zum Untersuchungsgegenstand

Faktoren im Zusammenhang mit dem Untersuchungsfeld

- kommunikative Fähigkeiten der zu interviewenden Personen
- Bezug der zu interviewenden Personen zum Untersuchungsgegenstand

<sup>33</sup> Eine Übersicht über die verschiedenen Formen qualitativer Interviews gibt z. B. Helfferich (2011, S. 35-46).

## 7 Untersuchungsdesign

Faktoren im Zusammenhang mit der forschenden Person

- der Grad des Vorwissens der Forschenden
- kommunikative Fähigkeit der Forschenden

Da sich die in der vorliegenden Studie zu untersuchenden subjektiven Sichtweisen auf ein gesellschaftlich relevantes Problem (destruktive Führung) beziehen, kann der Argumentation von Misoch (2019, S. 71) gefolgt werden, die für derartige Forschungsvorhaben das problemzentrierte Interview (PZI) nach Witzel (1982, 1985, 2000) empfiehlt. Diese Interviewform setzt voraus, dass es der bisherige Stand der Forschung erlaubt, sich vor der Durchführung der Interviews ein wissenschaftlich fundiertes Vorwissen aneignen zu können. Dieses Kriterium konnte in der vorliegenden Untersuchung erfüllt werden (siehe Kapitel 2 bis 5). Des Weiteren verlangt die Methode des PZI, dass sowohl die befragende Person als auch die Befragten über ein vergleichsweise hohes Maß an kommunikativen und (selbst-)reflexiven Fähigkeiten verfügen. Auch diese Bedingungen konnten als gegeben angenommen werden (siehe Kapitel 7.5). Dementsprechend wurde das PZI als Erhebungsmethode ausgewählt.

### 7.4 Die Methode des problemzentrierten Interviews

Das PZI wurde in den 1980er Jahren von Andreas Witzel, einem der „Wegbereiter qualitativer Sozialforschung“ (Schmidt-Grunert, 2013, Abs. 2), entwickelt. Witzel wollte mit dem PZI ein alternatives Verfahren zu den standardisierten Methoden der empirischen Sozialforschung anbieten, welches dem „komplexe[n] und prozessuale[n] Kontextcharakter der sozialwissenschaftlichen Forschungsgegenstände“ (Witzel, 1985, S. 227) gerecht wird, ohne im anderen Extrem eine naiv-induktive, jegliches Vorwissen ausklammernde Position von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern einzufordern (Witzel, 1996, S. 52, 2000, Abs. 3). Mehrfach betont Witzel (1985, S. 233, 1996, S. 52–53, 2000, Abs. 3) die Nähe des PZI zur Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967). Im Sinne dieses Forschungsansatzes verbindet das PZI ein offenes (induktives) mit einem theoriegeleiteten (deduktiven) Vorgehen.

Das PZI ist eine Interviewmethode, bei der die Befragten als Expertinnen und Experten ihrer eigenen subjektiven Bedeutungen wertgeschätzt werden. Das heißt, sie werden als „prinzipiell orientierungs-, deutungs- und theoriemächtig [angesehen] und [behandelt]“ (Arbeitsgruppe Schulforschung, 1979, S. 177 zitiert nach Witzel, 1982, S. 66). Die Forschung wird „auf die Problemsicht der Subjekte zentriert“ (Witzel, 1985, S. 228). Dadurch qualifiziert sich das PZI auch für Interviews mit Expertinnen und Experten (Witzel & Reiter, 2012, S. 33) und weist

dementsprechend Ähnlichkeiten zum theoriegenerierenden Experteninterview auf, welches ebenfalls an die Methodologie der Grounded Theory anschließt (Bogner et al., 2014, S. 25). Verglichen mit anderen Interviewformen haben die Befragten beim PZI relativ hohe Freiheitsgrade in Bezug auf ihren Antwortspielraum. In diesem Punkt ähnelt das PZI dem narrativen Interview (Schütze, 1977). Die Freiheitsgrade der interviewenden Person sind hingegen teilweise beschränkt, da das PZI per definitionem problemzentriert, das heißt fokussiert auf eine konkrete Problemstellung, abläuft. Hier lässt sich das PZI klar vom narrativen Interview abgrenzen. Resümierend kann das PZI als eine offene, teilstrukturierte Interviewform klassifiziert werden (Kielblock & Lange, 2013, S. 441; Misoch, 2019, S. 71). Bei der Vielzahl verschiedener Interviewmethoden, die Helfferich (2011) berechtigterweise als „verwirrend“ (S. 35) bezeichnet, ist es Witzel besonders hoch anzurechnen, dass er in seinen Publikationen klare und begründete Prinzipien und methodische Anleitungen für die Durchführung von PZI darlegt (u. a. Witzel, 1982, 1985, 2000; Witzel & Reiter, 2012). Diese methodologische und methodische Klarheit könnte dazu beigetragen haben, dass sich das PZI in den vergangenen Jahren als eines der am häufigsten angewendeten qualitativen Verfahren in der deutschsprachigen Sozialforschung etabliert hat (Deppermann, 2013, Abs. 1; Mey & Mruck, 2010, S. 425; Scheibelhofer, 2005, S. 20; Witzel & Reiter, 2012, S. 8–9). Auf internationalem Gebiet hat das PZI als Forschungsmethode jedoch kaum Bedeutung (Kurz, Stockhammer, Fuchs & Meinhard, 2009, S. 465).

#### 7.4.1 Grundprinzipien des problemzentrierten Interviews

Das PZI basiert auf den drei Grundprinzipien Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung und Prozessorientierung (Witzel, 1982, S. 72, 1985, S. 230–235, 2000, Abs. 4). Diese Grundprinzipien decken sich mit typischen Charakteristika qualitativer Forschungsmethoden. Daher steht außer Frage, dass das PZI dem qualitativen Paradigma zuzuordnen ist (Mayring, 2016, S. 68). Nicht zuletzt an der Bezeichnung des Verfahrens ist zu erkennen, dass Witzel mit dem ersten Grundprinzip – der Problemzentrierung – das vorrangige Kriterium des PZI beschreibt. Die Zentrierung auf eine bestimmte Problemstellung durchzieht das gesamte Verfahren und ist von Beginn an prägend. Ausgangspunkt ist ein gesellschaftliches Problem, welches in einer Forschungsfrage ausformuliert wird. „[...] [T]he research question has to correspond to an everyday problem in the perspective of *practical knowledge* [Hervorhebung im Original] that the respondent can articulate and also has an interest in dealing with.“ (Witzel & Reiter, 2012, S. 5) Im nächsten Schritt erfolgt eine tiefgründige, kritische Auseinandersetzung mit bereits existierenden Theorien und verfügbaren empirischen Arbeiten zu der gewählten Problematik (Witzel,

1982, S. 68, 1985, S. 230; Witzel & Reiter, 2012, S. 24). Aufgrund dieser intensiven Problemanalyse ist das PZI für theoriegeleitete Forschung geeignet (Mayring, 2016, S. 70). Das erarbeitete Vorwissen ermöglicht es den Forschenden, zielführende Fragen zu formulieren und diese in eine thematisch sinnvoll strukturierte Reihenfolge zu bringen (Witzel, 2000, Abs. 3). Damit fließt das Hintergrundwissen der Forschenden unmittelbar in die Konzeption des Interviewleitfadens ein (Mayring, 2016, S. 67). Nicht nur in der Vorbereitung der Gespräche, sondern auch während der Interviews nutzen die Forschenden ihr Vorwissen (Misoch, 2019, S. 72). Es erleichtert es ihnen beispielsweise, Widersprüchlichkeiten in den Aussagen einer Interviewpartnerin bzw. eines Interviewpartners schon in der Gesprächssituation (und nicht erst in der Auswertungsphase) wahrzunehmen, durch adäquate Nachfragen direkt anzusprechen und im Dialog gemeinsam aufzulösen (Witzel, 1985, S. 235, 2000, Abs. 4)<sup>34</sup>. Problemzentrierung bedeutet auch, dass die Forschenden den Gesprächsverlauf wieder fokussieren, wenn eine befragte Person gedanklich zu weit vom eigentlichen Thema abkommt (Witzel, 2000, Abs. 4). Um ein solches Abschweifen spontan erkennen und zielführend darauf reagieren zu können, bedarf es fachlichen Hintergrundwissens. Das ohnehin unvermeidbare Vorwissen (siehe Kapitel 7.1) wird also beim PZI nicht ausgeblendet, sondern explizit als Impulsgeber für ein fokussiertes Gespräch genutzt. Daraus ergibt sich für die Interviewenden eine Art Doppelrolle. Einerseits sind sie von ihrem Vorwissen geprägt und werden aufgefordert dieses gegenüber den Interviewten zu explizieren, andererseits müssen sie offen für die subjektive Wirklichkeit der Befragten bleiben (Witzel, 1985, S. 231). In diesem Spannungsfeld liegt für die Forschenden eine besondere Herausforderung.

Mit dem zweiten Grundprinzip – der Gegenstandsorientierung – meint Witzel, dass die Besonderheiten des Forschungsgegenstandes determinieren, wie die Methode konkret auszugestaltet ist (Witzel, 1982, S. 70, 1985, S. 232; Witzel & Reiter, 2012, S. 29). Insofern ist das PZI trotz Witzels ausführlicher Erläuterungen und Anleitungen bei Weitem kein standardisiertes Verfahren. Stattdessen lässt sich die Methode flexibel an den spezifischen Forschungsgegenstand anpassen, sodass nicht zwingend alle originären Methodenbestandteile (qualitatives Interview, Fallanalyse, biographische Methode, Gruppendiskussion und Inhaltsanalyse) angewendet werden müssen (Lamnek & Krell, 2016, S. 345; Witzel, 1985, S. 232–233). Auf das Interview als immanentes Kernelement des PZI kann jedoch nicht verzichtet werden (Witzel & Reiter, 2012,

---

<sup>34</sup> Der Stellenwert des Vorwissens bei PZI erinnert stark an die Bedeutung der theoretischen Sensibilität im Rahmen der GTM (Strauss & Corbin, 1996, S. 25). „Die theoretische Sensibilität bezieht sich auf eine persönliche Fähigkeit des Forschers bzw. der Forscherin, Feinheiten in der Bedeutung der Daten aufzudecken. Eine solche Sensibilität wird durch verschiedene Quellen gespeist: Literaturstudium, eigene berufliche Erfahrungen, eigene persönliche Erfahrungen und den Forschungsprozess selbst.“ (Muckel, 2007, S. 219) In dieser Ähnlichkeit zwischen der Bedeutung von Vorwissen und von theoretischer Sensibilität ist folglich eine weitere Verbindung zwischen der Methode des PZI und der GTM zu sehen.



S. 7). Die weiteren Methodenbestandteile können die Datenerhebung unterstützen, sofern ihr Einsatz sinnvoll begründet werden kann (Witzel, 2000, Abs. 4).

Im dritten Grundprinzip – der Prozessorientierung – wird die Nähe des PZI zur Grounded-Theory-Methodologie (GTM) besonders deutlich. Witzel versteht den Forschungsprozess als induktiv-deduktives Wechselspiel, oder anders formuliert, als iterative Abfolge von Datengewinnung und -auswertung (Witzel & Reiter, 2012, S. 27). Zunächst werden induktiv erste theoretische Konzepte aus dem Datenmaterial abgeleitet, diese (vorläufigen) Annahmen werden anschließend in der weiteren Datenerhebung deduktiv überprüft und entweder gefestigt oder verworfen (Witzel, 1985, S. 233). Das Prinzip der Prozessorientierung zeigt sich außerdem in der Kommunikation zwischen Interviewenden und Interviewten. Im Dialog arbeiten die Gesprächspartnerinnen und -partner daran, ein gemeinsames Verständnis für die subjektive Problemsicht der Befragten zu entwickeln. Dabei werden, auch bis dato unbewusste, Ambivalenzen der Interviewten expliziert und reflektiert (Witzel, 1982, S. 71, 2000, Abs. 4; Witzel & Reiter, 2012, S. 28). Die Forschenden ermöglichen den Befragten durch eine problemzentrierte Gesprächslenkung „selbst Zusammenhänge [und] größere kognitive Strukturen [zu] entwickeln“ (Mayring, 2016, S. 68). Diese Gedankengerüste können von den Forschenden dann in Modellen veranschaulicht werden.

#### **7.4.2 Instrumente des problemzentrierten Interviews**

Für die Durchführung und Auswertung eines PZI stehen vier verschiedene Instrumente zur Verfügung: der Kurzfragebogen, der Leitfaden, die Aufzeichnung und das Postskriptum (Witzel, 1985, S. 236, 2000, Abs. 5). Mit dem Kurzfragebogen werden soziodemografische Daten der interviewten Personen erfasst. Derartige Fragen ohne konkreten Problembezug sollen aus dem eigentlichen Gespräch ausgeklammert werden. Witzel gibt jedoch widersprüchliche Empfehlungen, zu welchem Zeitpunkt der Kurzfragebogen an die Befragten auszugeben ist. Einerseits rät er, den Bogen vor dem Interview auszugeben und ihn, verbunden mit einer anschließenden offenen Frage, als Einstieg in die Interviewsituation zu nutzen (Witzel, 1982, S. 90, 1985, S. 236, 2000, Abs. 6). An anderer Stelle schreibt er, dass der Fragebogen am Ende des Interviews bearbeitet werden sollte (Witzel & Reiter, 2012, S. 91) und nur dann zu Beginn auszugeben ist, wenn die bzw. der Interviewende auch vorab bestimmte Informationen über die befragte Person benötigt (Witzel & Reiter, 2012, S. 92). Letztere Empfehlung ist klar zu präferieren. Ein Gesprächseinstieg über den Kurzfragebogen würde das Interview mit einem Frage-Antwort-Schema beginnen lassen. Genau solche Situationen versucht das PZI durch seine spezifischen Grundprinzipien und Gesprächstechniken zu vermeiden. In diesem Sinne raten auch

## 7 Untersuchungsdesign

andere Autoren, den Kurzfragebogen erst nach dem Interview einzusetzen, auch um die Befragten nicht von der eigentlichen Fragestellung abzulenken (Flick, 2019b, S. 212; Kielblock & Lange, 2013, S. 446).

Der Leitfaden entsteht als Ergebnis der wissenschaftlichen Recherche und expliziert das Vorwissen der Interviewenden in Bezug auf den Forschungsgegenstand. Der Leitfaden gliedert das zu untersuchende Problem in verschiedene Themenbereiche. Für jeden Themenbereich wird eine Einstiegsfrage und bei Bedarf eine alternative Formulierungsvariante entworfen. Der Leitfaden ist jedoch kein standardisierter Fragenkatalog. Weder die Reihenfolge der Themen noch die einzelnen Fragen müssen „abgearbeitet“ werden. Stattdessen unterstützt der Leitfaden die Interviewenden dabei, die Gespräche problemzentriert durchzuführen und erinnert bei Bedarf an die im Vorfeld als wesentlich definierten Aspekte des Forschungsgegenstandes (Mayring, 2016, S. 69; Misoch, 2019, S. 73; Witzel, 1982, S. 90, 1985, S. 236, 1996, S. 57, 2000, Abs. 8; Witzel & Reiter, 2012, S. 51–52). Soweit es die Problemzentrierung zulässt, folgt die bzw. der Forschende dem Erzählstrang der befragten Person und setzt durch immanentes Nachfragen Impulse, die den Redefluss anregen. Nur wenn relevant erscheinende Themen nicht von der bzw. dem Befragten selbst angesprochen werden, formuliert die interviewende Person exmanente Fragen auf der Basis des Leitfadens (Witzel, 1985, S. 237).

Die in mündlichen Interviews übliche Audioaufzeichnung wird auch beim PZI standardmäßig eingesetzt, sofern das Einverständnis der befragten Personen vorliegt. Die Aufzeichnung dient der umfassenden Dokumentation der Interviewsituation. Der Mitschnitt bewahrt die Interviewenden davor, durch zu viele parallel laufende Anforderungen (aktives Zuhören, Problemzentrierung, Formulierung von Ad-hoc-Fragen, Protokollierung) überfordert zu werden. Die Tonaufzeichnung vereinfacht die Dokumentation der Interviews erheblich (Mayring, 2016, S. 70; Witzel, 1985, S. 237, 2000, Abs. 7).

Ergänzend zu den Audiomitschnitten werden direkt im Anschluss an die Interviews Postskripte erstellt. Sie erfassen zum einen die Ereignisse, die sich vor der Aufzeichnung abgespielt haben (z. B. die Kontaktaufnahme) und zum anderen die Gedanken der Forschenden, die sie unmittelbar nach dem Gespräch bewegen. Dies können beispielsweise erste Interpretationsideen oder andere Hinweise sein, die es in der Auswertungsphase erleichtern, ein umfassendes Gesamtbild des Falls zu rekonstruieren (Witzel, 1982, S. 92, 1985, S. 238, 1996, S. 57, 2000, Abs. 9; Witzel & Reiter, 2012, S. 95–96). Das Anfertigen von Postskripten ist nicht nur bei PZI, sondern auch bei anderen Interviewformen ein standardmäßig durchzuführender Arbeitsschritt (Mey & Mruck, 2020b, S. 320).

### 7.4.3 Ablauf und Gesprächsgestaltung

Die Ausführungen zu den drei Grundprinzipien und den Instrumenten des PZI lassen den Ablauf des Verfahrens (siehe Abbildung 11) bereits erahnen. Im Rahmen des ersten Verfahrensschritts, der Kontaktaufnahme, soll in erster Linie die Aufmerksamkeit und das Interesse der potenziellen Interviewpartnerinnen und -partner geweckt werden. Witzel und Reiter (2012, S. 65) sehen in dieser Phase des Interviews die wichtigste Quelle für das Commitment der Befragten. Von diesem Zeitpunkt an wird die Basis für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen interviewender und interviewter Person gelegt. Die Befragten erfahren vor dem eigentlichen Interview, mit welchem Erkenntnisinteresse das Gespräch geführt werden soll. Diese Offenheit verhindert, dass die Befragten über den Zweck der wissenschaftlichen Untersuchung spekulieren und dass sie aufgrund dieser Ungewissheit ablehnend auf eine Gesprächsanfrage reagieren. Darüber hinaus wird den zu Interviewenden erklärt, welche datenschutzrechtlichen Standards (siehe Kapitel 7.6.4) garantiert werden (Witzel, 2000, Abs. 11). Diese wichtigen Aspekte können zu Beginn des Interviews wiederholt werden, um der Gesprächspartnerin bzw. dem -partner einen sanften Einstieg in das Interview zu ermöglichen. Der thematische Gesprächseinstieg erfolgt anschließend über eine vorformulierte Einleitungsfrage. Diese zentriert das Gespräch von Beginn an auf die zu untersuchende Problemstellung (Witzel, 2000, Abs. 13). Trotzdem ist Wert darauf zu legen, als Einstieg eine möglichst offene Frage oder besser einen Impuls zu formulieren, der die interviewte Person zu Narrationen anregt (Kielblock & Lange, 2013, S. 446; Kurz et al., 2009, S. 471; Witzel, 1982, S. 96, 2000, Abs. 13; Witzel & Reiter, 2012, S. 68). In den Erzählsequenzen wird die subjektive Sicht der bzw. des Befragten auf den Forschungsgegenstand eruiert. Von Anfang bis Ende des Gesprächs sollte ein „Interviewstil des Frage-Antwort-Spiels“ (Witzel, 2000, Abs. 13; Witzel & Reiter, 2012, S. 68) vermieden werden. Stattdessen stellt die bzw. der Interviewende Fragen, die sich aus dem Erzählstrang heraus ergeben. Durch dieses immanente Nachfragen sollen detailreichere und tiefergehende Aussagen angeregt werden. Diese Gesprächsphase, die als allgemeine Sondierung bezeichnet wird, ist von einer induktiven Grundhaltung der bzw. des Forschenden geprägt (Witzel, 2000, Abs. 14). Im folgenden Interviewabschnitt, der spezifischen Sondierung, geht die bzw. der Forschende eher deduktiv vor. Damit ist auch ein Wechsel der Fragestrategie verbunden. Es werden verstärkt verständnis- und weniger erzählgenerierende Fragen gestellt (Witzel, 1982, S. 100, 1996, S. 55). Die bzw. der Interviewende spiegelt, was sie bzw. er glaubt verstanden zu haben. Diese kommunikative Validierung ermöglicht es den Befragten, ihre Aussagen zu korrigieren oder Missverständnisse der interviewenden Person zu beseitigen (Witzel, 1996, S. 52,

## 7 Untersuchungsdesign

2000, Abs. 16). Wenn die Befragten einzelne Aspekte, welche den Forschenden wichtig erscheinen, nicht von sich aus ansprechen, sind Ad-hoc-Fragen notwendig, die spontan ausformuliert werden müssen (Witzel, 1982, S. 106, 1985, S. 240, 2000, Abs. 15). „Die Interaktion im Interview besteht also aus einer Einheit von Kommunikation und Interpretation, dessen Ertrag für die spätere systematische Auswertung in der Verantwortung des Interviewers liegt [...].“ (Witzel, 1996, S. 56)

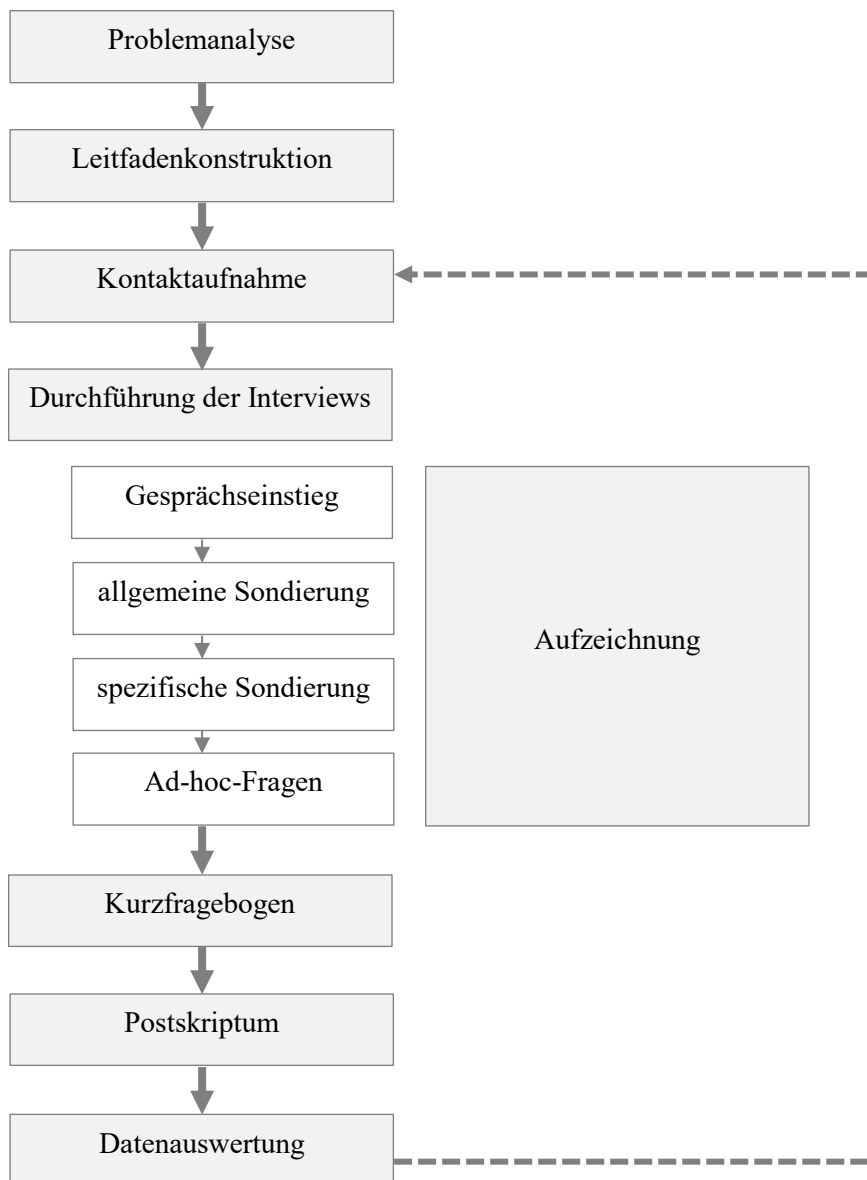


Abbildung 11: Phasenmodell eines problemzentrierten Interviews  
Quelle: eigene Darstellung

Die Einteilung des Interviews in verschiedene Phasen soll jedoch keinesfalls den Eindruck erwecken, dass immanente und exmanente Fragen strikt einer bestimmten Interviewphase zugeordnet sind. Statt auf ein festes Ablaufschema legt das PZI größten Wert auf eine natürliche Gesprächssituation (Kühn & Witzel, 2000, Abs. 4; Mey & Mruck, 2010, S. 425; Witzel & Reiter, 2012, S. 78–79). Es fordert viel Erfahrung der interviewenden Person, spontan entscheiden zu können, ob sie dem Erzählstrang der bzw. des Befragten weiter folgt oder ob sie, ausgehend vom Leitfaden, neue Themenfelder anspricht und mit einer anderen Fragetechnik fortfährt (Witzel, 1982, S. 92; Witzel & Reiter, 2012, S. 53). „Diese komplexe Gesprächsstrategie [...] stellt hohe Anforderungen an den Interviewer.“ (Witzel, 2000, Abs. 17) Eine weitere spezifische Schwierigkeit in der Anwendung des PZI besteht darin, dass Interviewende ihr erarbeitetes Vorwissen einerseits für die Formulierung ihrer Fragen nutzen sollen, dass dieses Vorwissen andererseits aber nicht die subjektive Problemsicht der Befragten überlagern darf. Witzel (1982) selbst bezeichnet diese Herausforderung als „Dr. Jekyll und Mr. Hyde-Syndrom“ (S. 69). Interviewerinnen und Interviewer treten folglich in mehrfacher Hinsicht in einer Doppelrolle auf: Zum einen in Bezug auf die Dimension Wissen (Rolle einer Expertin bzw. eines Experten vs. Rolle einer bzw. eines Lernenden), zum anderen in Bezug auf die Dimension Einflussnahme auf das Gespräch (aktiver Einfluss auf den Gesprächsverlauf vs. passive Zurückhaltung/Zuhören) (Misoch, 2019, S. 77; Witzel & Reiter, 2012, S. 177). Wegen des besonderen Anspruchs, den das PZI an die interviewende Person stellt, sind Kielblock und Lange (2013, S. 446) der Auffassung, dass das PZI nur von erfahrenen Interviewenden erfolgreich durchgeführt werden kann.

Neben der Wahl einer adäquaten Datenerhebungsmethode ist eine genaue Kenntnis über das Untersuchungsfeld mindestens ebenso erfolgskritisch für ein qualitatives Forschungsvorhaben. Daher widmet sich der folgende Abschnitt den Führungskräftecoachinnen und -coaches in Deutschland.

### 7.5 Das Untersuchungsfeld: Führungskräftecoachinnen und -coaches in Deutschland

Führungskräftecoachinnen und -coaches erhalten einzigartige Einsichten in Führungsprozesse. Dass sie dabei nicht die subjektive Perspektive der unmittelbar beteiligten Personen einnehmen (können), ist eher von Vor- als von Nachteil. In einer Befragung zum Thema destruktive Führung ist davon auszugehen, dass diese Gruppe in ihrem Antwortverhalten nicht durch persönliche Involviertheit gehemmt wird. Die Wahrscheinlichkeit, dass es aufgrund sozialer Erwünschtheit oder anderen Verzerrungseffekten zu verfälschten Antworten kommt, ist bei Führungskräftecoachinnen und -coaches geringer als bei Führenden, Geführten oder anderen Organisationsmitgliedern. Durch ihre organisationsübergreifende Tätigkeit beruht die Sichtweise von Coachinnen und Coaches auf einem größeren Erfahrungsschatz, welcher ihnen einen weitreichenderen, offeneren und objektiveren Blick auf das Phänomen destruktiver Führung ermöglichen kann. Diese optimistische Annahme könnte möglicherweise dadurch beschränkt werden, dass Führungskräftecoachinnen und -coaches einen gewissen Bias in Richtung der subjektiven Sicht der Führenden haben könnten. Da die Coachinnen und Coaches eher mit Führenden zusammenarbeiten als mit Geführten, könnte ihnen die Perspektive ersterer vertrauter sein. Allerdings sollten Führungskräftecoachinnen und -coaches aufgrund ihrer fundierten, oftmals wissenschaftlichen Ausbildung (Stephan & Rötze, 2018, S. 7) in der Lage sein, diese potenzielle Verzerrung zu reflektieren. Ihr vergleichsweise hohes Bildungsniveau lässt erwarten, dass sie ihre Gedanken strukturiert artikulieren und den Herausforderungen einer Interviewsituation standhalten können (zu den erforderlichen kognitiven und sozialen Kompetenzen der Interviewten siehe Morse, 2007, S. 231; Reichertz, 2016, S. 186–187). Diese Attribute machen Führungskräftecoachinnen und -coaches zu einer attraktiven Zielgruppe für wissenschaftliche Untersuchungen über destruktive Führung. Nicht zu vernachlässigen ist der Aspekt, dass die Sicht dieser speziellen Gruppe auf destruktive Führung in der bisherigen Forschung noch nicht berücksichtigt wurde. Durch den Blick auf dieses bislang unerforschte Sample liefert die vorliegende Studie einen potenziellen Mehrwert (Creswell & Poth, 2018, S. 58).

Neben den bereits genannten Gesichtspunkten sprechen weitere Argumente für eine Zusammenarbeit mit dieser Zielgruppe. Zu nennen wäre hierbei der vergleichsweise leichte Zugang zum Untersuchungsfeld. Häufig müssen bei Forschungsprojekten hohe Hürden genommen werden, um Kontakt zu den Probanden herzustellen. Bei Befragungen von Mitgliedern einer Organisation, seien es Führungskräfte oder Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, müssen bestimmte Entscheidungsträger, sogenannte „Gatekeeper“ (z. B. Geschäftsführer, Betriebs-

rat), davon überzeugt werden, den Zugang zu der eigentlichen Zielgruppe zu gestatten (Merks, 2019, S. 288; Wolff, 2019, S. 342). Es kommt vor, dass die Gatekeeper diesen Zugang erschweren oder gänzlich verwehren. Wolff (2019, S. 343) spricht in diesem Zusammenhang von „Immunreaktionen“ von Organisationen, um sich „störende“ Anfragen fernzuhalten, zum Beispiel indem Anliegen an eine höhere Instanz zur Prüfung weitergeleitet werden oder Bedingungen gestellt werden, die nicht mit dem Forschungsdesign kompatibel sind. Diese Gatekeeperproblematik existiert bei einer Befragung von Führungskräftecoachinnen und -coaches nicht. Da 91,6% der Personen in diesem Berufsfeld selbstständig tätig sind (Stephan & Rötze, 2018, S. 9), kann die kontaktierte Zielperson in der Regel auch selbst über eine Teilnahme am Forschungsprojekt entscheiden. Dadurch wird der Zugang zum Untersuchungsfeld erheblich erleichtert. Allerdings bedeutet dies keineswegs, dass bei jener Zielgruppe keine Teilnahmehürden zu erwarten sind. Die Gründe für eine (Nicht-)Teilnahme können auch innerhalb einer Zielgruppe individuell sehr unterschiedlich sein (Möhring & Schlütz, 2019, S. 43). Generell führt eine negative Einstellung zu Umfragen eher zu einer geringeren Teilnahmebereitschaft potenzieller Probandinnen und Probanden (Hlawatsch & Krickl, 2019, S. 357–358). Möhring und Schlütz (2019) weisen jedoch darauf hin, dass „die Teilnahmebereitschaft weniger von grundsätzlich verankerten Wertorientierungen ab[hängt], sondern von einer gewissen Indifferenz“ (S. 44). Die beiden Autorinnen gehen davon aus, dass situative Faktoren die Kooperationsbereitschaft einer Person stärker beeinflussen (Möhring & Schlütz, 2019, S. 44). Potenzielle Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer wägen häufig die mit einer Befragung verbundenen Kosten gegen den erwarteten Nutzen ab. Förderlich für eine Teilnahme kann beispielweise das Interesse am Thema und den Ergebnissen der Studie sein oder der Wunsch, wissenschaftliche Untersuchungen zu unterstützen (Möhring & Schlütz, 2019, S. 44) – gerade, wenn die Befragten selbst eine empirische Arbeit auf ihrem persönlichen Bildungsweg durchgeführt haben. Da 69,3% der Coachinnen und Coaches ein Studium absolviert haben und 13,4% sogar promoviert sind (Stephan & Rötze, 2018, S. 7), ist anzunehmen, dass viele der Beforschten selbst Erfahrung mit (qualitativer) Sozialforschung haben. Dieses Vorwissen, das auch Erwartungen über den mit Interviews verbundenen Aufwand umfasst, könnte andererseits auch zu ablehnenden Reaktionen auf eine Anfrage zu einer Studienteilnahme führen (Wolff, 2019, S. 339). Besonders bei qualitativen Studien entstehen Transaktions- und Opportunitätskosten für die befragten Personen (Flick, 2019b, S. 142–143). Den Teilnehmenden wird beispielsweise abverlangt, einen Teil ihrer Zeit für das Interview zu opfern. Mit Blick auf den durchschnittlichen Honorarsatz von Business-Coachinnen und -Coaches, der einer Umfrage zufolge bei 214,65 Euro brutto pro

## 7 Untersuchungsdesign

Stunde liegt (Stephan & Rötzt, 2018, S. 32), ist der von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern beanspruchte zeitliche Aufwand selbst bei einem nur einstündigen Interview monetär relevant. Wolff (2019, S. 348) kommt zu dem pessimistischen Urteil, dass Forschende den Studienteilnehmenden als Ausgleich für ihren Einsatz kaum etwas Gleichwertiges anbieten können. Diese Überlegungen führen zu der erfolgskritischen Frage, wie die Teilnahmemotivation der Zielgruppe erhöht werden kann. Über die Bereitschaft zur Kooperation entscheidet im Wesentlichen die Qualität der Kontaktaufnahme (Kruse, 2015, S. 545; Möhring & Schlütz, 2019, S. 45). In dieser Phase kommt der interviewenden Person eine zentrale Bedeutung zu. Sie wird sozusagen zum „Mittel“ zur Erhöhung von Ausschöpfungen“ (Porst, Ranft & Ruoff, 1998, S. 8). Sie muss die Bedeutung einer Teilnahme an der Befragung überzeugend verdeutlichen und eine positive Beziehung zu den Beforschten aufbauen (Möhring & Schlütz, 2019, S. 45–46). Je länger die bzw. der Interviewende die zu befragende Person in dieser Phase der Kontaktaufnahme „halten“ kann, desto wahrscheinlicher wird deren Studienteilnahme (Dutwin et al., 2015, S. 416). Eine optimistische Grundhaltung der Forschenden wirkt zusätzlich motivierend (Porst et al., 1998, S. 10). Haben die befragten Personen einen direkten Bezug zum Thema, ist – verglichen mit allgemeinen Umfragen – mit einer besseren Resonanz der Zielgruppe zu rechnen (Aust & Schröder, 2009, S. 206).

Eine erfolgreiche Anwendung von Strategien zur Steigerung der Teilnahmebereitschaft setzt voraus, dass vorab eine umfassende Recherche zu den Charakteristika der Zielgruppe durchgeführt wird. Wichtige Informationsquellen über die Zielgruppe der Führungskräftecoachinnen und -coaches sind die Marburger Coaching-Studien (Stephan & Rötzt, 2018) und die vom BCO (Büro für Coaching und Organisationsberatung) und dem RTC (Roundtable der Coachingverbände) initiierten Coaching-Umfragen (Middendorf, 2020). In Deutschland arbeiten derzeit schätzungsweise 8000 bis 9000 Business-Coachinnen und -Coaches (Ebermann, 2018, S. 9). Eine genaue Größe der Grundgesamtheit lässt sich nicht bestimmen (Stephan & Rötzt, 2018, S. 4). Das Geschlechterverhältnis in dieser Berufsgruppe ist annähernd gleichverteilt (Middendorf, 2020, S. 5; Stephan & Rötzt, 2018, S. 6). Coachinnen und Coaches sind im Mittel 50 Jahre alt (Middendorf, 2020, S. 6) und haben durchschnittlich zehn Jahre Berufserfahrung in ihrem Tätigkeitsfeld (Middendorf, 2020, S. 7). Dreiviertel der Coachinnen und Coaches haben selbst Führungserfahrung gesammelt, bevor sie mit dem Coaching begannen (Middendorf, 2020, S. 6). Als häufigsten Anlass für Coaching nennen die Coachinnen und Coaches „Reflexion über das eigene Führungsverhalten“ (Stephan & Rötzt, 2018, S. 29). In dieser Einschätzung stimmen sie mit den befragten Klientinnen und Klienten überein (Stephan & Rötzt, 2018, S. 29). Fast die Hälfte (47,9%) der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der aktuellsten Marburger



Coaching-Studie ist in mindestens einem Coaching-Verband organisiert (Stephan & Rötz, 2018, S. 7). Die Coaching-Umfrage des BCO und des RTC aus den Jahren 2020/2021 zeigt sogar eine noch höhere Verbandsbindung. Von den 487 befragten Coachinnen und Coaches nennen 370 (76,0%) mindestens einen Berufsverband, dem sie angehören (Middendorf, 2020, S. 36–37). Die hohe Quote an selbstständig bzw. freiberuflich Tätigen steht demnach einer guten Vernetzung innerhalb des Berufsfeldes nicht entgegen. Diese Netzwerke können ein geeigneter Ansatzpunkt für eine gezielte und effiziente Kontaktaufnahme zur Zielgruppe sein. Neben den Berufsverbänden gibt es weitere Netzwerkstrukturen. Darunter war die von RAUEN Coaching geführte Coach-Datenbank ([www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de)) besonders interessant für die vorliegende Studie, da sie zum einen frei verfügbar ist und zum anderen eine beachtliche Anzahl an Eintragungen aufweist. In dieser Datenbank haben sich 993 Business-Coachinnen und -Coaches (Stand: Juli 2020) registriert. Die eingetragenen Coachinnen und Coaches können über bestimmte Filterfunktionen (Alter, Geschlecht, Region, Branche, Stundensatz, Einsatzgebiete, Arbeitsschwerpunkte und Zertifizierungen durch Fachgesellschaften und Verbände) gesucht werden. Einige dieser Suchparameter waren relevante Kriterien für die Stichprobe der vorliegenden Studie, auf welche im folgenden Kapitel zum Gang der Untersuchung intensiv eingegangen wird.

## **7.6 Gang der Untersuchung**

Um den Untersuchungsablauf transparent darzustellen, müssen neben der Definition des Untersuchungsfeldes und der Beschreibung der Erhebungsmethode weitere Festlegungen getroffen und nachvollziehbar begründet werden. Diese weiteren Festlegungen betreffen Entscheidungen über Strategien für den Zugang zum Untersuchungsfeld und das Sampling der Stichprobe (siehe Kapitel 7.6.1), die Konstruktion des Leitfadens (siehe Kapitel 7.6.2), die Gestaltung des Interviewsettings (siehe Kapitel 7.6.3), die zu treffenden Maßnahmen zum Datenschutz (siehe Kapitel 7.6.4) und nicht zuletzt die Auswertungsmethoden (siehe Kapitel 7.7).

### **7.6.1 Feldzugang, Sampling und Beschreibung der Stichprobe**

Die unterschiedlichen Logiken qualitativer und quantitativer Forschung werden besonders in Bezug auf die Stichprobenziehung offensichtlich (Patton, 2002, S. 230; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2013, S. 179). Qualitative Erhebungen streben im Gegensatz zu quantitativen Untersu-

chungen keine repräsentativen Stichproben an. Um die Ziele qualitativer Forschung zu erreichen, ist es stattdessen geradezu notwendig, die Stichproben bewusst bzw. absichtsvoll zusammenzustellen. Das bedeutet, dass gezielt diejenigen Fälle ausgewählt werden, die in besonderem Maße zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen können (Corbin & Strauss, 2015, S. 134; Döring & Bortz, 2016e, S. 302; Patton, 2002, S. 230; Schreier, 2020, S. 24). Die gängigsten Verfahren zur Bildung eines qualitativen Samples sind die theoretische Fallauswahl, der qualitative Stichprobenplan und die gezielte Auswahl bestimmter Arten von Fällen. Unter den genannten Verfahren ist das theoretische Sampling die Fallauswahlstrategie, die am besten mit der Zielstellung der vorliegenden Arbeit harmoniert. Zudem betonen Witzel und Reiter (2012, S. 61) explizit, dass das theoretische Sampling die ideale Strategie zur Rekrutierung von Teilnehmenden für das PZI ist. Die theoretische Fallauswahl geht auf die beiden Sozialwissenschaftler Glaser und Strauss (1967, S. 45–77) zurück, die das Verfahren im Rahmen ihrer Arbeiten zur GTM entwickelten. Beim theoretischen Sampling wird die zu untersuchende Stichprobe im Verlauf des Forschungsprozesses schrittweise zusammengestellt. Dabei bestimmen die bisher gewonnenen Erkenntnisse, welche weiteren Fälle in das Sample aufgenommen werden (Akremi, 2019, S. 322; Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2015, S. 135; Döring & Bortz, 2016e, S. 302; Merckens, 2019, S. 296; Mey & Mruck, 2020a, S. 522; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2013, S. 181; G. Rosenthal, 2015, S. 90; Strübing, 2018, S. 130). Ziel ist es, sukzessive eine Stichprobe zu bilden, die eine tiefgründige, detaillierte und dichte Datengrundlage ermöglicht. Die Stichprobe wird solange vergrößert bis die Forschenden keinen weiteren Informationsgewinn mehr feststellen können, sondern nur noch redundante Bestätigungen ihrer bisherigen Erkenntnisse erhalten. Dieser Status wird als theoretische Sättigung bezeichnet (Bowen, 2008, S. 140; Charmaz, 2014, S. 192; Döring & Bortz, 2016e, S. 302; Glaser & Strauss, 1967, S. 61; G. Rosenthal, 2015, S. 91; Strübing, 2019, S. 533). „Saturation is the building of rich data within the process of inquiry, by attending to scope and replication, hence, in turn, building the theoretical aspects of inquiry.“ (Morse, 2015, S. 587) Die theoretische Sättigung ist demzufolge weniger eine Frage der Stichprobengröße, sondern vielmehr eine Frage der Informationsdichte der Daten. Die theoretische Sättigung gilt als „Goldstandard“ in der qualitativen Stichprobenbildung (Morse, 1995, S. 147), weil sie die theoretische Verallgemeinerbarkeit der Studienergebnisse erlaubt (Morse, 1995, S. 149). In der Fachliteratur wird theoretische Sättigung zwar verständlich definiert, allerdings liefern diese Erklärungen wenig Anhaltspunkte dafür, wie Forschende nachvollziehbar belegen können, dass in ihrem qualitativen Forschungsprojekt die Stichprobenziehung aufgrund erreichter theoretischer Sättigung abgeschlossen werden kann. Dementsprechend mangelt es vielen qualitativen Studien an einer expliziten Erläuterung,

was Sättigung im spezifischen Kontext der Studie genau bedeutet (Aldiabat & Le Navenec, 2018, S. 247; Bowen, 2008, S. 137). Morse (1995, S. 147) äußert sogar den Verdacht, dass in Studien häufig Sättigung proklamiert wird, ohne dass hierfür ein belastbarer Nachweis erbracht werden könne. Eine mögliche Ursache für diese Schwachstelle einiger qualitativer Studien können Unsicherheiten in der konkreten, praktischen Anwendung der theoretischen Sättigung sein. In Anbetracht dessen scheint die Kritik von Guest, Bunce und Johnson (2006, S. 60) an der unzureichenden Operationalisierung des Konzepts der Sättigung angebracht. Lückenhafte Nachweise theoretischer Sättigung treten vor allem in wissenschaftlichen Abschlussarbeiten zutage. Mason analysierte im Jahr 2010 die Stichprobengrößen von qualitativen Doktorarbeiten. Die Auswertung ergab, dass Samples mit 10, 20, 30 und 40 Fällen mit Abstand am häufigsten vertreten waren (Mason, 2010). Diese auffälligen Prävalenzen sind nicht mit dem Konzept der theoretischen Sättigung zu erklären. Sättigung lässt sich mit gleicher Wahrscheinlichkeit auch bei nichtdezimalen Stichprobengrößen erreichen. Mason (2010) vermutet, dass sich die Doktorandinnen und Doktoranden bei ihrer Stichprobenziehung nicht primär nach dem Ziel theoretischer Sättigung gerichtet haben, sondern dass sie sich an den wenigen quantitativen Empfehlungen zur Stichprobengröße qualitativer Studien orientiert haben. Eine solche Empfehlung gibt beispielsweise Creswell (1998, S. 64), der für Interviewstudien auf Grundlage der GTM 20 bis 30 Interviews für hinlänglich erachtet. Morse (1994, S. 225) hingegen geht von einer angemessenen Stichprobengröße von 30 bis 50 Fällen aus.<sup>35</sup> Andere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wie Breckenridge und Jones (2009, S. 119) und Patton (2002, S. 244) distanzieren sich von Festlegungen zu Stichprobengrößen für die qualitative Forschung.

There are no rules for sample size in qualitative inquiry. Sample size depends on what you want to know, the purpose of the inquiry, what's at stake, what will be useful, what will have credibility, and what can be done with available time and resources. (Patton, 2002, S. 244).

Gerade mit Blick auf den letztgenannten Aspekt der knappen Ressourcen räumen einige Autorinnen und Autoren ein, dass der Goldstandard der theoretischen Sättigung nicht immer realisiert werden kann (Akremi, 2019, S. 325; Corbin & Strauss, 2015, S. 136; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019, S. 115; G. Rosenthal, 2015, S. 92; Truskat et al., 2011, S. 354; Witzel & Reiter, 2012, S. 119, zum Einfluss von Ressourcenknappheit auf die Qualität auch Reichertz, 2016, S. 172).

---

<sup>35</sup> Übersicht zu Empfehlungen zur Stichprobengröße für qualitative Studien bei Bonde (2013, S. 4) und in einem von Baker und Edwards (2012) herausgegebenen Diskussionspapier.

Nicht nur bei der theoretischen Sättigung, sondern auch beim theoretischen Sampling allgemein, können in der Forschungspraxis Abweichungen vom idealtypischen Vorgehen notwendig werden (Akremi, 2019, S. 325; Corbin & Strauss, 2015, S. 136; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019, S. 115; G. Rosenthal, 2015, S. 92; Truskat et al., 2011, S. 354; Witzel & Reiter, 2012, S. 119. Auch in dieser Studie konnte das theoretische Sampling nicht in absoluter Strenge umgesetzt werden. Die folgende Beschreibung der Stichprobenziehung präzisiert diese Differenzen und begründet, weshalb sie erforderlich waren.

Wie bereits im Zuge der Charakterisierung des Untersuchungsfeldes (siehe Kapitel 7.5) kurz angerissen, wurde der Feldzugang über die RAUEN-Coach-Datenbank ([www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de)) hergestellt. Die umfangreichen Filterfunktionen (Einsatzgebiete, Arbeitsschwerpunkte und Zertifizierungen durch Fachgesellschaften und Verbände) der frei zugänglichen Datenbank konnten genutzt werden, um geeignete Probandinnen und Probanden für die vorliegende Studie auszuwählen. Die zum Zeitpunkt der Datenerhebung (Juli 2020) registrierten Coachinnen und Coaches mussten folgende Kriterien erfüllen, um für eine Anfrage zu einer Studienteilnahme kontaktiert zu werden:

- Die Coachinnen und Coaches sind in Deutschland tätig (Stand Juli 2020: 585 Coachinnen und Coaches in der Datenbank).
- Die Coachinnen und Coaches haben als einen ihrer Top-Schwerpunkte „Führungsberatung“ angegeben (Stand Juli 2020: 422 Coachinnen und Coaches in der Datenbank).
- Sie verfügen über eine von der Coach-Datenbank anerkannte Zertifizierung einer Coaching-Fachgesellschaft oder eines Coaching-Berufsverbandes (Stand Juli 2020: 646 Coachinnen und Coaches in der Datenbank).

Alle drei Parameter trafen auf 297 Personen und damit auf 29,9% aller in der Datenbank registrierten Coachinnen und Coaches zu (Stand Juli 2020). Die Personen der Trefferliste<sup>36</sup> wurden, beginnend vom ersten Eintrag an, der Reihenfolge nach per E-Mail kontaktiert. In einem ersten Lauf der Datenerhebung im Juli 2020 wurden 60 Coachinnen und Coaches angeschrieben. Den Empfehlungen zur Steigerung der Teilnahmemotivation (siehe Kapitel 7.5) folgend, betonte die personalisierte E-Mail (siehe Anhang IV) die Wichtigkeit des Forschungsanliegens und die Bedeutung der Expertise der Coachinnen und Coaches. Die wesentlichen Informationen über die Studie wurden von Beginn an transparent und verständlich vermittelt. Bei positiver Rückmeldung einer Coachin bzw. eines Coaches erhielt diese bzw. dieser eine ausführliche Aufklärung für Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer (siehe Anhang V). Nach schriftlicher

---

<sup>36</sup> An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Reihenfolge der Trefferliste nicht rein zufallsbestimmt ist. Je nach Art der Mitgliedschaft der Coachinnen und Coaches werden deren Profile in der Liste hervorgehoben.

Zustimmung einer kontaktierten Person wurde ein Interviewtermin vereinbart. Aus der ersten Datenerhebungsphase ergaben sich 13 Interviewzusagen (Sample A<sup>37</sup>). Dies entspricht einer Teilnahmequote von 21,7%.

Die Empfehlungen von Strübing (2019) zur Entscheidung über „den *ersten zu analysierenden Fall* [Hervorhebung im Original]“ (S. 531) legen nahe, diesen „mit Bedacht auszuwählen, da er zumindest zu Beginn großen Einfluss auf den Theoriebildungsprozess hat“ (S. 531). Gleichzeitig rät er dazu, dieser Entscheidung keine übersteigerte Bedeutung beizumessen. Da der Fall aus dem Untersuchungsfeld stammt, wird er auch zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen können (G. Rosenthal, 2015, S. 101; Strübing, 2019, S. 531). In konsequenter Anwendung der methodischen Leitlinien der GTM zur theoretischen Stichprobenziehung müssten ausgehend vom ersten Fall zunächst homogene Fälle und nach Erreichen einer (ersten) theoretischen Sättigung in einem zweiten Auswahlschritt kontrastierende Fälle ausgewählt werden (Glaser & Strauss, 1967, S. 58; G. Rosenthal, 2015, S. 102; Strübing, 2019, S. 533). In der forschungspraktischen Umsetzung würde das bedeuten, dass die Arbeitsschritte der Datenerhebung und -analyse und auch der Theoriebildung parallel ablaufen (Mey & Mruck, 2007, S. 13; Strübing, 2021, S. 11). Eine derartige Vorgehensweise, bei der nach jedem Interview zunächst eine intensive Auswertung zu erfolgen hätte, bevor eine Entscheidung über den nächsten zu kontaktierenden und zu interviewenden Fall getroffen worden wäre, hätte einen unkalkulierbaren Zeitaufwand für die Datenerhebung zur Folge gehabt. Daher wurden, auch aus diesem forschungsökonomischen Grund, 60 Coachinnen und Coaches zeitlich parallel kontaktiert. Strübing (2021) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass die Daten zunächst „auf Vorrat“ erhoben werden können und „dann je nach Theoriefortschritt in geeigneter Weise in Strategien minimalen oder maximalen Vergleichens einbezogen werden können“ (S. 32). Das entscheidende Argument für die Abweichung von der Idealform des theoretischen Samplings war jedoch nicht forschungspragmatischer Natur, sondern die Tatsache, dass die Kriterien für die Bestimmung von Homogenität und Heterogenität der Fälle nicht schon vor der Stichprobenziehung festgelegt werden konnten, sondern „dem laufenden Theoriebildungsprozess entstammen [mussten]“ (Strübing, 2018, S. 129, siehe auch Strauss & Corbin, 1996, S. 153; Truskat et al., 2011, S. 363). Es war nicht möglich festzustellen, ob die an einem Fall erarbeiteten Kriterien (bzw. Codes) für die weiteren Fälle zutreffen oder nicht, da sich diese Merkmale erst während

---

<sup>37</sup> Zusätzlich zu den 13 Interviewpartnerinnen und -partnern, die über die RAUEN-Coach-Datenbank rekrutiert wurden, ist auch die im Rahmen des Pretests interviewte Person Teil des Samples A.

## 7 Untersuchungsdesign

der Datenauswertung identifizieren ließen. Dies ist nach Strübing (2018, S. 130–131) ein möglicher Grund, der in der Forschungspraxis eine Abweichung von der idealtypischen Vorgehensweise des theoretischen Samplings legitimiert.

Anders als beim theoretischen Sampling vorgesehen, wurden die Interviews zunächst in chronologischer Reihenfolge einer Einzelfallanalyse unterzogen (ausführlich zur Auswertungsmethodik siehe Kapitel 7.7). Am Ende dieser ersten Auswertungsphase erfolgte eine Einschätzung darüber, ob mit den bis dahin erhobenen Daten eine theoretische Sättigung erreicht werden konnte. Die Einzelfallanalysen der Interviews aus dem Sample A konnten allerdings diesbezüglich keine hinreichende Sicherheit geben. Zwar nahm die Anzahl neu generierter Codes nach den ersten fünf ausgewerteten Fällen deutlich ab, allerdings wurden auch nach zehn analysierten Fällen noch vergleichsweise viele neue Codes im Datenmaterial gefunden (siehe Abbildung 12).

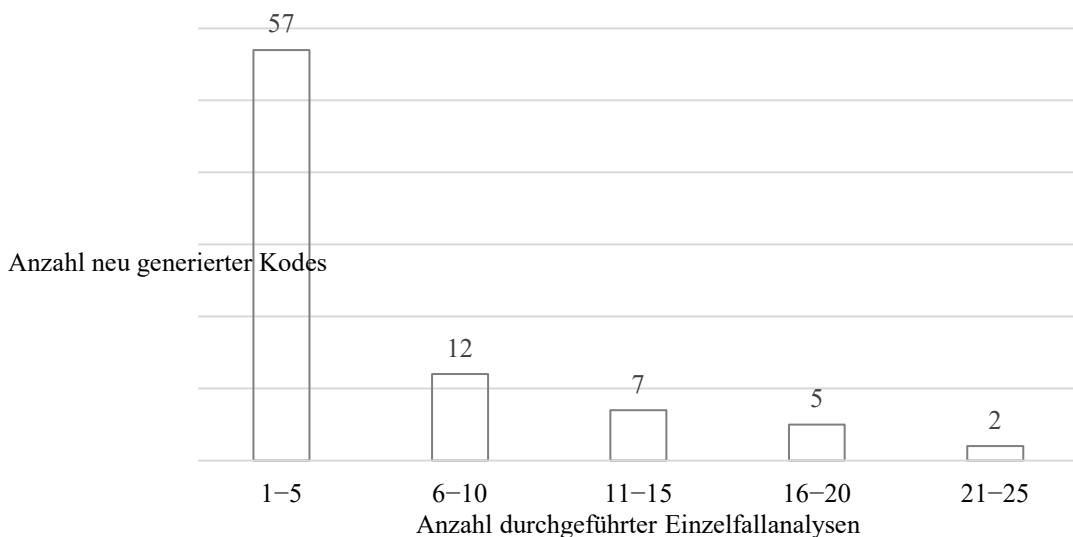


Abbildung 12: Anzahl neu generierter Codes im Verlauf der Datenanalyse  
Quelle: eigene Darstellung

Um die theoretische Sättigung mit größerer Sicherheit belegen zu können, wurde im November 2020 eine zweite Phase der Datenerhebung initiiert. Im Rahmen dieser wurden mit bekannter Strategie 30 weitere Coachinnen und Coaches kontaktiert. Aus dieser Anfrage ergaben sich elf weitere Interviews (Sample B). Somit konnte in der zweiten Datenerhebungsphase trotz gleichbleibender Vorgehensweise eine noch höhere Teilnahmequote (33,3%) erzielt werden. Nach der Einzelfallauswertung der Interviews des Sample B in chronologischer Reihenfolge wurde die theoretische Sättigung erneut beurteilt, um entscheiden zu können, ob eine weitere Fortsetzung der Datenerhebung notwendig ist. Die Analysen zeigten, dass 95,2% der Codes nach 17

Interviews gefunden wurden. Die Auswertungen der letzten acht Fälle brachten folglich nur noch wenige neue Codes hervor (siehe Tabelle 11). Bei der Einzelfallanalyse der Interviews 24 und 25 wurden keine neuen Codes mehr generiert. Damit konnte eine hinreichende Annäherung an die theoretische Sättigung nachvollziehbar und eindeutig belegt werden.<sup>38</sup>

Tabelle 11: Nachweis der theoretischen Sättigung anhand der neu generierten Codes  
Quelle: eigene Darstellung

	<b>Anzahl durchgeführter Einzelfallanalysen</b>	<b>Anzahl der generierten Codes</b>	<b>Anteil der generierten Codes in Prozent</b>
<b>Sample A</b>	1	22	26,5
	14	75	90,4
<b>Sample B</b>	17	79	95,2
	25	83	100

In vergleichbarer Art und Weise wird das Konzept der theoretischen Sättigung auch bei Guest et al. (2006) operationalisiert. Sie stellen in ihrer Studie fest, dass 73% der Codes bereits nach sechs von 30 Interviews und 92% nach zwölf von 30 Interviews gefunden waren (Guest et al., 2006, S. 66). Reinders (2012, S. 108) geht sogar davon aus, dass bereits nach vier bis acht problemzentrierten Interviews die generierbaren Codes bzw. Kategorien im Wesentlichen feststehen. Im Vergleich zu diesen Referenzwerten wurden in dieser Studie anteilig mehr Einzelfälle für das Erreichen der theoretischen Sättigung benötigt.

In Anbetracht der nachgewiesenen theoretischen Sättigung und der Tatsache, dass sich die Stichprobengröße mit den diesbezüglichen Empfehlungen von Creswell (1998, S. 64) deckt, wurde die Datenerhebung nicht weiter fortgesetzt.<sup>39</sup> Das Sample der Studie setzt sich demzufolge aus insgesamt 25 Fällen zusammen (siehe Tabelle 12).

<sup>38</sup> Die theoretische Sättigung wurde nach der ersten offenen Kodierung aller Fälle beurteilt und damit in einem Status der Datenauswertung, zu welchem das finale Kode- bzw. Kategoriensystem noch nicht feststand. Dennoch konnte davon ausgegangen werden, dass sich die kodierten Segmente in den Interviews nicht mehr verändern würden. Es war lediglich zu erwarten, dass sich die Codes durch Fusionierung, Umbenennung und Systematisierung weiterentwickeln.

<sup>39</sup> Nach der Entscheidung die Stichprobenziehung abzuschließen, wurde festgelegt, welcher Fall als erstes einer intensiven Auswertung unterzogen werden sollte (ausführlich zur Auswertungsmethodik siehe Kapitel 7.7). Ab diesem Zeitpunkt entsprach die Samplingstrategie der Studie den Prinzipien des theoretischen Samplings.

## 7 Untersuchungsdesign

Tabelle 12: Sampling der Studie  
Quelle: eigene Darstellung

	<b>Sample A</b>	<b>Sample B</b>
Zeitraum der Datenerhebung	Juli 2020	November 2020
Anzahl der kontaktierten Coachinnen und Coaches	60	30
Anzahl der Interviews	13 (+1 Pretest)	11
Teilnahmequote	21,7% (ohne Pretest)	33,3%

Die Gesamtstichprobe besteht aus 15 Studienteilnehmerinnen und zehn Studienteilnehmern. Die befragten Personen sind durchschnittlich 56 Jahre alt und arbeiten im Mittel seit 14 Jahren als Coachin bzw. Coach. Von allen Befragten haben 19 Personen selbst Führungserfahrung gesammelt bevor sie mit ihrer Tätigkeit als Coachin bzw. Coach begonnen haben (durchschnittlich 15 Jahre). Sechs Coachinnen haben keine eigene Erfahrung als Führungskraft. Die Studienteilnehmenden haben einen hohen Bildungsstand, größtenteils mit einem wirtschafts- oder geisteswissenschaftlichen Hintergrund (siehe Tabelle 13). Vier der 25 Befragten sind promoviert. Wenngleich das Sample dieser Studie nicht als repräsentativ für alle Führungskräfte-coachinnen und -coaches in Deutschland gelten kann, so ist es in Bezug auf die genannten Merkmale dennoch mit Stichproben aktueller Coachingbefragungen vergleichbar (Middendorf, 2020, S. 5–6; Stephan & Rötze, 2018, S. 6–7).



Tabelle 13: Soziodemografische Merkmale der Coachinnen und Coaches  
 Quelle: eigene Darstellung

Nr.	Geschlecht	Region in Deutschland <sup>40</sup>	Ausbildung/ Studienrichtung <sup>35</sup>	Coaching- erfahrung in Jahren	Führungs- erfahrung vor der Coaching- tätigkeit	
Sample A	1	weiblich	Ost	Ingenieurwissenschaft	> 20	nein
	2	männlich	Nord	Wirtschaftswissenschaft	6 - 10	ja
	3	weiblich	Ost	Ingenieurwissenschaft, Geisteswissenschaft	> 20	ja
	4	weiblich	West	Wirtschaftswissenschaft	3 - 5	ja
	5	weiblich	Süd	Geisteswissenschaft	11 - 20	nein
	6	weiblich	West	Ingenieurwissenschaft, Geisteswissenschaft	11 - 20	ja
	7	männlich	West	Wirtschaftswissenschaft	< 3	ja
	8	weiblich	Nord	Geisteswissenschaft	11 - 20	nein
	9	männlich	Ost	Geisteswissenschaft	6 - 10	ja
	10	weiblich	West	Wirtschaftswissenschaft, Psychologie	> 20	nein
	11	weiblich	West	Geisteswissenschaft	> 20	ja
	12	weiblich	Nord	Psychologie	11 - 20	ja
	13	weiblich	Ost	Psychologie	> 20	ja
	14	männlich	West	Geisteswissenschaft	3 - 5	ja
Sample B	15	männlich	Nord	Wirtschaftswissenschaft	3 - 5	ja
	16	weiblich	West	Geisteswissenschaft	11 - 20	nein
	17	männlich	West	Wirtschaftswissenschaft	< 3	ja
	18	weiblich	Ost	Psychologie	> 20	ja
	19	männlich	West	Geisteswissenschaft	11 - 20	ja
	20	männlich	West	Wirtschaftswissenschaft	< 3	ja
	21	weiblich	Süd	keine	> 20	nein
	22	weiblich	West	Ausbildung	> 20	ja
	23	männlich	West	Wirtschaftswissenschaft	< 3	ja
	24	männlich	West	Wirtschaftswissenschaft	11 - 20	ja
	25	weiblich	Nord	Ingenieurwissenschaft	< 3	ja

<sup>40</sup> Um die Daten zu anonymisieren wurden statt der genauen Arbeitsorte die jeweiligen Regionen Deutschlands und statt der konkreten Studienabschlüsse die übergeordneten Studienrichtungen aufgelistet. Darüber hinaus wurde die Coaching- und Führungserfahrung kategorisiert.

Für alle im Rahmen der Studie durchgeführten Interviews diente der im Folgenden vorgestellte Leitfaden als Gesprächsgrundlage.

### 7.6.2 Konstruktion und Pretest des Interviewleitfadens

Ein PZI ist kein klassisches Leitfadeninterview. Der ausgearbeitete Interviewleitfaden zielt nicht darauf ab, den Gesprächsverlauf zu standardisieren. Sowohl die Formulierung und die Reihenfolge einzelner Fragen als auch die angesprochenen Themenbereiche können von Interview zu Interview variieren (Witzel, 1982, S. 109). Durch diese Anpassungsfähigkeit grenzt sich das PZI deutlich ab von „einem oberflächlichen Abhaken der Fragen“ (Hopf, 2019, S. 358) – einem Phänomen, das Hopf schon 1978 als „Leitfadenbürokratie“ (S. 101) kritisierte. Stattdessen soll das PZI einer natürlichen Gesprächssituation ähneln (Mey & Mruck, 2010, S. 425; Witzel & Reiter, 2012, S. 78–79). Der flexible Umgang mit dem Interviewleitfaden ist ein weiterer Beleg für die Nähe des PZI zur GTM, denn auch Corbin und Strauss (2015, S. 142) legitimieren die fortlaufende Anpassung der Interviewfragen an den Erkenntnisfortschritt. Die vergleichsweise radikale Auffassung von G. Rosenthal (2015, S. 155), man könne gänzlich auf Leitfäden verzichten, wenn man eine gegenstandsbezogene Theorie entdecken will, teilt Witzel jedoch nicht. In seinem PZI kommt dem Interviewleitfaden eine zentrale Bedeutung zu. Der Leitfaden, der auf der Basis einer intensiven Problemanalyse und Literaturrecherche entsteht, organisiert das Vorwissen der bzw. des Forschenden, indem er die zu untersuchende Problemstellung in einzelne Themenfelder gliedert (Witzel, 2000, Abs. 3). Dadurch gibt der Leitfaden der befragenden Person eine Orientierung im Gesprächsverlauf und erinnert sie an noch offene Aspekte der Problemstellung. Gleichzeitig explizieren die Fragen und Nachfragen das Vorverständnis der bzw. des Interviewenden. Transparenz über das Vorwissen der Forschenden herzustellen, ist eine wesentliche Pflicht qualitativer Forschung (Döring & Bortz, 2016f, S. 70; Wrona, 2006, S. 193).

Genauere Hinweise zum Vorgehen bei der Konstruktion eines Interviewleitfadens fehlen in Witzels Darstellungen zum PZI. An dieser Stelle können die Empfehlungen zur Leitfadenskonstruktion von Helfferich (2011, S. 178–189) aushelfen, da diese sich unabhängig von der Interviewart verwenden lassen. Helfferichs SPSS-Prinzip, welches die Grundlage für die Leitfadenerstellung der vorliegenden Studie bildete, setzt sich aus den vier Teilschritten „Sammeln“, „Prüfen“, „Sortieren“ und „Subsumieren“ zusammen (Helfferich, 2011, S. 182).

Zunächst wurden möglichst viele potenzielle Interviewfragen zusammengetragen, die dann im nächsten Schritt auf ihre tatsächliche Notwendigkeit und auf ihren potenziellen Erkenntnisgewinn geprüft wurden (Helfferich, 2011, S. 182–183). In dieser Phase der Leitfadenskonstruktion

wurden auch all diejenigen Fragen eliminiert, die die Befragten aufgrund eines zu hohen Abstraktionsniveaus der Frage nicht beantworten können (Helfferrich, 2011, S. 183–184). Helfferrich (2011) führt diesbezüglich weiter aus:

Man kann von den Erzählpersonen keine direkte Antwort auf die Forschungsfrage verlangen. Sie sind nicht in einen wissenschaftlichen Diskurs verortet, sondern in ihrem Alltag. Und die Antwort auf die Forschungsfrage zu finden, ist Aufgabe der Forschenden, die das in den qualitativen Interviews erzeugte Textmaterials [sic] der Mühe einer sorgfältigen Interpretation unterziehen müssen.. [sic] (S. 184)

Deutlich pointierter bezeichnet Bethmann (2020) das Konfrontieren der Befragten mit den Forschungsfragen als „Todsünde“ unter den Interviewfragen“ (S. 126). Wenngleich diese Formulierung im Vergleich zu Helfferrichs (2011, S. 184) Aussagen überspitzt ist, meinen beide Autorinnen denselben Fehler bei der Konstruktion der Interviewfragen. Ihrer Einschätzung ist uneingeschränkt zuzustimmen. Es liegt in der Verantwortung der interviewenden Person, das Erkenntnisinteresse in adressatengerechte und zielführende Formulierungen zu transformieren. Diesen Anspruch kommunizieren auch Witzel und Reiter (2012, S. 178) an alle Anwenderinnen und Anwender von PZI.

Die nach der Überprüfung verbliebenen Fragen wurden anschließend thematisch sortiert. Helfferrich (2011, S. 185) empfiehlt maximal vier Themenfelder für einen Leitfaden. Diese Vorgabe konnte im Rahmen dieser Untersuchung eingehalten werden. Der finale Interviewleitfaden umfasst drei Themenfelder. Im ersten Abschnitt des Leitfadens wird eruiert, mit welchem Begriffsverständnis von destruktiver Führung die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner in das Gespräch hineingeht. Die befragte Person wird dazu angeregt, ihre spontanen Assoziationen zum Begriff mitzuteilen und von eigenen Erfahrungen mit destruktiver Führung zu berichten (Gesprächseinstieg). Damit tastet sich das Gespräch an das Thema der Studie heran und ist dabei dennoch von Beginn an fokussiert auf die Problemstellung. Daran anknüpfend werden die Befragten gebeten, mögliche Folgen destruktiver Führung zu beschreiben. Diese ersten Erzählsequenzen sollen die subjektive Sicht der Befragten auf das Problem widerspiegeln, die möglichst unbeeinflusst von dem im weiteren Verlauf des Interviews zutage tretenden Vorwissen der interviewenden Person ist (Witzel & Reiter, 2012, S. 70). Erst dann werden die Bedingungsfaktoren destruktiver Führung thematisiert. Zur Erkundung dieser werden zunächst personen- und darauffolgend kontextbedingte Antezedenzen angesprochen (Themenfeld 1 und 2). Im Anschluss daran wird über die Frage nach präventiven Maßnahmen versucht, die Perspektive auf das Phänomen zu wechseln und dadurch weitere Gedanken und Ideen der befragten Person anzuregen (Themenfeld 3).

## 7 Untersuchungsdesign

Im Zuge des letzten Arbeitsschritts, des Subsumierens, erhielt der Interviewleitfaden sein finales Layout in Tabellenform. Jedes Themenfeld wird mit einem erzählgenerierenden Impuls eingeleitet. Diese offenen Anregungen, für die Corbin und Strauss (2015) Formulierungen wie „tell me what you think about“ (S. 143) vorschlagen, sollten möglichst wenige Präsuppositionen, im Sinne von als gegeben angenommenen, unausgesprochenen Voraussetzungen, enthalten (Helfferich, 2011, S. 185). In der zweiten Spalte werden stichwortartig die Teilaspekte der Themenfelder aufgeführt, die diesen im Rahmen der Sortierung zugeordnet worden sind (Helfferich, 2011, S. 185). Zusätzlich führt der Leitfaden auch Anregungen für Aufrechterhaltungs- bzw. Steuerungsfragen auf.

Die Anleitungen des SPSS-Prinzips zur Leitfadenerstellung sind kongruent zu den spärlichen Hinweisen, die sich bei Witzel bezüglich der Leitfadenkonstruktion finden lassen. Witzel (2000, Abs. 8; 2012, S. 51–52) schlägt vor, für jeden Themenbereich eine Einstiegsfrage zu entwerfen. Darüber hinaus empfiehlt er, eine einheitliche Einführung in das PZI im Leitfaden vorzuformulieren (Witzel, 2000, Abs. 8). Ergänzend zu diesen Hinweisen zu einem gelingenden Gesprächseinstieg geben Helfferich (2011, S. 181) und auch Kruse (2015, S. 473) eine wertvolle Anregung für einen geeigneten Abschluss des Interviews. Sie legen den Forschenden nahe, eine abschließende Frage in den Leitfaden aufzunehmen, die den interviewten Personen die Möglichkeit bietet, die aus ihrer Sicht offen gebliebenen Aspekte zu ergänzen und ihr subjektives Erleben der Interviewsituation zu teilen. Diese Empfehlungen wurden ebenfalls in den Leitfaden eingearbeitet.

Aus der Kombination der aufgeführten Hinweise ergibt sich eine Matrix (siehe Tabelle 14), die für den Leitfaden für die Interviews mit den Führungskräftecoachinnen und -coaches verwendet wurde. Als ergänzende Spalte wurde ein Verweis auf die wissenschaftliche Verortung der einzelnen Themenfelder in den Leitfaden eingefügt um einen Bezug zur intensiven theoretischen Vorarbeit herzustellen.

Tabelle 14: Matrix für den Interviewleitfaden  
 Quelle: eigene Darstellung

<b>Themenfeld</b>	<b>erzähl- generierender Stimulus</b>	<b>Teilaspekte des Themen- feldes</b>	<b>Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen</b>	<b>theoretischer Bezugs- rahmen</b>
<i>Vorgespräch</i>				
<i>Gesprächseinstieg: Definition destruktive Führung</i>				
<i>Themenfeld 1: personenbezogene Antezedenzen destruktiver Führung</i>				
<i>Themenfeld 2: kontextbezogene Antezedenzen</i>				
<i>Themenfeld 3: präventive Maßnahmen</i>				
<i>Gesprächsabschluss</i>				

Im Sinne einer Qualitätssicherung wurde der konstruierte Interviewleitfaden (siehe Anhang I) im Rahmen eines Pretests auf seine Tauglichkeit geprüft. Dabei wurde erprobt, ob die Reihenfolge der Themenkomplexe geeignet ist, ob die erzählgenerierenden Impulse tatsächlich zu längeren Erzählsequenzen anregen und ob die Fragen bzw. Nachfragen für die interviewte Person verständlich sind. Neben der Vorabprüfung des Leitfadens lieferte der Pretest auch Erkenntnisse zu anderen Aspekten des methodischen Vorgehens (Häder, 2019, S. 412). Zum einen konnten verlässliche Erfahrungen zur Dauer des Interviews gesammelt werden, zum anderen konnte in diesem Zusammenhang die Funktionstüchtigkeit der Interviewtechnik geprüft und die Handhabbarkeit der begleitenden Dokumente (Kurzfragebogen, Postskriptum, Aufklärung und Einverständniserklärung für Teilnehmende, siehe Anhänge II, III, V und VI) getestet werden. Die wichtigste Erfahrung lieferte der Pretest in Bezug auf die Anwendung der spezifischen Grundprinzipien des PZI. Ein problemzentriertes Gespräch ergibt sich nicht allein aus einem gut strukturierten Leitfaden. Die Problemzentrierung muss vielmehr zur inneren Haltung der interviewenden Person werden. Diese durch das Postskriptum des Pretests angeregte Erkenntnis führte zu einer größeren Sicherheit im Umgang mit der spezifischen Interviewtechnik.

Der Pretest wurde mit einer erfahrenen Coachin durchgeführt, die alle Auswahlkriterien des Samplings erfüllte (siehe Kapitel 7.6.1). Der Kontakt wurde allerdings nicht über die Coach-

Datenbank hergestellt, sondern direkt über eine persönliche Empfehlung. Da der Pretest die Tauglichkeit des Leitfadens und auch der anderen Instrumente bestätigte, konnte das erste Interview in die Datenerhebung und -auswertung eingehen.

### 7.6.3 Beschreibung der Interviewsettings

Nach positiver Resonanz einer Coachin bzw. eines Coaches auf die Kontaktanfrage wurde ein individueller Interviewtermin vereinbart. Von diesem Punkt an ergaben sich drei verschiedene Interviewsettings. Ein Teil der Interviews wurde face-to-face durchgeführt. Dazu wurden die Studienteilnehmenden in ihren Coaching-Räumen oder auf Wunsch auch Zuhause aufgesucht. Aufgrund der zum Teil enormen räumlichen Distanz zu den Arbeitsorten der Coachinnen und Coaches konnten mit Blick auf die wirtschaftliche Vertretbarkeit jedoch nur zwei Interviews als persönliches Gespräch realisiert werden. Darüber hinaus war durch die herrschende Corona-Pandemie besondere Vorsicht bei persönlichen Kontakten geboten. Der Großteil der Interviews (19) wurde daher im virtuellen Raum über die Online-Dienste Skype (7) und Zoom (12) durchgeführt. Somit konnte auch in diesem Interviewsetting ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht stattfinden. Face-to-face-Interviews und videobasierte Interviews sind in Bezug auf die Qualität des Gesprächs vergleichbar (Deniers, 2019, S. 74). Daher sind die verschiedenen Befragungsmodi für die Datenauswertung unproblematisch. Videovermittelte Begegnungen scheinen zudem für Coachinnen und Coaches mittlerweile eine gewohnte Kommunikationsform zu sein (Sasha Corporation, 2020, S. 9). Noch vor wenigen Jahren setzte nur etwa die Hälfte der deutschen Coachinnen und Coaches digitale Medien im Coaching ein (Middendorf, 2016, S. 27; Sakowski & Ahrens, 2020, S. 52). Während der Corona-Pandemie ist der Anteil virtueller Gespräche jedoch sprunghaft gestiegen (Middendorf & Ritter, 2020, 39-40). Dennoch lehnten vier Coachinnen ein Video-Telefonat ab, sodass diese Gespräche als klassische Telefoninterviews stattfanden. Die von Möhring und Schlütz (2019, S. 133–134) skizzierten Nachteile von Telefoninterviews im Vergleich zu persönlichen Interviews (z. B. kürzere Antworten oder höhere Abbruchquoten) konnten in der vorliegenden Erhebung nicht festgestellt werden. Demzufolge spielt auch hier der unterschiedliche Befragungsmodus für die weitere Datenauswertung keine Rolle. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 49 Minuten. Das kürzeste Interview dauerte 37 Minuten, das längste 65 Minuten. (siehe Tabelle 15).

Tabelle 15: Charakteristik der Interviews  
 Quelle: eigene Darstellung

Nr.	Interview-termin	Interviewsetting	Dauer des Interviews in Minuten	
Sample A	1	Juli 2020	face-to-face	53
	2	Juli 2020	face-to-face	40
	3	Juli 2020	Videointerview	41
	4	Juli 2020	Videointerview	48
	5	Juli 2020	Videointerview	40
	6	Juli 2020	Videointerview	39
	7	Juli 2020	Videointerview	42
	8	Juli 2020	Videointerview	47
	9	Juli 2020	Videointerview	50
	10	Juli 2020	Videointerview	52
	11	August 2020	Telefoninterview	40
	12	August 2020	Telefoninterview	64
	13	August 2020	Videointerview	50
	14	September 2020	Videointerview	51
Sample B	15	November 2020	Videointerview	52
	16	November 2020	Videointerview	54
	17	November 2020	Videointerview	54
	18	November 2020	Telefoninterview	50
	19	November 2020	Telefoninterview	65
	20	November 2020	Videointerview	57
	21	November 2020	Videointerview	54
	22	November 2020	Videointerview	49
	23	November 2020	Videointerview	39
	24	November 2020	Videointerview	51
	25	November 2020	Videointerview	37

Alle Interviews wurden von derselben Person geführt. Damit kommt die Studie den Empfehlungen von Witzel und Reiter (2012, S. 55) und Kühn und Witzel (2000, Abs. 4) nach, die schreiben, dass die Interviews idealerweise von der bzw. dem Forschenden durchgeführt werden sollten. Auch für die Gestaltung des Gesprächsverlaufes waren die Hinweise von Witzel (1982, 1985, 2000) und Witzel und Reiter (2012) maßgebend (siehe Kapitel 7.4.3). Eine freundliche Begrüßung in Verbindung mit einem aufrichtigen Dank für die Teilnahmebereitschaft bildete einen positiven Einstieg in das Gespräch. Um zum eigentlichen Interview hinzuführen und der interviewten Person zu helfen, in der Situation anzukommen., wurden die Informationen über die Ziele der Studie, über den Ablauf des Interviews und über die Maßnahmen zum Schutz der personenbezogenen Daten kurz und verständlich zusammengefasst. Kruse (2015, S. 270)

folgend, war diese Aufklärung identisch mit den vorab per E-Mail übermittelten Informationen. Nach ausdrücklicher Zustimmung der Gesprächspartnerin bzw. des Gesprächspartners wurde das Aufnahmegerät eingeschaltet. Der thematische Gesprächseinstieg orientierte sich an den vorformulierten Erzählimpuls des Leitfadens. Das Gespräch folgte zunächst dem Erzählstrang der befragten Person (allgemeine Sondierung). Im Ermessen der Interviewerin wurden spezifische immanente und exmanente Nachfragen gestellt, zum einen leitfadengesteuert, zum anderen ad-hoc formuliert (spezifische Sondierung).

Um eine natürliche und gleichberechtigte Gesprächsatmosphäre zu fördern, bot die Interviewerin der bzw. dem Befragten implizit die Rolle einer Expertin bzw. eines Experten an und stellte sich selbst als interessierte, vorinformierte Wissenschaftlerin vor. Die von Döring und Bortz (2016f) beschriebene „research up-Konstellation“ (S. 69) im Sinne einer Machtasymmetrie zu Lasten der bzw. des Forschenden, zu der es aufgrund von Alters- und Statusunterschieden kommen kann, wurde in den Interviews nicht festgestellt. Eine gleichberechtigte Kommunikation bildet eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Problemzentrierung. Nur wenn die subjektive Sicht der Befragten respektiert wird und dabei gleichzeitig eine offene Atmosphäre existiert, die es erlaubt, Widersprüchlichkeiten freimütig anzusprechen, kann eine Thematik problemzentriert erörtert werden. Um diese Gesprächsatmosphäre zu bestärken, verzichtete die Interviewerin auf bewertende Aussagen, da diese, auch wenn sie unterstützend gemeint sind, den Gesprächsverlauf eher negativ beeinflussen (Hopf, 2019, S. 359). Stattdessen wurden bewusst erzählunterstützende Signale wie Blickkontakt oder leichtes Nicken eingesetzt. Auf derartige Rückmeldungen sollte die interviewende Person bei aller gebotenen Zurückhaltung nicht verzichten. „[T]he respondent expects direct feedback which indicates understanding and comprehension.“ (Witzel & Reiter, 2012, S. 175)

Nach Beantwortung der Abschlussfrage wurde die Tonaufnahme gestoppt. Als Ausklang des Gesprächs wurde gemeinsam mit der bzw. dem Interviewten der Kurzfragebogen (siehe Anhang II) ausgefüllt. Mit einigen Interviewpartnerinnen und -partnern ergab sich anschließend ein informelles Gespräch. Die Inhalte dieser Gespräche wurden zusammen mit ersten interpretativen Ideen und einer Reflexion des Interviewverhaltens im Postskriptum (siehe Anhang III) festgehalten. Diese Dokumentationen beinhalten, ebenso wie das Interview selbst, persönliche Daten der Coachinnen und Coaches, zu deren Schutz geeignete Maßnahmen getroffen werden müssen.



#### 7.6.4 Datenschutz und Anonymisierung

Der Schutz personenbezogener Daten sollte für jedes wissenschaftliche Forschungsprojekt, das derartig sensible Informationen erhebt, eine Selbstverständlichkeit sein. Der Datenschutz ist jedoch keine rein forschungsethische, sondern zuvorderst eine juristische Frage. Die umfassenden Vorgaben der europäischen Datenschutzgrundverordnung (DS-GVO) und des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) waren die Grundlage für alle im Rahmen der vorliegenden Studie getroffenen, standardisierten Maßnahmen zum Schutz der persönlichen Daten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- **Erstinformation zum Datenschutz in der Kontaktaufnahme per E-Mail** (siehe Anhang IV)  
Bereits beim ersten Kontakt zu den potenziellen Studienteilnehmerinnen und -teilnehmern wurde Wert auf eine größtmögliche Transparenz gelegt. Die E-Mail informierte die Coachinnen und Coaches über die wesentlichen Eckpunkte der Studie und klärte unter anderem darüber auf, „was mit den erhobenen Daten zu welchem Zweck geschieht und auch ob und an welcher Stelle die Ergebnisse der allgemeinen Öffentlichkeit oder nur einem Fachpublikum zugänglich gemacht werden“ (Reichertz, 2016, S. 164).
- **Aufklärung der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer** (siehe Anhang V)  
Ergänzend zu dieser Erstinformation erhielten die Coachinnen und Coaches, die positiv auf die Kontaktanfrage reagierten, vor dem Interview eine umfassende schriftliche Aufklärung<sup>41</sup>, auf deren Basis sie eine informierte Entscheidung über ihre Teilnahme an der Studie treffen konnten. Das Aufklärungsblatt umfasst alle in Artikel 13 der DS-GVO vorgegebenen Inhalte.
- **Einwilligungserklärung** (siehe Anhang VI)  
Prinzipiell ist eine Verarbeitung personenbezogener Daten nur rechtmäßig, wenn die Person ihr Einverständnis gegeben hat (Art. 6 Abs. 1a DS-GVO). Daher wurde allen befragten Personen vor dem Interviewtermin eine Einwilligungserklärung<sup>42</sup> übergeben. Zu jedem Zeitpunkt der Studie bestand die Möglichkeit, die Einwilligung zu widerrufen (Art. 7 Abs. 3 DS-GVO).
- **Anonymisierung personenbezogener Daten**  
Die Anonymisierung, das heißt die Entfernung aller Informationen, die eine Person eindeutig identifizieren würden, ist eine wesentliche Voraussetzung, um das Vertrauen potenzieller Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer zu gewinnen (Helfferich, 2011, S. 130).

<sup>41</sup> Als Vorlage diente eine von der Ethikkommission der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften (FSV) der Friedrich-Schiller-Universität Jena (FSU) entwickelte Musteraufklärung.

<sup>42</sup> Als Vorlage diente eine von der Ethikkommission der FSV der FSU entwickelte Mustereinwilligungserklärung.

Die Anonymisierung sollte zum frühestmöglichen Zeitpunkt im Forschungsprozess durchgeführt werden (Döring & Bortz, 2016a, S. 584; Helfferich, 2011, S. 191). In der vorliegenden Studie wurden unmittelbar nach der Datenerhebung, während der Transkription des Rohdatenmaterials, alle Klarnamen der interviewten Personen anonymisiert. Reichertz (2016, S. 169) folgend, wurden in einem zweiten Schritt nach der abgeschlossenen Interviewauswertung zusätzlich diejenigen Informationen anonymisiert, die andere Personen oder Organisationen betrafen, über die im Interview gesprochen wurde. Da diese Daten aber potenziell relevant für die Auswertung waren, wurden sie erst in der zweiten Anonymisierungsphase aus den Transkripten entfernt.

### – **sichere Speicherung und Löschung personenbezogener Daten**

Zu einem umfassenden Datenschutzkonzept gehören auch Maßnahmen zur sicheren Speicherung und Löschung der Daten der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer. Nach Artikel 5 Absatz 1e der DS-GVO dürfen die Daten nur so lange wie nötig gespeichert werden. Die Tonaufzeichnungen der Interviews wurden temporär auf einer passwortgeschützten Festplatte gespeichert. Nach der Auswertung der Interviews wurden die Mitschnitte gelöscht. Die anonymisierten Transkripte der Interviews und die Einwilligungserklärungen der Probandinnen und Probanden werden dauerhaft digital aufbewahrt.

## 7.7 Auswertungsmethodik

In Bezug auf seine Auswertungsstrategien hat das PZI in den vergangenen Jahrzehnten eine spürbare Weiterentwicklung durchlaufen. In Witzels Erstveröffentlichung aus dem Jahr 1982 lässt sich zunächst nur ein vergleichsweise knappes Kapitel über die Interpretation von PZI finden. Spätere Publikationen thematisieren die Interviewauswertung deutlich ausführlicher, wengleich auch dort der Datenerhebung mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird als der Datenauswertung (z. B. Witzel & Reiter, 2012, S. 100). Eine tiefgehende Auseinandersetzung mit an das PZI anschlussfähigen Auswertungsmethoden existiert nach wie vor nicht. In ihrer aktuellsten Veröffentlichung empfehlen Witzel und Reiter (2012, S. 101) das Buch *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* von Strauss und Corbin (1990)<sup>43</sup> als Leitfaden für die Auswertung von PZI. Im Einklang dazu verwendet Witzel in seinen Ausführ-

---

<sup>43</sup> Neben Strauss und Corbin legen auch andere Autorinnen und Autoren Kodierschemata nach der GTM vor, z. B. Glaser & Strauss, Glaser, Charmaz und Clarke (siehe Übersicht von Belgrave und Seide (2019, S. 169)). Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der GTM nach Strauss bzw. Strauss und Corbin (ausführlicher zu den Differenzen zwischen Strauss und Glaser in Bezug auf die GTM siehe Strübing (2021, S. 69-83).

rungen Begrifflichkeiten, die aus der GTM entstammen, obwohl hier anzumerken ist, dass einige Begriffe nicht kongruent zu Corbin und Strauss verwendet werden (z. B. Analysieren/Witzel, Kodieren/Strauss und Corbin). Ferner ist das methodische Vorgehen, beispielsweise bei den fallübergreifenden Vergleichen, nicht identisch. Nichtsdestotrotz ist der Bezug des PZI zur GTM offensichtlich. Vor diesem Hintergrund verwundert es, dass einige Autorinnen und Autoren der Auffassung sind, dass die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring die angemessenste Auswertungsmethodik für PZI wäre (u. a. Harrauer, 2016, S. 148; Kattinger, 2007, S. 66; Mundorf, 2004, S. 91; Parla, 2007, S. 129; G. Pickel & Pickel, 2009, S. 449; Tomeková, 2010, S. 141). In Witzels Ausführungen zur Interviewauswertung lassen sich für diese Annahme jedoch keine hinreichenden Anhaltspunkte finden.<sup>44</sup> Stattdessen wird dort für das PZI eine an die GTM (nach Strauss und Corbin) angelehnte Verschränkung zwischen offener und theoriegeleiteter Auswertung befürwortet (Witzel, 1996, S. 72; Witzel & Reiter, 2012, S. 101).

Zur Unterstützung der Analysearbeit wurde das Programm MAXQDA eingesetzt. Diese Software ist zur Auswertung verschiedenster qualitativer Daten, darunter auch Interviews, geeignet (Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 3). Wenngleich der Einsatz einer solchen QDAS (Qualitative Data Analysis Software) die Analysemöglichkeiten erweitert, wird der grundsätzliche Forschungsstil der Arbeit (GTM) nicht beeinflusst (Breuer et al., 2019, S. 319; Kuckartz, 2010, S. 13; Kuckartz & Rädiker, 2020, S. 4). Witzel und Reiter (2012, S. 100, S. 104 und S. 121) ermutigen die Anwenderinnen und Anwender des PZI, die computergestützte Datenanalyse zu nutzen.

Als Material der Auswertungsarbeit dienten in erster Linie die transkribierten Interviews (Schmidt-Grunert, 2004, S. 51; Witzel, 1982, S. 110, 1996, S. 56–57, 2000, Abs. 19; Witzel & Reiter, 2012, S. 98). Die Verschriftlichung des gesprochenen Wortes in einem Transkript stellt bereits einen ersten Auswertungsschritt dar, welcher abstrahierende und interpretative Leistungen der Forschenden erfordert (Dresing & Pehl, 2020, S. 839; Meyer & Meier zu Verl, 2019, 278; Misoch, 2019, S. 249–250; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 164). Für die Transkription des ursprünglichen Datenmaterials muss darüber entschieden werden, nach welchen Konventionen und damit auch in welchem Detailierungsgrad die Tonaufnahme verschriftlicht werden soll. Prinzipiell sind in einem Interviewtranskript nur diejenigen Merkmale des Gesprächsverhaltens schriftlich zu dokumentieren, die auch tatsächlich in der Analyse berücksichtigt werden (Flick, 2019b, S. 380; Kowal & O'Connell, 2019, S. 444;

---

<sup>44</sup> Witzel und Reiter (2012, S. 99) schließen für die Auswertung von PZI jedoch keine Methode zur Textanalyse explizit aus.

## 7 Untersuchungsdesign

Kuckartz, 2010, S. 46, 2018, S. 166; Witzel & Reiter, 2012, S. 99). Laut Witzel (1982, S. 110, 1996, S. 56) kann bei der Transkription von PZI auf umfangreichere Zeichenkataloge verzichtet werden. Dementsprechend wurden sprachbegleitende, nonverbale Verhaltensmerkmale in der Regel nicht transkribiert, da diese für die Auswertung der Interviews nicht relevant waren. Transkribiert wurde nach dem einfachen Transkriptionssystem von Dresing und Pehl (2015, S. 20–25), welches explizit für Transkriptionen zur „Rekonstruktion subjektiver Sichtweisen“ (Dresing & Pehl, 2020, S. 844) konzipiert wurde (siehe Anhang VII).

Die systematische Auswertung der Interviews verlief nach dem von Witzel empfohlenen mehrstufigen Vorgehen (siehe Abbildung 13).

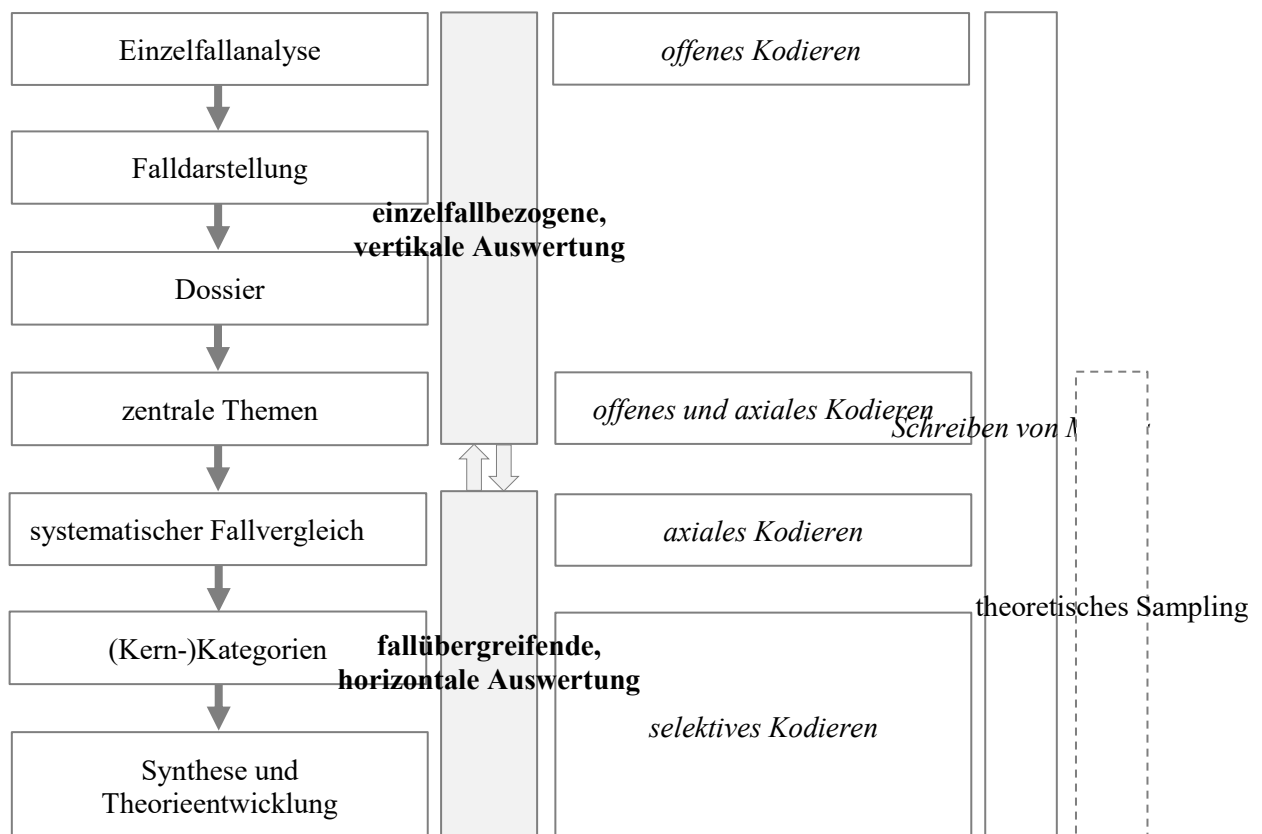


Abbildung 13: Analyseschritte und Kodierverfahren bei der Auswertung problemzentrierter Interviews  
Quelle: eigene Darstellung

Im ersten Arbeitsschritt erfolgte eine **Analyse der Einzelfälle**, bei der die Transkripte „Satz für Satz deutend [nachvollzogen wurden]“ (Witzel, 2000, Abs. 19). Bei dieser ersten Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial konnten die Vorinterpretationen einbezogen werden, welche bereits während der Interviews mit den Befragten erarbeitet wurden (Witzel,

1996, S. 56). Witzel und Reiter (2012) verstehen die „Interpretation des Datenmaterials als eine Fortsetzung des Dialogs zwischen der bzw. dem Forschenden und der interviewten Person, wobei letztere nicht direkt partizipiert, sondern durch das Interviewmaterial repräsentiert wird“<sup>45</sup> (S. 100-101). Am Ende dieser ersten, explorierenden Materialsichtung lag eine vorläufige, individuelle Kodeliste für jeden analysierten Einzelfall vor. In dieser Kodeliste wurden zum einen die während des Interviews genannten Themenfelder des Leitfadens erfasst, was einer deduktiven (theoriegeleiteten) Analyse gleichkommt. Das bedeutet jedoch nicht, dass diese Codes bereits vor der Datenanalyse a priori feststanden. Ein theoriegeleiteter Kode wurde erst in die Kodeliste aufgenommen, wenn er sich im Datenmaterial zeigte. Parallel dazu wurden auf induktivem Weg neue Themenfelder kodiert (Witzel, 1982, S. 110, 1996, S. 59–60, 2000, Abs. 19; Witzel & Reiter, 2012, S. 102). Die Codes wurden beispielsweise als Neologismen, substantivierte Verben, kurze Halbsätze (Breuer et al., 2019, S. 264) oder mit alltagsnahen, von den Befragten selbst verwendeten Formulierungen, sogenannten „In-vivo-Codes“, bezeichnet (Witzel, 1982, S. 110, 1996, S. 59–60, 2000, Abs. 21). Bei letzteren ist darauf zu achten, dass „[der textimmanente] Bedeutungsinhalt nicht durch die Verwendung von Begrifflichkeiten überdeckt [wird], die bereits einen spezifischen theoretischen Kontext im Rahmen der Wissenschaft besitzen“ (Witzel, 1982, S. 110). Im anderen Extrem darf ein In-vivo-Kode kein Ausdruck von „Unwille der Forschenden [sein], den sicheren Boden des Zitierens zu verlassen und sich auf die analytische Reise der Interpretation zu begeben“ (Bethmann, 2020, S. 114). Breuer et al. (2019) empfehlen In-vivo-Codes dann, wenn die bzw. der Forschende „keinen besser treffenden Sprachausdruck“ (S. 263) (er)finden kann. Als Resultat der Einzelfallanalysen lagen individuelle Kodelisten und eine sich daraus ableitende Gesamtkodelliste vor (siehe Kapitel 8.1).<sup>46</sup> In dieser Phase der Auswertung unterlagen die Codes und die dazugehörigen Kode-Memos bereits einer fortwährenden Überarbeitung. Das Schreiben von Memos ist eine zentrale Arbeitstechnik in der GTM (Corbin & Strauss, 2015; Mey & Mruck, 2020a, S. 527), welche über die gesamte Auswertungsarbeit hinweg angewendet wurde. Das Memoschreiben ist in der GTM zwar obligatorisch, der bzw. die Forschende ist dennoch frei in der Entscheidung, in welchem Umfang, in welcher Struktur und in welchem Schreibstil die Memos verfasst werden (Kühlmeier, Muckel & Breuer, 2020, Abs. 30). Im vorliegenden Forschungsprojekt beinhaltete ein Kode-Memo die Bezeichnung und eine kurze Definition des Codes. Damit stellten die Kode-Memos eine unverzichtbare Unterstützung zur Sicherstellung der Intercoderreliabilität

---

<sup>45</sup> Übersetzung der Verfasserin

<sup>46</sup> Wie in Kapitel 7.6.1 beschrieben, wurde auf Grundlage der fallbezogenen Kodierraster eine Einschätzung zur theoretischen Sättigung vorgenommen.

dar, indem sie verhinderten, dass Segmente mit gleicher Bedeutung in unterschiedlichen Codes kodiert wurden.

Nach dieser ersten intensiven Textanalyse wurden die wesentlichen Details der Einzelfälle in **Falldarstellungen** zusammengefasst (Witzel & Reiter, 2012, S. 104). Die Falldarstellungen bestehen aus einer für das Interview typischen Aussage der befragten Person (dem Motto) und einer Kurzbeschreibung des Falls. Die Formulierung eines fallcharakterisierenden Mottos kann als erkenntniserweiternde Bereicherung der ursprünglichen Auswertungsmethodik angesehen werden. In diesem Punkt folgt das Auswertungsverfahren dieser Untersuchung den Empfehlungen von Flick (2019b, S. 403) und von Jaeggi, Faas und Mruck (1998, S. 7), die im Rahmen der von ihnen entwickelten Auswertungsmethoden des thematischen Kodierens (Flick, 2019b) und des zirkulären Dekonstruierens (Jaeggi et al., 1998) ebenfalls Einzelfallauswertungen als Vorstufe für eine fallübergreifende Auswertung vorsehen. Beide Auswertungsmethoden sind in ihren Teilschritten der von Witzel konzipierten Auswertungsabfolge sehr ähnlich und ebenso an die GTM angelehnt. Bei der Erstellung der Falldarstellungen wurden neben den Interviewtranskripten und den entwickelten Codes auch die Notizen aus den Kurzfragebögen und den Postskripten einbezogen. Ebenfalls berücksichtigt wurden die Informationen, die die Coachinnen und Coaches in der Datenbank über sich selbst hinterlegt hatten (siehe auch Tabelle 13). Die Falldarstellungen dienen einerseits dazu, Einzelaussagen im Gesamtkontext zu verstehen und andererseits „erleichtert[en] [sie] auch den Einstieg in die ständig notwendigen Re-Analysen“ (Witzel, 2000, Abs 22). Die Falldarstellungen wurden über die gesamte Dauer der Auswertungsarbeit fortlaufend überprüft und gegebenenfalls revidiert (siehe Kapitel 8.2).

Zusätzlich zu den Falldarstellungen wurden **Dossiers** angefertigt. In den Dossiers, auch Fallbewertungen genannt, wurden die Besonderheiten jedes Interviews erfasst. Diese betrafen beispielsweise außergewöhnliche Gesprächsverläufe, Widersprüchlichkeiten im Interviewmaterial und daraus folgende interpretative Unsicherheiten oder auch methodische Fehler der interviewenden Person (Witzel, 1996, S. 64, 2000, Abs. 23; Witzel & Reiter, 2012, S. 107). Im Jahr 1982 charakterisierte Witzel diesen Arbeitsschritt als „methodische Kommentierungen“ (S. 110) und meinte damit bereits damals vor allem die Analyse des Verhaltens der bzw. des Interviewenden zum Zweck der Reflexion und zur Verbesserung des Interviewstils im Sinne der Programmatik des PZI (Witzel, 1982, S. 110–111). Erst später bezeichnete er das aus dieser fallbezogenen Reflexion entstehende Dokument als Dossier. Bei der Erstellung der Dossiers flossen auch die Gedanken ein, die unmittelbar nach den Interviews in den Postskripten notiert

worden waren (Witzel & Reiter, 2012, S. 107). Im Sinne der GTM entspricht ein Dossier einem Methoden-Memo.

In der letzten Phase der einzelfallbezogenen Auswertung, von Witzel und Reiter (2012, S. 104) auch als vertikale Analyse bezeichnet, wurden die **zentralen Themen des Einzelfalls** identifiziert. Darunter werden die Themen verstanden, die für die befragte Person von besonderer Relevanz für die Problemstellung des Interviews sind (Witzel, 1996, S. 65; Witzel & Reiter, 2012, S. 107). In diesem ersten theoriegenerierenden Interpretationsschritt wurden demnach die als Resultat der offenen Analyse<sup>47</sup> vorliegenden Konzepte (Kodes) zu übergeordneten, abstrakteren zentralen Themen verdichtet und mit „Originaltextstellen, Paraphrasierungen und analytische[n] Aussagen“ verbunden (Witzel, 2000, Abs. 24, siehe auch Witzel & Reiter, 2012, S. 107). Diese Form der Textanalyse wird als axiales Kodieren bezeichnet (Böhm, 2019, S. 478–481; Strauss & Corbin, 1996, S. 75; Strauss, 1998, S. 63).

Die einzelfallbezogene Auswertung ist äußerst arbeitsintensiv. Daher empfehlen Witzel und Reiter (2012, S. 101) diese Analyseschritte – gerade bei umfangreichem Datenmaterial – nur für eine Auswahl an Fällen durchzuführen. Sie bezeichnen diese ausgewählten Fälle als „Anker-Fälle“<sup>48</sup> (Witzel & Reiter, 2012, S. 112). Dass nicht zwangsläufig das gesamte zur Verfügung stehende Datenmaterial mit gleicher Intensität in die Auswertung einbezogen werden muss, bestätigen auch andere Autorinnen und Autoren (Breuer et al., 2019, S. 260; Flick, 2019b, S. 154–155). Entgegen dieser Auffassung wurde in dieser Studie für alle Fälle eine einzelfallbezogene Auswertung durchgeführt, da dieser Analyseschritt die Voraussetzung dafür bildete, dass diese Fälle auch in die fallübergreifende Auswertung einbezogen werden konnten. Es sollte kein Interview für die Synthese und Theorieentwicklung verloren gehen, auch wenn nicht alle Fälle gleichermaßen hierzu beitrugen.

Im Rahmen der Identifikation der zentralen Themen wurde die bis dahin verfolgte chronologische Auswertungsreihenfolge aufgegeben und stattdessen die Strategie des theoretischen Samplings verfolgt (siehe Kapitel 7.6.1). Dazu wurde aus dem Sample der Fall ausgewählt, welcher zu diesem Zeitpunkt am ergiebigsten für den Theoriebildungsprozess zu sein schien. Ausgehend von diesem Fall wurden zunächst homogene Fälle, also Fälle mit hoher Übereinstimmung der Kodes aus der Einzelfallanalyse, und anschließend entsprechend heterogene Fälle für die weitere Auswertung selektiert. Eine Beurteilung über Homogenität und Heterogenität von Fäl-

<sup>47</sup> Witzel und Reiter (2012, S. 101) präferieren den Begriff der Analyse anstelle von Kodieren, da sie den Begriff des Kodierens als zu eng empfinden. Kodieren ist für die beiden Autoren ein Teil der Analyse.

<sup>48</sup> Übersetzung der Verfasserin

len ist jedoch keine eindeutige Zuordnung, sondern obliegt immer einer gewissen subjektiven Einschätzung der bzw. des Forschenden. Dimbath, Ernst-Heidenreich und Roche (2018) erheben in diesem Zusammenhang den berechtigten Einwand, dass es für eine transparente Auswertungsarbeit nicht ausreicht „von minimaler oder maximaler Kontrastierung zu sprechen, wenn diese Kontrastierungen an einer Vielzahl von Gesichtspunkten vorgenommen werden können“ (Abs. 19). Stattdessen ist es erforderlich, die schrittweise Auswahl der Fälle nachvollziehbar zu begründen. Zu diesem Zweck wurde die Abfolge der ausgewerteten Fälle in Anlehnung an die Arbeit von Dimbath et al. (2018, Abs. 24) in einer Verlaufskarte (siehe Anhang IX) dokumentiert. Die Autoren weisen darauf hin, dass die gewonnen Erkenntnisse dadurch nicht „objektiv richtige[r]“ (Abs. 44) werden, dass aber mit einer Dokumentation der Entscheidungsprozesse ein Beitrag zur Qualitätssicherung und Transparenz geleistet wird. Als Anhaltspunkt für die Beurteilung über Ähnlichkeiten der Fälle wurde mit MAXQDA eine Dokumentlandkarte angefertigt. Bei diesem Visualisierungstool kann zwischen unterschiedlichen Ähnlichkeitsmaßen gewählt werden. Für die Analyse eignete sich der Jaccard-Koeffizient, da dieser bei der Berechnung der Ähnlichkeit nur berücksichtigt, ob die zu vergleichenden Fälle gleiche Merkmale (Kodes) aufweisen. Das Nicht-Vorhandensein einzelner Kodes wird dabei nicht als Übereinstimmung gewertet (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2018, S. 443; Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 197; Wentura & Pospeschill, 2015, S. 168). Der Jaccard-Koeffizient kann hingegen nicht berücksichtigen, welche Bedeutung die Kodes für die individuelle innere Logik eines Falls haben. Diese Analyseleistung kann nur die bzw. der Forschende erbringen. Daher waren für die anschließenden Analyseschritte andere Kriterien für die Auswertungsabfolge zu bestimmen.

Aufbauend auf den Ergebnissen der vertikalen, einzelfallbezogenen Analyse wurde aus den zentralen Themen ein Kategoriensystem abgeleitet, welches die Beziehungen der Kodes modelliert. Bei dieser kreativen Denkleistung waren prozessbegleitende Memos erneut eine wertvolle Unterstützung, um Gedanken und Ideen zu einzelnen Aspekten der zu entwickelnden Theorie zu dokumentieren (Bethmann, 2020, S. 115; Böhm, 2019, S. 477; Breuer & Muckel, 2016, S. 81; Kuckartz, 2010, S. 134; Lempert, 2007, S. 247). „Kategorien sind in der GTM-Denkwelt die tragenden Elemente der entwickelten Theorie [...]“ (Kühlmeier et al., 2020, Abs. 26) Um die einzelnen Kategorien klarer auszuformen, wurden sie mithilfe des sogenannten Kodierparadigmas (Strauss & Corbin, 1996, S. 76; Strauss, 1998, S. 57)<sup>49</sup> bearbeitet. Das bedeutet, die „Kategorien [wurden] befragt nach den Bedingungen, die das Phänomen verursachen, nach dem Kontext,

---

<sup>49</sup> Ergänzend zum Kodierparadigma siehe auch Böhm (1994, S. 131); Strauss und Corbin (1990); Strübing (2021, S. 26-28).



in den das Phänomen eingebettet ist, nach den Interaktionsstrategien, durch die es bewältigt wird und nach den Konsequenzen dieser Strategien“ (Rosenthal, 2015, S. 245–246).

Entsprechend der GTM waren bereits nach der Analyse des ersten Falls (vorläufige) theoretische Aussagen möglich (Böhm, 1994, S. 125; Strübing, 2018, S. 125). Witzel und Reiter (2012, S. 108) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass derartige Aussagen den Status von Deutungshypothesen haben, deren Wert erst noch unter Beweis zu stellen ist. Zu diesem Zweck begann nach der (vorerst) abgeschlossenen Interpretation der Einzelfälle die vergleichende Betrachtung mehrerer Interviews im Rahmen eines **systematisch kontrastierenden Fallvergleichs** (Witzel, 1996, S. 68; Witzel & Reiter, 2012, S. 109). Witzel und Reiter (2012, S. 109) bezeichnen diese Phase der Auswertung als horizontale Analyse. Kategorie für Kategorie wurden die Fälle im Sinne des theoretischen Samplings zunächst minimal und dann maximal kontrastiert (Witzel, 1996, S. 68, 2000, Abs. 25). Begonnen wurde dabei mit derjenigen Kategorie, von der sich ein besonders hoher Beitrag für die zu generierende Theorie abschätzen ließ (Strübing, 2021, S. 19). Innerhalb einer jeden Kategorie wurde der für die jeweilige Kategorie zentrale Fall bestimmt und als Ausgangspunkt für die Kontrastierung genutzt. Die Fälle wurden dementsprechend für jede kodierte Kategorie in eine immer wieder angepasste Auswertungsreihenfolge geordnet, je nach ihrer Homogenität bzw. Heterogenität in Bezug auf die gerade weiterzuentwickelnde Kategorie. Ziel des Vergleichens war es, die einzelfallbezogene Bestimmung zentraler Themen auf eine fallübergreifende Analyse auszuweiten und daraus eine oder mehrere **Kernkategorien** zu entwickeln (Witzel, 1996, S. 69, 2000, Abs. 25). Diese Kernkategorien (bei Strauss und Corbin (2015; 1990, 1996) und Strauss (1998) Schlüsselkategorie genannt) galten zunächst als vorläufige theoretische Annahmen und wurden mit Hilfe des selektiven Kodierens anhand weiterer Interviewtranskripte aus dem Sample deduktiv überprüft und zunehmend verdichtet (Strauss, 1998, S. 63; Witzel, 1996, S. 71). „Nachdem mehrere brauchbar kodierte Kategorien entwickelt worden sind, versucht der Forscher, die Kategorien, die erklärende Kraft zu haben scheinen, so gut es geht *theoretisch zu sättigen* [Hervorhebung im Original].“ (Strauss, 1998, S. 66) Wenn das Datenmaterial eine Gegenevidenz zu einer hypothetischen Annahme aufwies, wurde diese modifiziert oder verworfen (Witzel, 1985, S. 233, 1996, S. 66; Witzel & Reiter, 2012, S. 108). Die **entworfene Theorie** wurde also sogleich am eigenen Datenmaterial geprüft (Strübing, 2021, S. 65). Witzel (1996) zufolge ist dieses Alternieren zwischen „induktiver und deduktiver Vorgehensweise im Rahmen des selektiven Kodierens [...] der zeitlich aufwendigste und schwierigste Auswertungsschritt der Untersuchung, und zwar deshalb, weil es dabei um die Konstruktion einer ‚Grounded Theory‘ [...] geht.“ (Witzel, 1996, S. 72) Derartige Wechselprozesse sind typisch für die GTM (Strübing, 2021,

## 7 Untersuchungsdesign

S. 11) und waren daher auch charakteristisch für die Auswertung der PZI mit den Führungskräftecoachinnen und -coaches:

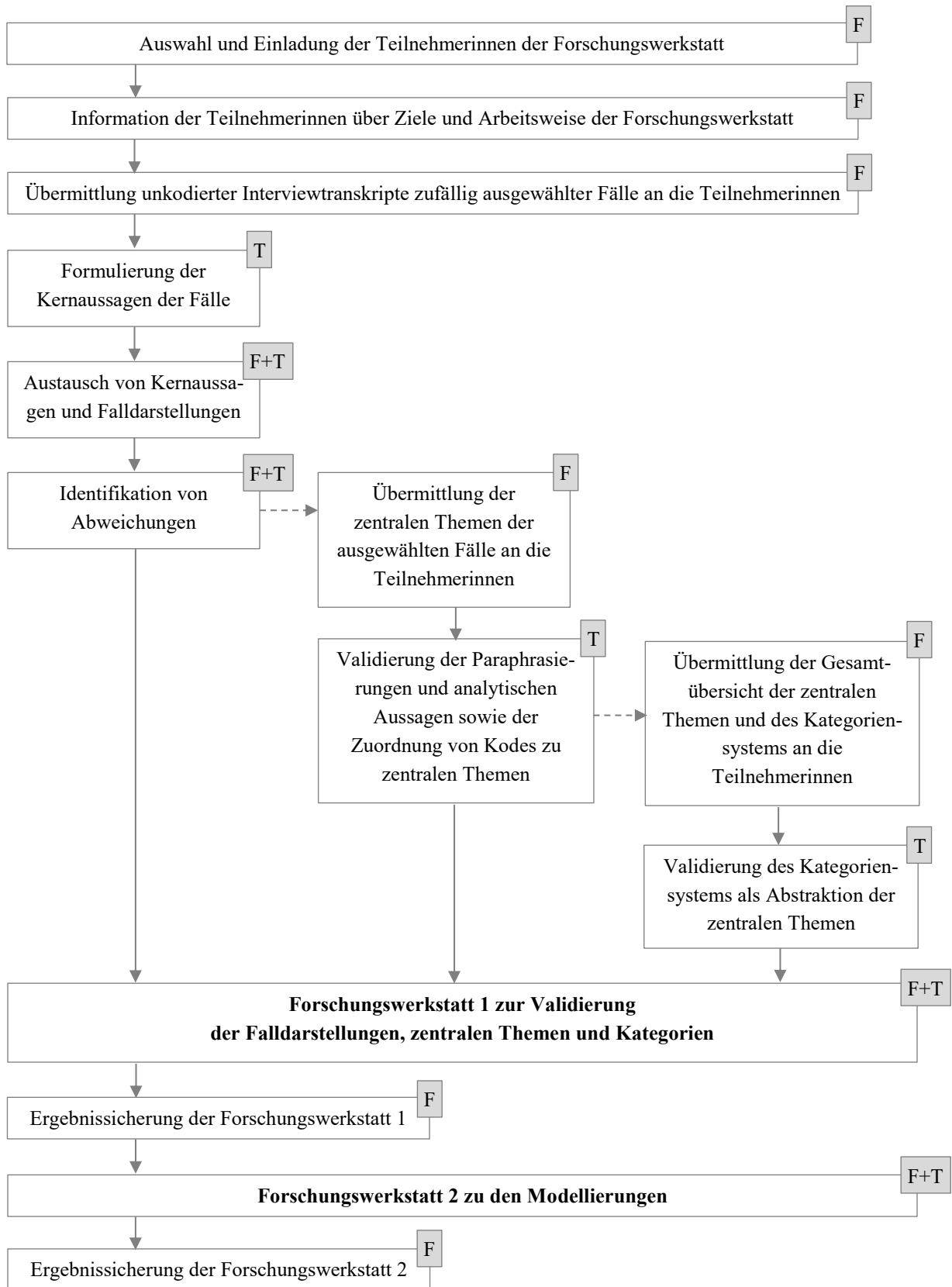
- flexibles Pendeln zwischen den Kodierformen, das heißt beispielsweise Rückkehr zu einer minutiösen Datenanalyse, wenn dies nach der Bewertung der vorläufigen Gesamtanalyse notwendig erschien (Strauss, 1998, S. 62),
- Rückkehr zu bereits kodierten Daten und Überarbeitung der ersten Analyse (Strauss, 1998, S. 46).

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass bei der Auswertung von PZI im Idealfall mehrere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler miteinander kooperieren. Im gemeinsamen Austausch kann ein Konsens über die Interpretation der Einzelfälle und über die verschiedenen Deutungshypothesen erarbeitet werden (Kühn & Witzel, 2000, Abs. 10; Witzel, 1996, S. 67; Witzel & Reiter, 2012, S. 109). Diese Form der diskursiven Validierung ist ein wichtiges Instrument zur Sicherung der Qualität (siehe Kapitel 7.2). Aus diesem Grund nahm die Forscherin aktiv an den Forschungskolloquien des Lehrstuhls für Erwachsenenbildung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena teil. Das Kolloquium ist eine regelmäßig stattfindende Veranstaltung zum moderierten Austausch zwischen Nachwuchsforscherinnen und -forschern über ihre Forschungsprojekte. Im Rahmen dieser Kolloquien wurden einmal im Semester die einzelnen Etappen der vorliegenden Untersuchung diskutiert. Dabei wurden sowohl die theoretischen Präkonzepte, die Forschungsfragen als auch das Design und die Durchführung der Untersuchung diskursiv erörtert. Ausgewählte Auswertungsergebnisse konnten exemplarisch vorgestellt und in der Gruppe besprochen werden. In Ergänzung zu den vom Lehrstuhl veranstalteten Kolloquien initiierte die Forscherin eine Forschungswerkstatt, in deren Rahmen insbesondere die Kodierungen von Codes und Kategorien sowie deren Modellierung validiert werden sollten (Breuer et al., 2019, S. 321), um eine Reliabilitätsabschätzung der Interpretationen der Forscherin vornehmen zu können. Hierbei ging es nicht darum, statistische Maße für die Interraterreliabilität, wie beispielsweise Cohens Kappa ( $\kappa$ ), zu berechnen. Solche Reliabilitätsmaße sind eher bei inhaltsanalytischen Datenauswertungen anzuwenden (Döring & Bortz, 2016b, S. 566). Im Verständnis der GTM werden verschiedene Interpretationen und Deutungen des Datenmaterials zunächst nicht als problematisch, sondern vielmehr als potenziell bereichernd für den Theoriebildungsprozess empfunden, sofern die interpretativen Differenzen in einer gemeinsamen Diskussion bearbeitet werden (Breuer et al., 2019, S. 250–251). Die Forschungswerkstatt stellte den hierfür benötigten geschützten Raum zur Verfügung. Für die Zusammensetzung der Gruppe einer Forschungswerkstatt empfiehlt Riemann (2011, S. 414), dass die Teilnehmenden vertraut

mit den angewendeten Methoden sein sollten. Davon abgesehen sind unterschiedliche Hintergründe der Beteiligten durchaus förderlich (Riemann, 2011, S. 420). Es bot sich daher an, zwei Nachwuchswissenschaftlerinnen in die Forschungswerkstatt einzuladen, die durch das Kolloquium mit der vorliegenden Studie und deren Methodik vertraut waren. Es fanden insgesamt zwei Forschungswerkstätten statt (siehe Abbildung 14). Die erste fokussierte sich auf die Entwicklung der aus den Codes abgeleiteten zentralen Themen und Kategorien, die zweite auf die Gestaltung der Modellstruktur. Die eingeladenen Kolleginnen wurden vorab über die Zielstellung und Vorgehensweise der Forschungswerkstatt informiert. In Vorbereitung der ersten Konferenz erhielten die Teilnehmerinnen zwei zufällig ausgewählte, unkodierte Interviewtranskripte mit der Bitte, diese zu lesen und die aus ihrer Sicht bedeutsamen Kernaussagen des Interviews mit eigenen Worten in aller Kürze zusammenzufassen. Zeitlich versetzt empfangen die Gruppenmitglieder die von der Forscherin formulierten Falldarstellungen und sollten Abweichungen zwischen der eigenen und der fremden Fallzusammenfassung identifizieren. Dieser Vergleich wurde auch von der Forscherin vorgenommen. Parallel dazu erhielten die Teilnehmerinnen eine Ausarbeitung zu den zentralen Themen der beiden ausgewählten Fälle, verbunden mit der Aufgabe, die in der Ausarbeitung aufgeführten Paraphrasierungen und analytischen Aussagen auf Kohärenz zu prüfen. Zudem war die Abstrahierung einzelner Codes zu zentralen Themen des jeweiligen Falls zu hinterfragen. Die dritte Aufgabe bestand aus einer Kohärenzprüfung des entwickelten Kategoriensystems. An die erste Forschungswerkstatt anknüpfend wurden bei einem zweiten Termin die theoretischen Modellierungen zur Diskussion gestellt.

Aus der Beschreibung der Arbeitsweise der Forschungswerkstatt wird deutlich, dass die Mitarbeit für die Teilnehmerinnen mit einer enormen zeitlichen Belastung einherging. Bereits die Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial und den Deutungen der Forscherin waren mit großem Aufwand verbunden. Hinzu kamen die Werkstatttermine. In Anbetracht dessen konnte nur ein kleiner Ausschnitt aus dem Datenmaterial einer solchen Validierung unterzogen werden. Die Erkenntnisse beider Konferenzen wurden in Memos dokumentiert. Diese Memos sind Teil des Verstehensprozesses, welcher im folgenden Kapitel ausführlich dargelegt wird.

## 7 Untersuchungsdesign



Legende: F = Forscherin T = Teilnehmerinnen

Abbildung 14: Arbeitsweise der Forschungswerkstatt

Quelle: eigene Darstellung

## 8 Ergebnisse

*„Zwei Dinge sind zu unserer Arbeit nötig: Unermüdliche Ausdauer und die Bereitschaft, etwas, in das man viel Zeit und Arbeit gesteckt hat, wieder wegzuerwerfen.“*

(Albert Einstein)

Nach Abschluss der Feldphase stand eine enorme Datenmenge für die Auswertungsarbeit zur Verfügung. Aus den 1.219 Interviewminuten gingen insgesamt 307 Seiten transkribierter Text hervor. In Anbetracht dieses umfangreichen Analysematerials und der im vorherigen Kapitel beschriebenen, mehrschrittigen Auswertungsmethodik ist der Auffassung von G. Rosenthal (2015) zuzustimmen, die schreibt, dass „[e]ine vollständige Präsentation des Auswertungsprozesses [...] kaum einem Leser oder einer Leserin zugemutet werden [kann]“ (S. 104). Stattdessen ist es sinnvoll, den Erkenntnisprozess anhand der (Zwischen-)Ergebnisse der aufeinanderfolgenden Auswertungsschritte zu verdeutlichen und am Ende die zentralen Erkenntnisse der Untersuchung zusammenzufassen.

### 8.1 Ergebnisse der Einzelfallanalysen

Im Rahmen der Einzelfallanalysen wurden die 25 Interviews in der chronologischen Reihenfolge ihrer Entstehung nach den Prinzipien der offenen Kodierung bearbeitet. Die daraus resultierenden fallbezogenen Kodelisten sind als erste Annäherung an das Datenmaterial zu verstehen und bildeten die Vorarbeit für das zu entwickelnde Codesystem. Die fallbezogenen Kodelisten wurden zu einer Gesamtübersicht aller generierten Codes zusammengeführt. Diese vorläufige Gesamtkodeliste umfasste insgesamt 83 Codes. In diesem Status der Datenauswertung wurden die Codes danach unterschieden, ob es sich um theorie- bzw. konzeptgeleitete (27) oder um datengeleitete Codes (56) handelte. Dazu wurden die Codes in der MAXQDA-Datei zunächst unterschiedlich farblich markiert und anschließend in zwei Kode-Sets geordnet. Die folgenden Ausschnitte aus diesen beiden Kode-Sets beinhalten jeweils diejenigen Codes, die in mindestens fünf der 25 Fälle in Erscheinung traten (siehe Tabelle 16 und Tabelle 17, die vollständigen Kode-Sets können im Anhang VIII eingesehen werden). Die Tatsache, dass zwei Drittel der Codes dieser Auswertungsphase datengeleitet und ein Drittel theorie- bzw. konzeptgeleitet waren, konnte zu diesem Zeitpunkt der Analyse noch nicht interpretativ bewertet werden, da die rein quantitative Verteilung der Codes nicht zwingend mit deren Bedeutung für die

## 8 Ergebnisse

zu entwickelnde Theorie korreliert. Häufigkeiten einzelner Kodes sind im Verständnis der GTM keine relevanten Untersuchungsergebnisse. Sie können allerdings eine Orientierung für den weiteren Verlauf der Auswertungsarbeit geben (Bücker, 2020, Abs. 41).

Die 83 Kodes hatten in der Phase der Einzelfallanalyse noch Konzeptcharakter und damit im Vergleich zu den Kategorien (siehe Kapitel 8.4) einen geringen Abstraktionsgrad. Dabei fiel auf, dass die konzept- bzw. theoriegeleiteten Kodes im Allgemeinen ein höheres Abstraktionsniveau aufwiesen als die datengeleiteten Kodes. Diese Tatsache ließ sich dadurch erklären, dass das theoretische Vorwissen, auf dessen Grundlage diese Kodierungen vorgenommen wurden, schon in dieser frühen Auswertungsphase einen gedanklichen Transfer auf eine allgemeinere Begriffsebene ermöglichte. So waren beispielsweise die Kodes *Geführtentyp: Zuschauende* oder *Geführtentyp: Opportunisten/innen* (siehe Tabelle 16) bereits relativ stark abstrahiert und subsummierten verschiedene konkrete Merkmale von Geführten in einem Kode. Derartige Kodebezeichnungen rekurrerten unmittelbar auf Begrifflichkeiten aus den theoretischen Grundlagen. In Kohärenz dazu wurden bei den theorie- bzw. konzeptgeleiteten Kodes keine In-Vivo-Kodes kodiert.

Tabelle 16: Auszug aus der Kodeliste theorie-/konzeptgeleiteter Kodes nach den Einzelfallanalysen  
Quelle: eigene Darstellung

theorie-/konzeptgeleiteter Kode	Anzahl der Fälle mit diesem Kode*	theoretischer Bezugsrahmen des Kodes
keine Sanktionierung von destruktiver Führung	21	z. B.: Krasikova et al. (2013), Mulvey und Padilla (2010), Wang et al. (2010)
Narzissmus und übersteigertes Selbstbild der Führungskraft	18	z. B.: Judge et al. (2009), Kuhn und Weibler (2012), Padilla et al. (2007)
Führungskraft steht unter extremen Druck	16	z. B. Bardes und Piccolo (2010)
Geführtentyp: Zuschauende	16	z. B.:Thoroughgood und Padilla et al. (2012)
destruktive Vorbilder auf höherer Führungsebene	14	z. B.: Mawritz et al. (2012), Salin (2003)
Konkurrenz zwischen Führungskräften	11	Chandler und Fields (2010)
fehlende Empathie der Führungskraft	11	z. B.: Judge et al. (2009), Kuhn und Weibler (2012), Padilla et al. (2007)
Überforderung und subjektives Stressempfinden der Führungskraft	11	z. B.: Mawritz, Folger und Latham (2014), Wang et al. (2010), Zhang und Bednall (2016)
dynamische Veränderungen/ permanenter Wandel	11	z. B.: Mulvey und Padilla (2010)
Organisationstyp: große Organisationen	9	z. B.: Einarsen und Skogstad (1996)
Shareholder Value	8	z. B.: Kuhn und Weibler (2020)

Fortsetzung Tabelle 16

theorie-/konzeptgeleiteter Kode	Anzahl der Fälle mit diesem Kode*	theoretischer Bezugsrahmen des Kodes
Geführtentyp: Opportunisten/innen	7	z. B.: Thoroughgood und Padilla et al. (2012)
Sozialisation und Kindheitserfahrungen	7	z. B.: Padilla et al. (2007)
Führungskraft fühlt sich nicht wertgeschätzt	5	z. B. Aryee et al. (2007), Tepper et al. (2006), Wang et al. (2010)
kontraproduktives Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	5	z. B.: Wang et al. (2010)
Geführtentyp: Autoritäre	5	z. B.: Thoroughgood und Padilla et al. (2012)

\* Fallzahl insgesamt: 25

Bei den datengeleiteten Kodes hingegen eigneten sich einige besonders prägnante Formulierungen von Interviewpartnerinnen und -partnern als In-Vivo-Kodes. Der Ausdruck *Buddy-Netzwerk* war zum Beispiel eine Bezeichnung aus einem Interview (B25, Z. 48), die direkt in einen Kode überführt wurde. Die einzelnen datengeleiteten Kodes befanden sich auf unterschiedlichen Abstraktionsniveaus. Damit war das datengeleitete Kode-Set bezüglich des Abstraktionsgrades heterogener als das theorie- bzw. konzeptgeleitete Kode-Set. Der Kode *gesellschaftliche Entwicklungen* war beispielsweise deutlich abstrakter als die Kode-Bezeichnung *zu wenig Zeit für Führung* (siehe Tabelle 17).

Tabelle 17: Auszug aus der Kodeliste datengeleiteter Kodes nach den Einzelfallanalysen  
Quelle: eigene Darstellung

datengeleiteter Kode	Anzahl der Fälle mit diesem Kode*
Beförderung zur Führungskraft ohne Führungseignung	16
Minderwertigkeitsgefühle der Führungskraft	15
wirtschaftlicher Erfolg ist oberste Maxime	14
Motive der Führungskraft	11
streng hierarchische Strukturen in der Organisation	11
Fehlerkultur der Organisation	10
fehlende Reflexionsbereitschaft/fehlendes Reflexionsvermögen der Führungskraft	10
mangelnde Fähigkeiten der Führungskraft	10
Organisationstyp: inhabergeführt/Mittelstand	9
fehlendes Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	8
Einsamkeit in der Führungsrolle	8
gesellschaftliche Entwicklungen	8
Konfliktverhalten der Führungskraft	8

## 8 Ergebnisse

Fortsetzung Tabelle 17

<b>datengeleiteter Kode</b>	<b>Anzahl der Fälle mit diesem Kode*</b>
Buddy-Netzwerk	8
Abhängigkeit der Führungskraft	7
gestörte Kommunikation	7
Branche der Organisation	7
Entpersonalisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Führungskraft	7
Macht	7
Unterschiede Frauen und Männer in Bezug auf Führung	7
Generation der Führungskraft	6
autoritärer Führungsstil	6
zu wenig Zeit für Führung	6
wettbewerbliches Umfeld der Organisation	6
Verteidigung der eigenen Position als Führungskraft	5
hohe Erwartungen der Führungskraft an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	5

\* Fallzahl insgesamt: 25

Kodes in einer linearen Struktur abzubilden ist laut Rädiker und Kuckartz (2019, S. 96) die einfachste Form eines Kategoriensystems. Im Sinne der zu generierenden Theorie war es erforderlich, dieses Codesystem weiterzuentwickeln und Beziehungen zwischen den Kodes herauszuarbeiten. Diese tiefere Systematisierung der Kodes erfolgte im Zuge der Identifikation zentraler Themen der Einzelfälle (siehe Kapitel 8.3) und der darauf aufbauenden Kategorienbildung (siehe Kapitel 8.4).

Doch auch schon während der Einzelfallanalysen wurden die Kodes fortwährend überprüft und überarbeitet. Diese permanente Koderevision war erforderlich, damit am Ende der Einzelfallanalysen nicht verschiedene Kodes mit gleicher Bedeutung vorlagen. Um die Kodierqualität zu optimieren, wurde für jeden Kode eine inhaltliche Beschreibung (Kode-Memo) verfasst. Auch diese Beschreibungen wurden mit fortschreitender Datenauswertung überarbeitet und gewannen zunehmend an Komplexität. Die durch das permanente Vergleichen angeregte Koderevision führte auch dazu, dass einige Kodes fusionierten und andere aufgesplittet wurden. Eine Kodefusion schien beispielsweise bei den Kodes *Nationalkultur* und *kulturelle Unterschiede* sinnvoll, da beide Kode-Memos bedeutungsgleich waren. Diese Redundanz fiel bei der Überarbeitung der Gesamtkodeliste nach Abschluss aller Einzelfallanalysen auf. Um diese semantische Dopplung zu beseitigen, wurden beide Kodes zu einem zusammengeführt und mit der Bezeichnung *kulturelle Unterschiede von Nationen* versehen (siehe Tabelle 18).



Tabelle 18: Fusionierung von Kodes am Beispiel *Nationalkultur/kulturelle Unterschiede*  
 Quelle: eigene Darstellung

<p><b>Datenmaterial:</b> B17 (erstes mit dem Kode <i>Nationalkultur</i> kodiertes Segment)</p> <p>Da schwingen ja ganz oft kulturelle Aspekte noch mit auf einer Metaebene. Zu sagen, welches Verhalten ist denn in der Kultur wichtig und nicht. Und da zu sagen, wie ist denn der Umgang mit Emotionen in Deutschland generell. Was haben wir da auch für eine Historie geschichtlich? Was bedeutet das? Wie werden Menschen dadurch auch sozialisiert? Dann in Richtung Führung. Was bedeutet das auch für Führung? Was für Wertebilder da reinkommen. Das ist natürlich ein jahrzehntelanger Prozess. (B17, Z. 479-484)</p> <p><b>Datum:</b> 19.01.2021</p> <p><b>Kode-Memo:</b> <i>Nationalkultur</i></p> <p>Äußerungen, die sich darauf beziehen, dass stabile, historisch gewachsene, kulturspezifische, interindividuelle Wertemuster die Mitglieder einer Kultur prägen (Sozialisation) und damit auch einen Einfluss auf Werte im Kontext von Führung nehmen.</p> <p>Anmerkung: Es bleibt abzuwarten, ob es auch Coachinnen und Coaches geben wird, die andere Kulturräume (abgesehen von Deutschland) ansprechen.</p>
<p><b>Datenmaterial:</b> B18 (erstes mit dem Kode <i>kulturelle Unterschiede</i> kodiertes Segment)</p> <p>Und dann hat es aber auch so Nationalkulturen. In Frankreich war zum Beispiel dieser Strauss-Kahn. Der hat unheimlich agiert. Und da wurde ja dann auch bekannt, dass er sich unheimlich frech Frauen gegenüber gebärdet hat, bis hin zur Vergewaltigung. Da ist auch die Nationalkultur, die etwas mehr erlaubt oder etwas mehr begünstigt als dass es die deutsche Kultur ist. Obwohl es in Deutschland natürlich auch ähnliche Phänomene gegeben hat. Aber nicht im Politikbereich. Eher unwahrscheinlich. (B18, Z. 102-108)</p> <p><b>Datum:</b> 25.01.2021</p> <p><b>Kode-Memo:</b> <i>kulturelle Unterschiede</i></p> <p>Äußerungen, die sich darauf beziehen, dass sich nationale Kulturen unterscheiden in Bezug auf geltende Normen und Werte und dadurch auch darin, welches individuelle (Führungs-)verhalten gesellschaftlich sanktioniert wird und welches nicht.</p>
<p><b>Datum:</b> 14.05.2021</p> <p><b>Kode-Memo:</b> <i>kulturelle Unterschiede von Nationen</i></p> <p>Äußerungen zu nationalen Besonderheiten und Unterschieden, die sich beispielsweise auf das Werteverständnis oder den Umgang mit Emotionen beziehen und sich auf das sozialisierte Verständnis von Führung auswirken. Konkrete Nationen können, müssen aber im kodierten Segment nicht zwingend benannt sein.</p>

Eine konträre Entwicklung vollzog der Kode *negative Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft*. Nach der Einzelfallkodierung aller Interviews entfielen insgesamt 72 Textstellen auf diesen Kode. Die hohe Anzahl kodierter Segmente deutete darauf hin, dass der Kode, insbesondere in Anbetracht des frühen Status der Auswertung, zu unspezifisch war. Aus diesem Grund wurde der ursprüngliche Kode in präzisere Kodes aufgesplittet (siehe Tabelle 19). Diese Differenzierung schloss die Möglichkeit nicht aus, dass zu einem späteren Zeitpunkt der Auswertung die neuen, konkreteren Kodes komplett oder teilweise wieder zu einem übergeordneten Kode (Kategorie) verschmelzen könnten.

## 8 Ergebnisse

Tabelle 19: Aufspaltung von Kodes am Beispiel *negative Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft*  
Quelle: eigene Darstellung

<p><b>Datum:</b> 13.07.2020</p> <p><b>Kode-Memo:</b> <i>negative Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft</i></p> <p>Äußerungen zu persönlichen Dispositionen einer Führungskraft, die im Allgemeinen negativ bewertet werden (z. B. Narzissmus) und von der befragten Person direkt in Zusammenhang mit der Entstehung von destruktiver Führung gebracht werden. Der Kode trifft auch zu, wenn die befragte Person davon spricht, dass der Führungskraft eine bestimmte Eigenschaft fehlt (z. B. Empathie) und die Führungskraft aufgrund dessen zu destruktiver Führung tendiert.</p>
<p><b>Datenmaterial:</b> B8 (erstes mit dem Kode <i>Psychopathie der Führungskraft</i> kodiertes Segment)</p> <p>Aber warum hat man Bock, sich über andere Menschen lustig zu machen und Gerüchte zu streuen? Da ist man einfach ein Egoist. Man mag einfach keine Menschen. Würde ich so einschätzen. Man hat auch die Wertestruktur nicht, was es heißt, was ist Zusammenhalt, was ist Gesundheit, sowas alles. Es gibt keinen Respekt oder Wertschätzung. So würde ich das einschätzen. (B8, Z. 162-167)</p> <p><b>Datum:</b> 17.05.2021</p> <p><b>Kode-Memo:</b> <i>Psychopathie der Führungskraft</i></p> <p>Der Führungskraft werden in der Äußerung psychopathische Persönlichkeitsmerkmale zugeschrieben. Sie wird als manipulativ, antisozial bzw. boshaft charakterisiert. Diese Eigenschaften werden von der befragten Person in Verbindung mit destruktiver Führung gebracht.</p>
<p><b>Datenmaterial:</b> B3 (erstes mit dem Kode <i>Narzissmus und übersteigertes Selbstbild der Führungskraft</i> kodiertes Segment)</p> <p>Das finde ich spielt schon auch eine große Rolle. Und wenn die Durchsetzungskraft/ Also die Kombination besonders hohes Selbstbewusstsein oder besonders hohes Vertrauen in die eigene Fähigkeit/ Was ja erstmal gut ist. Wenn das dann so stark gepaart ist mit einer besonders hohen Durchsetzungsfähigkeit und einer geringen Konfliktfähigkeit, dann wird es nicht einfach. Dann kann es sehr destruktiv werden. (B3, Z. 76-80)</p> <p><b>Datum:</b> 17.05.2021</p> <p><b>Kode-Memo:</b> <i>Narzissmus und übersteigertes Selbstbild der Führungskraft</i></p> <p>Die Führungskraft wird in der Äußerung als narzisstisch und selbstverliebt beschrieben und erhebt sich über andere. Außerdem überschätzt sie ihre eigenen Fähigkeiten (im Vergleich zu anderen).</p> <p>Anmerkung: Dieser Kode ist unter den aufgesplitteten Kodes derjenige mit der größten Häufigkeit (43 kodierte Segmente)</p>
<p><b>Datenmaterial:</b> B1 (erstes mit dem Kode <i>fehlende Empathie der Führungskraft</i> kodiertes Segment)</p> <p>Wenn ich menschlich nicht in der Lage bin und ich nicht Empathie aufbringen kann, dann fällt es mir sehr schwer zu führen. Weil Sie ja vorhin gefragt haben, was ja auch ganz wichtig ist, wenn die Empathie und die Bereitschaft mich zu ändern nicht vorhanden ist, dann werde ich immer irgendwo destruktiv führen. (B1, Z. 322-326)</p> <p><b>Datum:</b> 17.05.2021</p> <p><b>Kode-Memo:</b> <i>fehlende Empathie der Führungskraft</i></p> <p>Die Führungskraft wird in der Äußerung als eine Person beschrieben, der es an der sozialen Kompetenz Empathie mangelt, das heißt, die Führungskraft kann sich nicht in andere hineinversetzen und die Gefühle anderer nicht wahrnehmen, verstehen oder nachempfinden. Die Führungskraft wird als nicht beziehungsorientiert charakterisiert.</p>

Fortsetzung Tabelle 19

**Datenmaterial:** B3 (erstes mit dem Kode *fehlende Gewissenhaftigkeit der Führungskraft* kodierte Segment)

Ich finde auch, dass die Gewissenhaftigkeit ein ganzes Stück reinspielt. Nur wenn man aufgrund vielleicht von fehlender Gewissenhaftigkeit auch nicht so gut bewältigen kann oder steuern kann und dann vielleicht auch noch ein besonders hohes Selbstbewusstsein dazukommt, dann sind natürlich auch immer ein bisschen die anderen Schuld, dass irgendetwas nicht läuft. (B3, Z. 72-76)

**Datum:** 17.05.2021

**Kode-Memo:** *fehlende Gewissenhaftigkeit der Führungskraft*

Die Führungskraft wird in der Äußerung als nicht gewissenhaft charakterisiert. Diese Eigenschaft wird in Verbindung mit destruktiver Führung genannt.

Anmerkung: Der Kode wurde im gesamten Datenmaterial nur ein Mal vergeben. Es ist daher davon auszugehen, dass er von untergeordneter Bedeutung für die Kategorienbildung ist.

## 8.2 Falldarstellungen

Die Erkenntnisse aus den Einzelfallanalysen wurden mit den Informationen aus den Postskripten und Kurzfragebögen sowie mit den Daten der Profile in der RAUEN-Coach-Datenbank kombiniert. Alle erarbeiteten Falldarstellungen gleichen sich in ihrem Aufbau. Sie bestehen aus einer für das Interview typischen Aussage, einer Kurzbeschreibung der interviewten Person und einer knappen Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte des Interviews. Die Falldarstellungen verzichten, abgesehen vom Motto (siehe Tabelle 20), auf Zitate aus den Interviews.

Tabelle 20: Mottos der Interviews

Quelle: eigene Darstellung

Interview-partner/in	Motto des Interviews
B1	„[...] [E]ine hohe fachlich ausgeprägte Kompetenz heißt noch lange nicht, dass jemand in der Lage ist, gut zu führen.“ (B1, Z. 173-174)
B2	„Also knechte ich meine Menschen alle drei Monate neu diese Zahl zu erreichen, koste es was es wolle.“ (B2, Z. 185-186)
B3	„Also es muss nicht immer an der Person liegen, sondern sie ist eben halt am Limit.“ (B3, Z. 120-121)
B4	„Und das geht am Spielplatz los.“ (B4, Z. 178)
B5	„Und das Ganze funktioniert aber, glaube ich, nur, wenn dann die Rückendeckung auf einer noch höheren Ebene in irgendeiner Art und Weise da ist.“ (B5, Z. 146-147)
B6	„[...] [J]e weiter die Führungskraft oben sitzt, desto leichter hat sie es, sich entsprechend destruktiv zu verhalten.“ (B6, Z. 260-261)
B7	„In der Unternehmensspitze muss eigentlich der Grundstock dafür gelegt werden, dass ein solches Führungsverhalten sich nicht in einer Organisation etablieren kann.“ (B7, Z. 224-226)
B8	„Nach außen hin etwas sein, was man ja innen drin gar nicht ist.“ (B8, Z. 161-162)

## 8 Ergebnisse

Fortsetzung Tabelle 20

Interview-partner/in	Motto des Interviews
B9	„Ich würde sagen, dass in fast jeder Führungskraft, mit der ich in Kontakt komme, Destruktivität vorhanden ist. Das hat aber nichts mit bewusster Destruktivität zu tun, sondern das hat was mit unbewussten Mustern zu tun [...].“ (B9, Z. 12-14)
B10	„Der Umgang mit den Mitarbeitern ist oft geprägt von eigentlich diesen persönlichen Schwierigkeiten, die die Führungskraft selber hat.“ (B10, Z. 67-69)
B11	„Ich glaube, dass das so Systeme sind, wo es ums Überleben geht.“ (B11, Z. 167)
B12	„Also sind sie in Führung geraten, obwohl sie eigentlich gar keine Menschenliebhaber sind.“ (B12, Z. 59-60)
B13	„Je weiter höher ich komme, kriege ich einen anderen Fokus, weil mir ja keiner eine Rückmeldung gibt. Ich kann ja machen was ich will.“ (B13, Z. 118-119)
B14	„Aber wichtiger war die Erreichung von Zielwerten.“ (B14, Z. 238)
B15	„Aber vom Grundsatz her ist Führung immer etwas, was in so einer secret zone stattfindet.“ (B15, Z. 249-250)
B16	„Also ich würde sagen, wir sind alle dazu fähig.“ (B16, Z. 313-314)
B17	„Die Mitarbeiter werden mehr als Ressource gesehen und nicht mehr als Mensch.“ (B17, Z. 394)
B18	„Aber diese pathologisch narzisstische Führungskraft kann nur dann so destruktiv wirken, wenn ihm das System einen Machtrahmen zugesteht. Das heißt also, je breiter die Machtmöglichkeiten sind, umso mehr kann der seine Pathologie ausagieren gegenüber den Geführten.“ (B18, Z. 60-63)
B19	„Weil es immer Einzelne gibt, die mehr wollen. Und die werden sich behaupten. Die machen es einfach. Wie Trump.“ (B19, Z. 404-405)
B20	„Ich glaube, dass eine männlich geprägte, eher aggressiv geprägte, wettbewerbsorientierte Führung eine wesentliche Vorbedingung ist, dass das auch umschlagen kann in destruktiv.“ (B20, Z. 138-140)
B21	„Es müssen Unterstützer da sein, die sehr mächtig sind. Ja. Dann geht es.“ (B21, Z. 186)
B22	„Dass es geduldet wird? Erstens ist es Bequemlichkeit. Es ist manchmal wirklich so simpel.“ (B22, Z. 417-418)
B23	„Ich glaube, desto schneller der Warenfluss, desto eher ist destruktive Führung vorhanden.“ (B23, Z. 233-234)
B24	„Aber unter maximalen Druckbedingungen entsteht so etwas wie eine Mischung aus Ohnmacht und Angst. Und wenn du nicht weißt, wie du diese Affekte regulieren kannst, dann kann das sein, dass du kippst.“ (B24, Z. 118-121)
B25	„Und dann gibt es eben dieses Buddy-Netzwerk.“ (B25, Z. 123-124)

**Interview 1: „[...] [E]ine hohe fachlich ausgeprägte Kompetenz heißt noch lange nicht, dass jemand in der Lage ist, gut zu führen.“ (B1, Z. 173-174)**

Interviewpartnerin B1 arbeitet seit über 20 Jahren als selbstständige Coachin. Sie hat ein technisches Studium absolviert und war vor ihrer Coachingtätigkeit bei verschiedenen Bildungsträgern angestellt. B1 hat keine eigene Personalführungserfahrung. Sie lebt in einem östlichen Bundesland.

B1 ist der Ansicht, dass destruktive Führung ein sehr verbreitetes Phänomen in deutschen Unternehmen ist. Zu dieser Einschätzung kommt B1 auf der Grundlage ihrer Erfahrungen aus ihrer Coachingtätigkeit, wenngleich B1 bisher keine destruktiven Führungskräfte im Coaching begleitet hat. Ihr ist das Phänomen aus den Schilderungen ihrer Coachees bekannt, welche ihr von destruktiven Vorgesetzten berichtet haben. Zusätzlich zu den eigenen Erfahrungen sieht B1 die Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen als Beleg für die Präsenz destruktiver Führung in deutschen Organisationen. Im Interview thematisiert B1 immer wieder die negativen Auswirkungen destruktiver Führung, vor allem für die Geführten. Wird B1 auf die potenziellen Antezedenzen des Phänomens angesprochen, wird deutlich, dass B1 ein tendenziell führerzentriertes Bild von destruktiver Führung hat. Geführten schreibt sie eher eine passive Rolle zu. Destruktive Führung entsteht B1 zufolge in erster Linie dann, wenn Personen aufgrund fachlicher Expertise in Führungspositionen befördert werden, ohne dass diese Personen über die notwendigen Führungskompetenzen verfügen. Destruktiven Führenden mangle es vornehmlich an der Fähigkeit und der Bereitschaft zur Selbstreflexion. Wenn Organisationen ihren Führenden dann keine ausreichende Begleitung bei der Bewältigung der hohen Anforderungen ihrer Führungsrolle zukommen ließen und es zudem an verbindlichen Wertmaßstäben für Führung fehle, wirke sich das begünstigend auf die Entstehung und Ausbreitung destruktiver Führung aus. Bei diesen Wertmaßstäben sieht B1 einen wichtigen Ansatz zur Vermeidung destruktiver Führung. Zusätzlich könne Coaching dabei helfen, dass Führende die multiplen Erwartungshaltungen an ihre Rolle reflektieren lernen.

**Interview 2: „Also knechte ich meine Menschen alle drei Monate neu diese Zahl zu erreichen, koste es was es wolle.“ (B2, Z. 185-186)**

B2 ist männlich und lebt in Norddeutschland. Er ist seit zehn Jahren hauptberuflich als selbstständiger Coach für Führungskräfte tätig. B2 arbeitet vorwiegend für mittelständische Unternehmen und große deutsche DAX-Konzerne. Vor seiner Selbstständigkeit als Coach hat er viele Jahre lang selbst Führungsaufgaben wahrgenommen, zum Teil in sehr hohen Führungspositionen. B2 hat einen wirtschaftswissenschaftlichen Bildungshintergrund.

Für B2 ist destruktive Führung ein in der Tendenz abnehmendes, aber immer noch allgegenwärtiges Phänomen. Im Interview reflektiert B2 nicht nur Eindrücke aus seinen Coachings, sondern auch destruktive Führungssituationen, an denen er selbst als Führungskraft beteiligt war. Für die Entstehung destruktiver Führung macht B2 in erster Linie die Rahmenbedingungen innerhalb einer Organisation verantwortlich. Destruktive Führung entstehe, wenn Führungskräfte unter einen enormen Druck gesetzt würden, vorgegebene betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu erfüllen. Diese Kennzahlen sind B2 zufolge häufig an kurzfristigen Zielen orientiert und unterlägen daher einem permanenten Wandel. Dies führe zu orientierungslosen Führungskräften, die sich gewissermaßen reflexartig destruktiv verhielten. Überzogene Erwartungshaltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden den Druck auf Führungskräfte zusätzlich verschärfen. Da viele Führungskräfte von den Organisationen mit ihrer Führungsverantwortung allein gelassen würden, fehle es den Führenden an Ressourcen, um den auf ihnen lastenden Druck zu bewältigen. Um destruktive Führung zu vermeiden, müssten B2 zufolge bei der Führungskräfteauswahl intrinsisch motivierte Kandidatinnen und Kandidaten ausgewählt werden. Außerdem sollten Führende in einen kontinuierlichen Austausch mit ihren Geführten über Führungsthemen treten. Präventiv wirken würde des Weiteren eine systematische Begleitung der Führenden. Diese könne als Coaching gestaltet sein, aber auch in anderen Formaten wie kollegialer Beratung oder Mentoring.

**Interview 3: „Also es muss nicht immer an der Person liegen, sondern sie ist eben halt am Limit.“ (B3, Z. 120-121)**

B3 arbeitet seit mehr als 20 Jahren als Coachin für Führungskräfte und hat zuvor umfangreiche Erfahrung in der Personalführung gesammelt. B3 hat neben einem ingenieurwissenschaftlichen auch einen geisteswissenschaftlichen Hochschulabschluss. Sie lebt im Osten Deutschlands.

B3 erklärt sich destruktives Führungsverhalten zunächst durch eine Kombination verschiedener negativer Persönlichkeitsdispositionen einer Führungskraft. Weiterhin entstehe destruktive Führung als Reaktion der Führenden auf eine erlebte Überforderung. Diese empfänden Führende, wenn sie mit zu hohen Ansprüchen und mit Aufgaben konfrontiert würden, in denen sie keine Sinnhaftigkeit entdecken könnten. Den Sinn einer Aufgabe könnten Organisationen, in denen Intransparenz und unzureichende Kommunikation vorherrsche, oft nicht vermitteln. Der Druck auf Führende wird B3 zufolge zusätzlich durch Geführte verstärkt, die aufgrund von Unwissenheit über die Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten ihrer Vorgesetzten überzogene Erwartungshaltungen den Führungskräften gegenüber hätten. Druck auf Führende entstehe au-

ßerdem durch die ständig geforderte Anpassung an permanente Veränderungen; eine Entwicklung, die B3 auch in der Gesellschaft insgesamt beobachtet. Gelänge es Organisationen eine Rollen- und Aufgabenklarheit herzustellen und den eigenen Führungskräften Zeit für Führung und für die Reflexion über Führungshandeln und -entscheidungen einzuräumen, könne destruktiver Führung entgegengewirkt werden. Coaching biete laut B3 solche Reflexionsanregungen.

**Interview 4: „Und das geht am Spielplatz los.“ (B4, Z. 178)**

B4 ist eine Coachin, die in Westdeutschland lebt und arbeitet. Nach einem wirtschaftswirtschaftlichen Studium und mehreren Jahrzehnten Berufserfahrung als Führungskraft, unter anderem auf Vorstandsebene, hat sich B4 vor wenigen Jahren für einen beruflichen Wechsel entschieden und arbeitet seitdem als Coachin für Führungskräfte des obersten Managements.

Im Interview mit B4 wird deutlich, dass sie destruktive Führung vor allem mit männlichen Führungskräften verbindet. Zudem liegt ihren Aussagen ein führerzentriertes Bild von destruktiver Führung zugrunde. Destruktives Führungsverhalten habe seinen Ursprung in Glaubenssätzen, die Führungskräfte bereits in der Kindheit verfestigt hätten. Auch die Organisationskultur trage dazu bei, dass sich destruktive Führung etablieren könne. B4 ist der Auffassung, dass höhere Führungsebenen destruktive Führung tolerieren, solange die betreffende Führungskraft die betriebswirtschaftlichen Zielvorgaben erfüllt. Um den betriebswirtschaftlichen Erfolg der Organisation zu maximieren, werde in einigen Branchen ein Klima von Angst, Druck und Wettbewerb aufgebaut.

**Interview 5: „Und das Ganze funktioniert aber, glaube ich, nur, wenn dann die Rücken- deckung auf einer noch höheren Ebene in irgendeiner Art und Weise da ist.“ (B5, Z. 146-147)**

Interviewpartnerin B5 lebt in Süddeutschland, wo sie seit über zehn Jahren als selbstständige Coachin arbeitet. Eigene Berufserfahrung als Führungskraft hat sie nicht. B5 hat ein geisteswissenschaftliches Studium absolviert.

B5 kennt destruktive Führung aus den Schilderungen betroffener Coachees, welche unter einem nächsthöheren destruktiven Vorgesetzten litten. Der Wahrnehmung von B5 zufolge steht die Entstehung destruktiver Führung in Zusammenhang mit der Bedeutung von hierarchischen Strukturen in einer Organisation. Hierarchie sei zwar nicht per se negativ zu sehen, wenn diese in der Organisation allerdings sehr starr sei, dann begünstige dies die Entstehung destruktiver Führung. Dabei komme Führungskräften in höheren Hierarchieebenen eine besondere Rolle zu.

Sollten diese sich selbst destruktiv verhalten, dann würden sie durch ihre Position in der Hierarchie geschützt. Je weiter oben in der Hierarchie destruktive Führung auftritt, desto unwahrscheinlicher sei es, dass die Organisation dagegen vorgehe. Destruktive Führung sei nur möglich, wenn sie von einer höheren Ebene gedeckt wird.

**Interview 6: „[...] [J]e weiter die Führungskraft oben sitzt, desto leichter hat sie es, sich entsprechend destruktiv zu verhalten.“ (B6, Z. 260-261)**

B6 ist seit fast 20 Jahren als Coachin tätig. Sie hat zuvor selbst mehrere Jahre lang Personalverantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernommen. Neben einem ingenieurwissenschaftlichen Abschluss hat B6 auch ein Hochschulstudium der Geisteswissenschaften absolviert. Sie lebt im westlichen Teil Deutschlands.

Die Entstehung destruktiver Führung erklärt B6 damit, dass in der Organisation Führende und Geführte mit konträren Persönlichkeiten aufeinandertreffen, die sich gegenseitig nicht so annehmen wie sie sind und auch nicht in einen echten Austausch miteinander kommen. Dieser Austausch, den B6 auch in der Gesellschaft insgesamt vermisst, fehle vor allem in den höheren Führungsebenen, in denen es tendenziell weniger Feedback von Mitarbeitenden gebe. In diesen höheren Führungsebenen entstehe destruktive Führung leichter – auch, weil hier der Performance-Druck weiter zunehme. Wenngleich durch Coaching nicht die Organisation und deren Kultur verändert werden könne, so biete Coaching zumindest eine Möglichkeit zu offenem Feedback und damit einen Beitrag zur Vermeidung destruktiver Führung.

**Interview 7: „In der Unternehmensspitze muss eigentlich der Grundstock dafür gelegt werden, dass ein solches Führungsverhalten sich nicht in einer Organisation etablieren kann.“ (B7, Z. 224-226)**

B7 ist ein Mann, der seinen Lebensmittelpunkt in einem westdeutschen Bundesland hat. Er hat vor Kurzem in die Coachingbranche gewechselt. B7 verfügt über mehrjährige Erfahrung als Führungskraft. Er ist Wirtschaftswissenschaftler.

Im Verständnis destruktiver Führung, das B7 hat, entwickelt sich das Phänomen in einem von Unsicherheit geprägten Kontext. Ein derartiges Klima entstehe, wenn Führungskräfte in ihrer Führungsrolle nicht ausreichend geschult und begleitet werden und aus dieser Unsicherheit, gepaart mit fehlendem Vertrauen in die Mitarbeitenden, ein Bedürfnis nach Kontrolle entwickeln. Eine solche Atmosphäre herrsche vor allem in stark wettbewerbsmäßig geprägte Branchen. Wenn Geführte sich dieser destruktiven Führung nicht frühzeitig entgegensetzen, könne sich das Phänomen verstetigen. Für die Verbreitung destruktiver Führung macht B7 vor allem das



Führungsverhalten der oberen und höchsten Ebenen einer Organisation verantwortlich. Seiner Einschätzung nach verbreitet sich destruktive (wie auch konstruktive) Führung als ein Phänomen der Organisationskultur von den oberen in die unteren Hierarchieebenen. Daher sieht B7 in der Etablierung einer vorbildhaften Führung an der Spitze einer Organisation die effektivste Präventionsstrategie zur Vermeidung destruktiver Führung. Unternehmensleitungen sollten ein Bewusstsein für die Existenz destruktiver Führung entwickeln. Des Weiteren sei eine frühzeitige Begleitung von Führungskräften, beispielsweise über Coaching, eine sehr sinnvolle Maßnahme.

**Interview 8: „Nach außen hin etwas sein, was man ja innen drin gar nicht ist.“** (B8, Z. 161-162)

Interviewpartnerin B8 stammt aus Norddeutschland. Sie hat sehr früh in ihrem Berufsleben mit ihrer Tätigkeit als Coachin für Führungskräfte begonnen. Zum Zeitpunkt des Interviews verfügt sie über mehr als zehn Jahre Expertise in diesem Bereich. Eigene Führungserfahrung hat sie nicht. B8 hat ein geisteswissenschaftliches Studium absolviert.

Im Interview mit B8 wird deutlich, dass ihre Vorstellungen von den Bedingungsfaktoren destruktiver Führung von einer führerzentrierten Sicht geprägt sind. Die Entstehung destruktiver Führung erklärt sich die Coachin damit, dass einige Führende nicht in der Lage sind, ihre Führungsrolle auszufüllen. Destruktive Führungskräfte vereinen verschiedene negative Persönlichkeitsmerkmale, die sich teilweise bis hin zu einer pathologischen Ausprägung auswüchsen. Ihre Unfähigkeit zu führen würden diese Führenden überspielen. Sie täten alles, um ihre Position zu halten. Ein weiterer ermöglichender Faktor für die Ausbreitung destruktiver Führung sind B8 zufolge schwache, übergeordnete Führungsebenen, die aus Angst vor negativen Folgen für sich selbst nicht gegen die destruktive Führung auf der untergeordneten Hierarchieebene einschreiten und stattdessen den Konflikt mit der destruktiven Führungskraft scheuen. Höhere Führungsebenen würden durch diese Untätigkeit selbst zum Teil der destruktiven Führung werden. Um wirksam gegen destruktive Führung vorzugehen, müsste von der Mitarbeiterebene mit professioneller Unterstützung ein verbindlicher Wertekodex erarbeitet werden. Coaching für destruktive Führungskräfte hält B8 für unmöglich.

**Interview 9: „Ich würde sagen, dass in fast jeder Führungskraft, mit der ich in Kontakt komme, Destruktivität vorhanden ist. Das hat aber nichts mit bewusster Destruktivität zu tun, sondern das hat was mit unbewussten Mustern zu tun [...].“** (B9, Z. 12-14)

Interviewpartner B9 arbeitet seit mehreren Jahren als selbstständiger Coach für Führungskräfte. In seiner vorherigen beruflichen Laufbahn war er jahrzehntelang selbst in Führungsverantwortung. Er hat einen geisteswissenschaftlichen Hochschulabschluss und lebt aktuell in Ostdeutschland.

B9 betont in seinem Interview mehrfach, dass destruktive Führung für ihn ein allgegenwärtiges Phänomen ist. Die Ursachen für die Entstehung destruktiver Führung liegen B9 zufolge in erster Linie in den in der Persönlichkeit verankerten, zum Teil unbewussten Glaubenssätzen der Führungskraft. Destruktive Führung entstehe immer dann, wenn die Führungskraft sich als Person nicht als gleichwertig gegenüber den Mitarbeitenden empfinde, wenn sie sich also als über- oder als unterlegen wahrnehme. Um in einer Organisation gegen destruktive Führung anzugehen, sieht es B9 als notwendig an, dass Führende ihre eigenen (handlungslimitierenden) Glaubenssätze reflektieren. Coaching sei hierfür ein geeignetes Instrument. Zusätzlich müsse es verbindliche und konkrete (Führungs-)Leitlinien geben, die von der Unternehmensführung vorbildhaft vorgelebt werden müssten.

**Interview 10: „Der Umgang mit den Mitarbeitern ist oft geprägt von eigentlich diesen persönlichen Schwierigkeiten, die die Führungskraft selber hat.“** (B10, Z. 67-69)

B10 ist eine Frau aus Westdeutschland. Den Großteil ihres bisherigen Berufslebens hat sie als Coachin gearbeitet. In diesem Feld hat sie seit über 20 Jahren Erfahrung. Vor ihrer Coachingtätigkeit hatte sie keine eigene Personalverantwortung. B10 hat neben Wirtschaftswissenschaften auch Psychologie studiert.

Im Interview mit B10 wird deutlich, dass sie aus einer führerzentrierten Sicht auf das Phänomen der destruktiven Führung blickt. Für sie ist destruktive Führung primär mit negativen Persönlichkeitsmerkmalen bzw. mit den inneren Glaubenssätzen der Führungskraft verbunden, welche durch eine fehlende bedingungslose Wertschätzung in der Kindheit entstanden seien. Destruktive Führung keime dort auf, wo Führende sich mit Geführten nicht auf Augenhöhe wahrnehmen. Besonders problematisch sei es, wenn Führende in der Führungsbeziehung eine Befriedigung persönlicher Bedürfnisse suchten. Coaching könne die emotionale Unabhängigkeit der Führungskraft stärken und somit effektiv verhindern, dass es zu destruktiver Führung komme.

**Interview 11: „Ich glaube, dass das so Systeme sind, wo es ums Überleben geht.“** (B11, Z. 167)

Interviewpartnerin B11 ist eine im Westen Deutschlands tätige Coachin mit einer über 20-jährigen Expertise in diesem Berufsfeld. Vor der Aufnahme ihrer Coachingtätigkeit war sie selbst mehrere Jahre Führungskraft. B11 hat ein geisteswissenschaftliches Hochschulstudium absolviert.

Im Interview spricht B11 verschiedene Entstehungsfaktoren destruktiver Führung an, die sich den Führenden, den Geführten und der Umwelt zuordnen lassen. Besonders hebt B11 die Bedeutung von knappen Ressourcen hervor. Ihrer Einschätzung nach tritt destruktive Führung vor allem in solchen Organisationen auf, die unter defizitären Bedingungen (Ressourcenknappheit, fehlende Gestaltungsmöglichkeiten) arbeiten. Hier würden alle Organisationsmitglieder, die Führungskräfte eingeschlossen, sinnbildlich in einem Überlebenskampf stecken, der zu destruktiven Verhaltensweisen führe. Problematisch sieht B11 die Existenz destruktiver Führungsvorbilder in der Organisation. Destruktiven Führenden fehle es an Bewältigungsstrategien für den Umgang mit sich selbst, den Umgang mit Mangel und den Umgang mit schwierigen Geführten. Derartige Bewältigungsstrategien könnten im Coaching erarbeitet werden. Zusätzlich könne eine Fehlerkultur hilfreich sein, bei der es der Organisation nicht um Fragen von Schuldzuweisungen gehe.

**Interview 12: „Also sind sie in Führung geraten, obwohl sie eigentlich gar keine Menschenliebhaber sind.“** (B12, Z. 59-60)

Coachin B12 aus dem Norden Deutschlands arbeitet seit ihrem Eintritt ins Berufsleben in Führungspositionen und hat hier mittlerweile jahrzehntelange Erfahrung. Parallel dazu coacht sie seit über zehn Jahren Führungskräfte. B12 ist studierte Psychologin.

B12 hält destruktive Führung prinzipiell in jeder Organisation für möglich. Vor allem entstehe sie in den Organisationen, in denen Führung nicht als Personalführung, sondern als inhaltlich-fachliche Führung fehlinterpretiert würde. In solchen Organisationen könnten Personen in Führungspositionen gelangen, die zwar unter Umständen fachlich exzellent seien, denen es für die Ausübung einer Personalführungsrolle an den hierfür notwendigen Kompetenzen fehle. Destruktive Führungskräfte hätten ein geringes Selbstwertgefühl, welches sie über destruktive Verhaltensweisen kompensieren würden. Geführte haben B12 zufolge weniger eine Verantwortung für die Entstehung destruktiver Führung, aber zumindest dafür, dass destruktive Führung in der Organisation toleriert wird. Zu den begünstigenden Faktoren für die Verbreitung

destruktiver Führung sei auch die Organisation in Gestalt der oberen Führungsebenen mitverantwortlich, indem diese entweder tatenlos zusehen oder durch ein Übermaß an Kontrolle zu viel Druck auf Führungskräfte und Mitarbeitende ausüben würden.

**Interview 13: „Je weiter höher ich komme, kriege ich einen anderen Fokus, weil mir ja keiner eine Rückmeldung gibt. Ich kann ja machen was ich will.“** (B13, Z. 118-119)

Interviewpartnerin B13 lebt und arbeitet in einem ostdeutschen Bundesland. Sie ist seit über 20 Jahren als Coachin für Führungskräfte tätig. Zuvor war sie sehr lange selbst in Führungsverantwortung. B13 hat ein Psychologiestudium absolviert.

Im Interview reflektiert B13 nicht nur die Erfahrungen aus ihren Coachings, sondern auch aus ihrem unmittelbaren persönlichen Umfeld. Da für B13 eher die situativen Gegebenheiten als die personenbezogenen Faktoren für die Entstehung destruktiver Führung verantwortlich sind, kann ihrer Ansicht nach prinzipiell jede Führungskraft potenziell in destruktive Führung involviert sein. B13 beobachtet, dass einige Organisationen bei der Auswahl ihrer Führungskräfte zu stark auf fachliche Expertise achten. Dies führe dazu, dass für Führung ungeeignete Personen in Führungspositionen gelangen. Destruktive Führung könne sich primär dort herausbilden, wo die Organisationskultur keine Sanktionierungen für destruktive Führung vorsieht (bei männlichen Führungskräften sei die Toleranz in der Regel größer) und Führungskräfte mit steigender Hierarchiestufe immer weniger Feedback zu ihrem Führungsverhalten bekommen. In diesem Bereich sieht B13 das größte Potenzial für wirksame Präventionsmaßnahmen gegen destruktive Führung. Ihrer Einschätzung nach bedarf es vor allem einer Feedbackkultur und Leitbildern für die Führungsarbeit.

**Interview 14: „Aber wichtiger war die Erreichung von Zielwerten.“** (B14, Z. 238)

Interview 14 wurde mit einem Führungskräfte-Coach aus Westdeutschland geführt. Er arbeitet seit einigen Jahren in dieser Branche. Seine berufliche Erfahrung als Führungskraft ist im Vergleich deutlich größer. B14 ist studierter Geisteswissenschaftler.

B14 erinnert sich bei destruktiver Führung zunächst an eigene Erfahrungen mit einem destruktiven Vorgesetzten. Diese persönlichen Erlebnisse werden jedoch in seinen subjektiven Erklärungen zur Entstehung destruktiver Führung nicht weiter aufgegriffen. Destruktive Führung kann der Einschätzung von B14 zufolge dort aufkeimen, wo die Organisation in persona der oberen Führungsebene destruktive Führung toleriert, solange ökonomische Zielvorgaben erfüllt werden. Beteiligte Geführten würden destruktive Führung zwar nicht evozieren, aber durch Passivität zu deren Konsolidierung in der Organisation beitragen. Zu der Rolle von Coaching

als mögliche Maßnahme zur Vermeidung destruktiver Führung äußert sich B14 eher vage. Auch die Überlegungen zu anderen potenziellen Präventionsstrategien sind eher wenig ausgereift.

**Interview 15: „Aber vom Grundsatz her ist Führung immer etwas, was in so einer secret zone stattfindet.“ (B15, Z. 249-250)**

Interviewpartner B15 ist ein studierter Wirtschaftswissenschaftler aus einem norddeutschen Bundesland. Nach über 20-jähriger Erfahrung als Führungskraft ist B15 seit einigen Jahren als selbstständiger Coach tätig.

Im Gespräch reflektiert B15 vorrangig Erfahrungen aus der eigenen Personalarbeit und weniger aus seinen Coachings. In seinem Verständnis ist destruktive Führung mit dem Fehlen von konstruktiver Führung gleichzusetzen. Bei der Frage nach den potenziellen Antezedenzien destruktiver Führung benennt B15 zunächst explizit die Führungskräfte als Hauptverantwortliche. Destruktive Führende seien Personen, die sich ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber überlegen fühlten, unter anderem aufgrund ihrer fachlichen Expertise, welche sie häufig in die Führungsposition gebracht hätte. Geführte haben der Einschätzung von B15 zufolge keinen Anteil an der Entstehung destruktiver Führung. Vielmehr würden sie das Problem dadurch vergrößern, dass sie durch angstinduzierte Passivität oder durch eine Nachahmung destruktiver Verhaltensweisen ihrer bzw. ihres Vorgesetzten zur Verstetigung destruktiver Führung innerhalb der Organisation beitragen. In Bezug auf kontextgebundene Bedingungsfaktoren weist B15 darauf hin, dass sich in Zeiten von krisenhaften Veränderungen und existenziellen Bedrohungen herausstelle, welche Werte die tragende Rolle in einem Unternehmen spielten. Häufig gehe es (dann) nur um die Erfüllung von wirtschaftlichen Zielvorgaben und kaum um die Art und Weise der Führung. Weiterhin sei es befördernd, wenn Führungsprozesse intransparent abliefen. Dies sei der Fall, wenn es wenig Austausch über Führung gäbe, weil dieser in einem Wettbewerb zwischen Führungskräften als Schwäche interpretiert würde. Neben einer Förderung von kollegialem Austausch über Führung sieht B15 vor allem in der Steigerung der Diversität einen präventiven Nutzen, da dadurch die Notwendigkeit zu Offenheit und gegenseitiger Toleranz und Akzeptanz zunähme, was wiederum destruktive Führung unwahrscheinlicher werden ließe.

**Interview 16: „Also ich würde sagen, wir sind alle dazu fähig.“ (B16, Z. 313-314)**

Interviewpartnerin B16 ist eine Coachin mit einer fast 20-jährigen, einschlägigen Berufserfahrung. B16 war nie in Positionen mit Personalführungsverantwortung tätig. Sie hat ein Studium

in einem geisteswissenschaftlichen Fach abgeschlossen und lebt zum Zeitpunkt des Interviews in einer westdeutschen Stadt.

B16 räumt zu Beginn des Interviews ein, dass ihr destruktive Führung als Begrifflichkeit bis zur Interviewanfrage unbekannt war. Das Phänomen ist ihr in ihren Coachings jedoch schon mehrfach begegnet. Auf ihre Sicht auf die Bedingungsfaktoren destruktiver Führung angesprochen, zeigt B16 ein ambivalentes Antwortverhalten. Sie möchte sich nicht auf konkrete Zusammenhänge zwischen einzelnen Faktoren und der Entstehung destruktiver Führung festlegen. Mit Verweis auf psychologische Experimente und einen konkreten Coachingfall stellt sie für sich jedoch fest, dass jeder destruktiv werden könne. Diese Erkenntnis äußert sie mehrfach im Verlauf des Gesprächs. B16 begründet diese Annahme damit, dass jeder Mensch eine dunkle Seite der Persönlichkeit habe. Führungskräfte mit narzisstischen und/oder unsicheren Persönlichkeiten und gering ausgeprägten Reflexionsvermögen hätten eine besonders starke Tendenz zu destruktiver Führung. Bei ihren Überlegungen zur Rolle der Geführten im Zusammenhang mit der Entstehung destruktiver Führung entwirft sie einen Geführtentypus, der durch eine resistente Verweigerungshaltung die Führungskräfte zu destruktivem Führungsverhalten zu verleiten vermag. Ein Einschreiten gegen destruktive Führung könne man nur von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten, die selbst reife Persönlichkeiten seien und eine hohe Selbstwirksamkeit empfinden. Die effektivste Maßnahme gegen destruktive Führung ist für B16 ein offener Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften.

### **Interview 17: „Die Mitarbeiter werden mehr als Ressource gesehen und nicht mehr als Mensch.“ (B17, Z. 394)**

B17 ist ein studierter Wirtschaftswissenschaftler aus dem westlichen Teil Deutschlands. Nach dem Studium hat er langjährige Berufs- und Führungserfahrung in einem Unternehmen gesammelt. Seit Kurzem ist er selbstständiger Coach.

Die Erfahrungen, die B17 mit destruktiver Führung gewonnen hat, stammen zum einen aus seiner Zeit als leitender Angestellter und zum anderen aus Erzählungen aus seinem persönlichen Umfeld. Als Coach ist er bisher noch nicht mit diesem Phänomen in Berührung gekommen. Die Entstehung destruktiver Führung wird B17 zufolge vor allem durch bestimmte Einflüsse der Organisationskultur begünstigt. Kulturen, in denen ein extremer Leistungsanspruch an die Führenden gestellt werde und in denen die Erfüllung wirtschaftlicher Ziele die oberste Maxime sei, würden destruktive Führung tolerieren, solange die wirtschaftlichen Ziele erfüllt werden. Führungskräfte, die in solch einem Umfeld destruktiv agierten, seien häufig perfektio-

nistisch und narzisstisch veranlagt und würden aus Angst davor, bei der Erreichung ihrer Zielvorgaben zu versagen, die hohen Erwartungen auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen. Für den Umgang mit Misserfolgen fehle es diesen Führenden an der nötigen Resilienz. Die beteiligten Geführten hätten es häufig nicht gelernt, destruktive Führungsinteraktionen abzuwehren, weil sie in ihrem Berufsleben in destruktiven Unternehmenskulturen sozialisiert seien. Viele Organisationen hätten zwar Feedbackinstrumente zur Bewertung von Führungshandeln etabliert, diese hätten aber nur wenig bis keine Wirkung bis in die Kultur der Organisation hinein. B17 hält eine Abkehr von einer zu einseitigen Fokussierung auf wirtschaftliche Ziele wie Umsatz und Gewinn sowie eine langfristige und vor allem frühzeitige Begleitung der (angehenden) Führungskräfte einer Organisation für die wirksamsten Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung.

**Interview 18: „Aber diese pathologisch narzisstische Führungskraft kann nur dann so destruktiv wirken, wenn ihm das System einen Machtrahmen zugesteht. Das heißt also, je breiter die Machtmöglichkeiten sind, umso mehr kann der seine Pathologie ausagieren gegenüber den Geführten.“** (B18, Z. 60-63)

B18 ist eine Psychologin, die seit mehreren Jahrzehnten Führungskräfte coacht. Zuvor hat sie selbst viele Jahre lang Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt. Sie lebt in einer Stadt in Ostdeutschland.

B18 erlebt destruktive Führung als ein Massenphänomen. In Laufe ihrer Coachingtätigkeit hat sie zahllose Coachees erlebt, die unter destruktiver Führung gelitten haben. Neben der Reflexion dieser eigenen Erfahrungen nimmt B18 sehr häufig Bezug zu Donald Trump, der für sie ein Musterbeispiel für destruktive Führung zu sein scheint. B18 geht davon aus, dass für die Entstehung destruktiver Führung zwei wesentliche Faktoren zusammentreffen müssen. Dies seien zum einen eine pathologisch-narzisstische Führungskraft und zum anderen eine Organisationskultur, die Führenden einen außerordentlichen Machtspielraum einräume. Solche großen Freiheiten und Sonderrechte gebe es vor allem in inhabergeführten Unternehmen. Bürokratische, hierarchische Organisationsstrukturen würden die Handlungsspielräume Führender eher begrenzen und daher die Ausbreitung destruktiver Führung unwahrscheinlicher werden lassen. Die Sonderstellung und Freiheiten von Führungskräften werden B18 zufolge weiter gestärkt, wenn sie in der Organisation auf Geführte treffen, die diese Macht begeistert anerkennen. Mit Blick auf mögliche Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung äußert sich B18 eher pessimistisch und sieht keine wirksamen Maßnahmen zur Vermeidung oder Bekämpfung destruktiver Führung.

**Interview 19: „Weil es immer Einzelne gibt, die mehr wollen. Und die werden sich behaupten. Die machen es einfach. Wie Trump.“ (B19, Z. 404-405)**

Interviewpartner B19 lebt und arbeitet in einem westdeutschen Bundesland. Der studierte Geisteswissenschaftler ist seit beinahe 20 Jahren Coach und arbeitet unter anderem für große, auch international agierende Unternehmen. Vor seiner Coachingtätigkeit war er selbst sehr lange in Führungsverantwortung.

Destruktive Führung ist für B19 ein allgegenwärtiges Phänomen, wie er bereits zu Beginn des Interviews mehrfach hervorhebt. Um die Entstehung destruktiver Führung zu erklären, nimmt B19 immer wieder Bezug zu Donald Trump. An dessen Person verdeutlicht er, worin seiner Einschätzung nach das Hauptproblem liegt. Die Motivation in Führungsverantwortung zu kommen, erwachse bei destruktiven Führungskräften nicht aus der Führungsaufgabe an sich heraus, sondern werde von Motiven wie Macht oder Status angetrieben. Ein weiteres personenbezogenes Antezedens sieht B19 in ängstlichen, konfliktvermeidenden Führungskräften, die durch ihren Entscheidungsunwillen destruktiv agierten. Säßen solche Führungskräfte in höheren Positionen, würden sie destruktive Führung auf untergeordneten Ebenen durch Untätigkeit ermöglichen. Dadurch, dass Organisationen für Führungsaufgaben ungeeignete Personen (weiter) aufsteigen ließen, würden sie die Ausbreitung destruktiver Führung befördern. Den Geführten könne man in Bezug auf destruktive Führung kaum eine Mitverantwortung geben, da sie in einem Abhängigkeitsverhältnis stünden.

**Interview 20: „Ich glaube, dass eine männlich geprägte, eher aggressiv geprägte, wettbewerbsorientierte Führung eine wesentliche Vorbedingung ist, dass das auch umschlagen kann in destruktiv.“ (B20, Z. 138-140)**

B20 ist ein Mann aus Westdeutschland, der seit kurzer Zeit als selbstständiger Coach arbeitet. Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften war er über 15 Jahre in verschiedenen leitenden Positionen tätig.

B20 zufolge läuft der klar überwiegende Teil der Führung in deutschen Organisationen konstruktiv ab. Destruktive Führung sei die Ausnahme. Im Interview betont B20, dass aus seiner Sicht kontextbezogene Antezedenzen gegenüber personenbezogenen Antezedenzen eine deutlich größere Bedeutung für die Entstehung destruktiver Führung haben. B20 ist der Auffassung, dass ein zu hoher Druck auf vielen Führenden lastet, wirtschaftliche Erfolge für die Organisation herbeizuführen. Durch diesen Druck sähen sich einige Führungskräfte gezwungen, sich gegen ihre persönlichen Werte zu verhalten, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. In



sehr wettbewerblich geprägten Organisationskulturen entstehe ein Konkurrenzverhältnis zwischen den Führenden, welches verhindere, dass sich Führungskräfte untereinander offen über Führung austauschen würden. Führende blieben dadurch mit ihren Ängsten allein, bestimmte, zum Teil auch selbst auferlegte (Rollen-)Erwartungen nicht erfüllen zu können. Es sei für Führungskräfte selbst in den höchsten Hierarchieebenen ebenso schwierig, diese organisationalen Kontextbedingungen zu verändern, wie es für Geführte sei. Coaching sieht B20 als eine wertvolle Entlastung für die Führungskräfte, da Coaching den notwendigen Raum für angstfreien Austausch über Führungsthemen bieten könne.

**Interview 21: „Es müssen Unterstützer da sein, die sehr mächtig sind. Ja. Dann geht es.“** (B21, Z. 186)

Interviewpartnerin B21 arbeitet seit mehr als 20 Jahren als selbstständige Coachin. Zeitweise hat sie parallel zur Selbstständigkeit auch in einem Angestelltenverhältnis gearbeitet, allerdings nie in einer Führungsposition. B21 hat keine abgeschlossene Ausbildung. Sie lebt zum Zeitpunkt des Interviews in Süddeutschland.

Das Interview mit B21 hat sehr viele narrative Momente. Die persönlichen Erlebnisse, von denen B21 im Gespräch berichtet, lassen sich nur teilweise in den Kontext destruktiver Führung einordnen. Destruktive Führung kennt B21 vor allem aus eigener Erfahrung mit einem von ihr als destruktiv bezeichneten Vorgesetzten. Die Aussagen von B21 zu den Antezedenzien destruktiver Führung deuten darauf hin, dass die Coachin primär personen- und kontextbezogene Faktoren als Auslöser wahrnimmt. Destruktive Führende seien narzisstische Persönlichkeiten, die destruktive Verhaltensweisen für ihren Machterhalt einsetzen. Solche Persönlichkeiten würden sich Seilschaften in der Organisation suchen, die ihre destruktive Führung decken. Geführte haben B21 zufolge keine Mitverantwortung für die Entstehung destruktiver Führung und könnten dieser nur durch Verlassen der Organisation entgehen. Im Umgang mit destruktiven Führungskräften helfe nur ein radikaler Personalaustausch.

**Interview 22: „Dass es geduldet wird? Erstens ist es Bequemlichkeit. Es ist manchmal wirklich so simpel.“** (B22, Z. 417-418)

Interviewpartnerin B22 hat ihren Lebens- und Arbeitsmittelpunkt in einer westdeutschen Stadt. Nach einer beruflichen Ausbildung und mehreren Jahren Erfahrung als Führungskraft arbeitet B22 seit über 20 Jahren als Coachin.

Destruktive Führung keime dort auf, wo Führungskräfte wirken, die nicht in der Lage sind, sich selbst zu reflektieren und zu regulieren. Eine Konstellation, in welcher diese Führungskräfte

wiederum auf Vorgesetzte treffen, die sich konfliktvermeidend verhalten, würde die Entstehung destruktiver Führung weiter begünstigen. B22 weist darauf hin, dass in vielen Organisationen Menschen aus verschiedenen Kulturen zusammentreffen. In unterschiedlichen Kulturen herrschen unterschiedliche Bilder von Führung (und damit auch von destruktiver Führung), die es in einer gemeinsamen Organisationskultur wertschätzend zu integrieren gelte. Mit Blick auf die Seite der Geführten kommt B22 zu der Einschätzung, dass vor allem diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher passiv auf destruktive Führung reagieren, die sich nur wenig mit ihrer Aufgabe in der Organisation identifizieren.

**Interview 23: „Ich glaube, desto schneller der Warenfluss, desto eher ist destruktive Führung vorhanden.“ (B23, Z. 233-234)**

B23 ist ein studierter Wirtschaftswissenschaftler, der nach mehrjähriger Berufserfahrung als Führungskraft seit Kurzem als Coach arbeitet. B23 kommt aus einer Region im Westen Deutschlands.

B23 betont mehrfach, wie wichtig es seiner Meinung nach ist, dass dem Thema destruktive Führung mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Ihm ist das Phänomen aus unzähligen Beispielen bekannt. Seiner Einschätzung nach ist destruktive Führung in Branchen, die einem großen Wettbewerb unterliegen und für die ein schneller Warenfluss charakteristisch ist, besonders häufig vorzufinden. In solchen Wirtschaftszweigen sei das Personal häufig weniger gut qualifiziert. Auch der Wettbewerb innerhalb einer Organisation, also eine Konkurrenz zwischen den Führungskräften, trage zur Entstehung destruktiver Führung bei. Diese Konkurrenz untereinander führe dazu, dass einige Führende, die sich im Vergleich zu den anderen abgeschlagen fühlten, sich gegenüber ihren Mitarbeitenden mit destruktivem Führungsverhalten durchzusetzen versuchten. Die Haltung dieser Führungskräfte sei häufig von einem grundsätzlichen Misstrauen gegenüber ihrer Umwelt geprägt. Die hierarchischen Strukturen einer Organisation stützten destruktive Führungskräfte, weil höhere Führungsebenen eher selten in die Konflikte auf unteren Ebenen eingriffen. Destruktive Führung würde häufig von oben toleriert. Beim Versuch, destruktive Führung zu vermeiden, sieht B23 von Seiten des Coachings einen wertvollen Beitrag. Coaching sei in der Lage, nicht nur auf kognitiver Ebene mit den Klientinnen und Klienten zu arbeiten, sondern auch auf emotionaler. Diese Ebene habe viel nachhaltigere Wirkungen, wenn es darum geht, Einstellungen, Wahrnehmungen und Verhalten nachhaltig zu verändern. So könne Coaching eine Art Kompensation für den fehlenden Austausch sein, an dem es vielen Führungskräften mangle. B23 begrüßt, dass in jüngeren Generationen die Akzeptanz für Coaching zunehme.

**Interview 24:** „Aber unter maximalen Druckbedingungen entsteht so etwas wie eine Mischung aus Ohnmacht und Angst. Und wenn du nicht weißt, wie du diese Affekte regulieren kannst, dann kann das sein, dass du kippst.“ (B24, Z. 118-121)

Interviewpartner B24 ist ein Mann aus Westdeutschland. Er arbeitet seit über zehn Jahren als Coach. B24 verfügt über eine langjährige Berufserfahrung in der Wirtschaft und war in verschiedenen Führungspositionen des oberen bis obersten Managements tätig. Er hat ein abgeschlossenes Hochschulstudium in einem wirtschaftswissenschaftlichen Fach.

Im Interview reflektiert B24 vor allem sein eigenes Führungsverhalten und beschreibt Situationen, in denen er selbst an destruktiver Führung beteiligt war. In seiner Erklärung entsteht destruktive Führung aus einem Wechselspiel umweltbezogener und personenbezogener Faktoren. Wenn Führungskräfte unter enormen Druck stünden, der zum einen von höheren Führungsebenen bzw. Shareholdern und zum anderen vom Leistungs- und Erfolgsmotiv der Führungskräfte selbst ausgelöst werde, dann könne es sein, dass Führende nicht in der Lage sind, die durch diese Situationen ausgelösten Affekte zu regulieren. Wenn die Führungskräfte in diesen Situationen mit Geführten interagierten, die sich aus der Verantwortung für ihr eigenes Handeln zögen, so würde dieses Spannungsverhältnis vergrößert. B24 betont, dass Geführte immer mitbeteiligt sind, wenn destruktive Führung entsteht. In Bezug auf die Rolle höherer Führungsebenen für die Konsolidierung destruktiver Führung ist B24 der Ansicht, dass höhere Führungspersonen destruktive Führung tolerieren, um den Konflikt mit der daran beteiligten Führungskraft zu vermeiden.

**Interview 25:** „Und dann gibt es eben dieses Buddy-Netzwerk.“ (B25, Z. 123-124)

B25 aus Norddeutschland ist seit kurzer Zeit als Coachin aktiv. Zuvor hat sie über zehn Jahre lang in Positionen mit Führungsverantwortung gearbeitet. B25 hat einen ingenieurwissenschaftlichen Studienabschluss.

B25 greift bei ihrer Perspektive auf destruktive Führung und deren Entstehung primär auf Erfahrungen zurück, die sie mit einem Vorgesetzten erlebte, den sie selbst als destruktive Führungskraft bezeichnet. Im Coaching ist ihr das Phänomen einmalig bei einem Klienten begegnet, der unter den Auswirkungen destruktiver Führung litt. Destruktive Führungskräfte können der Auffassung von B25 nach zwei konträre Merkmalsprofile zeigen. So neigten zum einen narzisstische Persönlichkeiten, denen es an Empathie fehle, zu destruktivem Führungsverhalten. Aber auch Führungskräfte, die aufgrund mangelnder Kompetenzen entscheidungsschwach seien, zeigten eine Tendenz zu destruktivem Führungsverhalten. In beiden Fällen müsse ein

Netzwerk aus Unterstützern dafür sorgen, dass diese Personen in Führungsverantwortung gelangen und dass sie sich auf dieser Position destruktiv verhalten können. Destruktive Netzwerkstrukturen sorgten dafür, dass Führungskräfte mit ähnlichen, destruktiven Eigenschaften nachgezogen würden, sodass sich ein System destruktiver Führung selbst erhalte. B25 beobachtet einen gesellschaftlichen Trend, der die Sicht jüngerer Generationen auf Karriere und Führung verändere. Diese Entwicklung würde jedoch nicht verhindern, dass es auch in Zukunft destruktive Persönlichkeiten gebe.

### 8.3 Identifikation zentraler Themen

Im letzten Teilschritt der fallbezogenen Einzelauswertung bzw. vertikalen Analyse wurden für jeden Fall die zentralen Themen identifiziert. In dieser Auswertungsphase ging es vor allem darum, die „subjektive Logik des Falls zu verstehen“<sup>50</sup> (Witzel & Reiter, 2012, S. 107). Aufbauend auf dieser Analyse wurde die linear strukturierte Kodeliste (siehe Kapitel 8.1) zu einem hierarchischen Kategoriensystem weiterentwickelt (siehe Kapitel 8.4).

In Anwendung des theoretischen Samplings wurde aus der Stichprobe der Fall ausgewählt, von welchem ein besonders hoher Beitrag für den Theoriebildungsprozess zu erwarten war. Die Einschätzung hierüber erfolgte auf der Basis der Ergebnisse der Einzelfallanalysen. Eine Option für die Auswahl des ersten Falls war das Interview mit B2, da bei dessen Einzelfallanalyse die meisten Segmente (55) kodiert worden waren. Alternativ dazu kam der Fall 24 infrage, der die höchste Kodeabdeckung (44%) aufwies. Eine dritte Option bot der Fall 11, welcher in Bezug auf die Kodierung am diversesten war (31 Codes). Zur systematischen Entscheidungsfindung wurde mittels Jaccard-Koeffizienten eine Dokumentlandkarte erzeugt. Diese zeigte, dass um den Fall 11 ein zentrales und vergleichsweise großes Ähnlichkeitscluster lag (siehe Abbildung 15). Aus diesen Gründen wurde das Interview mit B11 als erstes einer tiefergehenden Auswertungsarbeit unterzogen.

---

<sup>50</sup> Übersetzung der Verfasserin

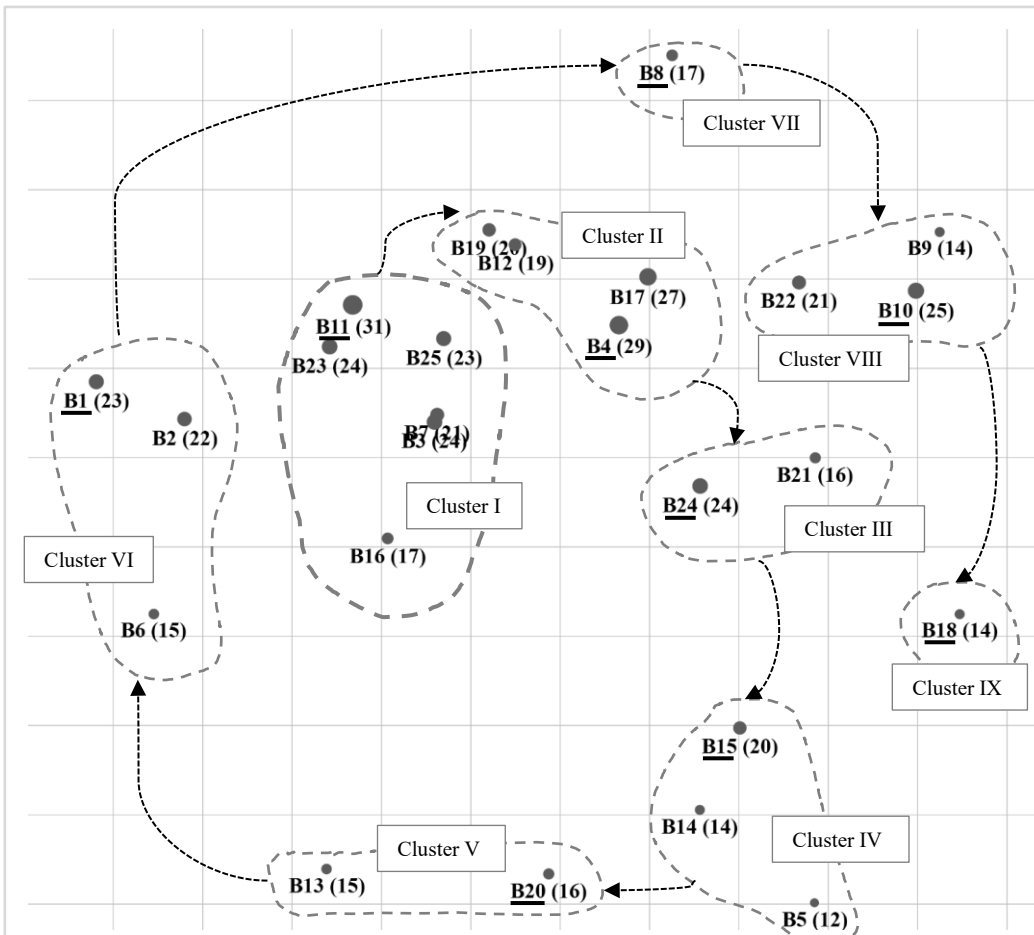


Abbildung 15: Dokumentlandkarte auf der Basis des Jaccard-Koeffizienten  
Quelle: eigene Darstellung (MAXQDA)

Bei der Identifikation zentraler Themen war es von untergeordneter Bedeutung, mit welcher Häufigkeit einzelne Codes im Datenmaterial vorkamen und wie umfangreich die mit dem jeweiligen Code kodierte Segmente waren. Codes wurden dann zu einem zentralen Thema zusammengefasst und abstrahiert, wenn in ihnen eine besondere Bedeutung für die Interpretation des gesamten Falls erkannt wurde. Daraus folgt, dass in der Übersicht zu den zentralen Themen nicht alle für den Fall vergebenen Codes aufgeführt sein können (siehe Tabelle 21). Die Formulierung der zentralen Themen war eine erste Vorstufe hin zu einem hierarchisch strukturierten Kategoriensystem, da an dieser Stelle erstmalig Codes systematisiert wurden.

## 8 Ergebnisse

Tabelle 21: Übersicht zentraler Themen am Beispiel des Falls B11

Quelle: eigene Darstellung

zentrale Themen	Kodes	Originaltextstellen	zusammenfassende Paraphrasen	analytische Aussagen
Wettbewerb/ Kampf ums Überleben	Ressourcen- knappheit	„Und das ist natürlich destruktiv, weil es nicht konstruktiv ist. „Wie können wir uns gemeinsam arrangieren?“ Die unterschiedlichen Berufsgruppen, die aufeinander angewiesen sind. Und das geht deswegen nicht, weil unter anderem die Ressourcen fehlen. Eben auch eine Frage der Ressourcen. Geld zum Beispiel. Zeit.“ (Z. 173-177)	Eine Ursache dafür, dass die notwendige interdisziplinäre Kooperation unmöglich wird, ist der Mangel an Ressourcen wie beispielsweise Geld und Zeit.	Führungskräfte, die unter einem permanenten Druck stehen, der all ihre Ressourcen verbraucht, sind weniger gut in der Lage, eine integrierende Funktion in der Organisation auszufüllen. Integrierend meint dabei, sich für die übergeordneten, auch langfristig gedachten Ziele der Organisation einzusetzen. Stattdessen konzentrieren sich diese dauerbelasteten Führungskräfte ganz auf sich selbst und die Bewältigung ihrer Situation. Erschwerend kommt hinzu, wenn diese Führenden von der Organisation nur unzureichend mit Ressourcen ausgestattet werden. Dabei scheint es bestimmte Branchen zu geben, in denen derartige Druck- und Mangelsituationen für Führungskräfte häufiger die Realität sind.
	Führungskraft steht unter extremen Druck	„Ich glaube, dass das so Systeme sind, wo es ums Überleben geht. Und jeder kämpft für sich allein. Und das führt zu Destruktion. (Z. 167-168) [...] Die sind schon so überlastet. Und geben den Druck nach unten weiter.“ (Z. 171)	Der Druck auf die Führungskräfte führt zu einer Überbelastung. Die Führenden geben den Druck an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter. In diesem Kontext von Druck findet kein kooperatives und konstruktives Miteinander statt.	
	Verteidigung der eigenen Position als Führungskraft	„Die denken nicht mehr für das System und für die Komplexität des Systems, sondern die müssen gucken, dass sie selbst in diesem System überleben.“ (Z. 171-173)	Führungskräfte sichern ihre eigene Position ab und sind nicht mehr in der Lage im Sinne des großen Ganzen, also der Organisation, zu denken.	
	Branche der Organisation	„Und dann hängt es davon ab in welcher Branche befinden wir uns eigentlich. Also Verwaltungen neigen dazu, Führungskräfte auszubrennen.“ (Z. 92-94)	In bestimmten Branchen ist die Situation für Führungskräfte besonders belastend, zum Beispiel in der Verwaltung.	

Fortsetzung Tabelle 21

zentrale Themen	Kodes	Originaltextstelle(n)	zusammenfassende Paraphrasen	analytische Aussagen
destruktive Unternehmensleitung	keine Sanktionierung von destruktiver Führung	„Was in diesem Fall noch dazu kommt, ist, dass von oben gar nichts unternommen wird.“ (Z. 28-29)  „Ein ganz häufiges Phänomen. Ein sehr, sehr häufiges Phänomen. Also das ist ein Grundübel fast in Unternehmen.“ (Z. 202-203)	Ein sehr verbreitetes Problem ist, dass die Unternehmensleitung bei destruktiver Führung untätig bleibt.	Die Unternehmensleitung ist in zweierlei Hinsicht an der Entstehung destruktiver Führung beteiligt. Zum einen toleriert sie destruktive Führung und trägt dadurch dazu bei, dass sich das Phänomen verschlimmert bzw. verstetigt. Außerdem ist es besonders schädlich, wenn in höheren Führungsebenen destruktive Führung vorgelebt wird.
	destruktive Vorbilder auf höherer Führungsebene	„Gibt es jede Menge Bücher: Wie bin ich eine gute Führungskraft? Die sind total personenzentriert und richten sich in der Regel an untere und mittlere Ebene, aber was da drüber hinausgeht, Vorstand, Aufsichtsräte, das ist total frustrierend.“ (z. 286-288)	Bei Führungspersonen in den obersten Hierarchieebenen wie Vorstand oder Aufsichtsrat scheint es verstärkt problematische Führungssituationen zu geben.	
fehlende Bewältigungsstrategien/Resilienz der Führungskraft	Überforderung und subjektives Stressempfinden der Führungskraft	„Die haben sich emotional nicht im Griff. (...) Und das ist ganz klar destruktiv, weil es Strukturen (verdeckt?) und auch eine Kultur entstehen lässt, die definitiv ungesund ist.“ (Z. 51-53)	Wenn Führungskräfte in einer unangemessenen Art und Weise emotional reagieren, dann wirkt sich dies negativ auf die gesamte Organisationskultur aus.	Überforderte Führungskräfte neigen stärker zu destruktivem Führungsverhalten. Überforderung und subjektiv wahrgenommener Stress steigen, wenn die Kompetenzen der Führungskraft zur Selbstregulierung, insbesondere zur Selbstreflexion, zu schwach ausgeprägt sind. Zu einer schwachen Resilienz kann hinzukommen, dass Führungskräfte emotional abhängig von der Anerkennung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Auch das kann dazu führen, dass Führende destruktiv agieren, also die legitimen Ziele der Organisation und/oder der Geführten schädigen.
	fehlende Reflexionsbereitschaft/fehlendes Reflexionsvermögen der Führungskraft	„Denn eine gute Führungskraft ist in der Lage sich selbst zu reflektieren.“ (Z. 61-62)	Gute, im Sinne von konstruktive, Führungskräfte haben die Fähigkeit zur Selbstreflexion.	
	mangelnde Fähigkeiten der Führungskraft	„Also bestimmte Kompetenzen fehlen, eigentlich, um mit sich selbst umzugehen. Führung ist ja auch Selbstführung. Kompetenzen um mit sich selbst umzugehen.“ (Z. 76-77)	Eine destruktive Führungskraft verfügt nicht über die notwendigen Kompetenzen zur Selbstführung.	

## 8 Ergebnisse

Fortsetzung Tabelle 21

zentrale Themen	Kodes	Originaltextstelle(n)	zusammenfassende Paraphrasen	analytische Aussagen
fehlende Bewältigungsstrategien/Resilienz der Führungskraft	Abhängigkeit der Führungskraft	„Auch Anfeindungen oder wenn man nicht so gemocht wird. Wenn man ungute Sachen durchsetzen muss, wird man ja nicht unbedingt geliebt. Also unabhängig von Anerkennung zu sein. Ich nenne das eigentlich Bewältigungsstrategien. Und das ist etwas sehr Erwachsenes.“ (Z. 65-68)	Eine gute Führungskraft hat die persönliche Reife, um ihre Entscheidungen unabhängig von der Anerkennung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu treffen.	Eine Mögliche Quelle von adäquaten Bewältigungsstrategien kann eine Unterstützung der Führungskraft in ihrer Rolle als solche sein. Wenn Organisationen ihre Führungskräfte allein lassen, beispielsweise indem Führungskräfte selbst keine Führung erleben, steigt die Wahrscheinlichkeit zu destruktiver Führung
	Einsamkeit in der Führungsrolle	„Oder die Unternehmensphilosophie. Wie sie mit ihren Führungskräften umgeht. Das ist ja ein Blickpunkt, der wenig Beachtung findet. Man redet immer von Mitarbeitern, aber auch Führungskräfte müssen und sollen ja geführt werden. Und wenn man sie alleine lässt, dann ist das schon destruktiv.“ (Z. 14-17)	In vielen Organisationen mangelt es an einer Führung der Führungskräfte. Führungskräfte in ihrer Rolle allein zu lassen ist ein Teil der Destruktivität in der Organisation.	
Verhalten der Geführten	kontraproduktives Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	„Denn die Führungskraft hatte schon wirklich einen Grell auf diesen Mann. Das könnte man als destruktiv bezeichnen. Aber auch für die Führungskraft als destruktiv bezeichnen. Und natürlich für das Unternehmen, das sich einen großen Schaden daraus nimmt, wenn ein Mitarbeiter nicht mehr bereit ist, sich an die Zeit anzupassen und zu lernen. Den kann man eigentlich nicht mehr einsetzen.“ (Z. 384-388)	Die Verweigerungshaltung des Mitarbeiters ist in Bezug auf seine Führungskraft und auch in Bezug auf die Organisation als destruktiv zu bezeichnen.	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen kontraproduktive, also destruktive Verhaltensweisen, welche die legitimen Ziele der Organisation und der Führungskraft beeinträchtigen. Den Führungskräften fehlt es an Bewältigungsstrategien für den Umgang mit solchen Verhaltensweisen.



Ausgehend von Fall 11 wurden zunächst homogene Fälle, also Fälle mit hoher Übereinstimmung der Codes aus der Einzelfallanalyse, und anschließend entsprechend heterogene Fälle für die weitere Auswertung selektiert. Um die Einschätzung über die Homogenität und Heterogenität von Fällen transparent zu gestalten, wurden die Entscheidungen über den nächsten zu analysierenden Fall auf Grundlage der Dokumentlandkarte (siehe Abbildung 15) getroffen. Dementsprechend wurden nach Fall 11 die weiteren Fälle des ersten Clusters (B25, B23, B7, B3 und B16) tiefergehend analysiert. Davon ausgehend wurden zunehmend heterogene Fälle in die Betrachtung einbezogen. Es ergab sich eine spiralförmige Analyse der neun identifizierten Cluster. Die Gründe für die sukzessive Fallauswahl wurden in einer Verlaufskarte (siehe Anhang IX) festgehalten. In der dort dokumentierten Reihenfolge wurde für jeden einzelnen Fall des Samples seine zentralen Themen identifiziert (siehe Anhang X). Wichtig zu verstehen ist, dass die Analyse in dieser Phase der Auswertung nach wie vor vertikal verlief. Eine horizontale Analyse im Sinne eines systematisch kontrastierenden Vergleichens zwischen den Fällen erfolgte erst im folgenden Auswertungsschritt.

#### **8.4 Kategorienbildung auf Basis systematisch kontrastierender Fallvergleiche**

Die zentralen Themen der einzelnen Fälle bildeten die Ausgangsbasis für die Kategorienbildung. In den zentralen Themen waren bereits mehrere Einzelcodes zusammengefasst, allerdings waren die Themen begrifflich noch nicht ausgereift und wenig trennscharf. Mit dem Wechsel von der bisher verfolgten einzelfallbezogenen hin zu einer fallübergreifenden Analyse konnten die zentralen Themen zu mehrdimensionalen, konsistenten Kategorien synthetisiert und weiterentwickelt werden (siehe Abbildung 16). Im Rahmen der Kategorienbildung wurden ausschließlich diejenigen Codes verarbeitet, die zuvor bereits einem zentralen Thema zugeordnet worden waren. Daraus ergab sich konsequenterweise, dass nicht alle Codes der Einzelfallanalyse in einer Kategorie als Subkode repräsentiert waren.

## 8 Ergebnisse

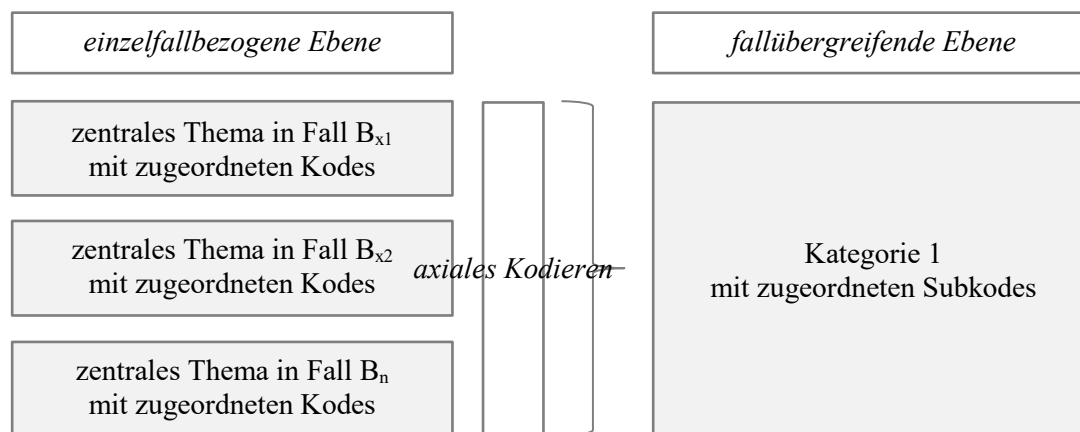


Abbildung 16: Weiterentwicklung der zentralen Themen zu einer Kategorie  
Quelle: eigene Darstellung

In einer ersten Version eines Kategoriensystems wurden acht Kategorien identifiziert und entsprechende Subkodes zugewiesen (siehe Tabelle 22). So entstand ein Entwurf einer hierarchischen Ordnung von Kategorien und Subkodes, dem zu diesem Zeitpunkt jedoch noch die für ein Modell erforderlichen Beschreibungen der Relation zwischen den Kategorien fehlten. In Anbetracht der Empfehlungen von Strauss und Corbin (1996, S. 99) und Strübing (2021, S. 20), die Anzahl an Kernkategorien auf ein Minimum zu beschränken, wurde jede Kategorie im Laufe der weiteren Auswertung auf ihre tatsächliche Relevanz für die Theoriebildung geprüft.

Tabelle 22: Übersicht Kategorien  
Quelle: eigenen Darstellung

Kategorien des ersten Entwurfs	Kategorien der finalen Version
destruktive Karrierepfade	destruktive Karrierepfade
destruktive Unternehmensleitung/ Toleranz gegenüber destruktiver Führung	tolerierende Organisation
dunkle Persönlichkeit der Führungskraft	dunkle Persönlichkeit der Führungskraft
fehlende Führungseignung (aufgrund mangelnder Kompetenz)	fehlende Führungskompetenz der Führungskraft
Geführte	Toleranz der Geführten
Hierarchie	Sonderstatus der Führungskraft
Rollenunsicherheit der Führungskraft	Rollenunsicherheit der Führungskraft
Wettbewerb/Leistungsdruck	Leistungsdruck der Führungskraft

Bezüglich der weiteren horizontalen Analyse ist nach Strübing (2021, S. 19) entscheidend, von welcher Kategorie ein substantieller Beitrag für die zu generierende Theorie zu erwarten ist.

Die Kategorie *Wettbewerb/Leistungsdruck* (spätere Bezeichnung *Leistungsdruck der Führungskraft*) war diesbezüglich besonders auffällig, da sie als einzige Kategorie in allen 25 Fällen des Samples vorkam und im Einklang dazu auch die meisten kodierten Segmente über alle Fälle hinweg aufwies. Aus diesen Gründen bildete diese Kategorie den Ausgangspunkt für den kontrastierenden Fallvergleich. Im Sinne des theoretischen Samplings wurde, ausgehend von dem Fall mit der größten Relevanz für das Verstehen der Kategorie *Wettbewerb/Leistungsdruck*, zunächst minimal und anschließend maximal kontrastiert. Der Fall B2 hob sich in diesem Zusammenhang von den anderen Fällen ab, weil er sich nahezu vollständig über diese Kategorie verstehen ließ und selbst wiederum eine entsprechend große Bedeutung für die Bildung der Kategorie hatte. Relativ homogen zu B2 in Bezug auf die Kategorie waren die Fälle B24, B11 und B14. Als heterogen zu B2 bezüglich der Kategorie wurden die Fälle B9, B22 und B5 eingestuft.

Diese Arbeitsweise fortsetzend wurden auch die anderen sieben Kategorien mittels kontrastierender Fallvergleiche axial kodiert. Im Rahmen dieses Analyseschritts wurde für jede Kategorie das Kodierparadigma (Ursachen, Kontext, Handlungen/Strategien, Konsequenzen) abgehandelt und daraufhin eine verbale Beschreibung erstellt, welche auch Gedanken zu den Wechselbeziehungen zwischen den Kategorien festhielt. Als Annäherung an das zu entwickelnde Gesamtmodell wurde für jede Kategorie ein Schaubild visualisiert (Kategoriensystem inklusive Schaubilder siehe Anhang XI). Die Ergebnisse dieser Auswertungsphase werden exemplarisch anhand der Kategorie *Leistungsdruck der Führungskraft* (ursprüngliche Bezeichnung *Wettbewerb/Leistungsdruck*) veranschaulicht (siehe Abbildung 17).

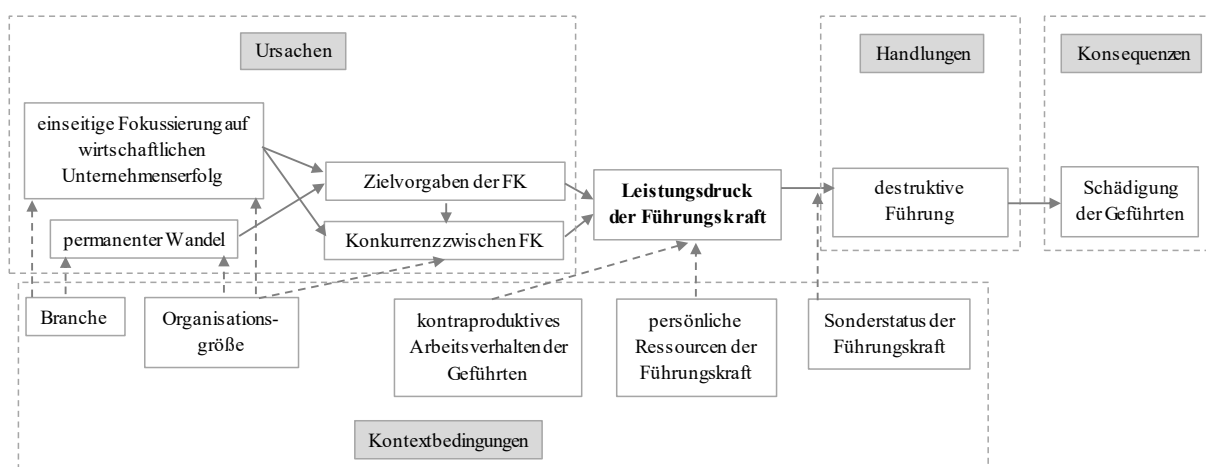


Abbildung 17: Visualisierung der Kategorie *Leistungsdruck der Führungskraft*  
Quelle: eigene Darstellung

## 8 Ergebnisse

Weitere Grundlage für die Entwicklung der schematischen Darstellung einer Kategorie waren die kontinuierlich verfassten Memos (siehe Tabelle 23). Die Schemata visualisieren in Anlehnung an das Kodierparadigma die ursächlichen und die kontextuellen Bedingungen eines Phänomens sowie die damit verbundenen Handlungen/Bewältigungsstrategien und deren Konsequenzen. Diese Elemente formen zusammen die Kategorie.

Tabelle 23: Memos zur Kategorie *Leistungsdruck der Führungskraft*  
Quelle: eigene Darstellung

**Datum:** 16.12.2021

Es ist auffällig, dass in fast allen Interviews thematisiert wird, dass auf einer destruktiven Führungskraft ein enormer Leistungsdruck lastet. In einigen Organisationstypen (Größe, Branche) scheint dies besonders verbreitet zu sein. Individuelle Zielvorgaben können zu einer Konkurrenz zwischen den Führenden führen, welche wiederum druckerhöhend wirkt. Ich ging zunächst davon aus, dass diese Konkurrenz eine Folge des Leistungsdrucks ist, aber die Daten legen nahe, dass Konkurrenz mit den Zielvorgaben zusammenhängt und eine ursächliche Rolle für die Entstehung von Leistungsdruck spielt. Ab einem bestimmten Level bindet der Leistungsdruck alle Ressourcen der Führungskraft, sodass sie nicht (mehr) in der Lage ist, ihre mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben wahrzunehmen. Dieses individuelle Level, ab dem das Fass sprichwörtlich überläuft, scheint unter anderem abhängig von der Persönlichkeit und den Fähigkeiten der Führungskraft zu sein. Als Reaktion auf die empfundene Überforderung zeigen Führende destruktives Führungsverhalten gegenüber ihren Geführten. Das kann die Vernachlässigung der Interessen der Geführten sein, das kann aber auch die Weitergabe des Drucks an die Geführten sein. Leistungsdruck scheint eine bedeutsame Kategorie zur Erklärung der Entstehung destruktiver Führung zu sein. Sie erklärt allerdings nicht, wie es dazu kommen kann, dass einzelne „Ausbrüche“ sich zu einer systematisch destruktiven Führung verfestigen.

**Datum:** 04.01.2022

Die Kategorie ist mit dem dunklen Eigenschaftscluster, mit der Kategorie Rollenunsicherheit/mangelnde Ressourcen und auch mit der Kategorie destruktive Karrierepfade zu verbinden (Konkurrenz zwischen Führungskräften, Aufstieg „im Kampf“). Das Schaubild zeigt, dass die Kategorie eine hohe innere Konnektivität hat (viele Verbindungen zwischen den Codes).

**Datum:** 18.01.2022

Nach Bearbeitung der Kategorie Toleranz der Geführten und der Herausnahme des Subcodes kontraproduktives Arbeitsverhalten ist es wichtig, diesen Subcode nicht vollständig aus den Überlegungen bzw. Modellierungen auszuschließen. Wenn man sich fragt, welche Folgen mit diesem Geführtenverhalten verbunden sein können, wird klar, dass dieses zu einer zusätzlichen Belastung für die Führungskraft führen kann, nämlich dann, wenn dieses Verhalten das Erreichen der Zielvorgaben der Führungskraft gefährdet. Hierfür lassen sich Belege in den Interviews finden (z. B. B24). Dann wird das Verhalten der Geführten zu einem zusätzlichen Stressor. Daher scheint es sinnvoll, diesen Subcode in die Kategorie Leistungsdruck der Führungskraft zu integrieren.

Im Prozess des axialen und selektiven Kodierens mit ständigem Rekurreren auf die Datengrundlage der Interviews wurde deutlich, dass neben der Kategorie *Leistungsdruck der Führungskraft* eine weitere Kernkategorie aus den Daten emergierte. Auch die Kategorie *tolerierende Organisation* war prädestiniert, eine tragende Rolle im Modell einzunehmen, da diese sich ebenfalls durch ihre Häufigkeit im Datenmaterial und durch ihre hohe Konnektivität mit

anderen Kategorien auszeichnete. So bildeten beide Kategorien den Ausgang für die Modellentwicklung.

## **8.5 Entwicklung von theoretischen Modellen zur Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung**

Die Erkenntnisse der vorausgegangenen Auswertungsschritte ermöglichten die Formulierung von Deutungshypothesen, welche mithilfe des selektiven Kodierens am Datenmaterial geprüft wurden (deduktives Vorgehen). Ziel war es, die einzelnen hypothetischen Annahmen in ein gemeinsames Sinnsystem (Modell) zu integrieren. Mithilfe des datenbasierten Modells sollten die ersten drei Teilforschungsfragen dieser Arbeit beantwortet werden:

1. Welche zentralen Antezedenzen identifizieren deutsche Führungskräftecoachinnen und -coaches für die Entstehung destruktiver Führung in deutschen Organisationen?
2. Welchen Zusammenhang sehen die Führungskräftecoachinnen und -coaches zwischen den einzelnen Entstehungsfaktoren?
3. Inwieweit unterscheiden deutsche Führungskräftecoachinnen und -coaches zwischen Antezedenzen, die zur Entstehung destruktiver Führung und Antezedenzen, die zur Konsolidierung destruktiver Führung beitragen?

Die ersten Gedankenspiele und Visualisierungsentwürfe entstanden in der Erwartung, sowohl die Entstehung als auch die Konsolidierung destruktiver Führung in einem Modell abbilden zu können. Diese Idee wurde allerdings im Verlauf der Auswertungsarbeit verworfen, weil ein derartiges Modell nicht die gewünschte Übersichtlichkeit, Komplexitätsreduktion und Verständlichkeit erreichen konnte und damit wesentliche Funktionen eines Modells verfehlte. Diese Erkenntnis war ein zentrales Ergebnis der zweiten Forschungswerkstatt, in deren Rahmen ein vorläufiger Modellentwurf zur Diskussion gestellt wurde (siehe Kapitel 7.7). Der vorgelegte Entwurf konnte die beteiligten Wissenschaftlerinnen nicht überzeugen, weil es ihnen nicht möglich war, die zentrale „Story“ des Modells zu erfassen (siehe Tabelle 24).

## 8 Ergebnisse

Tabelle 24: Memo zur Forschungswerkstatt  
Quelle: eigene Darstellung

**Datum:** 27.01.2021

Heute hat eine Forschungswerkstatt stattgefunden, in welcher die bisherigen Forschungsergebnisse diskutiert und auf ihre intersubjektive Nachvollziehbarkeit geprüft werden sollten. Die Arbeitsweise verlief planmäßig. Die Kernaussagen, die die beiden teilnehmenden Wissenschaftlerinnen (TN) aus den beiden zufällig ausgewählten Interviews herausgearbeitet haben, zeigten eine sehr große Übereinstimmung mit meinen Falldarstellungen. Innerhalb der Forschungswerkstatt bestand Einigkeit darüber, dass die Falldarstellungen den Charakter der Interviews treffend widerspiegeln. In der Diskussion wurde festgestellt, dass die beiden Interviewpartner sich zwar in ihrem Gesprächsverhalten voneinander unterscheiden, dass aber inhaltlich auch klare Gemeinsamkeiten identifiziert werden können (z. B. die Hervorhebung der Rahmenbedingungen).

In einem zweiten Schritt sollten die beiden TN die Nachvollziehbarkeit der Identifikation zentraler Themen anhand der beiden exemplarisch ausgewählten Fälle beurteilen. Im gemeinsamen Austausch wurde konkretisiert, wann ein Thema ein für den Fall zentrales Thema ist. Die Paraphrasen und analytischen Aussagen konnten von den TN nachvollzogen werden und wurden daher nicht weiter verändert.

Die Einschätzung der Kategorienbildung war aus der Sicht der TN die komplexeste Aufgabe innerhalb der Forschungswerkstatt. Es war an dieser Stelle explizit nicht die Aufgabe, eigene Ideen zu Kategorien zu entwickeln. Stattdessen sollten die TN beurteilen, ob sich die Gesamtübersicht der zentralen Themen in den Kategorien widerspiegelt. Dies wurde von beiden bestätigt. Das Hineindenken in die Kategorien wurde den TN nach eigener Aussage durch die Visualisierungen und die Verknüpfung mit Interviewpassagen erleichtert. Dennoch sahen sich die TN nicht in der Lage, die „Richtigkeit“ der Kategorien infrage zu stellen. Im gemeinsamen Austausch über die einzelnen Kategorien wurde gemeinsam festgehalten, dass diese eine nachvollziehbare „Essenz“ aus den zentralen Themen darstellen.

Am Ende der Forschungswerkstatt wurde ein erster Modellentwurf vorgestellt. Die TN konnten zwar mit den Erläuterungen und ihrem Wissen über die Kategorien das Modell nachvollziehen, sie bemängelten allerdings die generelle Struktur des Modells. Es wurden zwei wesentliche Empfehlungen ausgesprochen:

1. Das Modell muss eine klare Message wiedergeben.
2. Das Modell braucht ein Zentrum. Der Blick des Betrachters muss klarer geführt werden.
3. Dazu bedarf es einer vereinfachten Darstellung. Die Varianz an Formen sollte reduziert werden.
4. Es könnte sinnvoll sein, zwei Modelle zu erstellen.

Die letzte Empfehlung deckt sich mit einem Hinweis des Zweitgutachters der Arbeit und ist daher besonders relevant. Entsprechend der dritten Teilforschungsfrage könnte das Modell in die Phasen Entstehung und Konsolidierung geteilt werden. Wenn sich diese Teilung am Datenmaterial belegen lässt (selektives Kodieren), dann wäre auch eine zeitliche Dimension im Prozess destruktiver Führung deutlich herausgearbeitet und die dritte Teilforschungsfrage klar beantwortet.

Insofern wurde nach der Forschungswerkstatt die Strategie verfolgt, die Entstehung und die Konsolidierung destruktiver Führung anhand von zwei miteinander verbundenen Teilmodellen zu erklären (siehe Abbildung 18).

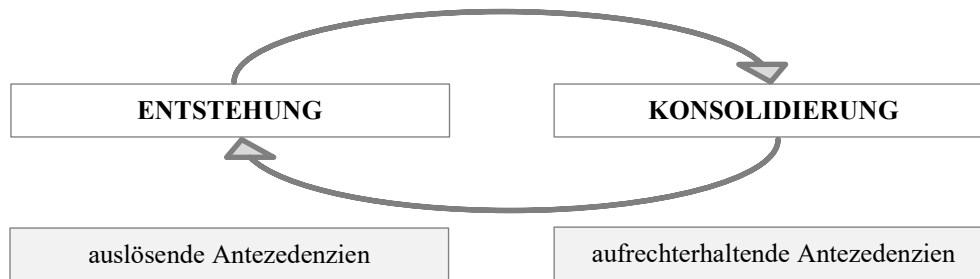


Abbildung 18: Zwei-Phasen-Modell zum Zusammenwirken von Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung

Quelle: eigene Darstellung

In der ersten Phase der Entstehung wirken auslösende Antezedenzen, die zu einer potenziell destruktiven Führung führen können. Es ist eine Phase der Latenz, in der destruktive Führung zwar aufkeimt, aber noch nicht in Erscheinung tritt. Erst wenn in einer zweiten, konsolidierenden Phase weitere, aufrechterhaltende Antezedenzen hinzukommen, kann sich die destruktive Führung in der Organisation manifestieren und die negativen Konsequenzen für die Geführten und die Organisation als Ganzes werden spürbar. Das Modell visualisiert eine Rückkopplung von der Konsolidierung zur Entstehung, weil die Erfahrung einer sanktionsfreien destruktiven Führung die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass auch an anderen Stellen in der Organisation destruktive Führung aufkeimt.

Entsprechend des Zwei-Phasen-Modells wurde das selektive Kodieren zunächst für die Deutungshypothesen (a-d) durchgeführt, die sich auf die Erklärung der **Entstehung destruktiver Führung** beziehen:

**a. Destruktive Führung kann entstehen, wenn Führungskräfte unter einem enormen Leistungsdruck stehen.**

Als wesentlichen Faktor für die Entstehung destruktiver Führung benennen die Führungskräftecoachinnen und -coaches einen enormen Leistungsdruck, der auf den Führenden lastet. Dieser Leistungsdruck ist das Ergebnis sehr hoher, teilweise unrealistischer Zielvorgaben, die die Führungskräfte erfüllen sollen (B3, Z. 111-112; B23, Z. 275-276).

*Also ich glaube, innerhalb des Unternehmens führt Druck sehr stark zu destruktivem Führungsverhalten. Also wenn zu starker, fordernder Druck an Ergebnisse da ist. Und diese Ergebnisse letztendlich irgendwie gefühlt für alle gar nicht so richtig lieferbar sind. Also Menge, aber auch dieser Zeitdruck, in bestimmter Zeit da irgendetwas hinzubekommen, was gar nicht in Ruhe durchdacht werden konnte, nicht geplant werden konnte. Am Ende aber ein Ergebnis stehen soll und keiner will eigentlich wissen wie*

*jemand da hingekommen ist. Also dieser ganze Druck spielt glaube ich eine ganz große Rolle. (B3, Z. 194-200)*

Getrieben werden diese Zielvorgaben von einer einseitigen Fokussierung der Organisation auf wirtschaftliche Kennzahlen (B4, Z. 31-32; B15, Z. 293-295). Dies ist insbesondere in Organisationen der Fall, die in ihrer Branche einem besonders wettbewerblichen Umfeld ausgesetzt sind (B2, Z. 14-19; B7, Z. 119-130; B24, Z. 33-34). Dabei bleiben die an die Führungskräfte gerichteten Zielvorgaben häufig nicht konstant, sondern werden permanent an veränderte strategische Ausrichtungen der Organisation angepasst (B3, Z. 200-204; B6, Z. 77-78). Dies setzt die Führenden zusätzlich unter Druck.

*Und das zweite ist das permanente Veränderungsthema. Wenn man sich anguckt, in welcher Geschwindigkeit sich die Veränderungsprozesse heute aneinanderreihen, dann kommt man zu dem Ergebnis, dass in vielen Organisationen überhaupt nur noch Change besteht. Es besteht gar keine Phase von Kontinuität mehr. [...] Heute haben wir eigentlich nur noch Instabilität, Instabilität, Instabilität. Weil diese Phasen, in denen eine Veränderung dann mal gelebt wird über einen längeren Zeitraum, die existiert nicht mehr. Es kommt dann schon wieder die nächste. Sei sie technisch getrieben, sei sie es kommt ein neuer Chef, der macht es wieder anders, warum auch immer. Und das ist so der zweite Punkt, wo ich eben auch viele Führungskräfte erlebe, die dann sagen: „Ich weiß halt auch nicht mehr, bei uns kannst du machen, was du willst, in drei Monaten interessiert das sowieso keinen mehr, da kommt die nächste Veränderung und dann ist sowieso wieder alles anders.“ Das heißt die Führungskräfte verlieren selber vollkommen die Orientierung. (B2, Z. 192-207)*

Noch verstärkt wird der Leistungsdruck der Führungskräfte, wenn sie sich in Konkurrenz zu den anderen Führungskräften ihrer Organisation erleben (B11, Z. 167-168; B14, Z. 41-42). Dieses Konkurrenzdenken ist insbesondere dann stark ausgeprägt, wenn Führende in ihrer Organisation so sozialisiert wurden, dass sie glauben, einen Aufstieg innerhalb der Organisation nur erreichen zu können, indem sie sich im direkten Kampf mit anderen durchsetzen. Andere Führungskräfte werden dann nicht als eine potenzielle Unterstützung bei der Bewältigung der eigenen Arbeit wahrgenommen, sondern wirken stattdessen als zusätzlicher Stressor (B20, Z. 100-105).

*Es ist ein Gegeneinander, weil jeder seine eigenen Zahlen kriegt. Es ist ein extremer Wettbewerb untereinander. Und dieser Wettbewerb geht eben oben los und wird in die*



*einzelnen Schichten und in die einzelnen Abteilungen eben weitergegeben. Und zwar oft leider ungefiltert.“ (B4, Z. 47-50)*

Der Druck, den die Führenden erleben, steigt zudem, wenn die Geführten ein kontraproduktives Verhalten zeigen, durch das die Führenden die Erreichung ihrer Zielvorgaben gefährdet sehen (B11, Z. 88-92; B16, Z. 282-302). Solches Geführtenverhalten kann sich zum Beispiel in einer Verweigerung von Aufgaben (B11, Z. 384-388; B19, Z. 201-203) oder in der Ablehnung von Eigenverantwortung äußern (B24, Z. 42-45).

*Und das verstärkt nochmal den Druck natürlich, wenn du das Gefühl hast, für dumm verkauft zu werden. (B24; Z. 80-81)*

In solchen Drucksituationen reichen die der Führungskraft zur Verfügung stehenden internen (z. B. eigene Fähigkeiten, stabiler Selbstwert) und externen Ressourcen (z. B. Unterstützungsangebote aus dem organisationalen Umfeld) nicht aus, um die extreme Anforderungssituation zu bewältigen. Es kommt zu Unsicherheit und Überforderung.

*Also ich denke, wenn extrem viel gefordert wird. Auch wenn Inhalte, Dinge oder Ergebnisse gefordert werden, die schier nicht machbar erscheinen. Man fühlt sich sozusagen als Führungskraft überbelastet. Man kann diese Forderungen, ob jetzt materiell, man kann sie nicht mehr erfüllen. [...] Und man fühlt sich daraufhin eben überfordert. Und im ungünstigsten Falle ist man selber kurz vor einem Burnout oder steht in einem hohen Stressgefühl. Man ändert sein Verhalten. Also das heißt die Person führt dann eben auch nicht so wie sie eigentlich in günstigsten Verhältnissen führen würde. Also es muss nicht immer an der Person liegen, sondern sie ist eben halt am Limit. Kann nicht mehr konstruktiv, kooperativ, motivierend führen und was weiß ich was alles dazu gehört. (B3, Z. 111-122)*

*Das kann sein, im destruktiven Sinne, Ausschöpfung bis hin zu Erschöpfung aller Ressourcen. Immer wieder mit der Wachstumsidee. Und versucht, jedes Tempo zu gehen, obwohl der ein oder andere schon nicht mehr kann oder so. (B24, Z. 474-476)*

Die Coachinnen und Caches äußern ihr Verständnis dafür, dass Führende in solchen Belastungssituationen ihre Kräfte auf die Erfüllung ihrer eigenen Zielvorgaben fokussieren und dabei möglicherweise andere, mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben, die ihnen sogar selbst wichtig sind, vernachlässigen (B2, Z. 83-84; B19, Z. 502; B20, Z. 40-41). Führungskräfte tun dies teilweise auch, weil ihnen für diese Aufgaben keine Zeit bleibt (B2, Z. 257-260; B3, Z. 414-425; B6, Z. 163-165; B23, Z. 117-120).

*Und das ist ja das, wo man es Führungskräften gar nicht verübeln kann, weil sie sich ja zielkonform verhalten. Welcher Mensch würde sich aufgrund, hart gesprochen, ideeller Führungsvorstellungen gegen seine Ziele orientieren. Also das ist ja auch ein extremer organisationeller, systemischer Druck, der da auf dem Individuum als Führungskraft lastet. Den das Individuum eigentlich auch nicht lange tragen und halten kann. (B17, Z. 341-346)*

### **b. Destruktive Führung kann entstehen, wenn Führungskräfte in ihrer Führungsrolle unsicher sind.**

Auch ohne dass die Führenden extremen Anspruchssituationen ausgesetzt sind, kann eine latent destruktive Führung entstehen, wenn die Führenden aufgrund unzureichender interner und/oder externer Ressourcen nicht in der Lage sind, die mit ihrer Rolle verbundenen Anforderungen adäquat zu erfüllen (B3, Z. 94-98; B7, Z. 323-324; B9, Z. 65-66; B19, Z. 126-133). Wichtige interne Ressourcen, die Führungskräfte in ihrer Rolle stärken können, sind aus der Sicht der Führungskräftecoachinnen und -coaches insbesondere ein stabiler Selbstwert und führungsbezogene Kompetenzen. Ein instabiler Selbstwert und daraus resultierende Rollenunsicherheit macht die Führenden anfällig für eine gewisse emotionale Abhängigkeit von anderen (B10, Z. 507-516; B19, Z. 108-112; B24, Z. 100-105; B25, Z. 156-162).

*Auch Anfeindungen oder wenn man nicht so gemocht wird. Wenn man unguete Sachen durchsetzen muss, wird man ja nicht unbedingt geliebt. Also unabhängig von Anerkennung zu sein. Ich nenne das eigentlich Bewältigungsstrategien. Und das ist etwas sehr Erwachsenes. (B11, Z. 65-68)*

Die eigene Unsicherheit verlagert sich bei einigen Führenden auf ein Misstrauen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (B22, Z. 475-477; B23, Z. 68-69).

*Einerseits weil ich persönlich glaube, dass sich hinter diesem hohen Kontrollbedürfnis eine gewisse Unsicherheit verborgen hat, eben nicht alles in der Hand zu haben, nicht alles kontrollieren zu können. Also ich glaube, damit ist ein gewisser Mangel an Sicherheit, auch an Vertrauen in Richtung der Selbstverantwortung der Mitarbeiter kompensiert worden [...]. (B7, Z. 65-69)*

Neben Selbstzweifeln und geringem Selbstbewusstsein werten die Führungskräftecoachinnen und -coaches schwache Führungskompetenzen als Vorboten drohender Unsicherheit, Überforderung und schließlich der Entstehung destruktiver Führung (B1, Z. 171-174; B10, Z. 338-339; B11, Z. 76-77).

*Aber destruktive Führung entwickelt sich dann, wenn das Skill-Set oder Kompetenzniveau nicht vorhanden ist, um menschlich, wohlwollend, wertschätzend, visionär zu führen. (B12, Z. 103-105)*

Unter externe Ressourcen, die außerhalb der Person der bzw. des Führenden liegen, fallen unterstützende Rahmenbedingungen seitens der Organisation wie beispielsweise Personalentwicklungsmaßnahmen oder Möglichkeiten zur Reflexion und zum konstruktiven Austausch mit anderen über die Aufgaben und die Rolle einer Führungskraft in der Organisation. Die Führungskräftecoachinnen und -coaches konstatieren, dass es in den Organisationen, die in Bezug auf die Entstehung destruktiver Führung besonders gefährdet sind, an der notwendigen Aus- und Weiterbildung von Führungskräften mangelt und die Führenden deshalb keine hinreichenden Führungskompetenzen besitzen (B1, Z. 314-316; B2, Z. 134-138; B7, Z. 330-332; B13, Z. 332-334).

*[...] und die auch gar nicht zum Teil dann gelernt haben, ihr Verhalten zu reflektieren. Selbstreflexion ist ja die größte Führungsaufgabe überhaupt, glaube ich. (B2, Z. 37-39)*

*Und haben eben auch keine Führungskompetenz professionell mit an die Hand bekommen. Das ist, glaube ich, auch noch einmal ein großer Punkt, der destruktive Führung auch begünstigt. Weil sich dahinter häufig eher Unwissenheit und Unsicherheit verbirgt. Ich glaube, eine ganz toxische Kombination aus Unsicherheit, Ungewissheit oder Unwissen, die sich dann eben auch in einem destruktiven Verhalten äußert. (B7, Z. 343-348)*

Neben fehlenden Personalentwicklungsmaßnahmen verstehen die Führungskräftecoachinnen und -coaches unter mangelnden externen Ressourcen auch, wenn es Führenden in der Organisation nicht möglich ist, sich mit anderen über ihre Führungsrolle auszutauschen. Unter dieser Einsamkeit der Führungskräfte leidet auch die persönliche Reflexionsfähigkeit (B2, Z. 315-329). Einsame Führungskräfte haben innerhalb der Organisation keine Vertrauenspersonen (B1, Z. 431; B10, Z. 500-505; B11, Z. 14-17; B23, Z. 367-369), auch nicht unter hierarchisch gleichgestellten Kolleginnen und Kollegen (B15, Z. 276-280; B20, Z. 100-105).

*Auch über Führung wird relativ selten unter Kollegen geredet. „Weil ich bin ja Führungskraft und ich habe meinen Laden im Griff und wie ich das mache, das geht eigentlich keinen was an. Ich bin selber groß und stark.“ Das heißt, auch der Austausch unter Führungskräften über Führung, und schon gar mit Vorgesetzten, findet relativ selten statt. Findet zu selten statt. (B15, Z. 250-254)*

In der Folge mangelnder Ressourcen überfordern die Rollenanforderungen die Bewältigungsmöglichkeiten der Führungskräfte. Die Führungsrolle kann nicht vollständig erfüllt werden, wodurch sich die Drucksituation für die Führungskräfte verstärken kann.

### **c. Destruktive Führung kann entstehen, wenn Personen mit einer dunklen Persönlichkeit in Führungsverantwortung kommen.**

Ein einflussreicher Faktor, der die Entstehung destruktiver Führung begünstigen kann, ist eine dunkle Persönlichkeit der Führungskraft. Führende mit einer dunklen Persönlichkeit sind in der Beschreibung der Führungskräftecoachinnen und -coaches Menschen mit narzisstischen, egozentrischen, antisozialen und zwanghaft kontrollierenden Persönlichkeitseigenschaften. Hervorstechendes Merkmal des dunklen Persönlichkeitsclusters ist der Narzissmus. Er ist in der Wahrnehmung der Führungskräftecoachinnen und -coaches die negative Eigenschaft mit dem höchsten Potenzial zu destruktiver Führung (B7, Z. 396-398; B10, Z. 10-14; B12, Z. 130-138; B14, Z. 17-25; B16, Z. 156-165; B19, Z. 55-60; B21, Z. 82-84; B24, Z. 99-100; B25, Z. 65-68).

*Und zwar, schwer narzisstische Führungskräfte sind unglaublich destruktiv. (B18, Z. 6-7)*

Führende mit narzisstischer Persönlichkeit tendieren dazu, sich über andere zu stellen (B9, Z. 64; B15, Z. 92-97) und sind bereit, ihre Machtposition zum eigenen Vorteil auszunutzen (B3, Z. 151-153; B5, Z. 199-205; B10, Z. 69-72; B18, Z. 316-323).

*Weil ein typisches Phänomen ist ja auch, Erfolge rechnet der Narzisst sich selber an, auch wenn er sie gar nicht erarbeitet hat. Misserfolge waren immer die anderen. (B10, Z. 158-160)*

Mit einer dunklen Persönlichkeit ist darüber hinaus ein Mangel an Empathie verbunden (B1, 323-326; B7, Z. 69-78; B8, Z. 153-154; B11, Z. 80-81; B12, Z. 151-163; B17, Z. 141-145; B20, Z. 186-193; B23, Z. 87; B25, Z. 62-65). Empathieschwache Führungskräfte haben prinzipiell Schwierigkeiten, sich in die Perspektive anderer hineinzusetzen und laufen daher Gefahr, deren Bedürfnisse zu missachten. Anders als bei psychopathischen Persönlichkeiten ist Empathielosigkeit aber nicht intentional verletzend (B20, Z. 193-197). Psychopathische Führungskräfte hingegen können mit der Absicht zu schaden agieren (B8, Z. 162-167). Eine weitere Eigenschaft einer dunklen Persönlichkeit ist der innere Drang zur Kontrolle und Perfektionismus (B3, Z. 98-100; B10, Z. 80-85; B14, Z. 131-133).

*Er fällt sehr stark, würde ich sagen, in eine zwanghaft kontrollierende Führung. Wenn ich da jetzt noch so psychologisch draufgucken würde, da wären sehr starke perfektionistische, zwanghafte und narzisstische Züge vertreten. (B17, Z. 92-94)*

Eine dunkle Persönlichkeit einer Führungskraft korrespondiert mit schwach ausgeprägten internen Ressourcen. So haben beispielsweise narzisstisch veranlagte Führende einen instabilen Selbstwert (B8, Z. 55-56; B10, Z. 29-45; B12, Z. 139-143; B16, Z. 183-185; B23, Z. 87), eine gering ausgeprägte oder gar fehlende Bereitschaft zur Selbstreflexion (B12, Z. 136-138; B16, Z. 164-165) oder auch eine Scheu vor Konflikten und Kritik (B3, Z. 76-80; B4, Z. 187-189).

Personen mit dunkler Persönlichkeit werden Möglichkeiten zum Aufstieg geboten, wenn es in der Organisation an objektiven Beförderungskriterien fehlt und stattdessen das starke Macht- bzw. Karrieremotiv der Führenden die persönliche berufliche Laufbahn maßgebend vorantreibt (*destruktive Karrierepfade*; B1, Z. 18-19; B11, Z. 77-79; B15, Z. 435-447; B19, Z. 404-420; B24, Z. 358-376).

*Weil ganz viele Führungskräfte da sind, in der Position, wo sie aber nicht hingehören. Schlagwort Peter-Prinzip. Schlagwort, was meine Beobachtung ist, über den Daumen, 80 Prozent aller Führungskräfte, die haben keine Ahnung von Führung. Die sind da, weil sie den Titel wollen, weil sie das Geld wollen, weil sie die Macht wollen, nur den Posten wollen. Zufall, Glück, hingeraten, reingerutscht. Und deswegen entsteht da, bewusst oder unbewusst, sehr viel Destruktivität. (B19, Z. 14-19)*

Eine dunkle Persönlichkeit ist das einzige auslösende Antezedens, das in der Phase der Entstehung unabhängig von situativen Bedingungen existiert. Ob eine Führungsperson ihre dunklen Persönlichkeitseigenschaften tatsächlich ausleben kann, ist davon abhängig, in welchen Freiheitsgraden sie sich in der Organisation bewegen kann (siehe Phase der Konsolidierung).

#### **d. Destruktive Führung kann entstehen, wenn destruktive Role-Models in höheren Führungsebenen destruktive Führung vorleben.**

Ein weiteres auslösendes Antezedens für destruktive Führung ist die Präsenz destruktiver Role-Models innerhalb der Organisation. Je höher das negative Vorbild im hierarchischen Gefüge der Organisation steht, desto stärker ist seine potenzielle Wirkung. Dementsprechend problematisieren die Führungskräftecoachinnen und -coaches vor allem den Einfluss destruktiver Role-Models auf oberster Leitungsebene (B4, Z. 388; B7, Z. 182-187; B19, Z. 320-327).

*Letztlich ist es immer eine Frage der Führung an der Spitze einer Organisation. Was setzt die für Maßstäbe. Und wenn ich dort jemanden habe, der eher destruktiv führt/*

## 8 Ergebnisse

*Dann kann man sich fragen wie ist der dahin gekommen? Aber das ist ja was anderes. Wenn ich dort jemanden habe, der eher destruktiv führt, erlaubt er natürlich auch damit anderen auf nächsten Hierarchieebenen, die sich aktiv anpassen, so wie wir das vorhin besprochen haben, genauso zu sein. Da zieht sich das dann eher auch durch die Organisation. (B15, Z. 339-345)*

Gerade hohe Führungskräfte stehen innerhalb der Organisation unter besonderer Beobachtung, sowohl von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch von Führenden nachgeordneter Hierarchieebenen. Das Verhalten der oberen bzw. obersten Führungskräfte veranlasst andere Organisationsmitglieder zu der Annahme, sie könnten (oder auch sollten) sich ebenso verhalten (B10, Z. 462-465; B15, Z. 173-177; B17, Z. 300-307).

*Weil er sich es abgeguckt hat und weil er sich in der Situation orientiert an dem, was er darf, was er glaubt zu dürfen und was er glaubt nicht zu dürfen. Und sich genauso dann eben auch verhält. (B15, Z. 181-183)*

Der Einfluss destruktiver Role-Models durchzieht die Organisation demnach in einer Top-down-Richtung (B7, Z. 117-119; B19, Z. 375-377).

*Und wenn das auf die nächste Führungsebene übergeht, dann hängen daran wieder Mitarbeiter. Das ist im Grunde genommen eine Art Schneeball-Prinzip. (B1, Z. 74-75)*

Die deduktiv am Datenmaterial geprüften Deutungshypothesen (a-d) lassen sich in ein Modell zur Entstehung einer potenziell destruktiven Führung integrieren (siehe Abbildung 19). Das Modell veranschaulicht die auslösenden Antezedenzen (graue Kästen) und ihre relevanten Kontextbedingungen (weiße Kästen) sowie die Wechselbeziehungen (Pfeile) zwischen den einzelnen Faktoren. Es ist zu erkennen, dass sich aus der Kombination einer disponierten Führungskraft mit einem evozierenden organisationalen Umfeld ein destruktives Potenzial entwickeln kann. Ob sich dieses toxische Potenzial tatsächlich in einer dauerhaft und systematisch auftretenden destruktiven Führung manifestiert, die die Lebensqualität der Geführten beeinträchtigt und/oder die legitimen Ziele der Organisation schädigt, hängt davon ab, ob weitere, aufrechterhaltende Antezedenzen in Erscheinung treten (Phase der Konsolidierung). In der Entstehungsphase ist es alternativ noch möglich, dass das destruktive Potenzial in vereinzelter Situationen gelegentlichen Fehlverhaltens „verpufft“, wenn aus dem Umfeld zeitnah gegenregulierende Maßnahmen greifen. Die auslösenden Antezedenzen sind demnach jedes für sich

hinreichend, um ein destruktives Potenzial entstehen zu lassen, aber nicht hinreichend, um destruktive Führung mit ihren negativen Konsequenzen zu entfalten. Es ergibt sich der logische Schluss, dass sich das Potenzial verstärkt, wenn mehrere Antezedenzen gleichzeitig vorliegen. Auslösende Faktoren beziehen sich zum einen auf die bzw. den Führenden und zum anderen auf das organisationale Umfeld. Eine **disponierte Führungskraft** ist eine Person, der keine ausreichenden internen Ressourcen für die Bewältigung einer Führungsrolle zur Verfügung stehen und/oder die Eigenschaften einer dunklen Persönlichkeit aufweist. Solche Personen können in Führungspositionen gelangen, wenn die Organisation destruktive Karrierepfade eröffnet, wenn also nicht das Führungspotenzial einer Person über ihre Beförderung zur Führungskraft entscheidet, sondern stattdessen ihre fachliche Expertise, ihr eigenes Macht- bzw. Karrieremotiv oder günstige Kontakte innerhalb der Organisation.

Ein **evozierendes Umfeld** liegt vor, wenn die Organisation auf der einen Seite sehr hohe bis unrealistische Erwartungen an die Führungskräfte stellt und dazu auf der anderen Seite nicht die erforderlichen externen Ressourcen für die Bewältigung der Anforderungen zur Verfügung stellt.

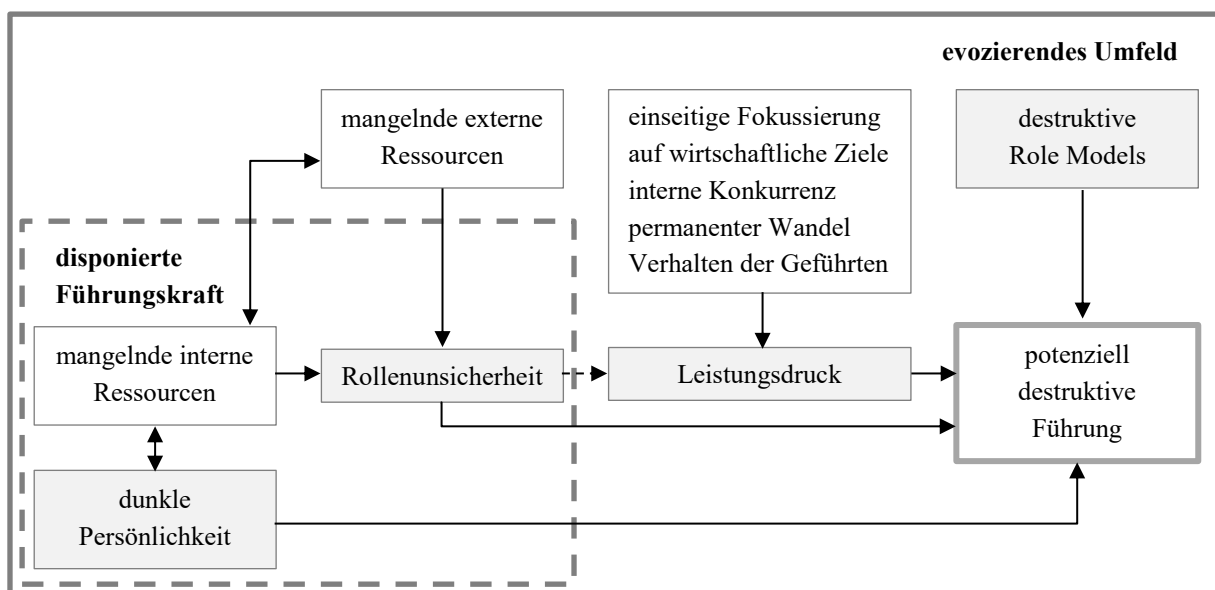


Abbildung 19: Modell zur Entstehung einer potenziell destruktiven Führung  
Quelle: eigene Darstellung

Für die **Konsolidierung destruktiver Führung** in einer Organisation sind andere Antezedenzen entscheidend als in der Phase der aufkeimenden Entstehung. Destruktive Führung kann sich in einer Organisation manifestieren, wenn sie auf ein **tolerierendes Umfeld** trifft, durch

welches ein **sanktionsfreier Raum** kreiert wird (siehe Deutungshypothesen e-i). Ein sanktionsfreier Raum ist eine notwendige Bedingung für die Konsolidierung destruktiver Führung. Sanktionsfreiheit bedeutet, dass weder bei vereinzelt vorkommender schlechter Führung noch bei systematisch auftretender destruktiver Führung Konsequenzen von Seiten der Organisation folgen.

### **e. Einen sanktionsfreien Raum „verdienen“ sich die Führungskräfte mit ihrem wirtschaftlichen Erfolg.**

Aus der Sicht der Führungskräftecoachinnen und -coaches wird destruktive Führung toleriert, solange die betroffene Führungskraft wirtschaftlich erfolgreich ist und die vorgegeben Ziele erreichen kann. In diesem Fall bleiben nächsthöheren Führungsebenen untätig und ignorieren die Warnzeichen destruktiver Führung, weil sie selbst auf wirtschaftliche Kennzahlen fixiert sind (B2, Z. 179-182; B3, Z. 198-199; B5, Z. 285-289; B6, Z. 274-277; B14, Z. 233-239; B17, Z. 280-291).

*Er hat die Zahlen gesehen, genau. „Das ist das, was mich interessiert. Das ist das, was wichtig ist. Wie er seine Leute führt, das ist dann ein Kollateralschaden.“ (B15, Z. 45-46)*

*Was mache ich denn, wenn diese destruktive Führungskraft super Ergebnisse liefert? Welches Gut steht denn dann höher? Mein Unternehmensergebnis oder dass meine Mitarbeiter zufrieden nach Hause gehen? Weil, irgendwo kommt es ja her. Die scheinen ja alle zu leisten. Da wird vielleicht auch öfter mal ein Auge zu gemacht. Das Wie ist mir egal. Hauptsache die Leistung zählt am Ende des Tages. (B25, Z. 355-359)*

Die einseitige Fokussierung auf den ökonomischen Erfolg ist jedoch nicht immer die Erklärung dafür, dass destruktive Führung folgenlos bleibt.

*Weiß ich nicht, ob sie es wissen oder ob sie es vielleicht nicht wissen wollen. Sich nicht drum kümmern würde ich eher vermuten und sich eher an so einer Pseudoergebnisorientierung festhalten. (B5, Z. 152-154)*

Eine ignorante Haltung gegenüber destruktiver Führung kann auch ein Zeichen von Naivität (B12, Z. 280-291; B15, Z. 479-481) oder persönlicher Schwäche und Unsicherheit der vorgesetzten Führenden sein (B8, Z. 136-142).

*Dass es geduldet wird? Erstens ist es Bequemlichkeit. Es ist manchmal wirklich so simpel. Es ist Bequemlichkeit. Zum anderen ist das eine Konfrontation. Das heißt, nur weil*



*die andere Ebene darüber, über der einen Ebene ist, heißt das noch lange nicht, dass die selbstsicher sind, wirklich in sich selbstsicher. Mit dem nötigen Abstand, aber auch trotzdem in sich ruhend, klar wissen, was sie tun. Oftmals ist das eine Konfrontation mit der eigenen Persönlichkeit, vielleicht da jetzt eingreifen zu müssen. (B22, Z. 417-422)*

Passivität ist nach Einschätzung der Führungskräftecoachinnen und -coaches auch eine Folge von fehlenden organisationalen Strategien im Umgang mit destruktiver Führung (B4, Z. 260-268; B21, Z. 208-212; B22, Z. 429.434).

Unabhängig von der spezifischen Ursache wird das tolerierende Umfeld innerhalb der Organisation von den Coachinnen und Coaches als besonders problematisch gesehen (B11, Z. 28-29; B12, Z. 145-146; B23, Z. 171-172; B24, Z. 391-396).

*Wir lassen es manchmal zu lange laufen. (B16, Z. 336)*

**f. In einer tolerierenden Organisation bilden sich informelle Netzwerke („Buddy-Netzwerke“), welche die Mitglieder vor Sanktionierungen schützen.**

Die Bezeichnung „Buddy-Netzwerk“ steht für einen informellen Zusammenschluss von führenden Organisationsmitgliedern zum Zweck, den Sonderstatus von Führungskräften in der Organisation aufrechtzuerhalten und sich gegenseitig vor Sanktionierungen für destruktive Führung zu schützen (B5, Z. 146-147; B21, Z. 166-168).

*[...] der hatte einen Vorgesetzten, einen Oberst, der die Hand über ihn gehalten hat. So konnte der sich ALLES erlauben. Er wurde nach zwei Jahren versetzt. Und sieh mal einer an, er hat sich ganz manierlich benommen, weil er keinen Vorgesetzten hatte, der die Hand so über ihn gehalten hat. Da musste er befürchten, dass er mit seinen ganzen Kränkungen von seinem nächsten Vorgesetzten nicht mehr so begünstigt wurde. (B18, Z. 303-307)*

*Es müssen Unterstützer da sein, die sehr mächtig sind. Ja. Dann geht es. (B21, Z. 186)*

Auf den ersten Blick könnte die Existenz eines Buddy-Netzwerks im Widerspruch zu der in der Entstehungsphase problematisierten Einsamkeit in der Führungsrolle stehen (siehe Deutungshypothese b). Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass es in diesen Netzwerken ausschließlich um einen egoistisch motivierten Machterhalt und Konfliktvermeidung geht (B21, Z. 217-220; B25, Z. 123-131). Es finden sich keine Hinweise im Datenmaterial, die darauf hindeuten, dass ein Buddy-Netzwerk die Funktion hat, dass Führende sich gegenseitig bei Unsicherheiten und Problemen unterstützen. Buddy-Netzwerke und fehlende externe Ressourcen (z. B. in Form eines fehlenden kollegialen Austauschs über Führung, der zu einer Vereinsamung

und schließlich zu einer Überforderung beitragen kann) lassen sich demzufolge beide als Modellelemente widerspruchsfrei in die Theorie integrieren.

Im Verständnis der Führungskräftecoachinnen und -coaches finden sich in den Buddy-Netzwerken Organisationsmitglieder mit ähnlichen Merkmalen zusammen. Der Personenkreis ist vor allem männlich geprägt und wenig divers (B10, Z. 399-401; B15, Z. 388-399; B22, Z. 16-25; B25, Z. 184-190).

*Aber ich glaube schon, man hat seine Paten, die einen durchs Unternehmen ziehen. Und das sind dann schon ähnliche Leute. Weil ansonsten würde derjenige nicht auf Sie aufmerksam werden, wenn Sie dem nicht irgendwo im Verhalten oder ein Verständnis für sein Verhalten haben. Das glaube ich nicht, dass man so konträre Personen fördert. Außer man ist wirklich komplett offen und möchte die Organisation ändern. Aber gerade in Großkonzernen sind doch die Führungskräfte schon recht ähnlich, würde ich mal behaupten. (B25, Z. 197-203)*

**g. In einer tolerierenden Organisation haben die Führungskräfte einen Sonderstatus, der über das hinausgeht, was Führungskräften üblicherweise aufgrund ihrer hierarchischen Position zugesprochen wird. Dieser Sonderstatus bewahrt die Führenden vor Sanktionen.**

Es ist unbestritten, dass Führende allein aus ihrer hierarchischen Position heraus eine gewisse Sonderstellung in der Organisation innehaben. Allein mit ihrer Weisungsbefugnis ist offenkundig Macht verbunden.

*Ein Vorgesetzter ist formal betrachtet in einer Machtposition. Er hat in einem System eben die Macht gegenüber den Geführten. Das ist einfach die formale Konstruktion von Führung. Von Führung spricht man ja eigentlich/ Formale Führung in Organisationen bedeutet ja, dass der formale Führer eben eine formale Macht hat. Es gibt natürlich auch Formen informeller Führung, aber davon reden wir jetzt mal nicht. Eine formale Führungskraft ist immer eine, die qua definitionem in der Lage ist, Leute, die ihr unterstellt sind, zu zwingen, dass sie ihren Willen erfüllen. Das heißt, Sie sind ja auch vertraglich verpflichtet, der Führungskraft Gefolgschaft zu leisten. In einem bestimmten Rahmen, der in ihrer Stellenbeschreibung beschrieben ist. Nun ist es aber so, dass das niemals vollständig formal auszufüllen ist. Sondern da gibt es immer wieder Leerstellen, die dann auch durch Willkür gefüllt werden. Das heißt also, die Führungskraft verlangt plötzlich Dinge zu schnell oder zu aggressiv oder zu widersprüchlich. (B18, Z. 41-52)*

Problematisch wird es nach Ansicht der Führungskräftecoachinnen und -coaches, wenn die Organisation den Machtspielraum der Führenden nicht klar und verbindlich definiert und begrenzt, wodurch ihnen Gelegenheit gegeben wird, ihre Macht nach ihrer Willkür auszunutzen (B15, Z. 322-326; B18, Z. 89-90; B24, Z. 55-59).

*Also Sie wissen ja, die Macht ist eine Verführung. Eine Verführung ist die Macht. Dann verhalte ich mich einfach so, wie ich denke und alles das, was ich sage, wird gemacht, und Schluss. (B13, Z. 60-61)*

Für diese Verführung durch Macht hat prinzipiell jeder Mensch eine gewisse Empfänglichkeit (B13, Z. 139-144), ganz besonders jedoch disponierte Führungskräfte mit einem dunklen Eigenschaftscluster (B5, Z. 200-205). Destruktive Führung kann sich in einer Organisation manifestieren, wenn die Führungskraft ihre dunklen Persönlichkeitsmerkmale ausleben kann.

*Aber diese pathologisch narzisstische Führungskraft kann nur dann so destruktiv wirken, wenn ihm das System einen Machtrahmen zugesteht. Das heißt also, je breiter die Machtmöglichkeiten sind, umso mehr kann der seine Pathologie ausagieren gegenüber den Geführten. (B18, Z. 60-63)*

Die hierarchischen Strukturen einer Organisation haben aus der Sicht der Führungskräftecoachinnen und -coaches eine Art Schutzwirkung für die Führungskräfte (B5, Z. 269-272; B11, Z. 107-109; B13, Z. 231-233; B14, Z. 247-251; B23, Z. 172-179; B25, Z. 102-103), es sei denn, die Hierarchie begrenzt ihre formale Macht (B18, Z. 65-71). In diesem Fall wirkt Hierarchie eher als Schutzfaktor vor destruktiver Führung.

*[...] je weiter die Führungskraft oben sitzt, desto leichter hat sie es, sich entsprechend destruktiv zu verhalten. (B6, Z. 260-261)*

In Organisationen mit vielen Hierarchieebenen können sich leichter „blinde Flecken“ bilden, in denen sich destruktive Führung unbemerkt entfalten kann (B13, Z. 237-245; B15, Z. 247-250). Die Entstehung blinder Flecken hängt unter anderem damit zusammen, dass Führende mit steigender Hierarchieebene tendenziell weniger führungsbezogenes Feedback erhalten (siehe Deutungshypothese i).

*Das ist deswegen leichter, weil (...) Weil die Menschen, die in den höheren Ebenen sind, wirklich weiter weg sind von den Mitarbeitenden, die da unten das Tagesgeschäft machen. Durch die Entfernung und weil je höher jemand kommt, desto weniger Feedback bekommt er eben auch zu seinem Verhalten. Und dieser Mensch, weiß ich gar nicht, ob*

*der überhaupt Feedback bekommt, also diese Führungskraft. Er hat auch noch die Geschäftsleitung oben drüber, aber das weiß ich gar nicht, das sieht dann anders aus. Das Feedback bezieht sich dann auf die Zahlen, aber nicht auf das Verhalten. Und destruktive Führung entsteht für mich durch Verhalten. Oder Nicht-Verhalten. Deswegen, ja, denke ich schon, das passt, dass je weiter die Führungskraft oben sitzt, desto leichter hat sie es sich entsprechend destruktiv zu verhalten. (B6, Z. 252-261)*

**h. In einer tolerierenden Organisation ermöglichen tolerierende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Konsolidierung destruktiver Führung.**

Rein formal betrachtet sind Führende ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber weisungsbefugt. Allein aufgrund dieser hierarchischen Konstellation akzeptieren die Geführten eine (destruktive) Führung, auch wenn diese konträr zu ihren eigenen Überzeugungen ist (B5, Z. 199-205; B20, Z. 542-558).

*Eine formale Führungskraft ist immer eine, die qua definitionem in der Lage ist, Leute, die ihr unterstellt sind, zu zwingen, dass sie ihren Willen erfüllen. Das heißt, sie sind ja auch vertraglich verpflichtet, der Führungskraft Gefolgschaft zu leisten. (B18; Z. 46-48)*

Mit dem Hierarchiegefüge geht einher, dass die Geführten in einem Abhängigkeitsverhältnis gegenüber ihrer Organisation, aber auch gegenüber ihrer direkt vorgesetzten Führungskraft stehen (B17, Z. 210-215; B21, Z. 153-159). Diese Abhängigkeit hemmt die Handlungsmöglichkeiten der Geführten in Bezug auf einen Widerstand gegen destruktive Führung.

*Weil da wird ja, das kann ich aber von Mitarbeitern oder Geführten nicht verlangen, dass die aufstehen gegen destruktive Führung. Da tun die sich sehr schwer damit. Nachvollziehbar. Die sind abhängig. Mit ihrer Arbeitskraft, mit ihrem Gehalt. Ihr Geld, was sie bekommen, wovon sie ihre Familie ernähren, das Haus bezahlen. Da werden die allerwenigsten opponieren. Das Problem sehe ich auch überall. (B19, Z. 209-214)*

*Es spricht schon einiges dafür, dass es einfacher sein kann, destruktive Führung zu ertragen, ehe man sich dagegen wehrt. Ich würde mich da mit Urteilen versuchen weitgehend zurückzuhalten. Das ist ein schwieriges Terrain. (B20, Z. 273-276)*

Aus ihrer Abhängigkeit heraus kann sich bei den Geführten eine Angst vor negativen persönlichen Konsequenzen entwickeln (B4, Z. 317-322). Diese Angst wiederum ist aus Sicht der Führungskräftecoachinnen und -coaches eine Erklärung dafür, dass Geführte destruktive Führung erdulden (B4, Z. 231-237; B7, Z. 49-57; B15, Z. 151-162; B19, Z. 230-235). Wenn zu dieser

Angst noch die Erfahrung hinzukommt, dass sie oder andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihr Auflehnen gegenüber destruktiver Führung abgestraft werden, hat dies eine zusätzlich abschreckende Wirkung (B13, Z. 165-169; B19, Z. 230-235). Darüber hinaus verstummen Geführte auch dann, wenn sie der Überzeugung sind, dass destruktive Führung in der Organisation folgenlos bleibt und ihr Protest damit keine Aussicht auf Erfolg hat (B4, Z. 292; B5, Z. 375-378; B11, Z. 46-48; B22, Z. 70-74; siehe Deutungshypothese i).

*Und wenn man das schon seit zehn Jahren irgendwie kennt, dann weiß man auch, es ändert sich eh nichts. (B8, Z. 191-192)*

Die Führungskräftecoachinnen und -coaches konstatieren, dass tolerierende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilweise mit destruktiver Führung beruflich sozialisiert wurden, wodurch sie über die Zeit abstumpfen (B12, Z. 188-201; B17, Z. 114-121).

*Das ist ja wahrscheinlich keine bewusste Entscheidung, das zu akzeptieren, von dem man ja weiß, dass es einen selbst auch behindert. Das System ist einfach so stark, dass Sie da nicht notwendigerweise gegen ankönnen. Das hat sich dann bei ihnen so fest verdrahtet, dass sie diese Muster wiederholen, ohne dass es ihnen bewusst ist. Und deshalb würde ich sagen, oberflächlich betrachtet ja, da gibt es eine Verantwortung, auch der Leute, die geführt werden. (B20, Z. 258-263)*

Neben dem organisationalen Kontext spielt auch die Persönlichkeit der Geführten eine Rolle dafür, inwieweit diese destruktive Führung tolerieren. Tendenziell sind Geführte duldsamer, die wenig selbstsicher sind oder eine geringe persönliche Reife haben (B6, Z. 138-141; B16, Z. 249-256; B17, Z. 273-279) oder auch diejenigen, die sich mit einer charismatisch-destruktiven Führungskraft identifizieren.

*Und die Geführten sind eben spiegelbildlich genauso gestört. Die geben fantasiemäßig die Großartigkeit, die sie in dem Führer sehen, geben sie gewissermaßen identifikativ an diese Führungskraft ab. Und dann sind sie selber auch so großartig. Und so ist das. Das können Sie glatt sehen bei diesen Leuten, bei den Trump-Anhängern, dass die sich genauso aufführen und aufplustern und inszenieren wie das der Trump macht. (B18, Z. 233-238)*

So gibt es der Ansicht der Führungskräftecoachinnen und -coaches zufolge auch Geführte, die für sich persönlich einen Nutzen aus der destruktiven Führung (z. B. eigene Karriere) ziehen wollen (B12, Z. 231-236; B15, Z. 173-177; B19, Z. 203-205; B23, Z. 149-154; B24, Z. 265-272).

*Und was man ganz klar sagen kann, entscheidender Punkt ist ja, mit Blick auf die Geführten, wenn man tatsächlich aufsteigen will, da muss einem klar sein, die Beförderung zu Führung setzt voraus, dass ich die Führung nie kritisiere. Ich will Mitglied in einer Kaste werden und diese Kaste ist sehr empfindlich. Und wenn ich vorher den Chef mit dem Penisersatz Dienstwagen aufgezoogen habe, dann wird der mich nicht befördern. Weil, was muss der sich dann erst anhören, wenn ich auf seiner Ebene bin? (B10, Z. 270-275)*

Der Einschätzung der Führungskräftecoachinnen und -coaches zufolge werden Geführte, die nicht bereit sind, destruktive Führung zu erdulden, die Organisation eher verlassen als aktiven Widerstand zu leisten (B1, Z. 147-151; B6, Z. 145-147; B20, Z. 222-227).

### **i. Tolerierende Organisation leben eine schwache Feedbackkultur.**

Organisationen begünstigen die Konsolidierung destruktiver Führung, wenn ihre gelebte Feedbackkultur nur unzureichend entwickelt ist. In als schwach zu bezeichnenden Feedbackkulturen erhalten Führungskräfte zum einen wenig bis kein Feedback zu ihrem Führungsverhalten – ein Problem, dass sich mit steigender Hierarchieebene der Führungskraft tendenziell verstärkt (B6, Z. 252-261; siehe Deutungshypothese g). Es wird dabei auch eingeräumt, dass die Führenden selbst eine Verantwortung dafür tragen, konstruktives Feedback aus ihrem Umfeld aktiv einzufordern (B12, Z. 596-612).

*Erstens, auf alle Fälle mangelnde Rückmeldung. Also mangelnde Rückmeldung oder gar keine. Also keine Personalentwicklungs- und keine Instrumente, wo das Thema Feedback auf die Führungskräfte enthalten ist. (B13, Z. 203-205)*

Zum anderen charakterisieren die Führungskräftecoachinnen und -coaches eine schwache Feedbackkultur dadurch, dass negatives Feedback für die feedbacknehmende Führungskraft keine spürbaren Konsequenzen hat und dadurch nahezu bedeutungslos wird (B2, Z. 228-229; B4, Z. 285; B6, 285-295). Dass kritisches Feedback zu einer Nebensächlichkeit herabgestuft wird, ist an die Bedingung geknüpft, dass die betroffene Führungskraft wirtschaftlich erfolgreich ist und die Zielvorgaben der Organisation erfüllt (siehe Deutungshypothese e).

*Es ist glaube ich nicht ganz so, weil natürlich gibt es viele Unternehmen, die auch so etwas machen wie 360-Grad-Feedback oder ein Führungskräfte-Feedback, wo also Führungskräfte durch ihre Mitarbeiter beurteilt werden. Ich erlebe nur, dass es keinen interessiert. Sozusagen eine Alibi-Veranstaltung. Wenn ich dann komme als Führungskraft und sage: „Hier, meine Mitarbeiter, meine Führungskräftebeurteilung. Eins mit*

*Sternchen. Aber meine KPIs leider alle rot. “ Dann interessiert das Oberchef überhaupt gar nicht, null. Das ist nichts wert, dieses Papier. Das einzige, das was wert ist, sind meine roten KPIs und wenn die alle rot sind, ist es ganz einfach, dann schmeißt der mich raus. Das heißt, es gibt viele Kontrollinstrumente und auch Messinstrumente, aber sie haben keinen Stellenwert. B2, Z. 222-229)*

In schwachen Feedbackkulturen werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht dazu ermutigt, Feedback zu geben (siehe Deutungshypothese h). Dies führt ebenso zu einem Verstummen wie die Erfahrungen, dass der bzw. dem Feedbackgebenden negative Konsequenzen drohen ((B4, Z. 231-237; B7, Z. 49-57; B13, Z. 165-169; B15, Z. 151-162; B19, Z. 230-235), dass Feedback wirkungslos ist (B4, Z. 292; B5, Z. 375-378; B8, Z. 191-192; B11, Z. 46-48; B22, Z. 70-74) oder auch, dass Feedbacks manipulierbar sind.

*Dann sind letztendlich diese Feedbacks, die da rauskommen, immer nur Augenwischerei. Beschönigte Feedbacks, die letztendlich dazu dienen, dass derjenige das Ziel erreicht, aber eben nicht ins Nachdenken bringen. (B17, Z. 298-300)*

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass sich destruktive Führung in einem tolerierenden organisationalen Umfeld konsolidieren kann. In diesem Umfeld entsteht ein sanktionsfreier Raum, der sich durch verschiedene Einflussfaktoren perpetuiert (siehe Abbildung 20). Zum einen sind es die großen Freiheitsgrade, die den Führenden durch ihren Sonderstatus innerhalb der Organisation zugesprochen werden. Dieser Sonderstatus wiederum wird durch organisationsinterne Seilschaften und durch eine schwach ausgeprägte Feedbackkultur verstärkt. Tolerierende Geführte und der sanktionsfreie Raum bedingen sich in einer Wechselbeziehung gegenseitig.

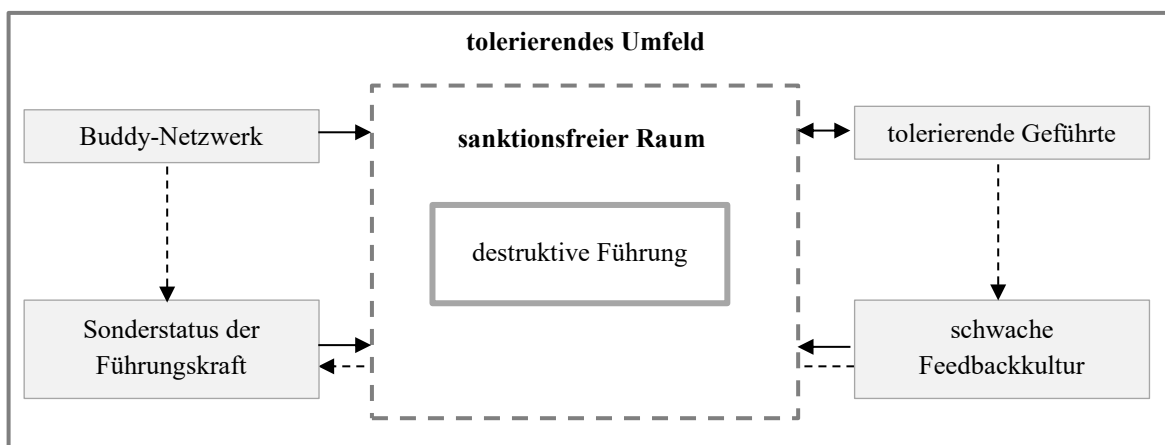


Abbildung 20: Modell zur Konsolidierung destruktiver Führung  
Quelle: eigene Darstellung

Als Ergebnis des selektiven Kodierens ist ein Zwei-Phasen-Modell entstanden, das die auslösenden Antezedenzen, die zur Entstehung einer potenziell destruktiven Führung beitragen und die aufrechterhaltenden Antezedenzen, die anschließend eine Manifestation und Konsolidierung destruktiver Führung in der Organisation ermöglichen, abbildet. Es zeigt sich, dass in beiden Phasen der Einfluss umfeldbezogener Antezedenzen gegenüber dem Einfluss personenbezogener Antezedenzen überwiegt. Das organisationale Umfeld begünstigt die Entstehung destruktiver Führung, wenn zugelassen wird, dass für Führung ungeeignete Personen zu Führungsverantwortung kommen, wenn ein sehr hoher Leistungsdruck aufgebaut wird und wenn den Führungskräften keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Zudem ermöglicht die Organisation, dass sich destruktive Führung etabliert und ihre negativen Folgen zeigt, wenn die Macht der Führenden nicht ausreichend begrenzt wird, wenn sich schützende Seilschaften bilden können und wenn keine effektive Feedbackkultur in der Organisation existiert.

Neben den kontextuellen Faktoren sind auch personenbezogene Antezedenzen relevant. Eine disponierte Führungskraft kann zum einen eine Person mit einer dunklen Persönlichkeit sein und zum anderen eine Person, die nicht über die notwendigen Ressourcen für die Bewältigung einer Führungsrolle verfügt. Auch eine Kombination beider Merkmale in einer Person ist möglich. Gerade die Führenden, die dunkle Persönlichkeitsmerkmale aufweisen, werden eher bereit sein, den sanktionsfreien Raum in ihrer Organisation auszunutzen.

Die Geführten spielen sowohl bei der Entstehung als auch bei der Konsolidierung destruktiver Führung eine Rolle. Zum einen können sie durch ihr (kontraproduktives) Verhalten den Leistungsdruck der Führenden verstärken, zum anderen können sie destruktive Führung widerstandslos tolerieren.

Das Zwei-Phasen-Modell zeigt, dass es möglich ist, destruktive Führung bereits in der Latenzphase präventiv zu verhindern, indem man bei den identifizierten Antezedenzen ansetzt. Aber auch in der Konsolidierungsphase kann die Organisation mit geeigneten Maßnahmen eine Eindämmung destruktiver Führung bewirken.

*[...] und dass auf der anderen Seite eben auch von oben der Druck ausgeübt wird und eben auch eine Art Sanktionierung erfolgen kann. Wenn es nämlich dann auf einer unteren Führungsebene zu einer Art von destruktiven Führungsverhalten kommt, dass eben auch sehr, sehr klar ist, dass ein solches Verhalten in der Organisation fehl am Platz ist. Und eine wirksame Sanktionierung, eine wirksame Vermeidung kriegen Sie eben nur hin, wenn Sie eben auch mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet*



*sind ein solches Verhalten zu unterbinden. Beziehungsweise, wenn es Ihnen durch eine sehr kommunikative, durch eine sehr wertschätzende Art von Führung/ Wenn es Ihnen gelingt, eben auch eine Kultur und eine Atmosphäre in der gesamten Organisation zu schaffen, in der solche einzelnen Ausbrüche von destruktiver Führung, die Sie nicht vermeiden werden können, aber dann eben auch genau so etwas bleiben, nämlich einzelne Ausbrüche, die man dann möglicherweise auch in den Griff bekommt. Aber eben nichts ist, was systemisch so ganz langsam durch eine ganze Organisation zieht. Weil, wenn es dann einmal so verwurzelt ist und so drin ist, wird es sehr schwierig das über Maßnahmen, über Führungskräfteentwicklung oder ähnliches in den Griff zu bekommen. Das wird, glaube ich, nicht funktionieren. (B7, Z. 234-248)*

## **8.6 Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung**

Mit Blick auf die gravierenden Auswirkungen destruktiver Führung ist es relevant, Antworten auf die letzte Teilforschungsfrage zu finden:

4. Welche (präventiven) Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung lassen sich aus den Erklärungsansätzen der Führungskräftecoachinnen und -coaches ableiten?

Die im Folgenden dargestellten Präventionsmaßnahmen konnten als logische Schlussfolgerungen direkt aus den Modellen hergeleitet und anhand der Aussagen der Führungskräftecoachinnen und -coaches validiert werden. Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen lassen sich in primär- und sekundärpräventive Maßnahmen einteilen, wobei erstere bereits in der Phase der Entstehung und letztere in der Phase der Konsolidierung destruktiver Führung ansetzen. Alle Präventionsmaßnahmen können innerhalb der Mesoebene einer Organisation umgesetzt werden und sind nicht von äußeren Rahmenbedingungen auf Makroebene abhängig.

### **8.6.1 Primärpräventive Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung**

Primärpräventive Maßnahmen können besonders effektiv bei der Vermeidung destruktiver Führung sein, weil sie bereits zu einem frühen Zeitpunkt eingreifen und schon die Entstehung einer potenziell destruktiven Führung unterbinden.

### **Disponierte Personen erkennen und ihnen keine Führungsverantwortung geben oder diese wieder entziehen**

Zur Vermeidung destruktiver Führung ist es hilfreich, Personen zu erkennen, die sich aufgrund ihrer Persönlichkeit oder aufgrund mangelnder interner Ressourcen nicht für eine Führungsposition eignen. Vor allem Menschen mit ausgeprägten Merkmalen einer dunklen Persönlichkeit sollten keinen Zugang zu Führungsverantwortung erhalten. Organisationen können mit einer guten und reflektierten Personalauswahl die Wahrscheinlichkeit für destruktive Führung erheblich reduzieren (B2, Z. 369-376; B5, Z. 359-361; B20, Z. 135-136; B25, Z. 340).

### **Frühe Anzeichen von Überforderung bei Führungskräften wahrnehmen**

Ein enormer Leistungsdruck der Führungskräfte wurde in der Untersuchung als sehr bedeutsames Antezedens für die Entstehung einer potentiell destruktiven Führung identifiziert. Es kann jedoch nicht die Strategie sein, Führungskräfte deshalb zukünftig nicht mehr mit Zielen zu konfrontieren. Vielmehr muss es darum gehen, motivierende, realistische Ziele gemeinsam mit den Führenden zu vereinbaren. Frühe Warnsignale einer Überforderung sollten sowohl die nächsthöheren Vorgesetzten als auch die betroffenen Führungskräfte selbst wahrnehmen können. Dazu bedarf es einer entsprechenden Sensibilität, die im Rahmen von gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen zur Stressbewältigung aufgebaut werden kann.

### **Führungskräften ausreichende Ressourcen zur Bewältigung ihrer Rollenanforderungen zur Verfügung stellen**

Angehende Führungskräfte sollten mit gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen auf ihre Führungsrolle vorbereitet werden. Dabei ist es wichtig, sie nicht nur in Methoden und Techniken konstruktiver Führung auszubilden, sondern sie auch für die Existenz destruktiver Führung zu sensibilisieren. Nur so ist es den Führungskräften später möglich, die Anzeichen destruktiver Führung bei sich selbst und anderen erkennen zu können. Auch nach der Beförderung in eine (höhere) Führungsposition muss die Organisation ihre Führungskräfte systematisch begleiten (B1, Z. 290-295; B2, Z. 377-382; B7, Z. 359-362; B16, Z. 365-368; B17, Z. 422-437). Es kann hilfreich sein, den Führenden ein Format für einen Reflexionsraum anzubieten, in welchem sie sich frei von jeglicher Bewertung mit persönlichen Führungserfahrungen und Ängsten auseinandersetzen können (B3, Z. 271-278; B20, Z. 440-456; B23, Z. 347-357). Im Rahmen einer professionell begleiteten Selbstreflexion können sich Führungskräfte die Wirkung ihres Verhaltens und dessen Ursachen bewusst machen (B2, Z. 330-332; B7, Z. 302-314; B9, Z. 286-294; B13, Z. 357-371). Diese Reflexion kann zur Stabilisierung der Person und zur Stärkung

der internen Ressourcen beitragen (B6, Z. 353-355; B11, Z. 355-368). Ein hierfür adäquates Instrument ist das Coaching. Coaching kann jedoch nicht in jedem Fall destruktiver Führung helfen. Für Führende mit starken Anteilen einer dunklen Persönlichkeit ist Coaching ungeeignet. Zudem ist zu bezweifeln, dass Führende mit diesen Persönlichkeitsmerkmalen überhaupt ein freiwilliges Coaching wahrnehmen würden (B5, Z. 121-122; B8, Z. 402-403; B13, Z. 379-380; B14, Z. 357-359; B15, Z. 421-428; B16, Z. 165-166; B18, Z. 18-20).

### **Stärkere Anreize für konstruktive Führung schaffen**

In den Zielvereinbarungen der Führungskräfte sollte der Fokus nicht ausschließlich auf betriebswirtschaftlichen Zielen liegen. Bei der Beurteilung der Leistung einer Führungsperson müssen auch führungsbezogene Kriterien berücksichtigt werden, für deren Messung die Organisation transparente Indikatoren bestimmen muss (B7, Z. 410-416; B13, Z. 226-228; B19, Z. 507-509; B20, Z. 391-397; B25, Z. 346-350).

### **Vorbildhafte Führung in der Organisationsspitze vorleben**

Wenn man davon ausgeht, dass Führungskräfte sich am schlechten Beispiel destruktiver Role-Models in ihrer Organisation orientieren, ist es legitim, eine gleiche Wirkung von positiven Vorbildern zu erwarten. Dementsprechend ist anzunehmen, dass die Wahrscheinlichkeit destruktiver Führung in einer Organisation reduziert werden kann, wenn Beispiele guter, konstruktiver Führung herausgehoben und honoriert werden und wenn diese Anerkennung organisationsintern kommuniziert wird (z. B. im Intranet oder in einer Mitarbeiterzeitschrift).

## **8.6.2 Sekundärpräventive Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung**

Sekundäre Präventionsmaßnahmen zielen darauf ab, dass vereinzelt auftretende negative Führungssituationen Ausnahmeerscheinungen bleiben und sich in der Organisation nicht systematisch ausbreiten und verstetigen können.

### **Führungsgrundsätze definieren und Machtspielräume der Führenden klar begrenzen**

In der Organisation sollten klare Wertmaßstäbe und Führungsgrundsätze etabliert werden, die sich im täglichen Handeln aller Organisationsmitglieder auf allen Hierarchieebenen widerspiegeln (B1, 336-339; B9, Z. 375-383; B10, Z. 430-433; B13, Z. 224-226). Dabei sollte nicht nur definiert werden, welches Verständnis von Führung in der Organisation gilt, sondern auch, welche Einstellungen und Verhaltensweisen nicht toleriert werden.

### **Strategien für den Umgang mit destruktiver Führung entwickeln**

Organisationen sollten in der Lage sein, destruktive Führung in den eigenen Reihen zu erkennen. Für diesen Fall muss die Organisation Strategien erarbeitet haben, die klar und transparent regeln, wie in der Organisation mit destruktiver Führung umgegangen wird. Dabei ist es wichtig, dass sich die Strategien nicht nur auf die Führungskraft konzentrieren und diese als schuldige Person abstrafen. Die Strategien müssen stattdessen zwingend auch die Geführten und die Organisationsstrukturen einbeziehen.

### **Empowerment der Geführten**

Um zu vermeiden, dass sich destruktive Führung negativ auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken kann, ist es wichtig, die Geführten in ihrer Selbstverantwortung zu stärken. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen zum einen befähigt werden, die Anzeichen destruktiver Führung zu erkennen und zum anderen müssen sie ermutigt werden, diese Anzeichen organisationsintern zu kommunizieren. Dazu bedarf es etablierter Kommunikationskanäle, die von den Geführten frei von Angst genutzt werden können (B7, Z. 177-181; B10, Z. 433-436). Ein Empowerment der Geführten setzt voraus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört werden und sich dadurch als selbstwirksam erleben können (B5, Z. 377-378; B25, Z. 333-335).

### **Feedbackkultur stärken**

Die Konsolidierung destruktiver Führung kann in den Organisationen verhindert werden, die eine starke Feedbackkultur auszeichnet. Eine starke Feedbackkultur meint vor allem eine wirksame Bottom-up-Kommunikation. Dazu gehört es, dass Führung in der Organisation ein Thema ist, über das in einem offenen, vertrauensvollen und konstruktiven Dialog gesprochen werden kann (B5, Z. 301-307; B6, Z. 303-306; B7, Z. 385-389; B15, Z. 399-416; B16, Z. 240-244). In einer starken Feedbackkultur werden Führungskräfte ermutigt, diesen Dialog auch von sich aus anzustoßen und sich nicht nur auf die Organisationsstrukturen und -prozesse zu verlassen (B2, Z. 387-395).

## 9 Diskussion

*„[...] so the published word is not the final one,  
but only a pause in the never-ending process of generating theory”*  
(Glaser & Strauss, 1967, S. 40)

Im Verständnis der GTM sind die Ergebnisse dieser Studie als eine Momentaufnahme zu verstehen, denn die GTM ist prinzipiell in der Lage, mit jeder weiteren Reanalyse der Daten neue Erkenntnisse zu gewinnen. In diesem Kapitel erfolgt zunächst eine Einordnung der Studienergebnisse in den aktuellen Forschungsstand (siehe Kapitel 9.1). Anschließend werden die Rollen der an der Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung beteiligten Akteure erörtert (siehe Kapitel 9.2). Schwerpunkt der Diskussion ist die reflexive Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise (siehe Kapitel 9.3).

### 9.1 Allgemeine Einordnung der Modelle in den Stand der Forschung

Mit dem Forschungsprojekt war das ambitionierte Ziel verbunden, zu einem tieferen Verständnis der Antezedenzen destruktiver Führung beizutragen. Dazu wurde die subjektive Perspektive von Führungskräftecoachinnen und -coaches auf diese Problematik empirisch untersucht. Durch die Bearbeitung gleich mehrerer Forschungsdesiderate war von der Studie eine Erweiterung des bisherigen Erkenntnisstands zu erwarten. Zum einen konzentrierte sich die Untersuchung auf die noch wenig erforschten Antezedenzen destruktiver Führung (W. A. Burns, 2021, S. 49–50; Fosse et al., 2019, S. 712; Martinko et al., 2013, S. 126; Neves, 2014, S. 509; Schilling & May, 2015, S. 324; Schilling & Schyns, 2021, S. 23; Tepper et al., 2017, S. 124; Wang et al., 2010, S. 73; Zhang & Bednall, 2016, S. 455). Zudem bezog sich die Erhebung auf Deutschland, wo bisher nur wenige Arbeiten zu destruktiver Führung publiziert wurden (u. a. Klaußner, 2011, 2012; Kuhn & Weibler, 2012, 2020; Lange & Rowold, 2017; May et al., 2016; Schilling, 2009; Schilling & May, 2015; Wittmann, 2017). Der potenzielle Mehrwert der Arbeit lag nicht zuletzt darin begründet, dass das Sample eine bislang unerforschte Perspektive auf die Entstehung destruktiver Führung berücksichtigte (Creswell & Poth, 2018, S. 58).

Ein Blick auf die Studienergebnisse zeigt, dass der angestrebte Erkenntnisgewinn realisiert werden konnte. Als zentrales Forschungsergebnis entstanden zwei Modelle, die geeignet sind, die Entstehung und die Konsolidierung destruktiver Führung in Organisationen in Deutschland aus

der Sicht von Führungskräftecoachinnen und -coaches zu erklären und daraus wirksame Strategien zur Vermeidung destruktiver Führung abzuleiten.

Neben ihrer erklärenden Kraft sind gelungene Modelle auch durch Redundanzfreiheit, Vollständigkeit und Verständlichkeit gekennzeichnet. Ein vollständiges Modell muss mit Blick auf die angestrebte Komplexitätsreduktion nicht alle, aber die wesentlichen Elemente der (subjektiven) Wirklichkeit enthalten (Kron, 2011, S. 177; Stachowiak, 1973, S. 132). Die Vollständigkeit der erarbeiteten Erklärungsmodelle wurde primär durch den Forschungsstil der GTM abgesichert, indem die Ergebnisse am Datenmaterial gesättigt wurden. Verständlichkeit erreichen die entwickelten Modelle zum einen durch eine semantische Klarheit der verwendeten Begriffe. Zudem sind die Modelle dank der übersichtlichen Visualisierung der Komponenten und ihrer Verbindungen intuitiv lesbar. Um die Verständlichkeit der Forschungsergebnisse zu steigern, wurden die Modelle sowohl verbal als auch grafisch ausgearbeitet.

Die Modelle lassen sich mit den aus der Literaturrecherche abgeleiteten Grundannahmen und der daraus resümierten holistischen Definition destruktiver Führung in Einklang bringen (siehe Kapitel 3.1.3). Die im Rahmen der Studie identifizierten Antezedenzen bestätigen, dass destruktive Führung als ein komplexer Interaktionsprozess zu verstehen ist, auf den sowohl die an der dyadischen Führungsbeziehung beteiligten Akteure (Führende und Geführte) als auch der organisationale Kontext Einfluss nehmen. Darüber hinaus bekräftigen die Modelle den von Thoroughgood (2021, S. 7) in den Diskurs um eine Begriffsbestimmung eingebrachten Faktor Zeit. Die Einteilung der Modelle in die Abschnitte Entstehung und Konsolidierung repräsentiert diese zeitliche Dimension und verdeutlicht, dass Entstehung und Konsolidierung voneinander abgrenzbare Phasen im Gesamtprozess destruktiver Führung sind. Erst die Präsenz der Antezedenzen eines sanktionsfreien Raums bestimmt, ob sich eine latente destruktive Führung (Entstehung) dauerhaft und systematisch verfestigt (Konsolidierung) und ob daraus wiederum ein negativer Outcome resultiert. Eine derartige Komplexität des Zusammenwirkens verschiedener Antezedenzen hat in dieser Form bisher noch kein wissenschaftlicher Erklärungsansatz deutlich gemacht (u.a. Bardes & Piccolo, 2010; Krasikova et al., 2013; Mawritz et al., 2012; Mulvey & Padilla, 2010; Padilla et al., 2007; Wang et al., 2010).

Bei einem Vergleich der Modelle zur Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung mit dem toxischen Dreieck von Padilla et al. (2007, S. 180) zeigt sich die unterschiedliche Gewichtung der Entstehungsfaktoren. Eine trianguläre Darstellung der Antezedenzen, wie sie von Padilla und Kollegen gewählt wurde, erweckt den Eindruck, dass der Anteil der drei Akteure

(*destructive leaders, susceptible followers, conductive environments*) gleichwertig sei. Demgegenüber verdeutlichen die Zusammenhänge im Zwei-Phasen-Modell zur Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung eine klare Dominanz kontextueller Antezedenzen in beiden Phasen. Der Einfluss der Geführten ist hingegen geringer als im toxischen Dreieck dargestellt. In einer späteren Arbeit beteiligte sich Padilla an dem Versuch, die kontextuellen Antezedenzen stärker auszudifferenzieren (Mulvey & Padilla, 2010). Wenngleich diese detaillierte Betrachtung der Umweltfaktoren prinzipiell gelungen ist, so geht sie zu Lasten einer angemessenen Auseinandersetzung mit den personenbezogenen Entstehungsfaktoren. Diese fehlen im Modell von Mulvey und Padilla (2010, S. 53) gänzlich. Ferner werden die umfeldbezogenen Antezedenzen eher abstrakt und allgemein formuliert, sodass die aktive Rolle der Organisation tendenziell verschleiert wird. Die aus der vorliegenden Studie hervorgegangenen Modelle zur Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung integrieren hingegen sowohl personale als auch kontextuelle Antezedenzen und unterscheiden zudem, in welcher Phase welche Antezedenzen (auslösende und aufrechterhaltende) von Bedeutung sind.

Stärker als Mulvey und Padilla (2010) berücksichtigen Wang et al. (2010) die Persönlichkeiten der Führenden und Geführten. Darüber hinaus integriert das Zwei-Prozess-Modell destruktiven Führungsverhaltens von Wang et al. (2010, S. 76–77) konkrete Antezedenzen, die von der Organisation getriggert werden (z. B. Überlastung der Führungskräfte). Hierin ist eine Ähnlichkeit zu dem in der vorliegenden Studie als zentral identifizierten Antezedens des Leistungsdrucks zu sehen. Was die Modelle zur Entstehung und Konsolidierung allerdings im direkten Vergleich mit dem Ansatz von Wang et al. (2010) nicht vermögen, ist eine Differenzierung zwischen den Bedingungen intentionaler und nicht-intentionaler destruktiver Führung. Diese Unterscheidung ist insofern von Bedeutung, als dass intentional destruktive Führung als schädlicher angesehen wird als nicht-intentionale (Einarsen et al., 2007, S. 210; Eschleman et al., 2014, S. 368; Schyns & Schilling, 2013, S. 140). Da allerdings Intentionalität begründetermaßen kein immanentes Merkmal destruktiver Führung ist, wurde das Datenmaterial der Studie auch nicht auf Hinweise auf unterschiedliche Antezedenzen intentionaler und nicht-intentionaler destruktiver Führung untersucht.

Vergleicht man die im Rahmen der vorliegenden Studie entwickelten Modelle mit weiteren Erklärungsansätzen, welche nur ausgewählte Faktoren in den Blick nehmen, zeigt sich, dass diese Ansätze die Komplexität des Entstehungsprozesses zu stark reduzieren. Es ist abermals zu betonen, wie wichtig eine ganzheitliche Betrachtung der zusammenwirkenden Antezedenzen ist. Fokussierungen auf einzelne, herausgelöste Bedingungsfaktoren, wie dem Einfluss von Zielvereinbarungen und Anreizsystemen (Bardes & Piccolo, 2010) oder dem Einfluss höherer

Führungsebenen (Mawritz et al., 2012), werden der Vielschichtigkeit des Phänomens destruktiver Führung nicht vollständig gerecht. Nichtsdestotrotz bekräftigen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sowohl die Argumentation von Bardes und Piccolo (2010, S. 13), die in schwierigen Zielen einen stressauslösenden Impuls sehen, der wiederum die Wahrscheinlichkeit destruktiver Führung erhöht, als auch die Erkenntnisse von Mawritz et al. (2012, S. 327) zu ihrem Trickle-Down-Modell destruktiver Führung.

Ein Vergleich zwischen den Modellen zur Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung und dem Ansatz von Krasikova et al. (2013) zeigt, dass auch hier Gemeinsamkeiten bestehen. Diese Feststellung ist insbesondere vor dem Hintergrund bemerkenswert, als dass der vorliegenden Arbeit ein anderes Begriffsverständnis von destruktiver Führung zugrunde liegt als von Krasikova et al. (2013, S. 1310) vertreten. In dem von Krasikova et al. (2013, S. 1316) vorgeschlagenen theoretischen Modell bildet die sogenannte Zielblockade den zentralen Angelpunkt. Dieses für die Führungskraft belastende Moment wird beeinflusst von ihren Persönlichkeitsmerkmalen, von der subjektiv wahrgenommenen Behinderung der Zielerreichung durch das Verhalten der Geführten und durch organisationale Bedingungen wie Ressourcenknappheit oder Organisationswerte, die eine Akzeptanz destruktiver Führung vermitteln. Diese Antezedenzen lassen sich in sehr ähnlicher Form auch in den Modellen dieser Arbeit wiederfinden. Dennoch gehen die Modelle zur Entstehung und Konsolidierung deutlich über den Ansatz von Krasikova et al. (2013) hinaus, weil sie die organisationalen Einflüsse konkreter benennen und auch, weil die Modelle erklären können, warum Geführte destruktive Führung tolerieren. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden die Rolle der an der Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung beteiligten Akteure diskutiert.

### **9.2 Die Rolle der Führenden, der Geführten und des Kontextes bei der Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung**

Eine Möglichkeit, die Antezedenzen destruktiver Führung visuell zu veranschaulichen, besteht darin, die Akteure (Führende, Geführte, Umwelt) und ihre Merkmale in den Mittelpunkt zu rücken. Diese Darstellungsform haben Padilla et al. (2007, S. 180) mit ihrem toxischen Dreieck gewählt. Es wurde bereits erwähnt, dass diese Visualisierung einen paritätischen Einfluss der Akteure suggeriert. Diese Gleichrangigkeit konnte in der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt werden, weshalb die trilaterale Modellierung von Padilla et al. (2007) nicht übernommen wurde. In diesem Kapitel wird jene akteursorientierte Systematik dennoch aufgegriffen, um



einen Anschluss an die Grundstruktur der Arbeit herzustellen (siehe Kapitel 4 und 5) und um einen systematischen Vergleich zu den Erkenntnissen und Positionen anderer Autorinnen und Autoren zu ermöglichen.

### **Die Rolle der Führenden**

Die Studienergebnisse stützen die vielfach geforderte Abkehr von einer rein führerzentrierten Sicht auf destruktive Führung (Padilla et al., 2007, S. 179; Thoroughgood, Padilla et al., 2012, S. 898; Thoroughgood et al., 2018, S. 631; Thoroughgood, 2021, S. 5–6). Das bedeutet nicht, dass die Persönlichkeit der Führungskraft nicht einen entscheidenden Einfluss auf die Entstehung und die Intensität destruktiver Führung nehmen würde. Vielmehr bestätigen die Forschungsergebnisse, dass die Persönlichkeit der bzw. des Führenden als alleinige Erklärung unzureichend ist. So zeigt das erarbeitete Modell zur Entstehung destruktiver Führung, dass eine dunkle Persönlichkeit zwar eine hinreichende, aber keine notwendige Bedingung ist. Aus der Perspektive der Führungskräftecoachinnen und -coaches sind es vor allem narzisstische Persönlichkeitsmerkmale, die die Entwicklung destruktiver Führung stark begünstigen. In der Literatur wird hingegen Psychopathie als destruktivste Eigenschaft der dunklen Triade diskutiert (Externbrink & Keil, 2018, S. 41; Lyons et al., 2019, S. 373; Mathieu et al., 2014, S. 83; Paulhus, 2014, S. 422). Dass die Coachinnen und Coaches eher den Narzissmus voranstellen, liegt möglicherweise daran, dass Narzissmus in der Gesellschaft verbreiteter und auch im Kontext Führung die präzisere Eigenschaft ist. Außerdem haben nicht alle Führungskräftecoachinnen und -coaches eine entsprechende psychologische Ausbildung, um die unterschiedlichen Facetten der dunklen Triade korrekt voneinander abgrenzen zu können. Von daher ist es sinnvoll, das Antezedens im Modell zusammenfassend als *dunkle Persönlichkeit der Führungskraft* zu bezeichnen.

Die Studienergebnisse zeigen, dass sich eine potenziell destruktive Führung auch dann entwickeln kann, wenn die Führungskraft keine Eigenschaften einer dunklen Persönlichkeit aufweist. Damit widersprechen die Ergebnisse den Annahmen von Padilla et al. (2007, S. 180–182), die davon ausgehen, dass destruktive Führende mit ihren Eigenschaften wie Charisma, Narzissmus und einem individuellen Machtbedürfnis eine notwendige Bedingung für destruktive Führung sind. In Abgrenzung zu Padilla et al. (2007) wird in der vorliegenden Arbeit daher die Formulierung *disponierte* anstelle von *destruktive* Führungskraft verwendet. Eine potenziell destruktive Führung kann sich auch aufgrund anderer personenbezogener Antezedenzen herausbilden. Die Berücksichtigung solcher Antezedenzen setzt voraus, dass im Begriffsverständnis destruk-

tiver Führung auch passives Verhalten als Folge von mangelnder Kompetenz und Überforderung inkludiert ist. Inkompetenz ist ein begünstigender Faktor, den auch Fast und Chen (2009, S. 1407) in ihrer Untersuchung aufgreifen. Rollenüberlastung und subjektives Stressempfinden werden von mehreren Autorinnen und Autoren als Ursachen für die Entstehung destruktiver Führung identifiziert (Mawritz, Folger & Latham, 2014, S. 365–366; Wang et al., 2010, S. 79; Zhang & Bednall, 2016, S. 461). Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen dies. Der Faktor Stress verkettet personale und kontextuelle Antezedenzen, das heißt, er verbindet eine aufgrund geringer persönlicher Ressourcen disponierte Führungskraft mit einem evozierenden Umfeld, das die Führenden nicht ausreichend mit externen Ressourcen versorgt und sie dabei gleichzeitig mit sehr hohen Anforderungen in Form von Leistungsdruck konfrontiert. Diese Verbindung stellen auch Krasikova et al. (2013) und Wang et al. (2010) in ihren Modellen her.

Dass eine von den Führenden wahrgenommene Ungerechtigkeit ein Antezedens destruktiver Führung wäre, wie von anderen Autorinnen und Autoren konstatiert (Aryee et al., 2007; Tepper et al., 2006; Wang et al., 2010), kann in der vorliegenden Untersuchung nicht bekräftigt werden.

### **Die Rolle der Geführten**

In der Literatur lassen sich verschiedene Konzeptualisierungen zur Rolle der Geführten im Zusammenhang mit destruktiver Führung finden (Kellerman, 2004, S. 26–28; Kuhn & Weibler, 2012, S. 63; Padilla et al., 2007, S. 183; Schyns, Neves et al., 2018, S. 200; Thoroughgood, Padilla et al., 2012, S. 900–910). Diese Systematisierungen typisieren Geführte nach ihren Persönlichkeitsstrukturen, Motiven und ihrer eher aktiven oder eher passiven Involviertheit in destruktive Führungsprozesse. Wenngleich das Datenmaterial durchaus Hinweise auf verschiedenen Geführtentypen lieferte, so war die empirische Evidenz für eine Typologie dennoch nicht hinreichend.

In den beiden Modellen zur Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung sind die Geführten an zwei Stellen vertreten. Zum einen tragen sie durch ein kontraproduktives Verhalten dazu bei, dass die Führenden die Erreichung ihrer Ziele gefährdet sehen und dadurch unter zusätzlichen Druck geraten. In dieser Weise beschreibt auch das Modell von Krasikova et al. (2013) die Rolle der Geführten (siehe auch Erickson et al., 2015, S. 269). Tepper et al. (2011, S. 286) identifizieren mit der Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen ähnlichen Prädiktor destruktiver Führung (*abusive supervision*). Die meisten Autorinnen und Autoren würden kontraproduktives Verhalten der Geführten jedoch eher als eine Konsequenz als ein Antezedens destruktiver Führung einordnen (Duffy et al., 2002; Kessler et al., 2013; Shoss et

al., 2013; Zhang et al., 2019). Es bleibt zu diskutieren und weiter zu untersuchen, ob kontraproduktives Mitarbeiterverhalten Auslöser oder Folge destruktiver Führung ist oder ob es gar beides sein kann.

Aus der Sicht der Führungskräftecoachinnen und -coaches ist das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Phase der Konsolidierung von größerer Bedeutung als in der Phase der Entstehung. Tolerierende Geführte sind im Modell Teil einer tolerierenden Organisation. Eine Erklärung der Coachinnen und Coaches für die Duldsamkeit betroffener Geführter ist das Abhängigkeitsverhältnis, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihrer Führungskraft stehen. Diese Vermutung stellen auch Shapiro und Glinow (2007, S. 94) an. Ihre Abhängigkeit hindert Geführte daran, sich aus einer destruktiven Führung zu lösen (Breevaart et al., 2021). Die Handlungsmöglichkeiten der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zusätzlich durch die Organisation beschränkt. Wenn Geführte die Erfahrung machen, dass sich ein Engagement gegen destruktive Führung nicht lohnt oder schlimmer noch, mit negativen Konsequenzen für die eigene Person verbunden ist, steigt die Wahrscheinlichkeit für einen duldbzw. schweigsamen Rückzug der Geführten (Donaghey et al., 2011, S. 54; Frazier & Bowler, 2015, S. 858; Harlos & Knoll, 2018, S. 12; Morrison, 2014, S. 181). Hier offenbart sich einmal mehr, wie verwoben die einzelnen Antezedenzen destruktiver Führung miteinander sind. Tolerierende Geführte sind ohne ein entsprechendes Umfeld in der Organisation nicht denkbar.

### **Die Rolle des organisationalen Umfeldes**

Gerade die Kontextfaktoren sind es, die sowohl bei der Entstehung, aber stärker noch bei der Konsolidierung destruktiver Führung relevant sind. In der Entstehungsphase triggert die Organisation destruktive Führung vor allem durch Ressourcenknappheit (Krasikova et al., 2013, S. 1319; Wang et al., 2010, S. 79) und durch die (gleichzeitige) Vorgabe unrealistisch hoher Leistungsanforderungen an die Führenden (Bardes & Piccolo, 2010, S. 13; Barsky, 2008, S. 68; Chandler & Fields, 2010, S. 110). Die Forschungsergebnisse bestätigen zudem, dass destruktive Führung in einigen Organisationen geduldet wird, wenn und solange die Führungskräfte die wirtschaftlichen Zielvorgaben erfüllen (Ma et al., 2004, S. 34; Steinert & Halstrup, 2011, S. 40). Unter dieser Bedingung sind Führende vor einer Sanktionierung für destruktives Führungsverhalten geschützt. Diesen Schutz genießen vor allem Führungskräfte höherer Hierarchieebenen, weshalb diese laut Karabati (2021, S. 122) auch anfälliger für destruktive Führung sind. Der Sonderstatus der Führungskräfte wird zusätzlich gestärkt, wenn die Organisation keine oder nur ineffektive Kontrollmechanismen etabliert hat und die Macht der Führenden nicht angemessen begrenzt wird (Krasikova et al., 2013, S. 1324; Mulvey & Padilla, 2010,

S. 53). Im Modell zur Konsolidierung destruktiver Führung wird hierfür die Bezeichnung *schwache Feedbackkultur* verwendet.

Wang et al. (2010, S. 82) gehen davon aus, dass die Wahrscheinlichkeit für destruktives Führungsverhalten steigt, wenn Führungskräfte glauben, andere würden dieses Verhalten billigen. Ein solcher Eindruck kann beispielsweise entstehen, wenn Führende destruktive Role-Models auf höheren Führungsebenen haben und sich an diesen orientieren. Je höher diese schlechten Vorbilder in der Hierarchie der Organisation sitzen, desto größer ist ihr negativer Einfluss. Die Rolle der höheren Führungskräfte wird in der Fachliteratur vielfach betont (Aryee et al., 2007; Krasikova et al., 2013, S. 1321–1322; Mawritz et al., 2012; Mawritz, Dust & Resick, 2014, S. 739; Porath & Pearson, 2010, S. 67; Salin, 2003, S. 1225; Wang et al., 2010, S. 89). Neben dieser unmittelbaren Vorbildwirkung, durch die die Entstehung destruktiver Führung angeregt werden kann, tragen Führungskräfte auch auf einem weiteren Weg zur Konsolidierung destruktiver Führung bei, indem sie sich zu Netzwerken zusammenschließen, die unter anderem einen gegenseitigen Schutz vor Sanktionierung zum Zweck haben. Solche Netzwerke an Unterstützerinnen und Unterstützern, die destruktive Führung decken, machen auch Shapiro und Glinow (2007, S. 97) verantwortlich. Nicht zuletzt infolge dieser Buddy-Netzwerke kann sich ein Organisationsklima herausbilden, dass an alle Organisationsmitglieder das Signal sendet, dass destruktive Führung akzeptiert und toleriert wird. In Organisationen, in denen ethische Normen nicht oder nur unzureichend in der Organisationskultur etabliert sind, steigt die Wahrscheinlichkeit für destruktive Führung (Chandler & Fields, 2010, S. 109; Fors Brandebo & Alvinus, 2019, S. 3).

In der Diskussion der Rollen der unterschiedlichen Akteure wird einmal mehr deutlich, wie verflochten die einzelnen Antezedenzen miteinander sind und dass es nicht immer möglich ist, ein Antezedens trennscharf einem einzelnen Akteur zuzuordnen (z. B. Leistungsdruck/Stress, Mitarbeiterschweigen). Der Wert dieser und aller anderen Erkenntnisse der Studie wird im Folgenden vor dem Hintergrund einer methodischen Kritik beleuchtet.

### 9.3 Methodenkritik

Eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen methodischen Vorgehensweise gehört zum Selbstverständnis von Wissenschaft. Insbesondere in qualitativen Forschungsprojekten, in denen die Qualität der Ergebnisse stark von den persönlichen Kompetenzen der Forschenden abhängt (Flick, 2019b, S. 143; Lamnek & Krell, 2016, S. 97), ist es wichtig, den Einsatz und die

Anwendung der Forschungsmethoden zu reflektieren. Dies fördert nicht nur das persönliche Wachstum der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sondern unterstützt auch die Weiterentwicklung der qualitativen Forschung. In diesem Sinne wird im Folgenden eine Evaluation der Studie anhand der Gütekriterien qualitativer Forschung von Steinke (1999) vorgenommen (siehe Kapitel 9.3.1). Die Methodenkritik beinhaltet zudem eine Auseinandersetzung mit der Datenerhebung und -auswertung sowie eine Selbstreflexion der Forschenden im Hinblick auf ihre Subjektivität (siehe Kapitel 9.3.2 und 9.3.3). Als Schlussfolgerungen dieser Reflexion werden Limitationen der Studie abgeleitet (siehe Kapitel 9.3.4).

### 9.3.1 Evaluation der Studie anhand Steinkes (1999) Gütekriterien qualitativer Forschung

Steinke erarbeitet in ihrem Buch *Kriterien qualitativer Forschung* aus dem Jahr 1999 nicht nur einen systematischen Überblick über die spezifischen Merkmale qualitativer Forschung, sondern leitet aus diesen Spezifika auch Schlussfolgerungen für die Bewertung der Qualität qualitativer Forschung ab. Darüber hinaus stellt Steinke (1999, S. 252–254) eine praktikable Checkliste zur Verfügung, mit deren Hilfe Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine Selbstevaluation ihrer qualitativen Forschungsprojekte in Bezug auf die Gütekriterien vornehmen können. Jene Checkliste bildete demzufolge die Grundlage für die kritische Selbsteinschätzung der vorliegenden Studie durch die Forscherin (siehe Tabelle 25).

Tabelle 25: Evaluation anhand Steinkes (1999) Gütekriterien qualitativer Forschung  
Quelle: in Anlehnung an Steinke (1999, S. 252–254)

Kriterium	Wege zur Sicherung und Prüfung	Evaluation
<b>intersubjektive Nachvollziehbarkeit</b>	<p><i>Dokumentation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Vorverständnis der Forscherin in Bezug auf destruktive Führung, im Speziellen zu deren Antezedenzen, wurde ausführlich dargestellt (siehe Kapitel 3 bis 5).</li> <li>- Sowohl die Erhebungsmethode als auch der Erhebungskontext wurden transparent beschrieben (siehe Kapitel 7.4, 7.5, 7.6.1 und 7.6.3).</li> <li>- Die Transkriptionsregeln wurden dokumentiert (siehe Anhang VII).</li> <li>- Die erhobenen Daten wurden sicher und vollständig archiviert (siehe Kapitel 7.6.4).</li> <li>- Die Auswertungsmethoden wurden ausführlich dargestellt (siehe Kapitel 7.7).</li> <li>- Die Informationsquellen wurden, unter Beachtung des Datenschutzes, offengelegt (siehe Kapitel 7.5 und 7.6.1, Interviewtranskripte).</li> <li>- Probleme im Forschungsprozess und die Entscheidungen zu deren Bewältigung wurden dokumentiert (siehe insbesondere Kapitel 7.6.1 und 7.7).</li> </ul>	<i>vollständig erfüllt</i>

Fortsetzung Tabelle 25

Kriterium	Wege zur Sicherung und Prüfung	Evaluation
<b>intersubjektive Nachvollziehbarkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die verwendeten Kriterien wurden vorgestellt und begründet (siehe insbesondere Kapitel 7.5, 7.6.1, 7.7, 8.3 und 8.4 zur den Kriterien der Fallauswahl und Kapitel 7.2 und 9.3.1 zu den Gütekriterien qualitativer Forschung).</li> <li>- Die Dokumentation der Selbstreflexion erfolgte insbesondere in Form von Memos (siehe Kapitel 8.1, 8.3, 8.4, 8.5 und 9.3.3 und Dossiers).</li> </ul>	vollständig erfüllt
	<p><i>Interpretation in Gruppen</i> Die Interpretation der Daten war eine individuelle Leistung der Forscherin. Ausgewählte Forschungsergebnisse wurden im Rahmen eines Forschungskolloquiums vorgestellt und in der Gruppe diskutiert. Zusätzlich initiierte die Forscherin eigenständig eine Forschungswerkstatt, die das Ziel verfolgte, die Deutungen und Modellierungen der Forscherin diskursiv zu validieren (siehe Kapitel 7.7). Der Umfang dieser Kodierkonferenzen war mit zwei Veranstaltungen dem Forschungsprojekt zwar angemessen, hätte aber zur Steigerung der Güteabsicherung noch intensiviert werden können.</p>	größtenteils erfüllt
	<p><i>Anwendung bzw. Entwicklung kodifizierter Verfahren</i> Mit dem PZI nach Witzel und der entsprechenden Auswertungsmethodik kamen kodifizierte Verfahren zur Anwendung (siehe Kapitel 7.4 und 7.7).</p>	vollständig erfüllt
<b>Indikation</b>	<p><i>qualitatives Vorgehen</i> Qualitative Forschungsmethoden sind für die Fragestellung indiziert (siehe Kapitel 6.3 und 7.1).</p>	vollständig erfüllt
	<p><i>Methodenwahl</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Das PZI ist gegenstandsangemessen (siehe Kapitel 7.3 und 7.4.1).</li> <li>- Die befragten Führungskräftecoachinnen und -coaches hatten im Rahmen der Interviews die Gelegenheit, ihre subjektive Sichtweise auf die Entstehung destruktiver Führung zu äußern.</li> <li>- Die Forscherin hatte keinen direkten Feldbezug und war auch nicht für längere Zeit im Feld. Dennoch verlief der Feldzugang erfolgreich.</li> <li>- Durch die Anwendung eines Leitfadens, der entsprechend der Programmatik des PZI auf dem Vorwissen der Forschenden basierte, waren die Möglichkeiten zur Irritation des Vorwissens limitiert.</li> </ul>	größtenteils erfüllt
	<p><i>Transkriptionsregeln</i> Die Transkriptionskonventionen, die auf einem einfachen Transkriptionssystem basieren, sind dem Forschungszweck angemessen (siehe Kapitel 7.7).</p>	vollständig erfüllt
	<p><i>Samplingstrategie</i> Samplingstrategie ist indiziert, konnte aber nur in angepasster Form umgesetzt werden (siehe Kapitel 7.6.1).</p>	teilweise erfüllt
	<p><i>methodische Einzelentscheidungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden sind ko-indiziert (siehe Kapitel 7.7).</li> <li>- Das Untersuchungsdesign war unter forschungspragmatischer Perspektive tatsächlich realisierbar.</li> </ul>	vollständig erfüllt
	<p><i>Bewertungskriterien</i> Die Bewertungskriterien sind sowohl der Fragestellung, den Methoden als auch dem Gegenstand angemessen (siehe Kapitel 7.2).</p>	vollständig erfüllt

Fortsetzung Tabelle 25

<b>Kriterium</b>	<b>Wege zur Sicherung und Prüfung</b>	<b>Evaluation</b>
<b>Empirische Verankerung</b>	<i>Theoriebildung</i> - Zum Zweck der empirisch verankerten Theoriebildung und -prüfung fanden kodifizierte Verfahren Anwendung (siehe Kapitel 7.7). - Die Auswertungsschritte problemzentrierter Interviews setzen allerdings nicht alle Instrumente der GTM vollumfänglich ein.	<i>größtenteils erfüllt</i>
	<i>Theorieprüfung</i> - Bei der generierten Theorie wurden alle Fälle berücksichtigt. - Die Theorie wird durch Textbelege gestützt (siehe Kapitel 8.5).	<i>vollständig erfüllt</i>
	<i>memeber check</i> Während der Interviews wurden Techniken zur kommunikativen Validierung angewendet (siehe Kapitel 7.4.3). Eine Validierung der Theorie durch die befragten Personen fand nicht statt.	<i>teilweise erfüllt</i>
<b>Limitation</b>	Die Limitationen der Ergebnisse wurden identifiziert und diskutiert (siehe Kapitel 9.3.4).	<i>vollständig erfüllt</i>
<b>Reflektierte Subjektivität</b>	- Das eigene Interviewverhalten und die persönlichen Voraussetzungen der Forscherin wurden im Rahmen der Postskripte und Dossiers kritisch reflektiert (siehe auch Kapitel 9.3.3). - Eine persönliche (biografische) Beziehung zum Forschungsthema wurde nicht explizit reflektiert, weil dies im Rahmen des Forschungsprojekts nicht notwendig erschien.	<i>größtenteils erfüllt</i>
<b>Kohärenz</b>	Die generierte Theorie ist kohärent. Widersprüchlichkeiten, wurde nachgegangen, sie wurden bearbeitet und aufgelöst (siehe Kapitel 8.5).	<i>vollständig erfüllt</i>
<b>Relevanz</b>	<i>Fragestellung</i> Die Forschungsfragen der Studie sind aus wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Sicht relevant (siehe insbesondere Kapitel 3.2.2, 4 und 6.1).	<i>vollständig erfüllt</i>
	<i>entwickelte Theorie</i> - Die entwickelte Theorie liefert neue Deutungen zu den Antezedenzien destruktiver Führung aus der Perspektive deutscher Führungskräftecoachinnen und -coaches und erweitert damit den bestehenden Wissenshorizont (siehe Kapitel 9.1 und 9.2). - Die entwickelte Theorie regt unmittelbar zur Lösung von Problemen an (siehe Kapitel 8.6). - Die Ergebnisse sind nur eingeschränkt generalisierbar (siehe Kapitel 9.3.4).	<i>größtenteils erfüllt</i>

### 9.3.2 Kritische Betrachtung der Datenerhebung und -auswertung

Wenngleich die vorliegende Untersuchung die Gütekriterien qualitativer Forschung erfüllt, sind die einzelnen Entscheidungen zum Design der Studie (Feldzugang, Sampling, Methode der Datenerhebung und Auswertungsstrategie) dennoch kritisch zu reflektieren.

Der Zugang zu in Deutschland tätigen Führungskräftecoachinnen und -coaches hätte prinzipiell auch über alternative Wege hergestellt werden können. Neben der RAUEN-Coach-Datenbank

existieren im Internet zahlreiche weitere Webseiten, über die Kontakt zu Führungskräfte-coachinnen und -coaches aufgenommen werden kann (z. B. coach-liste.de, allecoaches.de, coaching-suche.de). Zum Zeitpunkt der Durchführung des Forschungsprojekts war allerdings keine dieser Webseiten mit den umfangreichen Filterfunktionen vergleichbar, welche die RAUEN-Coach-Datenbank bot. Auch mit Blick auf die Anzahl registrierter Coachinnen und Coaches war keine der genannten Webseiten mit der RAUEN-Coach-Datenbank gleichauf. Letztere stellte eine berufsverbandübergreifende Plattform bereit, weshalb auch die Mitglieder-datenbanken einzelner Berufsverbände (z. B. der Deutsche Bundesverband Coaching e. V. oder der Berufsverband für Training Beratung und Coaching e. V.) keinen Vorteil gegenüber der RAUEN-Coach-Datenbank vorweisen konnten. Insgesamt betrachtet waren die alternativen Feldzugänge daher nur bedingt geeignet. Der für die vorliegende Studie gewählte Zugang zum Untersuchungsfeld ist hingegen als sehr effektiv und effizient zu bewerten.

Gleichermaßen erfolgreich verlief die direkte Kontaktaufnahme zu potenziellen Studienteilnehmerinnen und -teilnehmern. Die positive Resonanz der kontaktierten Führungskräftecoachinnen und -coaches ist ein Beleg dafür, dass das Thema destruktive Führung für diese Gruppe von Relevanz war. Insgesamt meldeten sich 27,5% der kontaktierten Personen zurück. Ein Vergleich der Teilnahmebereitschaft mit der anderer Untersuchungen ist aufgrund des speziellen Forschungsdesigns schwierig. Vor dem Hintergrund, dass die Motivation zur Teilnahme an Studien in der Bevölkerung tendenziell sinkt (Aust & Schröder, 2009, S. 204), ist die Ausschöpfungsquote der vorliegenden Erhebung respektabel. Aus allen positiven Rückmeldungen auf eine Interviewanfrage resultierte auch tatsächlich ein Interviewtermin. Es gab keine Dropouts. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Kommunikation mit den Probandinnen und Probanden adressatengerecht erfolgte und dadurch eine positive Beziehungsebene aufgebaut werden konnte. Dies ist besonders vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass zu keiner der kontaktierten Personen vor der Studie eine persönliche Bekanntschaft bestand.

Kritischer als der Feldzugang ist das Sampling der Studie zu reflektieren. Da die Datenerhebung mittels PZI durchgeführt wurde, lag es nahe, für die Studie auf eine Fallauswahlstrategie zurückzugreifen, die besonders gut mit dieser speziellen Interviewform korrespondiert. Witzel und Reiter (2012, S. 61) empfehlen den Anwenderinnen und Anwendern problemzentrierter Interviews ihre Stichprobe über das theoretische Sampling zu bilden. Im Rahmen der Beschreibung des Untersuchungsdesigns (siehe Kapitel 7.6.1) wurde bereits ausführlich auf das theoretische Sampling eingegangen. Darüber hinaus wurden die Hürden bei der idealtypischen Umsetzung dieser Fallauswahlstrategie thematisiert. Weil die Fallauswahl nicht anhand äußerlich



erkennbarer Merkmale der Interviewpartnerinnen und -partner erfolgte, sondern von Merkmalen abhing, die sich erst im Verlauf der Datenauswertung offenbarten, orientierte sich das Sampling der Studie an der Argumentation von Strübing (2018, S. 129–131), der unter diesen speziellen Umständen eine Abweichung vom ursprünglichen Vorgehen der theoretischen Fallauswahl für legitim hält. Doch auch wenn diese Rechtfertigung überzeugt, so muss an dieser Stelle diskutiert werden, welche Folgen die abweichende Vorgehensweise für die Reichweite der Untersuchungsergebnisse haben könnte. Prinzipiell ist das theoretische Sampling eine der allgemein akzeptierten Strategien, um eine Generalisierung qualitativer Forschungsergebnisse zu ermöglichen (Mayring, 2007, Abs. 16; Morse, 1995, S. 149). Durch ihr spezifisches Samplingverfahren kann die vorliegende Studie jedoch nur eine moderate Form der Generalisierung für sich beanspruchen (Mayring, 2007, Abs. 14).

Nichtsdestotrotz wurde ein Sample zusammengestellt, welches – ohne Anspruch auf Repräsentativität – die Szene von Führungskräftecoachinnen und -coaches in Deutschland im Jahr 2020 gut widerspiegelte. Die Entscheidungen zur Fallauswahl wurden zu jeder Zeit transparent beschrieben und begründet. Außerdem ist zu konstatieren, dass das theoretische Sampling nicht leichtfertig verworfen, sondern lediglich in angepasster Form durchgeführt wurde. Ab der Auswertungsphase der Identifikation zentraler Themen wurde die Reihenfolge der zu analysierenden Fälle über die Grundsätze des theoretischen Samplings bestimmt (siehe Kapitel 8.3). Darüber hinaus zeigte der Nachweis über die theoretische Sättigung, dass die Größe der Stichprobe ausreichend war (siehe Kapitel 7.6.1). Aus diesen Gründen kann davon ausgegangen werden, dass das Sampling der Studie mit den Vorstellungen von Witzel und Reiter (2012) zur Fallauswahl für PZI im Einklang ist.

Das PZI selbst kann als Methode der Datenerhebung ebenfalls kritisch hinterfragt werden. PZI sind eine spezielle Form qualitativer Interviews, auf welche in der qualitativen Forschung besonders häufig zurückgegriffen wird, wenn eine Methode für die Erhebung von Forschungsdaten festzulegen ist (Deppermann, 2013, Abs. 1; Lamnek & Krell, 2016, S. 313). Gerade wegen dieser Popularität sollten Forschende, die eine Arbeit mit qualitativen Interviews erwägen, ihre Methodenwahl sehr überzeugend argumentieren können, um den Eindruck zu vermeiden, sie hätten relativ unreflektiert auf eine „Standardlösung qualitativer Forschung“ zurückgegriffen. Die Wahl des qualitativen Interviews, respektive des PZI, als Datenerhebungsmethode dieser Studie wurde ausführlich begründet (siehe Kapitel 7.3). Entgegen der positivistischen Auffassung, Interviewaussagen könnten die soziale Wirklichkeit widerspiegeln (Silverman, 2020,

S. 186), basierte diese Untersuchung auf der Ansicht, dass Interviewaussagen immer eine subjektive Interpretation der sozialen Wirklichkeit darstellen. Diese Interpretation wiederum wird zusätzlich durch das Medium Sprache und damit verbundenen „soziale[n] Darstellungskonventionen“ (Deppermann, 2013, Abs. 7) geformt. Mit Blick auf die Forschungsfragen war dies allerdings unproblematisch, da mit dem vorliegenden Forschungsprojekt nicht der Anspruch erhoben wurde, eine objektive Wirklichkeit zu den Antezedenzen destruktiver Führung abzubilden, sondern explizit zu der Perspektive der Führungskräftecoachinnen und -coaches geforscht wurde. Die Forschungsfragen waren es schließlich auch, die die entscheidenden Kriterien für die Wahl des PZI als Datenerhebungsmethode lieferten (siehe Kapitel 7.3).

Eine Stärke des PZI besteht darin, dass die Anwenderinnen und Anwender ihr Vorwissen über die Problemstellung explizieren und dadurch die Konzeption des Leitfadens nachvollziehbarer gestaltet werden kann als es bei anderen Interviewverfahren üblich ist. Das Vorwissen ist jedoch nicht ausschließlich als positiv zu bewerten, sondern kann auch als ein potenzieller Risikofaktor im Forschungsprozess angesehen werden. Selbst Witzel und Reiter (2012, S. 40) diskutieren den ambivalenten Einfluss des Vorwissens. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Forschungsstand birgt die Gefahr, dass Forschende einen Teil der für die qualitative Forschung wesentlichen Offenheit einbüßen. In diesem Zusammenhang wirft Kruse (2015) die Frage auf, ob „die problemzentrierten Fragen und Nachfragen überhaupt noch den Raum für den subjektiven Sinn der befragten Personen [lassen]“ (S. 155). Diese Balance zwischen dem Einbeziehen des Vorwissens und der Offenheit im Forschungsprozess zu gewährleisten, stellt hohe Anforderungen an die interviewende Person. Diese Person sollte, wie in dieser Studie umgesetzt, idealerweise die bzw. der Forschende selbst sein, denn nur sie bzw. er ist in der Lage, mit dem für das PZI charakteristischen, sehr offenen Interviewleitfaden die geforderte Fokussierung auf die Problemstellung über das gesamte Interview hinweg beizubehalten. Resümierend ist das PZI als eine sehr anspruchsvolle Interviewtechnik zu bewerten, die eine intensive Reflexion des eigenen Interviewverhaltens einfordert (siehe Kapitel 9.3.3). Vor diesem Hintergrund ist es zu begrüßen, dass den Anwenderinnen und Anwendern des PZI umfassende Hinweise zum regelgerechten strukturellen Ablauf eines PZI zur Verfügung stehen.

Auch den Befragten wird ein hohes Anforderungsniveau abverlangt. Nicht zuletzt wegen der spezifischen Fragetechniken des PZI müssen Interviewpartnerinnen und -partner über ausgeprägte kognitive, kommunikative und soziale Kompetenzen verfügen. Von ihnen wird beispielsweise erwartet, dass sie eigene Erlebnisse reflektieren, Zusammenhänge erkennen, die eigenen Gedanken strukturieren und diese artikulieren. Die Befragten müssen sich dabei auf eine unbekannte Person als Gegenüber einstellen. Vor Beginn der Untersuchung wurde davon

ausgegangen, dass Führungskräftecoachinnen und -coaches in der Regel über diese Kompetenzen verfügen (siehe Kapitel 7.5). Diese Vorannahmen zum Untersuchungsfeld bestätigten sich während der Interviews. Das Interesse der Coachinnen und Coaches an einer Studienteilnahme lässt den Schluss zu, dass das Thema destruktive Führung für die Befragten relevant war. Zusätzlich gestützt wird diese Hypothese durch Interviewaussagen einzelner Coachinnen und Coaches. B1, B4 und B23 brachten im Gespräch ihre Freude darüber zum Ausdruck, dass sich jemand dieser Frage annimmt (B1, Z. 13; B4, Z. 451-452; B23, Z. 7-9). Das grundsätzliche Interesse, sich mit dem Thema bzw. der Problemstellung auseinanderzusetzen, sehen Witzel und Reiter (2012, S. 5) als zentrale Bedingung für die Auswahl von Interviewpartnerinnen und -partnern. Diese Erläuterung ist nicht nur kurz, sondern zugleich auch relativ unspezifisch, weshalb der Einwand von Misoch (2019, S. 76) gerechtfertigt erscheint, wenn sie kritisiert, dass nicht eindeutig definiert ist, was genau unter einem Problem zu verstehen ist, außer, dass dieses von den Forschenden als solches identifiziert werde und für die Befragten von Interesse sei. Der Soziologe Jaber F. Gubrium (2013) spitzt diese Kritik zu, wenn er die rhetorische Frage stellt: „[...] [A]re there forms of interviewing that are not about problems?“ (S. 376) Obschon sich Witzel und Reiter (2014, S. 2) gegen diese Kritik verwehren, so scheinen die eingebrachten Vorbehalte gegenüber einer teilweise unscharfen theoretischen Fundierung des PZI angemessen. Dem PZI liegen zwar klare und nachvollziehbare Grundprinzipien (Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung und Prozessorientierung) zugrunde, dennoch ist es in der Forschungspraxis schwierig, ein PZI eindeutig als solches zu erkennen bzw. es als solches erkennbar werden zu lassen. Möglicherweise kommt Misoch (2019) unter anderem deshalb zu der Einschätzung, dass „oftmals Erhebungen als problemzentrierte Interviews bezeichnet werden, ohne dass diese den formalen oder/und inhaltlichen Kriterien dieser Methode genügen“ (S. 76).

Auch die Phase der Datenauswertung lieferte einige Anregungen für eine kritische Auseinandersetzung mit dem PZI. Witzel (1985, S. 233, 1996, S. 52–53, 2000, Abs. 3) betont in seinen Ausführungen die Nähe des PZI zur Grounded Theory. Diese Beziehung ist insofern nachvollziehbar, als dass das PZI ein induktives mit einem deduktiven Vorgehen verbindet. Ein solches Wechselspiel ist ebenso für die GTM charakteristisch. Auf den ersten Blick scheint es daher völlig ausreichend, sich mit Witzels und Reiters (2012, S. 101) Empfehlung zu begnügen, eines der Standardwerke zur GTM von Strauss und Corbin (1990) als Grundlage für die Auswertung von problemzentrierten Interviews zu nutzen. Eine genauere Betrachtung der Auswertungsmethodiken offenbart jedoch gewisse Diskrepanzen zwischen Witzels Erläuterungen zur Auswertung von PZI und den Grundprinzipien der Datenauswertung innerhalb der GTM nach Strauss

und Corbin (1990). Diese Widersprüchlichkeiten entstehen dadurch, dass Witzel und Reiter zwar einerseits auf Strauss und Corbin verweisen, andererseits aber eigene Auswertungsschritte beschreiben, die nicht vollständig mit ihrem Referenzwerk übereinstimmen. Neben unterschiedlichen Begrifflichkeiten werden einzelne Auswertungsschritte, die bei Strauss und Corbin (1990) zentral sind, bei Witzel (1982, 1985, 1996, 2000) bzw. bei Witzel und Reiter (2012) nicht erwähnt. So spielt beispielsweise das Kodierparadigma bei der Auswertung problemzentrierter Interviews keine tragende Rolle. Ähnlich verhält es sich in Bezug auf das Schreiben von Memos. Diese werden zwar von Witzel ihrer Bedeutung durchaus hoch geschätzt, aber nicht in dem Maße wie es für die GTM charakteristisch ist. „It [memo writing] is *the* [Hervorhebung im Original] fundamental process of researcher/data engagement that results in a ‘grounded’ theory.“ (Lempert, 2007, S. 245) Diese für die GTM repräsentative Aussage lässt sich in dieser Deutlichkeit bei Witzel nicht finden. Die beschriebenen Diskrepanzen zwischen der Auswertungsstrategie für PZI und den Auswertungsprinzipien der GTM provozieren eine Unklarheit darüber, wie erstere korrekterweise zu analysieren sind. Was diese Unsicherheit noch verstärkt, ist die Äußerung, dass für die Auswertung von PZI „prinzipiell [...] das gesamte Spektrum verfügbarer Techniken zur Textanalyse“<sup>51</sup> (Witzel & Reiter, 2012, S. 99) offensteht. Das könnte erklären, weshalb in vielen Forschungsprojekten Auswertungsverfahren für PZI angewendet werden, die nicht in der Tradition der GTM stehen (u. a. Harrauer, 2016, S. 148; Kattinger, 2007, S. 66; Mundorf, 2004, S. 91; Parla, 2007, S. 129; G. Pickel & Pickel, 2009, S. 449; Tomeková, 2010, S. 141).

Trotz dieser Monita liefert die schrittweise Auswertungsabfolge eine hinreichende Orientierung für Forschende. Die einzelnen Auswertungsschritte gliedern den Auswertungsprozess in zu bewältigende Etappen. Das Erreichen dieser Zwischenschritte kann dazu beitragen, dass die Forschenden ihre Motivation über die zeitintensive Auswertungsarbeit aufrechterhalten können. Ohne eine Einteilung in diese Meilensteine wäre die Datenauswertung in der vorliegenden Studie für eine Einzelperson kaum zu bewältigen gewesen. Bei einer Datenmenge von 307 Seiten Transkript ist es unerlässlich, die Analyse schrittweise und systematisch zu vollziehen und zu dokumentieren.

Gerade mit Blick auf die herausfordernde Auswertungsarbeit ist es nachvollziehbar, dass einige Autoren hierbei zu Teamarbeit raten und diese zum Teil sogar als ein Qualitätsmerkmal des Forschungsprojekts definieren (Böhm, 2019, S. 484; Kühn & Witzel, 2000, Abs. 10; Witzel, 1996, S. 67; Witzel & Reiter, 2012, S. 109). Die diskursive Validierung der Ergebnisse im Team kann den Erkenntnisprozess sicher nicht beschleunigen, aber sehr wahrscheinlich die

---

<sup>51</sup> Übersetzung der Verfasserin

Qualität der Ergebnisse bereichern. Der Austausch, der mit anderen Wissenschaftlerinnen im Rahmen des regelmäßigen Forschungskolloquiums und zusätzlich in der Forschungswerkstatt stattgefunden hat, konnte einen substanziellen Beitrag zur Validierung der Ergebnisse leisten. Eine Investigator-Triangulation im engeren Sinne stellte dies jedoch nicht dar (Flick, 2011, S. 14). Die Perspektivenerweiterung durch die Forschungswerkstatt hätte rückblickend bereits zu einem früheren Zeitpunkt der Auswertungsarbeit (z. B. nach den ersten Interviews zur Reflexion des Interviewverhaltens oder beim offenen Kodieren/Einzelfallanalyse der ersten Interviews) eingesetzt werden können.

Eine große Entlastung bei der Auswertungsarbeit war der Einsatz der Software MAXQDA. Die computergestützte Analyse erleichterte insbesondere das permanente Pendeln zwischen Transkripten, Codes und Memos. Zudem ließen sich Zwischenergebnisse leicht sichern und visualisieren. Zum Ende der Auswertungsarbeit, in der Phase der Kategorienbildung und Theorieentwicklung, wurde jedoch nicht immer konsequent mit MAXQDA gearbeitet. In dieser besonders kreativen Phase wurden Ideenskizzen größtenteils in einer parallelen handschriftlichen Dokumentation festgehalten, weil dies für die Forscherin intuitiver und flexibler war.

### **9.3.3 Reflexion des eigenen Interviewverhaltens und der eigenen Subjektivität**

Wichtigste Quelle für die Reflexion des eigenen Interviewverhaltens waren die Dossiers, die im Rahmen der Auswertung von PZI anzufertigen sind (siehe Kapitel 7.7). In einem Dossier, zu dessen Aufbau und Gestaltung es keine konkreten Vorgaben gibt, werden die Besonderheiten eines Interviews erfasst. Der Hauptzweck des Dossiers besteht darin, dass die interviewende Person in einer Art des inneren Dialogs ihr eigenes Interviewverhalten reflektiert, methodische Fehler im Nachgang zum Interview erkennt und daraus Schlussfolgerungen zur Verbesserung des eigenen Interviewstils ableitet (Witzel, 1982, S. 110–111, 1996, S. 64, 2000, Abs. 23; Witzel & Reiter, 2012, S. 107). Um die Sensibilität gegenüber eigenen methodischen Schwächen zu schärfen, war es sehr hilfreich, dass Witzel und Reiter (2012, S. 174–185) eine Systematik typischer Fehler im Zusammenhang mit der Methode des PZI zusammengestellt haben. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die Dossiers direkt im Anschluss an die Transkription der Interviews angefertigt. Durch diesen zeitlichen Abstand zur Interviewsituation waren die Dossiers weniger von der emotionalen Verfasstheit unmittelbar nach dem Gespräch beeinflusst. Diese ersten Eindrücke und Empfindungen gingen jedoch nicht verloren. Sie wurden im Postskript des Interviews festgehalten. Bei einem Vergleich beider Dokumente wurde deutlich, dass die Einschätzungen der Dossiers tendenziell selbstkritischer ausfielen als die Notizen im

Postskript. Dies spricht dafür, dass die Dossiers einen wertvollen Beitrag zur Selbstreflexion des eigenen Interviewverhaltens leisten konnten.

So unterschiedlich die 25 Interviews der Studie waren, bei allen ließ sich die charakteristische innere Struktur eines PZI erkennen. Auf den Gesprächseinstieg folgte eine Phase der allgemeinen Sondierung, bei der schwerpunktmäßig erzählgenerierende Impulse gesetzt und immanente Nachfragen gestellt wurden. Im weiteren Verlauf der Interviews wurden zunehmend verständnisfördernde Fragen gestellt (spezifische Sondierung). Besonders zielführend war der Einsatz der Kommunikationstechniken Spiegelung und Paraphrase. Dank dieser Techniken konnten Missverständnisse im gemeinsamen Dialog aufgelöst werden. Eine kurze Sequenz aus dem Interview mit B2 verdeutlicht diese gelungene Form der kommunikativen Validierung exemplarisch (siehe Abbildung 21).

**I:** [...] Würdest du das so sehen?

**B2:** Es ist glaube ich nicht ganz so, [...]

Abbildung 21: Beispiel für eine kommunikative Validierung  
Quelle: Transkript B2, Zeile 219-221

Das Beispiel demonstriert, wie im Gespräch gemeinsam auf ein gegenseitiges Verstehen hingearbeitet wurde. Dementsprechend zeigten sich in den Interviews keine Hinweise auf Verständnisprobleme mit den Befragten.

Trotzdem wäre es im Nachhinein empfehlenswert, eine systematische Absicherung für ein übereinstimmendes Verständnis des Gesprächsinhaltes einzuplanen. Zu diesem Zweck könnte die interviewende Person am Ende des Gesprächs eine Gesamtzusammenfassung des Interviews geben und sich diese von der befragten Person bestätigen oder korrigieren lassen. In den Interviewleitfaden sollte ein Hinweis auf diesen Gesprächspunkt aufgenommen werden. Ein Großteil der Befragten (18 von 25) gab am Ende des Interviews selbst eine mehr oder weniger ausführliche Zusammenfassung des Gesagten. Diese wurde angeregt durch die Frage, ob Aspekte zum Thema bislang offengeblieben sind. Neun Interviewpartnerinnen und -partner (B3, B7, B11, B12, B15, B17, B19, B20, B22) ergänzten auf diese Frage neue Gesichtspunkte, die sie zuvor noch nicht erwähnt hatten. Dies zeigte, wie wertvoll es sein kann, am Gesprächsende explizit ein solches Angebot für Ergänzungen zu unterbreiten.

In einigen Interviewsituationen konnte die anspruchsvolle Programmatik des PZI jedoch nicht angemessen umgesetzt werden. So ließ sich beispielsweise im Interview mit B8 zumindest phasenweise ein „Interviewstil des Frage-Antwort-Spiels“ (Witzel, 2000, Abs. 13; Witzel & Reiter,

2012, S. 68) erkennen, welcher bei PZI unbedingt zu vermeiden ist. Dieser Interviewstil ist für eine tiefgehende Auseinandersetzung mit der Problemstellung kontraproduktiv.

Ein weiteres Beispiel, bei dem die Prinzipien eines PZI verletzt wurden, bezieht sich auf die Formulierung von Interviewfragen. Witzel und Reiter (2012, S. 159) mahnen, eine Überladung von Fragen in Bezug auf Länge und Komplexität zu vermeiden. Dies wurde nicht immer konsequent beachtet (siehe Abbildung 22). Überladene und damit unpräzise Fragen provozieren ein ausweichendes und unkonkretes Antwortverhalten bei den Gesprächspartnerinnen und -partnern.

**I:** Wenn wir mal die Ebene der Organisation verlassen und weitere Kreise ziehen, können Sie sich andere Umfeldeinflüsse vorstellen, die so eine destruktive Führung ermöglichen? Auf die die Organisation selbst vielleicht keinen Einfluss hat. Was eher auf einer größeren, vielleicht auf einer gesellschaftlichen Ebene passiert?

#00:19:45#

Abbildung 22: Beispiel für eine überladene Fragestellung  
Quelle: Transkript B5, Zeile 191-195

Es wird ein flexibler Umgang mit dem Interviewleitfaden empfohlen. Diese Anpassungsbereitschaft soll ermöglichen, dass im Wesentlichen der Erzählstrang der befragten Person den Verlauf des Interviews bestimmt und dadurch eine möglichst natürliche Gesprächssituation entsteht (Kühn & Witzel, 2000, Abs. 4; Mey & Mruck, 2010, S. 425; Witzel & Reiter, 2012, S. 78–79). Auf diese Prämisse wurde bei der Durchführung der Interviews großen Wert gelegt. Damit geht jedoch ein gewisses Risiko einher, dass die befragte Person gedanklich abschweift und eine Problemzentrierung des Interviews erschwert wird. Diese Problematik zeigte sich insbesondere im Interview mit B23. Die Coachin berichtete über längere Sequenzen hinweg von persönlichen Lebensereignissen, die nur bedingten Bezug zur Interviewthematik aufwiesen. Im Gespräch mit B23 ist es nicht immer gelungen, diese Abschweifungen zu unterbinden. Es ist anzunehmen, dass die Schwächen im Interviewverhalten hätten minimiert werden können, wenn die Forschende im Vorfeld angeleitete Erfahrungen im Umgang mit der spezifischen Gesprächsform eines PZI gesammelt hätte. Hierzu hätten Methodenworkshops, wie sie beispielsweise vom Institut für Qualitative Forschung angeboten werden, besucht werden können.

Das abschließende Fazit zur Reflexion des eigenen Interviewverhaltens darf trotz aller angebrachten Selbstkritik positiv ausfallen. Der erfolgsentscheidende Balanceakt eines PZI besteht darin, dass die subjektive Sicht der Befragten nicht durch das Vorwissen der interviewenden Person überlagert werden darf. Es konnte stets eine kritische Distanz zum eigenen Vorwissen

gewahrt werden, sodass die Interviewpartnerinnen und -partner nie eingeschränkt wurden, ihre Gedanken frei zu äußern. Die Befragten wurden nicht in die Rolle von Expertinnen und Experten gedrängt, die ihnen möglicherweise die Last einer Erwartungshaltung auferlegt hätte, alles zum Thema destruktive Führung und deren Entstehung wissen zu müssen. Vielmehr war das Interview eine Einladung, die Problemstellung in einem gemeinsamen Diskurs zu beleuchten. Dieses Angebot wurde von den Befragten als solches verstanden und angenommen.

Die Subjektivität der Forschenden ist ein immanenter Bestandteil des Erkenntnisprozesses in qualitativen Forschungsprojekten (Baur & Blasius, 2019, S. 8; Reichertz, 2016, S. 79–80; Uhlenendorff & Prengel, 2013, S. 146). Die subjektiven Vorannahmen der Forscherin, die sich im Rahmen der Literaturrecherche herausbildeten und nicht auf persönlichen Erfahrungen mit dem Phänomen destruktiver Führung beruhen, wurden in den Kapiteln des Theorieteils dieser Arbeit ausführlich dargelegt. In diesem Zusammenhang ist besonders die Aufarbeitung der Begriffsbestimmung destruktiver Führung hervorzuheben (siehe Kapitel 3.1.3). Subjektivität schlägt sich jedoch nicht nur in Bezug auf Vorannahmen nieder, sondern nimmt Einfluss auf den gesamten Forschungsprozess. Somit tragen sowohl die Kontaktaufnahme zu den Befragten, die Interviewsituationen, die Transkriptionen als auch die Interviewauswertungen und -interpretationen die Handschrift der Forschenden. Um den Einfluss der Subjektivität auf ein angemessenes Maß zu begrenzen, wurden in der vorliegenden Studie verschiedene Mittel zur Gütesicherung angewendet (Anwendung kodifizierter Verfahren der Datenerhebung und -auswertung, kollegiale Beratungen im Rahmen von Kolloquien und Fallwerkstätten, Interviewzitate als Belege für das entwickelte Modell). Trotz dieser intensiven Bemühungen um eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit im Speziellen und die Güte der Untersuchung im Allgemeinen, weist die Studie Limitationen auf.

### **9.3.4 Limitationen der Studie und zukünftiger Forschungsbedarf**

Die Limitationen der Studie sind zurückzuführen auf:

- die Stichprobengröße und das Sampling,
- die Wahl der Datenquelle und
- die Wahl der Datenerhebungsmethode.

Auch wenn ein geringer Stichprobenumfang in qualitativen Studien üblich ist (Creswell, 1998, S. 64) und in der Studie zudem belegt werden konnte, dass aufgrund der erreichten theoretischen Sättigung ein Abschluss der Datenerhebung legitim war (siehe Kapitel 7.6.1), so resultiert dennoch eine zentrale Limitation der Studie aus der geringen Fallzahl. Mit einem Stichproben-



umfang von 25 befragten Personen kann nur von einer begrenzten Reichweite und einer eingeschränkten Generalisierbarkeit der Studienergebnisse ausgegangen werden, auch weil von der idealtypischen Vorgehensweise eines theoretischen Samplings abgewichen wurde. Trotz dieser Limitation ist zu beachten, dass es gelungen ist, ein in Bezug auf Geschlecht, Alter, Herkunft, Coaching- und Führungserfahrung sowie Bildungshintergrund heterogenes Sample zusammenzustellen, das die Coachinglandschaft Deutschlands im Jahr 2020 treffend widerspiegelt.

Wenngleich die befragten Coachinnen und Coaches aus einer Metaperspektive auf destruktive Führung blicken können, muss an dieser Stelle erneut explizit darauf hingewiesen werden, dass die entwickelten Modelle zur Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung ein reduziertes Abbild der subjektiven Wirklichkeit der befragten Führungskräftecoachinnen und -coaches sind und damit keinen vollkommen objektiven Erklärungsansatz darstellen. Die subjektive Sicht der Befragten ist möglicherweise auch davon beeinflusst, nach welchem spezifischen Coachingansatz die einzelnen Coachinnen und Coaches arbeiten. Diese Thematik ist zwar in einigen Interviews angeklungen (z. B. B3, B8, B9, B13), wurde aber nicht bei allen Befragten systematisch erhoben und konnte daher bei der Analyse und Interpretation der Daten auch nicht berücksichtigt werden. Aufgrund der unterschiedlichen Bildungshintergründe der Coachinnen und Coaches ist davon auszugehen, dass im Sample verschiedene Coachingansätze vertreten sind. Da allerdings alle Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer über die RAUEN-Coach-Datenbank akquiriert wurden, kann angenommen werden, dass alle Befragten ein grundsätzlich gemeinsames Werteverständnis vereint, welches sich auf ihre Sicht auf destruktive Führung ausgewirkt haben dürfte.

Aus einer Datenerhebung mithilfe der spezifischen Befragungsmethode des PZI ergibt sich eine weitere Limitation. Der Verlauf eines PZI wird wesentlich von der Struktur des Interviewleitfadens bestimmt. Bei allen Stärken eines teilstrukturierten Interviews ist damit auch die Einschränkung verbunden, dass das Antwortverhalten der Befragten von außen beeinflusst wird. Wenn beispielsweise nach der Rolle der Geführten gefragt wird, kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich einige interviewte Personen dadurch beeinflusst fühlen, auf diese Frage eine ausführliche Antwort zu geben, obwohl sie die Geführten bei einer freieren Interviewstruktur möglicherweise nicht von sich aus erwähnt hätten.

Ungeachtet dessen konnten die Forschungsfragen mit der angewendeten Methodik beantwortet werden. Die Ergebnisse der Studie liefern wiederum Anregungen für anknüpfende Forschungsprojekte. In weiterführenden quantitativen Untersuchungen könnten die in den Modellen dargestellten Zusammenhänge zwischen den identifizierten Antezedenzen und der Entstehung

und der Konsolidierung destruktiver Führung empirisch untersucht werden. In diesem Kontext böte auch der mögliche Einfluss von Moderatorvariablen Ansatzpunkte für relevante Forschungsfragen. Zudem wäre es aus führungstheoretischer und -praktischer Sicht von Belang, welche konkrete Maßnahme zu Vermeidung destruktiver Führung besonders wirksam ist. Neben quantitativen Studien ist auch von weiteren qualitativen Untersuchungen ein substanzieller Beitrag zum Erkenntnisfortschritt zu erwarten. In Anwendung eines explorativen Forschungsdesigns könnten Einzelfallstudien in Organisationen wertvolle Erkenntnisse über die Mechanismen destruktiver Führung auf der Mikroebene liefern. Diese Beispiele für anknüpfende Forschungsprojekte zeigen, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Antezedenzien destruktiver Führung längst nicht erschöpft ist.

## 10 Fazit und Ausblick

*„Die Wissenschaft fängt eigentlich erst da an interessant zu werden, wo sie aufhört.“*

Justus von Liebig

Im Rahmen der Dissertation sollte wissenschaftlich untersucht werden, aufgrund welcher Ursachen und unter welchen Bedingungen destruktive Führung in deutschen Organisationen entstehen kann. Zu diesem Zweck wurden 25 Führungskräftecoachinnen und -coaches zu ihrer subjektiven Sicht auf die Antezedenzen destruktiver Führung befragt. Bei der an die Grounded-Theory-Methodologie angelehnten Auswertung der problemzentrierten Interviews konnte ein komplexes Gefüge von miteinander in Beziehung stehenden Faktoren herausgearbeitet werden. Dabei ist besonders die Rolle des organisationalen Umfeldes deutlich geworden, welches sowohl unmittelbar auslösende als auch aufrechterhaltende Stimuli setzt. Die zentralen Forschungsergebnisse wurden in zwei datengeleiteten Modellen zur Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung zusammengefasst. Die beiden Modelle sind wechselseitig miteinander verknüpft und stellen gemeinsam den Gesamtprozess der Entwicklung destruktiver Führung in einer Organisation aus der Sicht der Führungskräftecoachinnen und -coaches dar. Aus den identifizierten Antezedenzen wurden entsprechende Präventionsmaßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung abgeleitet.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es dank des adäquaten und konsequent umgesetzten Untersuchungsdesigns gelungen ist, die forschungsleitende Fragestellung der Arbeit und die damit verbundenen Teilforschungsfragen zu beantworten. Die Studienergebnisse tragen dazu bei, dass destruktive Führung besser verstanden und effektiv verhindert werden kann. Damit konnten die Ziele des Forschungsprojektes realisiert und ein substanzieller Mehrwert für das Forschungsfeld geleistet werden. Jener Mehrwert ergibt sich zum einen daraus, dass die Studienergebnisse destruktive Führung als einen komplexen Prozess verstehen lassen, der aus den beiden miteinander verketteten Phasen Entstehung und Konsolidierung besteht. Damit bekräftigen die Forschungsergebnisse die Bedeutung einer zeitlichen Komponente bei der Entwicklung destruktiver Führungsinteraktionen innerhalb einer Organisation. Dass destruktive Führung ein Prozess ist, der sich über die Zeit entfaltet, ist zwar schon in jüngsten Begriffsdefinitionen angeklungen (Thoroughgood, 2021, S. 7), in Modellen und Erklärungsansätzen zu den Antezedenzen destruktiver Führung wurde dieser Faktor allerdings bisher noch nicht berücksichtigt. So ist besonders hervorzuheben, dass es durch die Auswertung der Interviews mit den Führungskräftecoachinnen und -coaches gelungen ist, konkrete Antezedenzen destruktiver

Führung in deutschen Organisationen zu identifizieren, welche sich wiederum als Ansatzpunkte für zielgerichtete und effektive Strategien zur Vermeidung destruktiver Führung anbieten. Im Unterschied zu den meisten existierenden Modellen zur Erklärung der Ursachen und Bedingungen destruktiver Führung sind die im Rahmen dieser Dissertation gewonnenen Erkenntnisse empirisch belegt.

Die Forschungsergebnisse geben der Wissenschaft neue Impulse für anknüpfende Forschungen. In weiterführenden Untersuchungen könnten aus den entwickelten Modellen zur Entstehung und Konsolidierung destruktiver Führung Hypothesen abgeleitet werden, welche über ein deduktives Vorgehen empirisch geprüft werden könnten. Denkbar wäre auch, die herausgearbeiteten Antezedenzen durch die Analyse weiterer Perspektiven abzusichern (z. B. Personalverantwortliche, Betriebsratsmitglieder, Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Ebenso wäre eine Untersuchung der konkreten Effekte der einzelnen präventiven Maßnahmen bereichernd.

Auch abgesehen von den Antezedenzen destruktiver Führung besteht weiterer Forschungsbedarf. Die Arbeit hat gezeigt, dass es an Studien zur Prävalenz des Phänomens mangelt. Dementsprechend wären Untersuchungen zur Verbreitung destruktiver Führung in deutschen Organisationen wünschenswert. Die Publikation solcher Forschungen könnte dazu beitragen, dass dem Problem die nötige Aufmerksamkeit zuteilwird. Voraussetzung für deskriptive Studien zur Häufigkeit destruktiver Führung ist eine klare definitorische Eingrenzung des Phänomens. Auch an der Definition destruktiver Führung sollte weitergearbeitet werden; gerade mit Blick auf die bisher uneinheitliche Verwendung des Begriffs sowie seiner verwandten Konzepte.

In jedem Fall kann die Führungspraxis in den Organisationen von der akademischen Forschung zu destruktiver Führung profitieren. Durch die Weitergabe der Erkenntnisse in wissenschaftlichen Publikationen kann ein Beitrag dazu geleistet werden, das Problem in der Praxis zu enttabuisieren. Das Wissen über die Antezedenzen destruktiver Führung befähigt Organisationen, ihrer Verantwortung gerecht werden, alles Notwendige zu tun, um destruktive Führung zu vermeiden. Dabei können Handlungsempfehlungen zu präventiven Strategien unterstützen. Vorbeugende Maßnahmen können jedoch nicht nur organisationsintern, sondern auch auf höherer Ebene ansetzen. So könnte das Thema destruktive Führung beispielsweise in die Curricula von Studiengängen, die den Anspruch erheben, zukünftige Führungskräfte auszubilden, aufgenommen werden.

Die Dissertation konnte deutlich machen, dass destruktive Führung ein wissenschaftlich und gesellschaftlich relevantes Problem darstellt. Wie wichtig es ist, die Augen nicht vor der Existenz einer dunklen Seite der Führung zu verschließen, zeigt sich in diesen Tagen, in denen die Welt mit Schrecken die zerstörerischen Folgen einer destruktiven Führung auf politischer Ebene mitansehen muss. Im Auftrag seiner Regierung marschiert das russische Militär am 24. Februar 2022 in die Ukraine ein und verursacht unermessliches Leid. Auch wenn die Verantwortung des russischen Präsidenten Wladimir Putin völlig außer Zweifel steht, muss auch hier die Frage gestellt werden, welche weiteren Faktoren diese Destruktivität ermöglicht und befördert haben.

Destruktive Führung existiert in allen Kontexten von Führung; nicht nur in der Arbeitswelt, sondern ebenso in der Politik, im Militär, in der Religion und weiteren Bezugssystemen. Auch hier gilt es, die Schattenseiten mithilfe wissenschaftlicher Forschung zu beleuchten.

## Literaturverzeichnis

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. V. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452.
- Ackermann, J. (2013). *Lean Leadership. Eine situationstheoretische Untersuchung von erfolgsrelevantem Führungsverhalten in Veränderungsprozessen mit Lean- Ausrichtung am Beispiel eines Premiumherstellers der Automobilindustrie*. Dissertation. Universität zu Köln.
- Aghamanoukjan, A., Buber, R. & Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen* (S. 415–436). Wiesbaden: Gabler.
- Akreml, L. (2019). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Das Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 313–331). Wiesbaden: Springer VS.
- Aldiabat, K. M. & Le Navenec, C. (2018). Data Saturation: The Mysterious Step In Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, 23(1), 245–261.
- Anand, V., Ashforth, B. E. & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 18(2), 39–53.
- Antonakis, J. & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, Present and Future. In J. Antonakis & D. V. Day (Hrsg.), *The Nature of Leadership* (S. 3–26). Los Angeles: Sage Publications.
- Antonakis, J., Schriesheim, C. A., Donovan, J. A., Gopalakrishna-Pillai, K., Pellegrini, E. K. & Rossomme, J. L. (2004). Methods for Studying Leadership. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Hrsg.), *The Nature of Leadership* (S. 48–70). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244–256.
- Artz, B., Goodall, A. H. & Oswald, A. J. (2018). *How Common Are Bad Bosses?* (IZA Discussion Paper Series 11825). Bonn: IZA Institute of Labor Economics.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y. & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201.

- Aryee, S., Sun, L.-Y., Chen, Z. X. G. & Debrah, Y. A. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393–411.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126–140.
- Aust, V. & Schröder, H. (2009). Sinkende Stichprobenausschöpfung in der Umfrageforschung - ein Bericht aus der Praxis. In M. Weichbold, J. Bacher & C. Wolf (Hrsg.), *Umfrageforschung. Herausforderungen und Grenzen* (S. 195–212). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Babiak, P. & Hare, R. D. (2007). *Snakes in suits. When psychopaths go to work*. New York: Harper Collins.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2018). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Baker, E. S. & Edwards, R. (Hrsg.). (2012). *How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research*. Zugriff am 14.02.2022. Verfügbar unter: [https://eprints.ncrm.ac.uk/id/eprint/2273/4/how\\_many\\_interviews.pdf](https://eprints.ncrm.ac.uk/id/eprint/2273/4/how_many_interviews.pdf)
- Balwant, P. T., Birdi, K. & Stephan, U. (2020). The dimensionality and measurement of destructive instructor-leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 23(2), 152–174.
- Bamberger, P. A. & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723–752.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bardes, M. & Piccolo, R. F. (2010). Goal Setting as an Antecedent of Destructive Leader Behaviors. In B. Schyns & T. Hansbrough (Hrsg.), *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (S. 3–22). Charlotte: Information Age Publishing.
- Barelds, D. P. H., Wisse, B., Sanders, S. & Laurijssen, L. M. (2018). No Regard for Those Who Need It: The Moderating Role of Follower Self-Esteem in the Relationship Between

- Leader Psychopathy and Leader Self-Serving Behavior. In S. Braun, R. Kark & B. Wisse (Hrsg.), *Fifty Shades of Grey: Exploring the Dark Sides of Leadership and Followership* (S. 91–102). Lausanne: Frontiers.
- Barsky, A. (2008). Understanding the Ethical Cost of Organizational Goal-Setting: A Review and Theory Development. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 63–81.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Hrsg.), *Leadership theory and research. Perspectives and directions* (S. 49–88). San Diego: Academic Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Hrsg.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. M. & Bass, R.-E. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.
- Baumgarten, R. (1977). *Führungsstile und Führungstechniken*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Baur, N. & Blasius, J. (2019). Methoden der empirischen Sozialforschung – Ein Überblick. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Das Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 1–28). Wiesbaden: Springer VS.
- Becker, F. (2015). *Psychologie der Mitarbeiterführung*. Wiesbaden: Springer.
- Belgrave, L. L. & Seide, K. (2019). Coding for Grounded Theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory* (S. 167–185). London: Sage Publications.
- Bennis, W. (2007). The Challenges of Leadership in the Modern World: Introduction to the Special Issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.
- Benson, M. J. & Campbell, J. P. (2007). To Be, or Not to Be, Linear: An Expanded Representation of Personality and its Relationship to Leadership Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 232–249.
- Bergner, S. & Rybnicek, R. (2015). Führungsforschung aus neurowissenschaftlicher Sicht. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 543–565). Göttingen: Hogrefe.



- Bethmann, S. (2020). *Methoden als Problemlöser. Wegweiser für die qualitative Forschungspraxis*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Bierhoff, H.-W. & Herner, M. J. (2009). *Narzissmus - die Wiederkehr*. Bern: Huber.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The new managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blessin, B. & Wick, A. (2021). *Führen und führen lassen. Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung*. München: UVK.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E. & Stovall, J. F. (2007). When the Romance is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership. *Applied Psychology*, 56(4), 528–557.
- Bloch, E. (1969). Über Fiktion und Hypothese. In B. Schmidt (Hrsg.), *Philosophische Aufsätze zur objektiven Phantasie. Gesamtausgabe* (S. 21–26). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Boddy, C. R. (2021). Corporate Psychopaths and Destructive Leadership in Organisations. In S. M. Camgöz & Ö. T. Ekmekci (Hrsg.), *Destructive leadership and management hypocrisy. Advances in theory and practice* (S. 67–81). Bingley: Emerald Publishing.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Böhle, F. (2013). Was ist Wissenschaft? Anregungen zu einer (Re-)Definition der Wissenschaftlichkeit anwendungsorientierter Bildungsforschung. In E. Severing & R. Weiss (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in der Berufsbildungsforschung*. (S. 49–59). Bonn.
- Böhm, A. (1994). Grounded Theory - Wie aus Texten Modelle und Theorien gemacht werden. In A. Böhm, A. Mengel & T. Muhr (Hrsg.), *Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 121–140). Konstanz: UVK.
- Böhm, A. (2019). Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 475–485). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bohnsack, R. (2005). Standards nicht-standardisierter Forschung in den Erziehungs- und Sozialwissenschaften. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 8(4), 63–81.
- Bonde, D. (2013). *Qualitative market research: When enough is enough*. Research by Design. Zugriff am 14.02.2022. Verfügbar unter: [https://www.raptureconsulting.com/uploads/2/4/3/8/24380515/how\\_many\\_qualitative\\_interviews.pdf](https://www.raptureconsulting.com/uploads/2/4/3/8/24380515/how_many_qualitative_interviews.pdf)
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research*, 8(1), 137–152.

- Braun, S. (2017). Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: A Review at Multiple Levels of Analysis and Implications for Future Research. *Frontiers in Psychology, 19*(8).
- Breckenridge, J. & Jones, D. (2009). Demystifying Theoretical Sampling in Grounded Theory Research. *The Grounded Theory Review, 8*(2), 113–126.
- Breevaart, K., Wisse, B. & Schyns, B. (2021). Trapped at Work: The Barriers Model of Abusive Supervision. *Academy of Management Perspectives*, (im Druck). Zugriff am 14.02.2022. Verfügbar unter: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2021.0007>
- Breuer, F. & Muckel, P. (2016). Reflexive Grounded Theory. Die Fokussierung von Subjektivität, Selbstreflexivität und Kreativität des/ der Forschenden. In C. Equit & C. Hohage (Hrsg.), *Handbuch Grounded Theory. Von der Methodologie zur Forschungspraxis* (S. 67–85). Weinheim: Beltz Juventa.
- Breuer, F., Muckel, P., Dieris, B. & Allmers, A. (2019). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2018). *Doing interviews*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, DC, Melbourne: Sage Publications.
- Brosi, P. & Spörrle, M. (2012). Die dunkle Seite der Führung: Negatives Führungsverhalten, dysfunktionale Persönlichkeitsmerkmale und situative Einflussfaktoren. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 269–290). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Brown, M. E. & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly, 20*(4), 583–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117–134.
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bücker, N. (2020). Kodieren – aber wie? Varianten der Grounded-Theory-Methodologie und der qualitativen Inhaltsanalyse im Vergleich. *Forum Qualitative Sozialforschung, 21*(1).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2015). *Fachkräftesicherung und -bindung. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung*, Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Zugriff am 06.12.2019. Verfügbar unter: [https://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/monitor-fachkraeftesicherung-pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/monitor-fachkraeftesicherung-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=3)
- Burke, R. J. (2016). The Healthy Organization: Reducing High-risk Individual Behavior and Organizational Toxicity. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Hrsg.), *The Fulfilling Workplace*.

- The Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health* (S. 3–54). London: Routledge.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33.
- Burns, W. A. (2021). A Typology of Destructive Leadership: PseudoTransformational, Laissez-Faire, and Unethical Causal Factors and Predictors. In S. M. Camgöz & Ö. T. Ekmekci (Hrsg.), *Destructive leadership and management hypocrisy. Advances in theory and practice* (S. 49–66). Bingley: Emerald Publishing.
- Burton, J. P. & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive Reactions to Abusive Supervision: The Role of Interactional Justice and Narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389–398.
- Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Camgoz, S. M. & Karapinar, P. B. (2021). Measuring Destructive Leadership. In S. M. Camgöz & Ö. T. Ekmekci (Hrsg.), *Destructive leadership and management hypocrisy. Advances in theory and practice* (S. 181–195). Bingley: Emerald Publishing.
- Campbell, W. K., Bosson, J. K., Goheen, T. W., Lakey, C. E. & Kernis, M. H. (2007). Do narcissists dislike themselves "deep down inside"? *Psychological Science*, 18(3), 227–229.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M. & Marchisio, G. (2010). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268–284.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Hunter, E. & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849–859.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Whitten, D. & Perrewé, P. L. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64(4), 937–961.
- Chan, M. E. & McAllister, D. J. (2014). Abusive Supervision Through the Lens of Employee State Paranoia. *Academy of Management Review*, 39(1), 44–66.
- Chandler, D. J. & Fields, D. (2010). Ignoring the signposts. A Process Perspective of Unethical and Destructive Leadership. In B. Schyns & T. Hansbrough (Hrsg.), *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (S. 99–143). Charlotte: Information Age Publishing.

- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage Publications.
- Cho, I., Diaz, I. & Chiaburu, D. S. (2017). Blindsided by linearity? Curvilinear effect of leader behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 146–163.
- Chua, S. M. Y. & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292–307.
- Ciulla, J. B. (2014). Leadership Ethics: Expanding the Territory. In J. B. Ciulla (Hrsg.), *Ethics, the Heart of Leadership* (S. 3–31). Santa Barbara: ABC-CLIO.
- Conger, J. A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 107–121.
- Conzen, P. (2007). Fanatismus. *Forum der Psychoanalyse*, 23(2), 99–119.
- Corbin, J. M. & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Boston: Sage Publications.
- Craig, S. B. & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 127–145.
- Craig, S. B. & Kaiser, R. B. (2013). Destructive Leadership. In M. G. Rumsey (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Leadership* (S. 439–454). Oxford: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches*. Los Angeles, Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. & Levy, P. E. (2009). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- Day, D. V. (2014). Introduction: leadership and Organizations. In D. V. Day (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (S. 3–12). Oxford: Oxford University Press.
- Decoster, S., Camps, J. & Stouten, J. (2014). The mediating role of LMX between abusive supervision and work behaviors. *American Journal of Business*, 29(1), 61–75.

- DeHoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
- DeHoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., Koopman, P., Thierry, H., van den Berg, P. & van der Weide, J. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (13), 447–471.
- Delhees, K. H. (1995). Führungstheorien - Eigenschaftstheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 897–906). Stuttgart: Poeschel.
- Deniers, C. (2019). Experiences of receiving career coaching via Skype: An interpretative phenomenological analysis. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 17(1), 72–81.
- Denstein, I. L. (2008). Leadership: Current Assessment and Future Needs. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Personnel Psychology* (S. 93–120). New York: Oxford University Press.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2018). Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (S. 1–26). Los Angeles: Sage Publications.
- Deppermann, A. (2013). Interview als Text vs. Interview als Interaktion. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 14(3).
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. London, New York: Routledge.
- Dimbath, O., Ernst-Heidenreich, M. & Roche, M. (2018). Praxis und Theorie des Theoretical Sampling. Methodologische Überlegungen zum Verfahren einer verlaufsorientierten Fallauswahl. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 19(3).
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51–67.
- Dorfman, P. W. & House, R. J. (2004). Cultural Influences on Organizational leadership: Literature Review, Theoretical Rationale, and GLOBE Project Goals. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Hrsg.), *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies* (S. 51–73). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Döring, N. & Bortz, J. (2016a). Datenaufbereitung. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 579–595). Berlin: Springer.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016b). Datenerhebung. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 321–578). Berlin: Springer.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016c). Metaanalyse. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 893–943). Berlin: Springer.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016d). Qualitätskriterien in der empirischen Sozialforschung. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 81–119). Berlin: Springer.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016e). Stichprobenziehung. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 291–319). Berlin: Springer.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016f). Wissenschaftstheoretische Grundlagen der empirischen Sozialforschung. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 31–79). Berlin: Springer.
- Drath, W. H. & Palus, C. J. (1994). *Making common sense. Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Marburg. Zugriff am 21.07.2020. Verfügbar unter: [www.audiotranskription.de/praxisbuch](http://www.audiotranskription.de/praxisbuch)
- Dresing, T. & Pehl, T. (2020). Transkription. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (S. 835–854). Wiesbaden: Springer.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351.
- Dutwin, D., Loft, J. D., Darling, J. E., Holbrook, A. L., Johnson, T. P., Langley, R. E. et al. (2015). Current Knowledge and Considerations Regarding Survey Refusals: Executive Summary of the AAPOR Task Force Report on Survey Refusals. *Public Opinion Quarterly*, 79(2), 411–419.
- Ebermann, D. (2018). Coaching-Honorare. Entwicklung, Einflussfaktoren und Empfehlungen. *Coaching Magazin*, 1, 9–11.

- Einarsen, S. V., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Einarsen, S. V. & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–201.
- Einarsen, S. V., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2010). The Nature, Prevalence, and Outcomes of Destructive Leadership. A Behavioral and Conglomerate Approach. In B. Schyns & T. Hansbrough (Hrsg.), *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (S. 145–171). Charlotte: Information Age Publishing.
- Einarsen, S. V., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2017). Destructive Leadership. In D. C. Poff & A. C. Michalos (Hrsg.), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics* (S. 1–8). Cham: Springer International Publishing.
- Eisend, M. (2020). *Metaanalyse*. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Erickson, A., Shaw, J. B. & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26–43.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. & Branch, S. (2015). Destructive leadership. Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266–272.
- Eschleman, K. J., Bowling, N. A., Michel, J. S. & Burns, G. N. (2014). Perceived intent of supervisor as a moderator of the relationships between abusive supervision and counterproductive work behaviours. *Work & Stress*, 28(4), 362–375.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277–298.
- Externbrink, K. & Keil, M. (2018). *Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen*. Wiesbaden: Springer.
- Fairhurst, G. T. & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043–1062.
- Fast, N. J. & Chen, S. (2009). When the Boss Feels Inadequate. Power, Incompetence, and Aggression. *Psychological Science*, 20(11), 1406–1413.
- Fehr, B., Samson, D. & Paulhus, D. L. (1992). The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In C. D. Spielberger & J. N. Butcher (Hrsg.), *Advances in Personality Assessment* (S. 77–116). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R. & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195–206.

- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fleming, P. & Zyglidopoulos, S. C. (2008). The Escalation of Deception in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 837–850.
- Flick, U. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 395–407). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2011). *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2014). *Qualitative Forschung 2.0: Zwischen Konsolidierung und Internationalisierung*. Berliner Methodentreffen, Berlin. Zugriff am 27.03.2020. Verfügbar unter: [http://www.qualitative-forschung.de/methodentreffen/archiv/video/mittagsvorlesung\\_2014/index.html](http://www.qualitative-forschung.de/methodentreffen/archiv/video/mittagsvorlesung_2014/index.html)
- Flick, U. (2019a). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Das Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 473–488). Wiesbaden: Springer VS.
- Flick, U. (2019b). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U., Kardorff, E. von & Steinke, I. (2019). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 13–29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fors Brandebo, M. & Alvinus, A. (Hrsg.). (2019). *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*. London: IntechOpen.
- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V. & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708–722.
- Frazier, M. L. & Bowler, W. M. (2015). Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes. *Journal of Management*, 41(3), 841–863.
- Frentz, C. von (2003, 25. September). Enron: Chronik einer Rekord-Pleite. *manager magazin*. Zugriff am 02.08.2019. Verfügbar unter: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-178836.html>
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2020). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: facultas.
- Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions. New Challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111–127.



- Ginnett, R. C. (1993). Crews as groups: Their formation and their leadership. In E. L. Wiener, B. G. Kanki & R. L. Helmreich (Hrsg.), *Cockpit Resource Management* (S. 71–98). Orlando: Academic Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goldman, A. (2009). *Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations: A Therapeutic Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gordon, A. & Yukl, G. (2004). The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 18(3), 359–365.
- Graf, M. M. & van Quaquebeke, N. (2012). Führung aus Sicht der Geführten verstehen: Denn wem nicht gefolgt wird, der führt nicht. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 291–306). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Grandey, A. A., Kern, J. H. & Frone, M. R. (2007). Verbal Abuse From Outsiders Versus Insiders: Comparing Frequency, Impact on Emotional Exhaustion, and the Role of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63–79.
- Gregersen, S., Vincent-Höpner, S. & Nienhaus, A. (2014). Führung und Gesundheit – Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter? In A. Nienhaus (Hrsg.), *RiRe - Risiken und Ressourcen in Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege* (S. 240–260). Heidelberg, München: Ecomed Medizin.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H. & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and Leadership: A Meta-Analytic Review of Linear and Nonlinear Relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1–47.
- Gubrium, J. F. (2013). Book Review: The Problem-centred Interview. *Acta Sociologica*, 56(4), 376–378.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (2007). Asking the Right Questions About Leadership. Discussion and Conclusions. *American Psychologist*, 62(1), 43–47.
- Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

- Hakel, M. D. (1980). Obituary: Ralph M. Stogdill (1904-1978). *American Psychologist*, 35(1), 101.
- Hansbrough, T. (Hrsg.). (2010). *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Hansbrough, T., Lord, R. G. & Schyns, B. (2015). Reconsidering the accuracy of follower leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 220–237.
- Hare, R. D. & Neumann, C. S. (2008). Psychopathy as a Clinical and Empirical Construct. *Annual Review of Clinical Psychology*, 4(1), 217–246.
- Harlos, K. & Knoll, M. (2018). Employee Silence and Workplace Bullying. In P. D'Cruz, E. Noronha, E. Baillien, B. Catley, K. Harlos, A. Hogh et al. (Hrsg.), *Pathways of job-related negative behaviour* (S. 1–29). Singapore: Springer.
- Harms, P. D., Spain, S. M. & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 495–509.
- Harrauer, V. (2016). *Performance Measurement im Einzelhandel. Multiperspektivische Diskussion zur Implementierung und Verwendung von Erfolgskennzahlen auf der operativen Einzelhandelsebene*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Harris, A. & Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38(5), 475–477.
- Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B. & Cast, M. (2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *The Journal of Social Psychology*, 153(1), 38–50.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252–263.
- Heidbrink, M., Berg, V. & Feltes, F. (2021). Die Jungbullen kommen. Narzissmus in deutschen Führungsetagen. *Harvard Business Manager*, 23(5), 38–51.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helsper, W., Kelle, H. & Koller, H.-C. (2016). Qualitätskriterien der Begutachtung qualitativer Forschungsvorhaben in der Erziehungswissenschaft. Ergebnisse eines DFG-Roundtable. *Zeitschrift für Pädagogik*, 62(5), 738–748.
- Hentze, J., Kammel, A. & Lindert, K. (2005). *Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. Stuttgart: UTB.

- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Higgs, M. (2009). The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165–178.
- Hlawatsch, A. & Krickl, T. (2019). Einstellungen zu Befragungen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Das Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 357–364). Wiesbaden: Springer VS.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40–51.
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65(2), 117–127.
- Hollander, E. P. (1993). Legitimacy, power, and influence: A perspective on relational features of leadership. In M. M. Chemers (Hrsg.), *Leadership theory and research. Perspectives and directions* (S. 29–47). San Diego: Academic Press.
- Hoobler, J. M. & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–1133.
- Hopf, C. (1978). Die Pseudo-Exploration - Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie*, 7(2), 97–115.
- Hopf, C. (2019). Qualitative Interviews - ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 349–360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Hossiep, R. & Ringelband, O. (2014). Psychopathische Persönlichkeitsfacetten im Top-Management: Persönlichkeitseigenschaften und Derailment-Risiken von Top-Managern. *Wirtschaftspsychologie*, (3), 21–27.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–338.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Hrsg.), *Leadership. The cutting edge* (S. 189–207). Carbondale: University Press.

- House, R. J. (2004). Illustrative Examples of GLOBE Findings. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Hrsg.), *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies* (S. 3–8). Thousand Oaks: Sage Publications.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43–54.
- Howell, J. M. & Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112.
- Hu, L. & Liu, Y. [Yan]. (2017). Abuse for status: A social dominance perspective of abusive supervision. *Human Resource Management Review*, 27(2), 328–337.
- Hubert, A. B. & van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415–424.
- Hungenberg, H. & Wulf, T. (2015). *Grundlagen der Unternehmensführung*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Illies, J. J. & Reiter-Palmon, R. (2008). Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 251–272.
- Inness, M., Barling, J. & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: a within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731–739.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit Kompakt (Hrsg.). (2019). *Prima Klima? Wie die Beschäftigten die sozialen Beziehungen im Betrieb einschätzen* (DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 01/2019). Berlin. Zugriff am 14.10.2020. Verfügbar unter: [file:///E:/Arbeit/Promotion/Literatur/Destructive%20Leadership/DGB-Index-Kompakt\\_01-2019\\_Betriebsklima.pdf](file:///E:/Arbeit/Promotion/Literatur/Destructive%20Leadership/DGB-Index-Kompakt_01-2019_Betriebsklima.pdf)
- Jaeggi, E., Faas, A. & Mruck, K. (1998). *Denkverbote gibt es nicht! Vorschlag zur interpretativen Auswertung kommunikativ gewonnener Daten* (Forschungsbericht aus der Abteilung Psychologie im Institut für Sozialwissenschaften 2-98). Berlin: Technische Universität Berlin.
- Jian, Z., Kwan, H. K., Qiu, Q., Liu, Z. Q. & Yim, F. H. (2012). Abusive supervision and frontline employees' service performance. *The Service Industries Journal*, 32(5), 683–698.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.

- Judge, T. A., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2006). Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762–776.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
- Kaehler, B. (2020). *Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M. & Hogan, J. (2015). The Dark Side of Personality and Extreme Leader Behavior. *Applied Psychology*, 64(1), 55–92.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & DeHoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
- Karabati, S. (2021). Organizational Outcomes of Destructive Leadership: Summary and Evaluation. In S. M. Camgöz & Ö. T. Ekmekci (Hrsg.), *Destructive leadership and management hypocrisy. Advances in theory and practice* (S. 117–127). Bingley: Emerald Publishing.
- Karapinar, P. B., Ergeneli, A. & Semerci, A. B. (2021). Gender and Destructive Leadership: An Examination of Follower Perceptions. In S. M. Camgöz & Ö. T. Ekmekci (Hrsg.), *Destructive leadership and management hypocrisy. Advances in theory and practice* (S. 239–254). Bingley: Emerald Publishing.
- Kattinger, S. (2007). *Die Kinderfrage in Deutschland. Gründe für den Realisierungsaufschub vorhandener Kinderwünsche bei hoch qualifizierten Frauen*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Kearney, E. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Hrsg.). (2019). *DGFP Schwerpunkt: Zum Stand der Führungsforschung*. Zugriff am 24.06.2019. Verfügbar unter: <https://www.dgfp.de/aktuell/dgfp-schwerpunkt-zum-stand-der-fuehrungsforschung/>
- Kelle, H. (2013). Die Komplexität der Wirklichkeit als Problem qualitativer Forschung. In B. Friebertshäuser, A. Langer & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 101–118). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership. What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Kergel, D. (2018). *Qualitative Bildungsforschung. Ein integrativer Ansatz*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B. & Spector, P. E. (2013). Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive Work Behavior: An Examination of the Stressor-Strain Process. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 180–190.
- Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kielblock, S. & Lange, A. (2013). Das problemzentrierte Interview. Grundlagen und Forschungspraxis. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, 33(4), 439–448.
- Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.). (1995). *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart: Poeschel.
- Klaußner, S. (2011). *Abusive Supervision. Eine systemtheoretische Analyse prekärer Führungsbeziehungen in Organisationen* (Schriftenreihe Schriften zur Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie). Hamburg: Kovač.
- Klaußner, S. (2012). Die dunkle Seite der Führung – Stand der Forschung und offene Fragen. *Arbeit*, 21(1), 5–19.
- Klenke, K., Martin, S. & Wallace, J. R. (2016). *Qualitative research in the study of leadership*. Bingley: Emerald.
- Kowal, S. & O'Connell, D. C. (2019). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 437–447). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338.
- Kron, F. W. (2011). *Wissenschaftstheorie für Pädagogen*. Stuttgart, München: UTB; Reinhardt.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). Computergestützte Analyse qualitativer Daten (CAQDAS). In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (S. 795–812). Wiesbaden: Springer.
- Kühlmeier, K., Muckel, P. & Breuer, F. (2020). Qualitative Inhaltsanalysen und Grounded-Theory-Methodologien im Vergleich: Varianten und Profile der "Instruktionalität" qualitativer Auswertungsverfahren. *Forum Qualitative Sozialforschung*, (21).
- Kuhn, T. & Weibler, J. (2012). *Führungsethik in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kuhn, T. & Weibler, J. (2020). *Bad Leadership. Von Narzissten & Egomanen, Vermessenen & Verführten: warum uns schlechte Führung oftmals gut erscheint und es guter Führung häufig schlecht ergeht*. München: Franz Vahlen.
- Kühn, T. & Witzel, A. (2000). Der Gebrauch einer Textdatenbank im Auswertungsprozess problemzentrierter Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(3).
- Kurtulmuş, B. E. (2019). The Dark Side of Leadership. In B. E. Kurtulmuş (Hrsg.), *The Dark Side of Leadership* (S. 9–24). Cham: Springer International Publishing.
- Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S. & Meinhard, D. (2009). Das problemzentrierte Interview. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen* (S. 463–475). Wiesbaden: Gabler.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Landay, K., Harms, P. D. & Credé, M. (2019). Shall We Serve the Dark Lords? A Meta-Analytic Review of Psychopathy and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 183–196.
- Lang, R. (2021). Neocharismatische Führungstheorien: Zurück zu den Wurzeln? In I. Rybnikova & R. Lang (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (S. 21–56). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2021). Ethische und destruktive Führung: Gute Führung - schlechte Führung. In I. Rybnikova & R. Lang (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (S. 307–354). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lange, S., Bormann, K. C. & Rowold, J. (2018). Mindful leadership: mindfulness as a new antecedent of destructive and transformational leadership behavior. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 49(2), 139–147.

- Lange, S. & Rowold, J. (2017). Destruktive Führung: Personalentwicklung und Trends im Stressmanagement. In H. Surrey & V. Tiberius (Hrsg.), *Die Zukunft des Personalmanagements. Herausforderungen, Lösungsansätze und Gestaltungsoptionen* (S. 135–145). Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Lantermann, E.-D. (2018). Bollwerk Zivilgesellschaft? Der Drang zum Extremen und Fanatismus in diesen unsicheren Zeiten. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 25(2), 239–248.
- Larsson, G., Fors Brandebo, M. & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L. Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 383–400.
- Lašáková, A. & Remišová, A. (2015). Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, (34), 319–328.
- Lattmann, C. (1982). *Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters*. Bern: Haupt.
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K. & Grimaldi, E. M. (2018). The Dark Triad and Workplace Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 387–414.
- Lempert, L. B. (2007). Asking Questions of the Data: Memo Writing in the Grounded Theory Tradition. In A. Bryant & K. Charmaz (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory* (S. 245–264). Los Angeles: Sage Publications.
- Leopold, T. A., Ratcheva, V. S. & Zahidi, S. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Köln: World Economic Forum.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Liang, L. H., Hanig, S., Evans, R., Brown, D. J. & Lian, H. (2018). Why is your boss making you sick? A longitudinal investigation modeling time-lagged relations between abusive supervision and employee physical health. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1050–1065.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians - and how we can survive them*. Oxford: Oxford University Press.
- Liu, D., Liao, H. & Loi, R. (2012). The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212.



- Locke, K. D. (2001). *Grounded theory in management research*. London: Sage Publications.
- Lopes Henriques, P., Curado, C., Mateus Jerónimo, H. & Martins, J. (2019). Facing the Dark Side: How Leadership Destroys Organisational Innovation. *Journal of technology management & innovation*, 14(1), 18–24.
- Lord, R. G. (2017). Leadership in the future, and the future of leadership research. In B. Schyns, R. J. Hall & P. Neves (Hrsg.), *Handbook of Methods in Leadership Research* (S. 403–429). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y. & Liu, Y. [Yi]. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*, 6(2), 271–283.
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 127–138.
- Ludwig, D. C. & Longenecker, C. O. (1993). The Bathsheba Syndrome: The ethical failure of successful leaders. *Journal of Business Ethics*, 12(4), 265–273.
- Lundmark, R., Nielsen, K., Hasson, H., Thiele Schwarz, U. von & Tafvelin, S. (2020). No leader is an island: contextual antecedents to line managers' constructive and destructive leadership during an organizational intervention. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(2), 173–188.
- Lyons, B. D., Moorman, R. H. & Mercado, B. K. (2019). Normalizing mistreatment? Investigating Dark Triad, LMX, and abuse. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 369–380.
- Ma, H., Karri, R. & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 47(4), 33–40.
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Maher, L. P. & Wang, G. (2019). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personnel Psychology*, 72(1), 3–47.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 120-137.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D. & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 751–764.
- Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 11(3).

- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88.
- Mawritz, M. B., Dust, S. B. & Resick, C. J. (2014). Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: does conscientiousness matter? *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 737–747.
- Mawritz, M. B., Folger, R. & Latham, G. P. (2014). Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 358–372.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J. & Marinove, S. V. (2012). A Trickle-Down Model of Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325–357.
- May, D., Schilling, J. & Schyns, B. (2016). Destruktive Führung erkennen und verhindern. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 265–277). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Mayring, P. (2007). Generalisierung in qualitativer Forschung. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 8(3).
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102.
- Meinefeld, W. (2019). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 265–275). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Merkens, H. (2019). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 286–299). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Merton, R. K. (1957). On Sociological Theories of the Middle Range. In R. K. Merton (Hrsg.), *On Theoretical Sociology. Five Essays, Old and New* (S. 39–72). New York: The Free Press.
- Mey, G. (2016). Qualitative Forschung: Zu einem Über(ber)griff und seinen (Ver)Wendungen. *Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 17(1-2), 185–197.

- Mey, G. & Mruck, K. (2007). Grounded Theory Methodologie - Bemerkungen zu einem prominenten Forschungsstil. *Historical Social Research, Supplement*, (19), 11–39.
- Mey, G. & Mruck, K. (2010). Interviews. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 423–435). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mey, G. & Mruck, K. (2020a). Grounded-Theory-Methodologie. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (S. 513–536). Wiesbaden: Springer.
- Mey, G. & Mruck, K. (2020b). Qualitative Interviews. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (S. 315–336). Wiesbaden: Springer.
- Meyer, C. & Meier zu Verl, C. (2019). Ergebnispräsentation in der qualitativen Forschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Das Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 271–289). Wiesbaden: Springer VS.
- Michel, J. S., Newness, K. & Duniewicz, K. (2015). How Abusive Supervision Affects Workplace Deviance: A Moderated-Mediation Examination of Aggressiveness and Work-Related Negative Affect. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 1–22.
- Middendorf, J. (2016). 14. *Coaching-Umfrage Deutschland*. BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung.
- Middendorf, J. (2020). 19. *Coaching Umfrage 2020/2021. Themenfokus 2020/2021: Digitalisierung im Coaching*. BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung.
- Middendorf, J. & Ritter, M. (2020). Disruptive Veränderungen am Coaching-Markt. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, (3), 39-45.
- Miner, A., Glomb, T. & Hulin, C. (2005). Experience sampling mood and its correlates at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 171–193.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews*. Berlin, Boston: De Gruyter.
- Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168.
- Möhring, W. & Schlütz, D. (2019). *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F. & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350.

- Morais, C. & Randsley de Moura, G. (2018). The Dark Side of Leadership—What Happens When Leaders Behave Badly? In C. Morais & G. Randsley de Moura (Hrsg.), *The Psychology of Ethical Leadership in Organisations* (S. 41–56). Cham: Springer International Publishing.
- Morf, C. C. & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the Paradoxes of Narcissism: A Dynamic Self-Regulatory Processing Model. *Psychological Inquiry*, (4), 177–196.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.
- Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *Handbook of Qualitative Research* (S. 220–235).
- Morse, J. M. (1995). The Significance of Saturation. *Qualitative Health Research*, 5, 147–149.
- Morse, J. M. (2007). Sampling in Grounded Theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory* (S. 229–244). Los Angeles: Sage Publications.
- Morse, J. M. (2015). "Data were saturated ...". *Qualitative Health Research*, 25(5), 587–588.
- Mulvey, P. W. & Padilla, A. (2010). The Environment of Destructive Leadership. In B. Schyns & T. Hansbrough (Hrsg.), *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (S. 49–71). Charlotte: Information Age Publishing.
- Mumford, M. D., Gessner, T. E., Connelly, M. S., O'Connor J. A. & Clifton, T. C. (1993). Leadership and Destructive Acts: Individual and Situational Influences. *The Leadership Quarterly*, 4(2), 115–147.
- Mundorf, M. (2004). Christliche Freiwilligendienste junger Menschen im Ausland. Lernprozesse und Auswirkungen auf die Lebensentwürfe der Freiwilligen. In M. Schmidt-Grunert (Hrsg.), *Sozialarbeitsforschung konkret. Problemzentrierte Interviews als qualitative Erhebungsmethode* (S. 72–137). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Namie, G. (Workplace Bullying Institute, Hrsg.). (2017). *2017 Workplace Bullying Institute U.S. Workplace Bullying Survey*. Zugriff am 06.12.2019. Verfügbar unter: <https://workplacebullying.org/multi/pdf/2017/2017-WBI-US-Survey.pdf>
- Nerdinger, F. W. (2019). Führung von Mitarbeitern. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 95–118). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Neves, P. (2014). Taking it out on survivors: Submissive employees, downsizing, and abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 507–534.
- Nevecká, B., DeHoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2018). Narcissistic Leaders and Their Victims: Followers Low on Self-Esteem and Low on Core Self-Evaluations Suffer Most. In S. Braun, R. Kark & B. Wisse (Hrsg.), *Fifty Shades of Grey: Exploring the Dark Sides of Leadership and Followership* (S. 77–90). Lausanne: Frontiers.
- Nevecká, B., DeHoogh, A. H. B., van Vianen, A. E., Beersma, B. & McIlwain, D. (2011). All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 910–925.
- Nevecká, B., Velden, F. S. ten, DeHoogh, A. H. B. & van Vianen, A. E. M. (2011). Reality at Odds with Perceptions: Narcissistic Leaders and Group Performance. *Psychological Science*, 22(10), 1259–1264.
- Niven, K. & Healy, C. (2016). Susceptibility to the 'Dark Side' of Goal-Setting: Does Moral Justification Influence the Effect of Goals on Unethical Behavior? *Journal of Business Ethics*, 137(1), 115–127.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ohly, S. & Gochmann, V. (2017). Diary studies in leadership. In B. Schyns, R. J. Hall & P. Neves (Hrsg.), *Handbook of Methods in Leadership Research* (S. 296–316). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. & Bazerman, M. H. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6–16.
- Ordóñez, L. D. & Welsh, D. T. (2015). Immoral goals: how goal setting may lead to unethical behavior. *Current Opinion in Psychology*, 6, 93–96.
- Oswald, H. (2013). Was heißt qualitativ forschen? Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten. In B. Friebertshäuser, A. Langer & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 183–201). Weinheim: Beltz Juventa.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Parla, F. (2007). *Migration und Drogenabhängigkeit. Eine vergleichende Studie von türkischen Jugendlichen in Deutschland und in der Türkei*. Hamburg: Kovač.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Paulhus, D. L. (2014). Toward a Taxonomy of Dark Personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421–426.
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563.
- Pearce, C. L. & Sims, H. P., JR. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389.
- Pickel, G. & Pickel, S. (2009). Qualitative Interviews als Verfahren des Ländervergleichs. In S. Pickel, D. Jahn, H.-J. Lauth & G. Pickel (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 441–464). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pina e Cunha, M., Lewis, M., Rego, A. & Smith, W. K. (2017). Biographical methods in leadership research. In B. Schyns, R. J. Hall & P. Neves (Hrsg.), *Handbook of Methods in Leadership Research* (S. 372–400). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Porath, C. L. & Pearson, C. M. (2010). The Cost of Bad Behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64–71.
- Porst, R., Ranft, S. & Ruoff, B. (1998). *Strategien und Maßnahmen zur Erhöhung der Ausschöpfungsquoten bei sozialwissenschaftlichen Umfragen: ein Literaturbericht* (ZUMA-Arbeitsbericht, 1998/07). Mannheim. Verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-200535>
- Porter, L. W. & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the Organizational Context: Like the Weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559–576.
- Pradhan, S. & Jena, L. K. (2017). Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 825–838.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2013). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. München: De Gruyter.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg Verlag.

- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Das Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 105–123). Wiesbaden: Springer VS.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer VS.
- Raich, M. (2005). *Führungsprozesse. Eine ganzheitliche Sicht von Führung*. Wiesbaden: DUV Deutscher Universitätsverlag.
- Reed, G. E. & Bullis, R. C. (2009). The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5–18.
- Reichert, J. (2016). *Qualitative und interpretative Sozialforschung. Eine Einladung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Reinders, H. (2011). Interview. In H. Reinders, H. Ditton, C. Gräsel & B. Gniewosz (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung* (S. 85–97). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reinders, H. (2012). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden*. München: Oldenbourg.
- Renner, K.-H. & Jacob, N.-C. (2020). *Das Interview. Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Rhodewalt, F. & Morf, C. C. (1995). Self and Interpersonal Correlates of the Narcissistic Personality Inventory: A Review and New Findings. *Journal of Research in Personality*, 29(1), 1–23.
- Riemann, G. (2011). Grounded theorizing als Gespräch. Anmerkungen zu Anselm Strauss, der frühen Chicagoer Soziologie und der Arbeit in Forschungswerkstätten. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (S. 405–426). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ritter, B. A. & Lord, R. G. (2007). The Impact of Previous Leaders on the Evaluation of New Leaders: An Alternative to Prototype Matching. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1683–1695.
- Robie, C., Brown, D. . & Bly, P. R. (2008). Relationship between major personality traits and managerial performance: Moderating effects of derailing traits. *International Journal of Management*, 25(1), 131–139.
- Rosenstiel, L. von (2014). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 3–28). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Rosenstiel, L. von & Kaschube, J. (2014). Führung. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 677–724). Göttingen: Hogrefe.
- Rosenthal, G. (2015). *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-first Century*. New York: Praeger.
- Rowold, J., Borgmann, L. & Heinitz, K. (2009). Ethische Führung – Gütekriterien einer deutschen Adaptation der Ethical Leadership Scale (ELS-D) von Brown et al. (2005). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53(2), 57–69.
- Rowold, J. & Poethke, U. (2017). *FIF Fragebogen zur Integrativen Führung*. Göttingen: Hogrefe.
- Ruhr-Universität Bochum. (2009). *Unzufriedenheitsfaktor Nummer 1: der Chef. Erste Ergebnisse der RUB-Online-Befragung 3.500 Teilnehmer bewerteten ihre Vorgesetzten*. Bochum. Zugriff am 06.12.2019. Verfügbar unter: <http://www.pm.ruhr-uni-bochum.de/pm2009/msg00257.htm#top>
- Rustenbach, S. J. (2003). *Metaanalyse. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Bern: Huber.
- Rybnikova, I. & Lang, R. (2021). Aktuelle Führungstheorien und Führungskonzepte: „Alter Wein in neuen Schläuchen?“. In I. Rybnikova & R. Lang (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (S. 1–20). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sachse, R., Sachse, M. & Fasbender, J. (2011). *Klärungsorientierte Psychotherapie der narzisstischen Persönlichkeitsstörung*. Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe.
- Sakowski, T. & Ahrens, K. (2020). Der Einsatz digitaler Medien im Business-Coaching. Fähigkeiten, Motivation und Folgeerwartungen. *Coaching Magazin*, (1), 50–54.
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232.
- Sasha Corporation. (2020). *The 2020 Sherpa Executive Coaching Survey*. Cincinnati: Sasha Corporation. Zugriff am 21.09.2020. Verfügbar unter: [https://www.sherpa-coaching.com/pdf\\_files/2020\\_Executive\\_Coaching\\_Survey\\_EXECUTIVE\\_SUMMARY\\_FINAL.pdf](https://www.sherpa-coaching.com/pdf_files/2020_Executive_Coaching_Survey_EXECUTIVE_SUMMARY_FINAL.pdf)
- Schanz, G. (1995). Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Führungsforschung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 2189–2198). Stuttgart: Poeschel.



- Schat, A. C. H., Frone, M. R. & Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of Workplace Aggression in the U.S. Workforce: Findings from a National Study. In E. K. Kelloway, J. Barling & J. J. Hurrell (Hrsg.), *Handbook of workplace violence* (S. 47–90). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scheffler, M. & Brunzel, J. (2020). Destructive leadership in organizational research: a bibliometric approach. *Scientometrics*, 125(1), 755–775.
- Scheibelhofer, E. (2005). A Reflection Upon Interpretive Research Techniques: The Problem-Centred Interview as a Method for Biographic Research. In N. Kelly, C. Horrocks, K. Milnes, B. Roberts & D. Robinson (Hrsg.), *Narrative, Memory & Everyday Life* (S. 19–32). Huddersfield.
- Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128.
- Schilling, J. (2017). Qualitative content analysis in leadership research: principles, process and application. In B. Schyns, R. J. Hall & P. Neves (Hrsg.), *Handbook of Methods in Leadership Research* (S. 349–371). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Schilling, J. & May, D. (2015). Negative und destruktive Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 317–330). Göttingen: Hogrefe.
- Schilling, J. & Schyns, B. (2021). How Can Anyone Be Like That? – Systematising Destructive and Ineffective Leadership. In S. M. Camgöz & Ö. T. Ekmekci (Hrsg.), *Destructive leadership and management hypocrisy. Advances in theory and practice* (S. 21–34). Bingley: Emerald Publishing.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A. & Peus, C. V. (2018). Different Shades-Different Effects? Consequences of Different Types of Destructive Leadership. In S. Braun, R. Kark & B. Wisse (Hrsg.), *Fifty Shades of Grey: Exploring the Dark Sides of Leadership and Followership* (S. 27–42). Lausanne: Frontiers.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A. & Peus, C. (2019). Shedding Light on Leaders' Self-Interest: Theory and Measurement of Exploitative Leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401–1433.
- Schmidt-Grunert, M. (2004). Das qualitative Interview als Forschungsinstrument. In M. Schmidt-Grunert (Hrsg.), *Sozialarbeitsforschung konkret. Problemzentrierte Interviews als qualitative Erhebungsmethode* (S. 35–68). Freiburg im Breisgau: Lambertus.

- Schmidt-Grunert, M. (2013). *Rezension vom 19.04.2013 zu: Andreas Witzel, Herwig Reiter: The Problem-centred Interview (2012)*. Zugriff am 17.04.2020. Verfügbar unter: <https://www.socialnet.de/rezensionen/14940.php>
- Schou, L., Høstrup, H., Lyngsø, E. E., Larsen, S. & Poulsen, I. (2012). Validation of a new assessment tool for qualitative research articles. *Journal of Advanced Nursing*, 68(9), 2086–2094.
- Schreier, M. (2020). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (S. 19–40). Wiesbaden: Springer.
- Schütze, F. (1977). *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien. dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen* (Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien Nr. 1 der Universität Bielefeld).
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L. D. & Douma, B. (2004). Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422–432.
- Schyns, B. (2015). Dark Personality in the Workplace: Introduction to the Special Issue. *Applied Psychology*, 64(1), 1–14.
- Schyns, B., Felfe, J. & Schilling, J. (2018). Is It Me or You?-How Reactions to Abusive Supervision Are Shaped by Leader Behavior and Follower Perceptions. In S. Braun, R. Kark & B. Wisse (Hrsg.), *Fifty Shades of Grey: Exploring the Dark Sides of Leadership and Followership* (S. 55–76). Lausanne: Frontiers.
- Schyns, B., Hall, R. J. & Neves, P. (Hrsg.). (2017). *Handbook of Methods in Leadership Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Schyns, B. & Hansbrough, T. (2010a). Overview. In B. Schyns & T. Hansbrough (Hrsg.), *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (S. xiii–xv). Charlotte: Information Age Publishing.
- Schyns, B. & Hansbrough, T. (Hrsg.). (2010b). *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Schyns, B., Neves, P. & Hall, R. J. (2017). Introduction and overview. In B. Schyns, R. J. Hall & P. Neves (Hrsg.), *Handbook of Methods in Leadership Research* (S. 3–12). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Schyns, B., Neves, P., Wisse, B. & Knoll, M. (2018). Turning a Blind Eye to Destructive Leadership. In R. E. Riggio (Hrsg.), *What's Wrong with Leadership?* (S. 189–206). New York: Routledge.

- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Sebe-Opfermann, A. (2016). Die Fragen der Fragen – was ist eine gute Forschungsfrage? In N. Dunker, N.-K. Joyce-Finnern & I. Koppel (Hrsg.), *Wege durch den Forschungsdschungel* (S. 21–36). Wiesbaden: Springer.
- Seifert, A. (2016). Theorien mittlerer Reichweite aus Daten gewinnen. Überlegungen zur Nutzung der Grounded Theory zur Theoriebildung mittlerer Reichweite. *QuPuG Journal für Qualitative Forschung in Pflege- und Gesundheitswissenschaft*, 3(1), 6–14.
- Shapiro, D. L. & Glinow, M. A. von (2007). Why bad leaders stay in good places. In J. Langan-Fox, C. L. Cooper & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace. Management Challenges and Symptoms* (S. 90–109). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- 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(4), 575–590.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D. & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158–168.
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: Sage Publications.
- Singh, N., Dev, S. & Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Procedia Computer Science*, 122, 114–121.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. V. (2014). The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221–232.
- Skogstad, A., Einarsen, S. V., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Society for Human Resource Management. (2016). *Employee Job Satisfaction and Engagement. Revitalizing a Changing Workforce*. Zugriff am 20.01.2020. Verfügbar unter: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>
- Sohm, S. (2007). *Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur*. Bertelsmann Stiftung.

- Spain, S. M., Harms, P. D. & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 41-60.
- Stachowiak, H. (1973). *Allgemeine Modelltheorie*. Wien: Springer.
- Stachle, W. H. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Franz Vahlen.
- Stamm, H. & Schwarb, T. M. (1995). Metaanalyse. Eine Einführung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 9(1), 5–26.
- Steinert, C. & Halstrup, D. (2011). Schlechte Führung wird toleriert, wenn die Zahlen stimmen. Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen. *Personalführung*, 38–41.
- Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Weinheim: Juventa.
- Steinke, I. (2019). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 319–331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Steinle, C. (1995). Führungsdefinitionen. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 523–534). Stuttgart: Poeschel.
- Stentz, J. E., Plano Clark, V. L. & Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173–1183.
- Stephan, M. & Rötz, C. (2018). *Coaching-Marktanalyse 2016/17. Ergebnisse der 4. Marburger Coaching Studie 2016/17*. Discussion Papers on Strategy and Innovation. Marburg: Department of Technology and Innovation Management, Phillips-Universität Marburg. Zugriff am 01.04.2020. Verfügbar unter: [https://www.uni-marburg.de/en/fb02/research-groups/business-administration/bwl01/research/2018-01\\_coaching\\_onlineversion.pdf](https://www.uni-marburg.de/en/fb02/research-groups/business-administration/bwl01/research/2018-01_coaching_onlineversion.pdf)
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. & Dörffer, T. (2017). *Führung. Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.
- Strauss, A. L. (1998). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. München: Wilhelm Fink.

- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1996). *Grounded theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung*. Berlin, Boston: De Gruyter.
- Strübing, J. (2019). Grounded Theory und Theoretical Sampling. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Das Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 525–544). Wiesbaden: Springer VS.
- Strübing, J. (2021). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils*. Wiesbaden: Springer VS.
- Strübing, J., Hirschauer, S., Ayaß, R., Krähnke, U. & Scheffer, T. (2018). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Diskussionsanstoß. *Zeitschrift für Soziologie*, 47(2), 83–100.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95–101.
- Tavanti, M. (2011). Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them. *Human Resource Management*, (6), 127–136.
- Tavanti, M. & Tait, A. (2021). The Dark Side of Nonprofit Leadership: Cases, Causes, and Consequences. In S. M. Camgöz & Ö. T. Ekmekci (Hrsg.), *Destructive leadership and management hypocrisy. Advances in theory and practice* (S. 255–279). Bingley: Emerald Publishing.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. & Henle, C. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101–123.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. & Shaw, J. D. (2001). Personality Moderators of the Relationship Between Abusive Supervision and Subordinates' Resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974–983.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A. & Duffy, M. K. (2008). Abusive Supervision and Subordinates' Organization Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721–732.

- Tepper, B. J., Moss, S. E. & Duffy, M. K. (2011). Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-Level Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279–294.
- Tepper, B. J., Simon, L. & Park, H. M. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 123–152.
- Thoroughgood, C. N. (2021). Destructive Leadership: Explaining, Critiquing, and Moving Beyond Leader-Centric Perspectives. In S. M. Camgöz & Ö. T. Ekmekci (Hrsg.), *Destructive leadership and management hypocrisy. Advances in theory and practice* (S. 3–20). Bingley: Emerald Publishing.
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T. & Sawyer, K. B. (2011). Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 647–672.
- 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(5), 897–917.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A. & Lunsford, L. (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627–649.
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B. & Jacobs, R. (2012). Bad to the Bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 230–255.
- Tierney, P. & Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 171–173.
- Tomeková, M. (2010). *Vatersein als Berufung. Eine qualitative Untersuchung vom Vatersein in der Familie aus der Perspektive der christlichen Berufung*. Würzburg: Echter.
- Tourish, D. (2019). Making a difference: Doing leadership research that matters. *Journal of Management & Organization*, 25(3), 364–369.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851.
- Truskat, I., Kaiser-Belz, M. & Volkmann, V. (2011). Theoretisches Sampling in Qualifikationsarbeiten: Die Grounded-Theory-Methodologie zwischen Programmatik und Forschungspraxis. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (S. 353–379). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B. & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104.
- Uhlendorff, H. & Prengel, A. (2013). Forschungsperspektiven quantitativer Methoden im Verhältnis zu qualitativen Methoden. In B. Friebertshäuser, A. Langer & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 137–148). Weinheim: Beltz Juventa.
- Urf, S. (2013). *Abusive Supervision*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vogel, R. M., Mitchell, M. S., Tepper, B. J., Restubog, S. L. D., Hu, C., Hua, W. et al. (2015). A cross-cultural examination of subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 720–745.
- Waldman, D. A., Wang, D. & Fenters, V. (2016). The Added Value of Neuroscience Methods in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 22(1), 223–249.
- Walenta, C. (2012). Empirie der Führung. In P. Heimerl & R. Sichler (Hrsg.), *Strategie, Organisation, Personal, Führung* (S. 495–525). Wien: UTB.
- Wang, M., Sinclair, R. & Deese, M. N. (2010). Understanding the Causes of Destructive Leadership Behavior. In B. Schyns & T. Hansbrough (Hrsg.), *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (S. 73–97). Charlotte: Information Age Publishing.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung*. München: Franz Vahlen.
- Weinert, A. B. (2015). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Welsh, D. T. & Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 79–89.
- Wentura, D. & Pospeschill, M. (2015). Clusteranalyse. In D. Wentura & M. Pospeschill (Hrsg.), *Multivariate Datenanalyse. Eine kompakte Einführung* (S. 165–179). Wiesbaden: Springer.
- Westermann, F. (2012). Derailment und Managerversagen - Turning a blind eye to disaster? Neue Wege innovativer Management-Diagnostik als Antworten auf Phänomene der Führungskrise. In S. Armutat & A. Seisreiner (Hrsg.), *Differentielles Management. Individualisierung und Organisation in systemischer Kongruenz* (S. 189–212). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wichmann, A. (2019). *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich. Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse*. Berlin: Springer.

- Winston, B. E. & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 6–66.
- Wisse, B. & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122–126.
- Wittmann, E. (2017). Destruktive Führung – wenn der eigene Vorgesetzte zum Feind wird. In F. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie* (S. 1–5).
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227–255). Weinheim: Beltz.
- Witzel, A. (1996). Auswertung problemzentrierter Interviews. In R. Strobl & A. Böttger (Hrsg.), *Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews* (S. 49–76). Baden-Baden: Nomos.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(1).
- Witzel, A. & Reiter, H. (2012). *The Problem-centred Interview*. London: Sage Publications.
- Witzel, A. & Reiter, H. (2014). *The problem-centred interview: Response to Jaber F. Gubrium's review of the new SAGE-book "The problem-centred interview" (Witzel/Reiter 2012) in Acta Sociologica 2013*. Zugriff am 22.06.2021. Verfügbar unter: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/47504/ssoar-2014-witzel\\_et\\_al-The\\_problem-centred\\_interview\\_Response\\_to.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2014-witzel\\_et\\_al-The\\_problem-centred\\_interview\\_Response\\_to.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/47504/ssoar-2014-witzel_et_al-The_problem-centred_interview_Response_to.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2014-witzel_et_al-The_problem-centred_interview_Response_to.pdf)
- Wolff, S. (2019). Wege ins Feld und ihre Varianten. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 334–349). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Wössmann, L. (2017). Wahrhaftigkeit als Aufgabe. Die Rolle des Wissenschaftlers in der Gesellschaft ist gegenwärtig weltweit umstritten. Ein Paläodoyer für mehr Engagement. *Forschung und Lehre*, 11. Zugriff am 20.02.2020. Verfügbar unter: <https://www.forschung-und-lehre.de/zeitfragen/wahrhaftigkeit-als-aufgabe-187/>
- Wrona, T. (2006). Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. In S. Zelewski & N. Akca (Hrsg.), *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften* (S. 189–216). Wiesbaden: DUV Deutscher Universitätsverlag.



- Wu, T.-Y. & Hu, C. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion. *Group & Organization Management, 34*(2), 143–169.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. Köln: Luchterhand.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K. & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior, 33*(4), 531–543.
- Yam, K. C., Fehr, R., Keng-Highberger, F. T., Klotz, A. C. & Reynolds, S. J. (2016). Out of control: A self-control perspective on the link between surface acting and abusive supervision. *Journal of Applied Psychology, 101*(2), 292–301.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(1), 38–48.
- Yukl, G. & van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organisations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 147–197). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Zaccharo, S. J. (2014). Leadership Memes: From Ancient History and Literature to Twenty-First Century Theory and Research. In D. V. Day (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (S. 13–39). Oxford: Oxford University Press.
- Zapf, D., Escartin, J., Einarsen, S. V., Hoel, H. & Vartia, M. (2011). Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace. In S. V. Einarsen (Hrsg.), *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice* (S. 75–106). Boca Raton: CRC Press.
- Zehndorfer, E. (2014). *Leadership. A critical introduction*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Die Zeit (2005, 16. März). Bilanz-Skandal: Urteil im Worldcom-Prozess. *Die Zeit*. Zugriff am 02.08.2019. Verfügbar unter: [https://www.zeit.de/2005/11/worldcom\\_urteil](https://www.zeit.de/2005/11/worldcom_urteil)
- Zhang, Y. & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of Abusive Supervision: a Meta-analytic Review. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 455–471.
- Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L.-Q. & Bednall, T. C. (2019). Why Abusive Supervision Impacts Employee OCB and CWB: A Meta-Analytic Review of Competing Mediating Mechanisms. *Journal of Management, 45*(6), 2474–2497.



## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass mir die geltende Promotionsordnung der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der Friedrich-Schiller-Universität Jena bekannt ist.

Ferner versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbst und ohne unzulässige Hilfe Dritter angefertigt habe. Ich habe keine Textabschnitte eines Dritten oder eigener Prüfungsarbeiten ohne Kennzeichnung übernommen. Alle von mir verwendeten Hilfsmittel, persönliche Mitteilungen und Quellen sind in der Arbeit angegeben. Für die Erstellung dieser Dissertation habe ich keine Hilfe eines Promotionsberaters in Anspruch genommen. Dritte haben weder unmittelbar noch mittelbar geldwerte Leistungen von mir für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen.

Die vorliegende Arbeit wurde von mir noch nicht als Prüfungsarbeit für eine staatliche oder andere wissenschaftliche Prüfung eingereicht. Ich habe weder früher noch gegenwärtig die gleiche, eine in wesentlichen Teilen ähnliche oder eine andere Abhandlung bei einer anderen Hochschule bzw. Fakultät als Dissertation eingereicht.

Zwickau, den 13.04.2022

Maria Stöckner

## **Anhangsverzeichnis**

<b>ANHANG I: Interviewleitfaden .....</b>	<b>257</b>
<b>ANHANG II: Kurzfragebogen.....</b>	<b>261</b>
<b>ANHANG III: Postskriptum .....</b>	<b>263</b>
<b>ANHANG IV: E-Mail Erstkontakt.....</b>	<b>265</b>
<b>ANHANG V: Information für Teilnehmerinnen und Teilnehmer .....</b>	<b>267</b>
<b>ANHANG VI: Einverständniserklärung .....</b>	<b>271</b>
<b>ANHANG VII: Transkriptionskonventionen .....</b>	<b>273</b>
<b>ANHANG VIII: Kodeliste der Einzelfallanalyse.....</b>	<b>277</b>
<b>ANHANG IX: Verlaufskarte für die Reihenfolge der Fallanalyse im Rahmen der Identifikation zentraler Themen .....</b>	<b>281</b>
<b>ANHANG X: Übersicht der zentralen Themen aller Fälle des Samples .....</b>	<b>285</b>
<b>ANHANG XI: Kategoriensystem.....</b>	<b>291</b>

*ANHANG I:*  
*Interviewleitfaden*

Anhang I

Themenfeld	erzählgenerierender Stimulus	Teilaspekte des Themenfeldes	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen	theoretischer Bezugsrahmen
<p><i>Vorgespräch</i></p>	<p>Die wichtigsten Informationen über die Studie haben Sie vorab schon per Mail von mir erhalten. Ich würde Ihnen zum Einstieg in unser Gespräch dennoch gern noch einmal kurz zusammenfassen, welches Ziel die Studie verfolgt und wie ich Ihre persönlichen Daten schützen werde.</p> <p>[...]</p> <p>Haben Sie noch Fragen zur Studie bevor wir mit dem Interview beginnen?</p> <p>*Beginn Tonaufzeichnung*</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationen für Teilnehmende</li> <li>- Einwilligungserklärung</li> <li>- Organisatorisches zum Gesprächsverlauf</li> </ul>		
<p><i>Gesprächseinstieg:</i> Definition destruktive Führung</p>	<p><i>In meinem Forschungsprojekt geht es nicht um die positiven Aspekte und Auswirkungen von Führung, sondern es geht um destruktive Führung.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Woran denken Sie, wenn Sie das Schlagwort „destruktive Führung“ hören?</li> <li>- Können Sie mir bitte von einem konkreten Coaching-Fall aus Ihrer Laufbahn erzählen, in welchem Ihnen eine Form von destruktiver Führung begegnet ist?</li> <li>- Können Sie mir bitte beschreiben, woran Sie in diesem Fall erkannt haben, dass es sich um destruktive Führung handelt?</li> <li>- Beschreiben Sie bitte die Auswirkungen dieser destruktiven Führung für die Beteiligten und die Organisation als Ganzes. Sind das Auswirkungen, die Sie auch in anderen Fällen beobachtet haben?</li> </ul> <p>[...]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (holistische) Definition destruktiver Führung</li> <li>- Auswirkungen destruktiver Führung (Geführte und Organisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fällt Ihnen eine weitere Situation ein?</li> <li>- Was hatten die Situationen gemeinsam?</li> </ul> <p>[...]</p>	<p>Aasland et al., 2010; Einarsen et al., 2007; Einarsen et al., 2017; Krasikova et al., 2013; Padilla et al., 2007; Schyns &amp; Schilling, 2013; Thoroughgood, Tate et al., 2012; Thoroughgood et al., 2018</p>

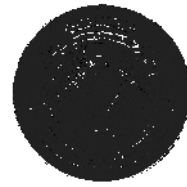
<p><i>Themenfeld 1:</i> personenbezogene Antezedenzen destruktiver Führung</p>	<p><i>Führung ist ein interaktiver Prozess zwischen Führenden und Geführten.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie mir bitte beschreiben, welche Rolle die Persönlichkeiten der beteiligten Personen Ihrer Ansicht nach dafür spielen, dass es zu destruktiver Führung kommt?</li> <li>- Wie beeinflussen sich die Persönlichkeiten von Führenden und Geführten bei der Entstehung destruktiver Führung gegenseitig?</li> </ul> <p>[...]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rolle der Führenden</li> <li>- Rolle der Geführten</li> <li>- „Etablierung“ destruktiver Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Rolle spielt die Persönlichkeit der Führenden/Geführten für die Entstehung destruktiver Führung?</li> <li>- Wie kann es Ihrer Meinung nach sein, dass sich destruktive Führung „verfestigt“?</li> </ul> <p>[...]</p>	<p>Fast &amp; Chen, 2009; Hoobler &amp; Brass, 2006; Mawritz, Folger &amp; Latham, 2014; Padilla et al., 2007; Tepper et al., 2006; Wang et al., 2010; Zhang &amp; Bednall, 2016</p> <p>Kellerman, 2004; Kuhn &amp; Weibler, 2012; Lipman-Blumen, 2005; Padilla et al., 2007; Schyns, Neves et al., 2018; Thoroughgood, Padilla et al., 2012</p>
<p><i>Themenfeld 2:</i> kontextbezogene Antezedenzen</p>	<p><i>Destruktive Führung entwickelt sich nicht in einem Vakuum, sondern immer in einem spezifischen Kontext.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschreiben Sie mir bitte, welchen Einfluss die Umwelt bzw. der Führungskontext Ihrer Meinung nach auf die Entstehung destruktiver Führung haben kann.</li> <li>- Würden Sie sagen, dass sich der Einfluss dieser Umweltfaktoren mit der Zeit verändert, dass er beispielsweise stärker oder schwächer wird?</li> <li>- Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen den einzelnen Umweltfaktoren?</li> <li>- Gibt es Ihrer Erfahrung nach bestimmte Organisationen, die anfälliger für destruktive Führung sind als andere?</li> </ul> <p>[...]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- externe Einflüsse</li> <li>- unternehmensinterne Einflüsse: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einflüsse höherer Führungsebenen</li> <li>- fehlende Kontrollmechanismen</li> <li>- Leistungsdruck/Zielsetzungen</li> </ul> </li> <li>- Wechselwirkung der Umweltbedingungen untereinander</li> <li>- Wechselwirkung der Umweltbedingungen mit personenbezogenen Faktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche organisationsinternen Strukturen und Prozesse begünstigen Ihrer Meinung nach die Entstehung destruktiver Führung?</li> <li>- Welche externen Faktoren, also Faktoren, auf die die Organisation nicht direkt Einfluss nehmen kann, begünstigen Ihrer Ansicht nach die Entstehung destruktiver Führung?</li> </ul> <p>[...]</p>	<p>Bardes &amp; Piccolo, 2010; Barsky, 2008; Chandler &amp; Fields, 2010; Erickson et al., 2015; Krasikova et al., 2013; Kuhn &amp; Weibler, 2012; Mawritz et al., 2012; Mulvey &amp; Padilla, 2010; Niven &amp; Healy, 2016; Ordóñez et al., 2009; Padilla et al., 2007; Salin, 2003; Schweitzer et al., 2004</p>

Anhang I

<p><i>Themenfeld 3: präventive Maßnahmen</i></p>	<p>Können Sie sich vorstellen, wie man verhindern könnte, dass sich Formen von destruktiver Führung in einer Organisation ausbilden?</p> <p>Welche Rolle könnte (Führungskräfte-)Coaching Ihrer Meinung nach bei der Prävention destruktiver Führung spielen?</p> <p>[...]</p>	<p>- präventive Maßnahmen allgemein - präventive Maßnahmen des (Führungskräfte-) Coachings</p>	<p>Welche Maßnahmen zur Vermeidung destruktiver Führung wären Ihrer Ansicht nach am wirksamsten?</p> <p>[...]</p>	
<p><i>Gesprächsabschluss</i></p>	<p>Gibt es noch etwas Wichtiges, dass wir Ihrer Meinung nach noch nicht besprochen haben?</p> <p>*Ende der Tonaufzeichnung*</p>	<p>Ergänzungen Dank Unterzeichnung der Einwilligungserklärung (falls noch nicht geschehen)</p>		



*ANHANG II:*  
*Kurzfragebogen*



**Kurzfragebogen**  
**Studie „Antezedenzen destruktiver Führung“**

1. Wie viele Jahre arbeiten Sie als Coachin/Coach?

---

2. Waren Sie vor Ihrer Arbeit als Coachin/Coach selbst als Führungskraft tätig?

---

3. Wenn ja, wie lange?

---

*ANHANG III:*  
*Postskriptum*

<b>Postskriptum</b>		
Interview-Nummer:	Ort:	Datum:
Beginn:	Ende:	Dauer:
Gesprächsinhalte vor der Tonbandaufnahme		
Gesprächsinhalte nach der Tonbandaufnahme		
situative Aspekte des Interviews		
Schwerpunktsetzung der/des Interviewten thematische Auffälligkeiten		
Motivation zur Studienteilnahme		
erste Interpretationsideen		
Selbstwahrnehmung der Interviewerin/ Reflexion des Interviewverhaltens		

*ANHANG IV:*  
*E-Mail Erstkontakt*

Sehr geehrte Frau ...,  
Sehr geehrter Herr ...,

in der wissenschaftlichen Forschung gibt es bislang ein relativ einseitiges Interesse an den Bedingungen und Auswirkungen konstruktiver und effektiver Führung. Doch Führung hat nicht immer nur eine positive, sondern eben manchmal auch eine negative Seite. Diese „dunkle Seite“ der Führung wird in der Literatur auch destruktive Führung genannt. Betrachtet man die gravierenden Folgen destruktiver Führung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für die Organisation, dann wird deutlich, wie bedeutsam die Erforschung destruktiver Führung ist. Es ist vor allem wichtig, dass wir verstehen, wie es zu destruktiver Führung kommen kann.

Ihre berufliche Erfahrung kann helfen, ungeklärte Fragen über destruktive Führung zu beantworten. Durch Ihre Arbeit als Coachin/Coach haben Sie einen besonderen Einblick in Führungsprozesse in verschiedenen Organisationen. Vielleicht sind Ihnen im Rahmen Ihrer Coaching-Tätigkeit schon Formen destruktiver Führung begegnet? Wenn ja, lade ich Sie ein, an einem **wissenschaftlichen Forschungsprojekt** mitzuarbeiten.

Mein Name ist Maria Stöckner und ich arbeite als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Erwachsenenbildung an der **Friedrich-Schiller-Universität Jena**. Im Rahmen meiner Dissertation forsche ich zu den Bedingungsfaktoren destruktiver Führung.

Wenn Sie Interesse haben, dieses Forschungsprojekt zu unterstützen, würde ich sehr gern ein Interview mit Ihnen führen. Das Interview wird höchstens eine Stunde Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. In dem Gespräch werde ich Sie bitten, von Ihren Erfahrungen mit Formen destruktiver Führung zu berichten. Ich möchte mit Ihnen darüber sprechen, welche Faktoren Ihrer Ansicht nach dazu führen können, dass es zu destruktiver Führung kommt. Ihre Erfahrungen möchte ich gemeinsam mit den Ansichten anderer Coachinnen und Coaches in ein wissenschaftliches Modell integrieren. Wenn Sie die Ergebnisse meiner Forschung auch für Ihre Arbeit nutzen möchten, werde ich Ihnen diese selbstverständlich zur Verfügung stellen.

Wären Sie an einer Teilnahme an diesem Forschungsprojekt interessiert?

Dann würde ich Ihnen weitere Informationen zu der Studie zusenden und wir können Ihre offenen Fragen zu meinem Forschungsprojekt klären. Sollten Sie sich dafür entscheiden, an der Studie teilzunehmen, würde ich gemeinsam mit Ihnen einen Termin für ein Interview vereinbaren. Dieses Gespräch kann in Anbetracht der aktuellen Situation gern auch telefonisch oder per Video-Anruf erfolgen.

Ich danke Ihnen, dass Sie sich die Zeit genommen haben, meine E-Mail zu lesen. Ich freue mich sehr über eine positive Rückmeldung von Ihnen.

Mit meinen besten Grüßen

Maria Stöckner  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Erwachsenenbildung  
Friedrich-Schiller-Universität Jena

*ANHANG V:*  
*Information für Teilnehmerinnen und*  
*Teilnehmer*



## Information für Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Studie: „Antezedenzen destruktiver Führung“

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihr Interesse an dieser wissenschaftlichen Studie. Bitte lesen Sie sich die folgenden Informationen zunächst sorgfältig durch und entscheiden Sie dann über Ihre Teilnahme oder auch Nichtteilnahme an der Studie. Beides, Ihre *Teilnahme oder Nichtteilnahme stehen Ihnen frei*. Sie können Ihre freiwillige Teilnahme an der Studie *jederzeit* und *ohne Angabe von Gründen* abbrechen, ohne dass Ihnen daraus Nachteile entstehen.

### 1. Wer führt die Studie durch?

Die Studie wird von Frau Maria Stöckner im Rahmen ihrer Dissertation am Lehrstuhl für Erwachsenenbildung (Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften, Friedrich-Schiller-Universität Jena) durchgeführt. Es sind keine weiteren Personen an der Studienplanung, Datenerhebung und -auswertung beteiligt.

### 2. Welche Ziele werden in der Studie verfolgt?

Ziel der Studie ist es, ein wissenschaftliches Modell zu erstellen, mit dessen Hilfe die Entstehung destruktiver Führung in deutschen Organisationen erklärt werden kann. In diesem Modell soll die Perspektive von Coachinnen und Coaches abgebildet werden.

### 3. Beschreibung der Studie

Im Rahmen der Studie werden qualitative Einzelinterviews mit in Deutschland tätigen Coachinnen und Coaches durchgeführt. Die Dauer der Interviews beträgt in etwa eine Stunde. An der Studie werden voraussichtlich zwischen 20 und 30 Personen teilnehmen.

### 4. Vorteile für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Den teilnehmenden Coachinnen und Coaches werden bei Interesse die Ergebnisse der Studie zur Verfügung gestellt.

### 5. Gibt es Risiken?

Die Studie ist mit keinen Risiken für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verbunden.

### 5. Verpflichtungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehen keinerlei Verpflichtungen gegenüber der Studienverantwortlichen ein. Es wird darum gebeten, den vereinbarten Interviewtermin einzuhalten oder bei Verhinderung einen Ersatztermin zu ermöglichen.

### 7. Versicherungsschutz (ja / nein)

nein

### 8. Gibt es eine Aufwandsentschädigung, entstehen Kosten?

Im Rahmen der Studie wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmern keine Aufwandsentschädigung gezahlt. Es entstehen keine Kosten für die befragten Personen.



## **9. Vertraulichkeit und Handhabung der Daten entsprechend der EU-DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung)**

Die Interviews werden persönlich von Frau Maria Stöckner durchgeführt und mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet. Die Aufnahmen werden anschließend von Frau Maria Stöckner verschriftlicht, weil es für die wissenschaftliche Auswertung notwendig ist, den wortgenauen Verlauf des Gesprächs zu erfassen. Bereits während der Verschriftlichung werden die Interviews anonymisiert, das heißt es werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. Die Tonaufzeichnungen werden nach der Verschriftlichung gelöscht. Die Interviewtexte werden lokal auf einem passwortgeschützten Rechner gespeichert und im Rahmen der Dissertation von Frau Maria Stöckner wissenschaftlich ausgewertet. Die anonymisierten Interviewtexte können auch in darauf aufbauenden Forschungsprojekten und zu universitären Lehrzwecken verwendet werden. Die Ergebnisse der Studie und einzelne, anonymisierte Auszüge aus den Gesprächen werden in der Dissertation und in Beiträgen in wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht.

Die von den Teilnehmenden unterzeichneten Einwilligungserklärungen werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich am Lehrstuhl für Erwachsenenbildung der Friedrich-Schiller-Universität Jena archiviert.

**Zusätzlich werden Sie hiermit über die in der DSGVO festgelegten Rechte informiert (Artikel 12 ff. DSGVO):**

### **Rechtsgrundlage**

Die Rechtsgrundlage zur Verarbeitung der Sie betreffenden personenbezogenen Daten bilden Ihre freiwillige schriftliche Einwilligung gemäß DSGVO. Zeitgleich mit der DSGVO tritt in Deutschland das überarbeitete Bundesdatenschutzgesetz (BDSG-neu) in Kraft.

**Bezüglich Ihrer Daten haben Sie folgende Rechte (Artikel 13 ff. DSGVO, §§ 32 ff. BDSG-neu):**

### **Recht auf Auskunft**

Sie haben das Recht auf Auskunft über die Sie betreffenden personenbezogenen Daten, die im Rahmen der Studie erhoben und verarbeitet werden (Aushändigen einer *kostenfreien* Kopie) (Artikel 15 DSGVO, §§34 und 57 BDSG-neu).

### **Recht auf Berichtigung**

Sie haben das Recht, Sie betreffende unrichtige personenbezogene Daten berichtigen zu lassen (Artikel 16 und 19 DSGVO, § 58 BDSG-neu).

### **Recht auf Löschung**

Sie haben das Recht auf Löschung Sie betreffender personenbezogener Daten, z. B. wenn diese Daten für den Zweck, für den sie erhoben wurden, nicht mehr notwendig sind (Artikel 17 und 19 DSGVO, §§ 35 und 58 BDSG-neu).

### **Recht auf Einschränkung der Verarbeitung**

Unter bestimmten Voraussetzungen haben Sie das Recht, die Einschränkung der Verarbeitung zu verlangen, d.h. die Daten dürfen nur gespeichert, nicht verarbeitet werden. Dies müssen Sie beantragen. Wenden Sie sich hierzu bitte an die Leiterin der Studie (Artikel 18 und 19 DSGVO, § 58 BDSG-neu).

### **Recht auf Datenübertragbarkeit**

Sie haben das Recht, die sie betreffenden personenbezogenen Daten, die sie der Verantwortlichen für die Studie bereitgestellt haben, zu erhalten. Damit können Sie beantragen, dass diese Daten entweder Ihnen oder, soweit technisch möglich, einer anderen von Ihnen benannten Stelle übermittelt werden (Artikel 20 DSGVO).

### **Widerspruchsrecht**

Sie haben das Recht, jederzeit gegen konkrete Entscheidungen oder Maßnahmen zur Verarbeitung der Sie betreffenden personenbezogenen Daten Widerspruch einzulegen (Art 21 DSGVO, § 36 BDSG-neu). Eine solche Verarbeitung findet anschließend grundsätzlich nicht mehr statt.

### **Einwilligung zur Verarbeitung personenbezogener Daten und Recht auf Widerruf dieser Einwilligung**

Die Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten ist nur mit Ihrer Einwilligung rechtmäßig (Artikel 6 DSGVO, § 51 BDSG-neu).

## Anhang V

Sie haben das Recht, ihre Einwilligung zur Verarbeitung personenbezogener Daten jederzeit zu widerrufen. Es dürfen jedoch die bis zu diesem Zeitpunkt erhobenen Daten durch die in der Information und Einwilligungserklärung der Studie genannte Stelle verarbeitet werden (Artikel 7, Absatz 3 DSGVO, § 51 Absatz 3 BDSG-neu).

**Möchten Sie eines dieser Rechte in Anspruch nehmen, wenden Sie sich bitte an** die Studienverantwortliche. Außerdem haben Sie das **Recht, Beschwerde bei der/den Aufsichtsbehörde/n einzulegen**, wenn Sie der Ansicht sind, dass die Verarbeitung der Sie betreffenden personenbezogenen Daten gegen die DSGVO verstößt:

<b>Datenschutzbeauftragte FSU Jena</b>		<b>Datenschutz-Aufsichtsbehörde</b>	
Name:	Dr. Stefanie Buchmann	Name:	Thüringer Landesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (TLfDI)
Adresse:	Fürstengraben 1, Zi. 3.58 07743 Jena	Adresse:	Postfach 900455 99107 Erfurt
Telefon:	03641-9 31 087	Telefon:	0361 / 57 311 29 00
E-Mail	Stefanie.Buchmann@uni-jena.de	E-Mail	poststelle@datenschutz.thueringen.de

Falls Sie über diese Information hinaus noch weitere Fragen zur Studie haben sollten, beantworte ich Ihnen diese gern.

Unterschrift  
Verantwortlicher Kontakt während der Studie

Maria Stöckner  
Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften  
Institut für Bildung und Kultur  
Am Planetarium 4  
07743 Jena

Unterschrift der Teilnehmerin/des Teilnehmers

*ANHANG VI:*  
*Einverständniserklärung*



**Einverständniserklärung**  
zur Teilnahme an der wissenschaftlichen Studie  
„Antezedenzen destruktiver Führung“

Daten der Teilnehmerin/des Teilnehmers:

---

(Nachname, Vorname)

---

(Straße, Postleitzahl, Wohnort)

---

(Telefon)

---

(Email)

Ich wurde mündlich und schriftlich über das Wesen, die Bedeutung, Tragweite und Risiken der wissenschaftlichen Studie informiert und hatte ausreichend Gelegenheit, meine Fragen hierzu in einem Gespräch mit der Studienleiterin zu klären.

Ich habe die „Information für Teilnehmerinnen und Teilnehmer“ der genannten Studie ebenso ausgehändigt bekommen wie diese Einverständniserklärung.

Ich erkläre mich damit einverstanden, an der Studie teilzunehmen. Meine Teilnahme erfolgt freiwillig.

Mir ist bekannt, dass ich meine Einwilligung jederzeit ohne Angabe von Gründen mit Wirkung für die Zukunft widerrufen und der Weiterverarbeitung meiner Daten widersprechen kann. Zudem bin ich belehrt worden, dass von mir gespeicherte Daten gelöscht bzw. vernichtet werden.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die im Rahmen dieser Studie erhobenen personenbezogenen Daten (ohne Klarnamen und Anschrift) in der in den Informationen für Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschriebenen Weise auf elektronischen Datenträgern aufgezeichnet, verarbeitet, ausgewertet und in anonymisierter Form veröffentlicht werden.

---

(Ort, Datum)

(Unterschrift der/des Teilnehmenden)

---

(Ort, Datum)

(Unterschrift der wiss. Leitung)

*ANHANG VII:*  
*Transkriptionskonventionen*

## Transkriptionskonventionen

(modifiziert nach Dresing und Pehl, 2018, S. 20-25)

1. Die interviewende Person wird durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „B:“ gekennzeichnet. Die Befragten werden in der Reihenfolge der Interviews von 1 bis 25 nummeriert.
2. Jeder Sprecherbeitrag wird in einem Absatz formatiert. Bei einem Sprecherwechsel wird eine leere Zeile eingefügt. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert (davon ausgenommen sind kurze Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden). Am Ende eines Absatzes wird eine Zeitmarke eingefügt.
3. Jede Zeile eines Transkriptes wird nummeriert.
4. Personenbezogene Daten wie Namen, Auftraggeber oder Orte, die Rückschlüsse auf die Identität der Coachin bzw. des Coaches zulassen würden, werden anonymisiert.
5. Informationen zu den Rahmenbedingungen des Gesprächs werden kursiv geschrieben.
6. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten.
4. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert.
7. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet.
5. Wort- und Satzabbrüche werden geglättet, Wortdoppelungen nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden. Halbsätze, denen nur die Vollendung fehlt, werden jedoch erfasst und mit dem Abbruchzeichen / gekennzeichnet.
6. Die Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Dabei sollen Sinneinheiten beibehalten werden. Als Satzzeichen werden neben Komma und Punkt auch das Fragezeichen verwendet. Auf Ausrufezeichen wird verzichtet.
8. Pausen werden durch drei Auslassungspunkte in Klammern markiert. Die Länge der Pausen wird nicht ausgewiesen.
7. Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch Großschreibung gekennzeichnet.
8. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten und der interviewenden Person, die zum Verstehen der Aussage notwendig sind, werden beim Einsatz in Klammern notiert.

9. Wird in der Aufnahme wörtliche Rede zitiert, wird das Zitat in Anführungszeichen gesetzt.
10. Unverständliche Wörter werden mit (unv.) gekennzeichnet.
11. Vermutet man einen Wortlaut, ist sich aber nicht sicher, wird das Wort bzw. der Satzteil mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt.

<b>Transkriptionszeichen</b>	<b>Bedeutung</b>
<b>I</b>	interviewende Person
<b>B1 – B25</b>	interviewte Person
<i>Information</i>	Informationen zu Rahmenbedingungen des Gesprächs
/	Satzabbruch
(...)	Pause des Sprechenden
<b>BETONUNG</b>	besonders betonte Worte
(lacht)	emotionale Äußerung des Sprechenden
(unv.)	unverständliche Worte
(Aussage?)	vermuteter Wortlaut





*ANHANG VIII:*  
*Kodeliste der Einzelfallanalyse*

## Anhang VIII

theoriegeleitete Kodes	Häufigkeit	theoretischer Bezugsrahmen
keine Sanktionierung von destruktiver Führung	21	z. B.: Krasikova et al. (2013), Mulvey und Padilla (2010), Wang et al. (2010)
Narzissmus und übersteigertes Selbstbild der Führungskraft	18	z. B.: Judge et al. (2009), Kuhn und Weibler (2012), Padilla et al. (2007)
Führungskraft steht unter extremen Druck	16	z. B. Bardes und Piccolo (2010)
Geführtentyp: Zuschauende	16	z. B.:Thoroughgood und Padilla, et al. (2012)
destruktive Vorbilder auf höherer Führungsebene	14	z. B.: Mawritz et al. (2012), Salin (2003)
dynamische Veränderungen/permanenter Wandel	11	z. B.: Mulvey und Padilla (2010)
Konkurrenz zwischen Führungskräften	11	Chandler und Fields (2010)
fehlende Empathie der Führungskraft	11	z. B.: Judge et al. (2009),
Überforderung und subjektives Stressempfinden der Führungskraft	11	z. B.: Mawritz, Folger und Latham (2014) Wang et al. (2010) Zhang und Bednall (2016)
Organisationstyp: große Organisationen	9	z. B.: Einarsen und Skogstad (1996)
Shareholder Value	8	z. B.: Kuhn und Weibler (2020)
Sozialisation und Kindheitserfahrungen	7	Padilla et al. (2007)
Geführtentyp: Opportunisten/innen	7	z. B.: Thoroughgood und Padilla, et al. (2012)
kontraproduktives Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	5	z. B.: Wang et al. (2010)
Führungskraft fühlt sich nicht wertgeschätzt	5	z. B. Aryee et al. (2007) Tepper et al. (2006) Wang et al. (2010)
Geführtentyp: Autoritäre	5	z. B.: Thoroughgood und Padilla, et al. (2012)
kulturelle Unterschiede von Nationen	4	z. B.: Mulvey und Padilla (2010) Padilla et al. (2007) Vogel et al. (2015)
extreme Leistungskultur der Organisation	4	z. B.: Bardes und Piccolo (2010) Chandler und Fields (2010)
fundamentale Transformation der Organisation	4	z. B.: Neves (2014)
Geführtentyp: verlorene Seelen	3	z. B.: Thoroughgood und Padilla, et al. (2012)
Psychopathie der Führungskraft	2	z. B.: Barelds et al. (2018) Paulhus (2014)
fehlende Kontrolle von Führung aus dem politisch-gesellschaftlichen Umfeld	2	z. B.: Mulvey und Padilla (2010)
Geführtentyp: Gefolgsleute	2	z. B.: Thoroughgood und Padilla, et al. (2012)
Geführtentyp: Marionettenspieler	2	z. B.: Schyns et al. (2018)
leistungsbezogene Vergütung	1	z. B.: Bardes und Piccolo (2010) Barsky (2008) Salin (2003)
fehlende Gewissenhaftigkeit der Führungskraft	1	z. B.: Mawritz et al. (2014)
Ressourcenknappheit	1	z. B.: Krasikova et al. (2013) Wang et al. (2010)
analysierte Dokumente	25	

<b>datengeleitete</b> Codes	Häufigkeit
Beförderung zur Führungskraft ohne Führungseignung	16
Minderwertigkeitsgefühle der Führungskraft	15
wirtschaftlicher Erfolg ist oberste Maxime	14
streng hierarchische Strukturen in der Organisation	11
Motive der Führungskraft	11
Fehlerkultur der Organisation	10
mangelnde Fähigkeiten der Führungskraft	10
fehlende Reflexionsbereitschaft/fehlendes Reflexionsvermögen der Führungskraft	10
Organisationstyp: inhabergeführt/Mittelstand	9
fehlendes Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	8
Einsamkeit in der Führungsrolle	8
gesellschaftliche Entwicklungen	8
Konfliktverhalten der Führungskraft	8
Buddy-Netzwerk	8
Abhängigkeit der Führungskraft	7
gestörte Kommunikation	7
Branche der Organisation	7
Macht	7
Unterschiede Frauen und Männer in Bezug auf Führung	7
Entpersonifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Führungskraft	7
Generation der Führungskraft	6
wettbewerbliches Umfeld der Organisation	6
autoritärer Führungsstil	6
zu wenig Zeit für Führung	6
Verteidigung der eigenen Position als Führungskraft	5
hohe Erwartungen der Führungskraft an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	5
Perfektionismus der Führungskraft	4
Ängste der Führungskraft	4
Umgang mit Konflikten und Kritik in der Organisation	4
unspezifische Aussagen zu empfänglichen Geführten	4
Entscheidungsangst der Führungskraft	4
Versagensängste der Führungskraft	4
fehlende Aus- und Weiterbildung der Führungskraft	4
Führungskraft erhält zu wenig Feedback	4
Intransparenz	4
Irrelevanz von Feedback	4
überzogene Erwartungshaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	3
Führungskraft erlebt Arbeit nicht als sinnhaft	3
Unkenntnis der Führungskraft über Erwartungshaltungen	3
konträre Persönlichkeiten/fehlende Akzeptanz von Unterschiedlichkeit	3
Organisation stellt empfängliche Geführte ein	3
Führungskraft will andere kleinhalten	2
Primat der Organisationskultur	2
Stagnation in der Organisation	2

## Anhang VIII

*Fortsetzung:*

<b>datengeleitete</b> Codes	Häufigkeit
fehlendes Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Führungskraft	2
Angst der Führungskraft vor Statusverlust	2
fehlende Rollenklarheit für die Führungskraft	2
Destruktivität als unbeabsichtigter negativer Effekt	2
Orientierungslosigkeit der Führungskraft	1
Identifikation der Führungskraft mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	1
geringe Diversität	1
Sonderstatus der Führungskraft in der Organisation	1
fehlende Work-Life-Balance der Führungskraft	1
Führungstrends hinterherjagen	1
konfrontatives Denkmuster	1
Aufmerksamkeitsfehler der Führungskraft	1
analysierte Dokumente	25

*ANHANG IX:*

*Verlaufskarte für die Reihenfolge der  
Fallanalyse im Rahmen der Identifika-  
tion zentraler Themen*

Anhang IX

Reihenfolge	Nr. des Clusters	Bezeichnung des Falls	Begründung für die Fallauswahl
1	1	B11	– Fall mit den meisten vergebenen Kodes (am Ende der Einzelfallanalyse) – Fall befindet sich in einem zentralen Ähnlichkeitscluster
2		B25	– Fall liegt im gleichen Cluster wie B11 – Fall weist innerhalb des ersten Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B11 auf (0,34)
3		B23	– Fall liegt im gleichen Cluster wie B11 – Fall weist innerhalb des ersten Clusters das zweitstärkste Ähnlichkeitsmaß zu B11 auf (0,31)
4		B7	– Fall liegt im gleichen Cluster wie B11 – Fall weist innerhalb des ersten Clusters das drittstärkste Ähnlichkeitsmaß zu B11 auf (0,29)
5		B3	– Fall liegt im gleichen Cluster wie B11 – Fall weist innerhalb des ersten Clusters das drittstärkste Ähnlichkeitsmaß zu B11 auf (0,27)
6		B16	– Fall liegt im gleichen Cluster wie B11 – Fall weist innerhalb des ersten Clusters das drittstärkste Ähnlichkeitsmaß zu B11 auf (0,26)
7	2	B4	– Fall liegt in einem benachbarten Cluster zum Cluster um B11 – Fall weist außerhalb des ersten Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B11 auf (0,33)
8		B19	– Fall liegt im gleichen Cluster wie B4 – Fall weist innerhalb des zweiten Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B4 auf (0,41)
9		B17	– Fall liegt im gleichen Cluster wie B4 – Fall weist innerhalb des zweiten Clusters das zweitstärkste Ähnlichkeitsmaß zu B4 auf (0,24)
10		B12	– Fall liegt im gleichen Cluster wie B4 – Fall weist innerhalb des zweiten Clusters das drittstärkste Ähnlichkeitsmaß zu B4 auf (0,21)
11	3	B24	– Fall liegt in einem benachbarten Cluster zum Cluster um B4 – Fall weist außerhalb des zweiten Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B4 auf (0,41)
12		B21	– Fall liegt im gleichen Cluster wie B24 – Fall weist innerhalb des dritten Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B24 auf (0,21)
13	4	B15	– Fall liegt in einem benachbarten Cluster zum Cluster um B24 – Fall weist außerhalb des dritten Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B24 auf (0,38)
14		B14	– Fall liegt im gleichen Cluster wie B15 – Fall weist innerhalb des vierten Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B15 auf (0,36)
15		B5	– Fall liegt im gleichen Cluster wie B15 – Fall weist innerhalb des vierten Clusters das zweitstärkste Ähnlichkeitsmaß zu B15 auf (0,23)
16	5	B20	– Fall liegt in einem benachbarten Cluster zum Cluster um B15 – Fall weist außerhalb des vierten Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B15 auf (0,44)

17		B13	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fall liegt im gleichen Cluster wie B20</li> <li>– Fall weist innerhalb des fünften Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B20 auf (0,19)</li> </ul>
18	6	B1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fall liegt in einem benachbarten Cluster zum Cluster um B20</li> <li>– Fall weist außerhalb des fünften Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B20 auf (0,23)</li> </ul>
19		B2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fall liegt im gleichen Cluster wie B1</li> <li>– Fall weist innerhalb des sechsten Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B1 auf (0,38)</li> </ul>
20		B6	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fall liegt im gleichen Cluster wie B1</li> <li>– Fall weist innerhalb des sechsten Clusters das zweitstärkste Ähnlichkeitsmaß zu B1 auf (0,23)</li> </ul>
21	7	B8	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fall liegt in einem benachbarten Cluster zum Cluster um B1</li> <li>– Fall weist außerhalb des sechsten Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B1 auf (0,18)</li> </ul>
22	8	B10	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fall liegt in einem benachbarten Cluster zum Cluster um B8</li> <li>– Fall weist außerhalb des siebten Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B8 auf (0,27)</li> </ul>
23		B9	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fall liegt im gleichen Cluster wie B10</li> <li>– Fall weist innerhalb des achten Clusters das stärkste Ähnlichkeitsmaß zu B10 auf (0,22)</li> </ul>
24		B22	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fall liegt im gleichen Cluster wie B10</li> <li>– Fall weist innerhalb des achten Clusters das zweitstärkste Ähnlichkeitsmaß zu B10 auf (0,21)</li> </ul>
25	9	B18	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fall liegt in einem benachbarten Cluster zum Cluster um B10</li> <li>– Ähnlichkeitsmaß 0,26</li> </ul>





*ANHANG X:*  
*Übersicht der zentralen Themen aller*  
*Fälle des Samples*

## Anhang X

Fall	zentrale Themen	Kodes
1	fehlende Führungseignung	mangelnde Fähigkeiten der Führungskraft fehlende Reflexionsbereitschaft/fehlendes Reflexionsvermögen der Führungskraft
	destruktive Karrierepfade	Beförderung zur Führungskraft ohne Führungseignung
	Wettbewerb	Führungskraft steht unter extremen Druck
2	Wettbewerb	dynamische Veränderung/ permanenter Wandel
	Kurzfristorientierung des Unternehmens	wirtschaftlicher Erfolg ist oberste Maxime Führungskraft steht unter extremen Druck zu wenig Zeit für Führung
	fehlende Unterstützung der Führungskräfte	Überforderung und subjektives Stressempfinden der Führungskraft Einsamkeit in der Führungsrolle Orientierungslosigkeit der Führungskraft
3	Sinnkrise der Führungskraft/ Rollenunsicherheit der Führungskraft	Führungskraft erlebt Arbeit nicht als sinnvoll Intransparenz fehlende Rollenklarheit für die Führungskraft
	permanente Überlastung der Führungskraft	Führungskraft steht unter extremen Druck Überforderung und subjektives Stressempfinden permanenter Wandel gesellschaftliche Entwicklungen überzogene Erwartungshaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
	Vermeidungsstrategien der Führungskraft	Konfliktverhalten der Führungskraft fehlende Gewissenhaftigkeit der Führungskraft Minderwertigkeitsgefühl der Führungskraft Ängste der Führungskraft
4	Wettbewerb	wettbewerbliches Umfeld der Organisation wirtschaftlicher Erfolg ist oberste Maxime Organisationstyp: große Organisation/ Shareholder Value Führungskraft steht unter extremen Druck Konkurrenz zwischen Führungskräften leistungsbezogene Vergütung
	Glaubenssätze der Führungskraft	Sozialisation und Kindheitserfahrungen
	destruktive Unternehmensleitung	keine Sanktionierung von destruktiver Führung destruktive Vorbilder auf höheren Führungsebenen
5	Schutz durch Hierarchie	keine Sanktionierung von destruktiver Führung streng hierarchische Strukturen in der Organisation gestörte Kommunikation
	destruktive Unternehmensleitung	Buddy-Netzwerk
6	Kommunikationsstörungen	konträre Persönlichkeiten/ fehlende Akzeptanz von Unterschiedlichkeiten gestörte Kommunikation Umgang mit Konflikten in der Organisation
	Nachrangigkeit von Führungsaufgaben	zu wenig Zeit für Führung wirtschaftlicher Erfolg ist oberste Maxime
	Toleranz gegenüber destruktiver Führung	keine Sanktionierung von destruktiver Führung Irrelevanz von Feedback
	Passivität der Geführten	Geführtentyp: Zuschauende
7	destruktive Unternehmensleitung	destruktive Vorbilder auf höherer Führungsebene keine Sanktionierung von destruktiver Führung
	Rollenunsicherheit der Führungskraft	fehlende Aus- und Weiterbildung Einsamkeit in der Führungsrolle Minderwertigkeitsgefühle der Führungskraft fehlendes Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
	Wettbewerb	wettbewerbliches Umfeld

		Führungskraft steht unter extremen Druck	
8	Rollenunsicherheit der Führungskraft	Minderwertigkeitsgefühle der Führungskraft Verteidigung der eigenen Position als Führungskraft	
	destruktive Unternehmensleitung	keine Sanktionierung von destruktiver Führung	
9	dunkle Persönlichkeit der Führungskraft	Narzissmus und übersteigertes Selbstbild der Führungskraft	
	Rollenunsicherheit der Führungskraft	Minderwertigkeitsgefühle der Führungskraft Abhängigkeit der Führungskraft	
	mangelndes Reflexionsvermögen der Führungskraft	Destruktivität als unbeabsichtigter negativer Effekt	
10	dunkle Persönlichkeit der Führungskraft	Narzissmus und übersteigertes Selbstbild der Führungskraft Perfektionismus der Führungskraft	
	unbefriedigte persönliche Bedürfnisse der Führungskraft	Sozialisation und Kindheitserfahrungen Minderwertigkeitsgefühle der Führungskraft Abhängigkeit der Führungskraft	
11	Wettbewerb Kampf ums Überleben	Ressourcenknappheit Führungskraft steht unter extremen Druck Verteidigung der eigenen Position als Führungskraft Branche der Organisation	
		destruktive Unternehmensleitung	keine Sanktionierung von destruktiver Führung destruktive Vorbilder auf höherer Führungsebene
		fehlende Bewältigungsstrategien/ Resilienz der Führungskraft	Überforderung und subjektives Stressempfinden der Führungskraft fehlende Reflexionsbereitschaft/ fehlendes Reflexionsvermögen der Führungskraft mangelnde Fähigkeiten der Führungskraft Abhängigkeit der Führungskraft Einsamkeit in der Führungsrolle
	Verhalten der Geführten	kontraproduktives Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	
	12	destruktive Karrierepfade	Beförderung zur Führungskraft ohne Führungseignung
		fehlende Führungseignung	mangelnde Fähigkeiten der Führungskraft Minderwertigkeitsgefühl der FK fehlendes Reflexionsvermögen/ fehlende Reflexionsbereitschaft
dunkle Persönlichkeit der Führungskraft		Narzissmus der Führungskraft fehlende Empathie der Führungskraft	
fehlendes Feedback/ zu wenig Kontrolle		keine Sanktionierung von destruktiver Führung fehlende Kontrolle von Führung aus dem polit.-gesell. Umfeld Führungskraft erhält zu wenig Feedback	
fehlendes Vertrauen/ zu viel Kontrolle		fehlendes Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	
Verhalten der Geführten		Geführtentyp: Zuschauende	
13	destruktive Karrierepfade	Beförderung zur Führungskraft ohne Führungseignung Macht	
	Toleranz gegenüber destruktiver Führung	keine Sanktionierung von destruktiver Führung Unterschiede Frauen und Männer in Bezug auf Führung	
	zu wenig Feedback/ „Blinder Fleck“	Führungskraft erhält zu wenig Feedback streng hierarchische Strukturen in der Organisation	
14	destruktive Unternehmensleitung	wirtschaftlicher Erfolg ist oberste Maxime keine Sanktionierung destruktiver Führung	
	Passivität der Geführten	unspezifische Aussagen zu empfänglichen Geführten Geführtentyp: Zuschauende	
15	Toleranz gegenüber destruktiver Führung	dynamische Veränderung/ permanenter Wandel wirtschaftlicher Erfolg ist oberste Maxime	

## Anhang X

		keine Sanktionierung von destruktiver Führung
	destruktive Unternehmensleitung	destruktive Vorbilder auf höheren Führungsebenen
	fehlender Austausch über Führung	Einsamkeit in der Führungsrolle Konkurrenz unter Führungskräften
	dunkle Persönlichkeit der Führungskraft	Narzissmus und übersteigertes Selbstbild der Führungskraft
	Anerkennungsdefizit der Führungskraft	Sozialisation und Kindheitserfahrungen Führungskraft fühlt sich nicht wertgeschätzt
16	dunkle Persönlichkeit der Führungskraft	Narzissmus und übersteigertes Selbstbild der Führungskraft
	Rollenunsicherheit der Führungskraft	Minderwertigkeitsgefühle der Führungskraft
	Verhalten der Geführten	kontraproduktives Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Geführtentyp: verlorene Seelen Geführtentyp: Zuschauende
17	ausbeuterische Organisationskultur	wirtschaftlicher Erfolg ist oberste Maxime extreme Leistungskultur der Organisation Führungskraft steht unter extremen Druck
	destruktive Unternehmensleitung	destruktive Vorbilder auf höherer Führungsebene keine Sanktionierung von destruktiver Führung
	Rollenunsicherheit der Führungskraft	Identifikation der Führungskraft mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Konfliktverhalten der Führungskraft Entscheidungsangst der Führungskraft
	dunkle Persönlichkeit der Führungskraft	Perfektionismus der Führungskraft fehlende Empathie der Führungskraft Narzissmus der Führungskraft
	Passivität der Geführten	Geführtentyp: Zuschauende Geführtentyp: Autoritäre Geführtentyp: verlorene Seelen
18	dunkle Persönlichkeit der Führungskraft	Narzissmus und übersteigertes Selbstbild der Führungskraft
	Machtspielraum der Führungskraft	Macht Sonderstatus der Führungskräfte in der Organisation
19	destruktive Karrierepfade	Beförderung zur Führungskraft ohne Führungseignung Motive der Führungskraft
	Vermeidungshaltung der Führungskraft	Konfliktverhalten der Führungskraft Minderwertigkeitsgefühl
	dunkle Persönlichkeit der Führungskraft	Narzissmus und übersteigertes Selbstbild der Führungskraft
	destruktive Unternehmensleitung	destruktive Vorbilder auf höherer Führungsebene
	Freispruch der Geführten	Geführtentyp: Zuschauende
20	destruktive Organisationskultur	wirtschaftlicher Erfolg ist oberste Maxime Konkurrenz zwischen Führungskräften Primat der Organisationskultur Fehlerkultur der Organisation
	fehlender Austausch über Führung	Einsamkeit in der Führungsrolle
21	destruktive Unternehmensleitung	Buddy-Netzwerk keine Sanktionierung destruktiver von Führung
	Statuserhalt	Verteidigung der eigenen Position als Führungskraft Angst der Führungskraft vor Statusverlust
22	destruktive Unternehmensleitung	Buddy-Netzwerk keine Sanktionierung von destruktiver Führung Konfliktverhalten der (höheren) Führungskraft

	kulturabhängig Führungswerte	kulturelle Unterschiede von Nationen
	Kultur des Misstrauens	Fehlerkultur der Organisation fehlendes Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
	fehlende Führungseignung	fehlende Reflexionsbereitschaft/fehlendes Reflexionsvermögen der Führungskraft
23	Wettbewerb	dynamische Veränderungen/ permanenter Wandel Branche der Organisation Führungskraft steht unter extremen Druck Konkurrenz zwischen Führungskräften Einsamkeit in der Führungsrolle
	Mangel an Vertrauen	fehlendes Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Minderwertigkeitsgefühle der Führungskraft
	destruktive Unternehmensleitung	keine Sanktionierung von destruktiver Führung
	gesellschaftliches Bild von Führung	Generation der Führungskraft kulturelle Unterschiede
24	affektgesteuerte Druckentladung	Führungskraft steht unter extremen Druck Überforderung und subjektives Stressempfinden der Führungskraft Macht
	Verhalten der Geführten	kontraproduktives Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
	destruktive Karrierepfade	Beförderung zur Führungskraft ohne Führungseignung Motive der Führungskraft Buddy-Netzwerk
	destruktive Unternehmensleitung	Konfliktverhalten der Führungskraft
25	destruktive Karrierepfade	Beförderung zur Führungskraft ohne Führungseignung Buddy-Netzwerk Motive der Führungskraft Organisationstyp-große Organisation
	dunkle Persönlichkeit der Führungskraft	Narzissmus und übersteigertes Selbstbild der FK fehlende Empathie Psychopathie
	Inkompetenz der Führungskraft	Entscheidungsangst der Führungskraft mangelnde Fähigkeiten der Führungskraft
	Wettbewerb	gesellschaftliche Entwicklungen wettbewerbliches Umfeld wirtschaftlicher Erfolg als oberste Maxime



*ANHANG XI:*  
*Kategoriensystem*

## Anhang XI

finale Bezeichnung der Kategorie	Leistungsdruck der Führungskraft
ursprüngliche Bezeichnung der Kategorie	Wettbewerb/ Leistungsdruck
zugeordnete Subkodes (in alphabetischer Reihenfolge)	Branche der Organisation dynamische Veränderung/ permanenter Wandel extreme Leistungskultur der Organisation Führungskraft steht unter extremen Druck Konkurrenz zwischen Führungskräften kontraproduktives Arbeitsverhalten der Geführten Organisationstyp: große Organisation Shareholder Value Überforderung und subjektives Stressempfinden Verteidigung der eigenen Position als Führungskraft wettbewerbliches Umfeld der Organisation wirtschaftlicher Erfolg ist oberste Maxime zu wenig Zeit für Führung
Dimension(en)	subjektives Erleben: überfordernd – antreibend Einfluss der Person (Führungskraft): stark – schwach Einfluss des Umfeldes der Organisation: stark – schwach
ursächliche Bedingungen	In Organisationen, in denen der kurzfristige, wirtschaftliche Erfolg als die oberste Maxime gilt, werden andere Organisationsziele verdrängt. Wachstum wird um jeden Preis angestrebt und in den Zielvorgaben der Führungskräfte fixiert. Aus den individuellen Zielvorgaben kann sich ein interner Konkurrenzkampf zwischen den Führenden entwickeln, welcher den Leistungsdruck zusätzlich verstärkt. Bei einer permanenten Änderung der Strategien (permanenter Wandel) und damit verbundener, veränderter Zielvorgaben fehlt es an der notwendigen Kontinuität. Dies verschärft die Anspruchssituation der Führungskräfte. Auch ein hoher Anspruch der Führungskräfte an sich selbst kann ursächlich für Leistungsdruck sein.
Kontextbedingungen	Befindet sich die Organisation in einem besonders wettbewerblichen Umfeld/ Branche, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Organisation sich auf wirtschaftliche Kenngrößen fokussiert und dass sich dies in besonders anspruchsvollen Zielvorgaben der Führungskräfte widerspiegelt (auch organisationsintern Leistungsdruck wird aufgebaut).



	<p>Je größer die Organisation ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass auch die wirtschaftlichen Interessen anderer Kreise bedient werden müssen und dadurch Führungskräfte einem starken Leistungsdruck ausgesetzt sind und die Führenden miteinander in Konkurrenz treten.</p> <p>Wenn das Verhalten der Geführten die Zielerreichung der Führungskräfte gefährdet (kontraproduktives Arbeitsverhalten), dann wirkt dies als zusätzlicher Stressor.</p> <p>Die Wahl der Bewältigungsstrategie der Führungskraft ist abhängig von der Ausprägung der Führungs- und Selbstregulierungskompetenzen, der inneren Verfasstheit bzw. Stabilität der Person, dem Machtspielraum der Führungskraft in der Organisation bzw. ihrem Umgang mit der eigenen Machtposition (Sonderstatus). Diese Kontextfaktoren können also sowohl katalysierend als auch hemmend auf destruktives Verhalten einer Führungskraft wirken.</p>
Handlungen (Strategien und Taktiken) zum Umgang/ Bewältigung	<p>Führungskräfte fokussieren die eigenen Kräfte auf die Erfüllung der Zielvorgaben, weil nur diese sanktionsrelevant sind. Sie greifen auf Schutzhandlungen zurück, z. B. indem sie den Druck an nachgeordnete Hierarchieebenen weitergeben. In Überforderungssituationen kann es zu Affekthandlungen, wie z. B. Wutausbrüchen (B24) kommen.</p>
Konsequenzen	<p>Führungskräfte vernachlässigen ihre originären mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben. Mit diesem Verhalten schädigen sie unmittelbar die Ziele der Geführten, weil sie z. B. keine Fürsorge wahrnehmen. Die Ziele der Organisation werden im engeren Sinne nicht geschädigt, weil die Organisation der Urheber dieser Zielvorgaben ist. Langfristig gefährdet sich die Organisation damit selbst.</p>
Ausgangsfall der kategoriebezogenen Kontrastierung	B2
Memos	<p>Datum: 16.12.2021</p> <p>Es ist auffällig, dass in fast allen Interviews thematisiert wird, dass auf einer destruktiven Führungskraft ein enormer Leistungsdruck lastet. In einigen Organisationstypen (Größe, Branche) scheint dies besonders verbreitet zu sein. Individuelle Zielvorgaben können zu einer Konkurrenz zwischen den Führenden führen, welche wiederum druckerhöhend wirkt. Ich ging zunächst davon aus, dass diese Konkurrenz eine Folge des Leistungsdrucks ist, aber die Daten legen nahe, dass Konkurrenz mit den Zielvorgaben zusammenhängt und eine ursächliche Rolle für die Entstehung von Leistungsdruck spielt. Ab einem bestimmten Level bindet der Leistungsdruck alle Ressourcen der Führungskraft, sodass sie nicht (mehr) in der Lage ist, ihre mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben wahrzunehmen. Dieses individuelle Level, ab dem das Fass sprichwörtlich überläuft, scheint unter anderem abhängig von der Persönlichkeit und den Fähigkeiten der Führungskraft zu sein. Als Reaktion auf die empfundene Überforderung zeigen Führende destruktives Führungsverhalten gegenüber ihren Geführten. Das</p>

	<p>kann die Vernachlässigung der Interessen der Geführten sein, das kann aber auch die Weitergabe des Drucks an die Geführten sein. Leistungsdruck scheint eine bedeutsame Kategorie zur Erklärung der Entstehung destruktiver Führung zu sein. Sie erklärt allerdings nicht, wie es dazu kommen kann, dass einzelne „Ausbrüche“ sich zu einer systematisch destruktiven Führung verfestigen.</p> <p>Datum: 04.01.2022</p> <p>Die Kategorie ist mit dem dunklen Eigenschaftscluster, mit der Kategorie Rollenunsicherheit/mangelnde Ressourcen und auch mit der Kategorie destruktive Karrierepfade zu verbinden (Konkurrenz zwischen Führungskräften, Aufstieg „im Kampf“). Das Schaubild zeigt, dass die Kategorie eine hohe innere Konnektivität hat (viele Verbindungen zwischen den Kodes).</p> <p>18.01.2022</p> <p>Nach Bearbeitung der Kategorie Toleranz der Geführten und der Herausnahme des Subkodes „kontraproduktives Arbeitsverhalten“ ist es wichtig, diesen Subkode nicht vollständig aus den Überlegungen bzw. Modellierungen auszuschließen. Wenn man sich fragt, welche Folgen mit diesem Geführtenverhalten verbunden sein können, wird klar, dass dieses zu einer zusätzlichen Belastung für die Führungskraft führen kann, nämlich dann, wenn dieses Verhalten das Erreichen der Zielvorgaben der Führungskraft gefährdet. Hierfür lassen sich Belege in den Interviews finden (z. B. B24). Dann wird das Verhalten der Geführten zu einem zusätzlichen Stressor. Daher scheint es sinnvoll, diesen Subkode in die Kategorie Leistungsdruck der Führungskraft zu integrieren.</p>
Zitate	<p>„Und gerade in den großen Organisationen stellt man immer wieder fest, dass Führungskräfte derart unter Druck kommen, weil insbesondere von oben meist KPI-Druck herrscht, also Zahlendruck auf irgendwelche Kennziffern und dann kommen die in ausweglose Situationen und haben gar keine Chance mehr sich Gedanken zu machen über das Wohl ihrer Mitarbeiter und üben dann, ob sie wollen oder nicht, so viel Druck aus, auch um sich selbst zu schützen, und bringen damit natürlich Mitarbeiter mit dem Rücken zur Wand wie man so sagen würde.“ (B2, Z. 14-19)</p> <p>„Und wenn das aber das einzige ist, was ich als Führungskraft gefragt werde von meinem Chef, was mach ich dann?“ (B2, Z. 83-84)</p> <p>„Und jeder kämpft für sich allein.“ (B11, Z. 167-168)</p> <p>„Wenn man das zwischen dem Vorgesetzten einer Führungskraft mit der Führungskraft anguckt, dann stehen eben häufig auch die geschäftlichen Themen, die inhaltlichen Ziele im Vordergrund. Da die vorgesetzte Führungskraft das mit ihrer vorgesetzten Führungskraft wieder genauso erlebt, ist das im Grunde genommen eine Kette, die sich durch die ganze Organisation zieht.“ (B15, Z. 267-271)</p>

„Es ist ein Gegeneinander, weil jeder seine eigenen Zahlen kriegt. Es ist ein extremer Wettbewerb untereinander. Und dieser Wettbewerb geht eben oben los und wird in die einzelnen Schichten und in die einzelnen Abteilungen eben weitergegeben. Und zwar oft leider ungefiltert.“ (B4, Z. 47-50)

„Führung ist immer ein Gruppenphänomen und es ist immer eine Interaktion zwischen Führern und Geführten. Und Mitarbeiter können Führungskräfte total auflaufen lassen. Also wenn Mitarbeiter nicht wollen, dann kann man sich abstrampeln, dann kann man integer sein, dann kann man sämtliche Skills beherrschen und es funktioniert nicht. Insofern spielen Mitarbeiter eine große Rolle.“ (B11, Z. 88-92)

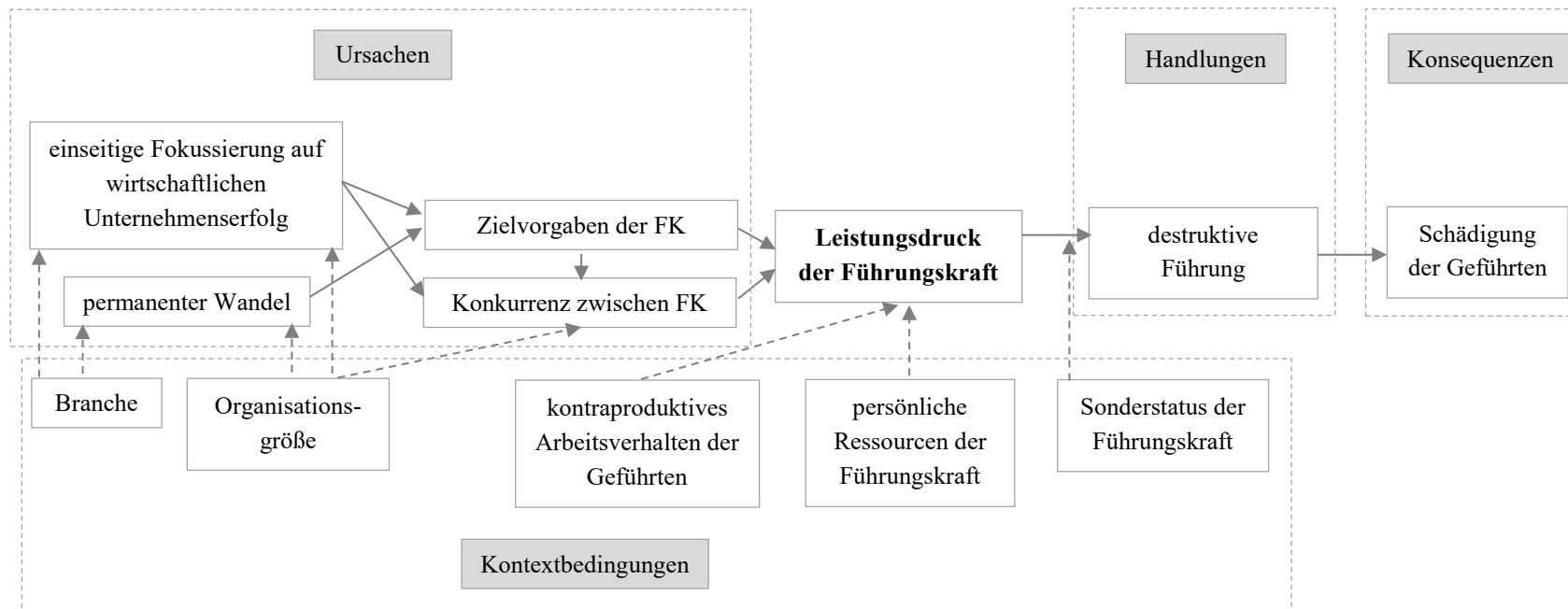
„[...] [E]s werden oft von oben Ziele vorgegeben, die einfach nicht umsetzbar sind.“ (B23, Z. 275-276)

„Also ich glaube, innerhalb des Unternehmens führt Druck sehr stark zu destruktivem Führungsverhalten. Also wenn zu starker, fordernder Druck an Ergebnisse da ist. Und diese Ergebnisse letztendlich irgendwie gefühlt für alle gar nicht so richtig lieferbar sind. Also Menge, aber auch dieser Zeitdruck, in bestimmter Zeit da irgendetwas hinzubekommen, was gar nicht in Ruhe durchdacht werden konnte, nicht geplant werden konnte. Am Ende aber ein Ergebnis stehen soll und keiner will eigentlich wissen wie jemand da hingekommen ist. Also dieser ganze Druck spielt glaube ich eine ganz große Rolle.“ (B3, Z. 194-200)

„Und das verstärkt nochmal den Druck natürlich, wenn du das Gefühl hast, für dumm verkauft zu werden.“ (B24; Z. 80-81)

„Das kann sein, im destruktiven Sinne, Ausschöpfung bis hin zu Erschöpfung aller Ressourcen. Immer wieder mit der Wachstumsidee. Und versucht, jedes Tempo zu gehen, obwohl der ein oder andere schon nicht mehr kann oder so.“ (B24, Z. 474-476)

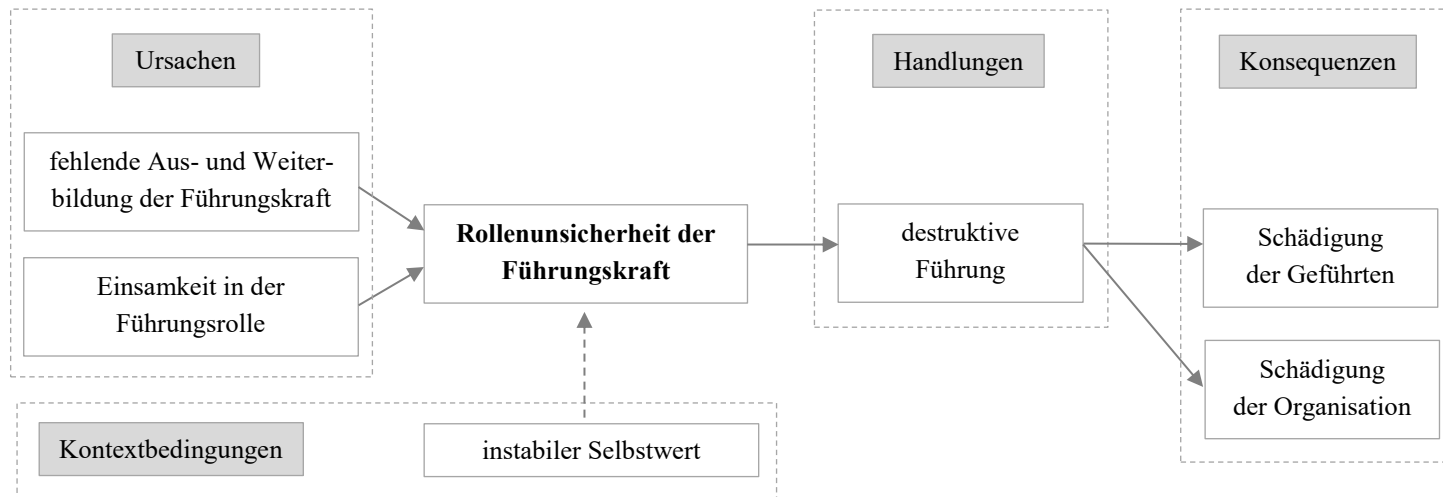
„Und das ist ja das, wo man es Führungskräften gar nicht verübeln kann, weil sie sich ja zielkonform verhalten. Welcher Mensch würde sich aufgrund, hart gesprochen, ideeller Führungsvorstellungen gegen seine Ziele orientieren. Also das ist ja auch ein extremer organisationeller, systemischer Druck, der da auf dem Individuum als Führungskraft lastet. Den das Individuum eigentlich auch nicht lange tragen und halten kann.“ (B17, Z. 341-346)



finale Bezeichnung der Kategorie	Rollenunsicherheit der Führungskraft
ursprüngliche Bezeichnung der Kategorie	Rollenunsicherheit der Führungskraft
zugeordnete Subkodes (in alphabetischer Reihenfolge)	Abhängigkeit der Führungskraft Einsamkeit in der Führungsrolle Entscheidungsangst der Führungskraft fehlende Aus- und Weiterbildung der Führungskraft fehlende Rollenklarheit für die Führungskraft fehlendes Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Identifikation der Führungskraft mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Intransparenz Konfliktverhalten der Führungskraft Minderwertigkeitsgefühle der Führungskraft Verteidigung der eigenen Position als Führungskraft
Dimension(en)	Reaktion: aktiv – passiv Intensität: stark – schwach
ursächliche Bedingungen	Die Führungskräfte werden nicht oder nicht in ausreichendem Maße auf ihre Führungsrolle vorbereitet. Sie haben keine Klarheit über ihre Rolle als Führungskraft und über die damit verbundenen Erwartungen von außen. Führenden fehlt es an Unterstützung bei der Bewältigung ihrer Führungsaufgaben. Es mangelt an einem konstruktiven Austausch über Führung (Einsamkeit in der Führungsrolle).
Kontextbedingungen	Personen mit generellen Minderwertigkeitsgefühlen (instabiler Selbstwert) tendieren stärker zu den unten genannten Strategien.
Handlungen (Strategien und Taktiken) zum Umgang/ Bewältigung	Als Reaktion auf eine Unsicherheit in Bezug auf die eigene Führungsrolle können Führungskräfte Strategien zur Verteidigung der eigenen Position einsetzen. Diese sind insofern destruktiv, als dass sie die eigene Person auf Kosten anderer erhöhen. Das Handeln der Führenden ist auf die Befriedigung eigener Bedürfnisse ausgerichtet. Rollenunsicherheit kann zu kontrollierenden Handlungsweisen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen. Führende können auch mit vermeidenden Strategien reagieren, z. B. in Bezug auf Entscheidungen oder Konfliktsituationen.
Konsequenzen	Fehlende Entscheidungen belasten die Geführten und gefährden die Ziele der Organisation.

## Anhang XI

	<p>Der Führungskraft fehlt es an persönlicher Autorität und Authentizität in der Führungsrolle. Das entstehende Führungsvakuum wird möglicherweise punktuell von anderen Teammitgliedern gefüllt.</p>
Ausgangsfall der kategorie- bezogenen Kontrastierung	B8
Memos	<p>Datum: 18.12.2021</p> <p>Unsicherheit in der Führungsrolle entsteht, wenn der Führungsperson keine ausreichenden Informationen zur Verfügung gestellt werden. Damit sind sowohl Erwartungen im Zusammenhang mit der Führungsrolle als auch Wissen über Führung gemeint. Eine von Minderwertigkeitsgefühlen geprägte Persönlichkeit wird diese Unsicherheit in der Führungsrolle stärker empfinden als eine Person mit einem stabilen Selbstwert. Als Reaktion auf diese Rollenunsicherheit sind Strategien zur Steigerung des eigenen Selbstwerts möglich (Angriffsverhalten) oder Strategien zur Entlastung des Unsicherheitsempfindens (Vermeidungsverhalten). Diese destruktiven Führungsverhaltensweisen schädigen die Ziele der Geführten und der Organisation. Rollenunsicherheit ist ein Faktor bei der Entstehung destruktiver Führung.</p> <p>04.01.2022</p> <p>Die Kategorie Rollenunsicherheit scheint im Vergleich zu den anderen Kategorien weniger komplex zu sein (weniger ursächliche und kontextuelle Bedingungen). Der instabile Selbstwert als Kontextbedingungen ist ein bekanntes Merkmal narzisstischer Persönlichkeiten (Verweis auf dunkle Persönlichkeit). Das „Vereinsamen“ in der Führungsrolle verbindet die Kategorie mit dem Kode „Konkurrenz zwischen Führungskräften“. Außerdem verstärkt eine Unsicherheit den Leistungsdruck (die notwendigen Bewältigungsstrategien fehlen).</p>
Zitate	<p>„Dann gibt es aber auch die, wo ich es gerade so aufgemacht habe, das letzte Beispiel, die durch Nichtstun, durch Ängste, durch fast wie eine Lähmung oder Angst vor Konflikten, bestimmte Dinge nicht tun. Die sind auch sehr groß, diese Zahl. Die keine Ahnung haben, was sie da machen sollen. Die einfach hilflos sind. Die ist auch sehr groß.“ (B19, Z. 108-112)</p> <p>„Bei Unsicherheit sind wir dann weder klar in unseren Ansagen, noch klar in den Dingen, die wir erwarten. Das passt einfach nicht mehr zusammen. Und das spüre ich als Geführter. Ich spüre, ob meine Führungskraft wirklich eine Führungskraft ist. Für mich ist dann destruktiv, [...]“ (B16, Z. 198-201)</p> <p>„Dann würde ich aber auch das Gegenteil derer nehmen, die/ Es gibt Führungskräfte, die haben die Neigung es allen recht machen zu wollen. Die ziehen nicht das maximale Risiko auf sich und so weiter. Versuchen Loyalitäten und Harmonien überall herzustellen. Und das ist auch schleichend destruktiv, weil sich das System drum herum darauf einstellt und teilweise seinen Nutzen auch daraus zieht. Und das kann ein Nutzen sein gegen den Nutzen des großen Ganzen.“ (B24, Z. 100-105)</p>



## Anhang XI

finale Bezeichnung der Kategorie	Tolerierende Organisation
ursprüngliche Bezeichnung der Kategorie	destruktive Unternehmensleitung/ Toleranz gegenüber destruktiver Führung
zugeordnete Subkodes (in alphabetischer Reihenfolge)	Buddy-Netzwerk destruktive Vorbilder auf höherer Führungsebene keine Sanktionierung von destruktiver Führung
Dimension(en)	Unterstützungswise der Organisation: aktiv – passiv
ursächliche Bedingungen	Die Priorisierung des wirtschaftlichen Erfolgs führt zu einer Legitimation aller Mittel, darunter auch destruktive Führung. Höhere Führungsebenen verhalten sich entweder selbst destruktiv (Role Models) und schließen sich zu informellen Netzwerken (Buddy-Netzwerke) zusammen und/oder sie sind nicht engagiert, destruktive Führung auf unteren Ebenen zu unterbinden. Wenn destruktives Führungsverhalten nicht sanktioniert wird, entsteht ein tolerierendes Organisationsklima.
Kontextbedingungen	Das hierarchische System kann destruktive Führungskräfte schützen. Je höher die Hierarchieebene, desto sicherer ist die Führungskraft vor Sanktionierung für destruktives Führungsverhalten. Mit zunehmender Führungsebene steigt die Bedeutung der Zielerfüllung. Je größer der wirtschaftliche Erfolg der destruktiven Führungskraft, desto sicherer ist sie vor Sanktionierung für destruktives Führungsverhalten (Sonderstatus der Führungskraft).
Handlungen (Strategien und Taktiken) zum Umgang/ Bewältigung	Führungskräfte setzen destruktive Verhaltensweisen dauerhaft und systematisch zu ihrem eigenen Vorteil ein.
Konsequenzen	Führende können destruktive Verhaltensweisen ohne Gefahr einer Sanktionierung zeigen (Sonderstatus der Führungskraft). Sich ebenso destruktiv zu verhalten wie die bzw. der eigene Vorgesetzte, erhöht die eigenen Aufstiegschancen in der Organisation (destruktive Karrierepfade, Buddy-Netzwerk). Die Wahrscheinlichkeit, dass Geführte diese Strukturen wehren, sinkt mangels Aussicht auf organisationale Unterstützung bzw. Erfolg.
Ausgangsfall der kategoriebezogenen Kontrastierung	B15
Memos	19.12.2021



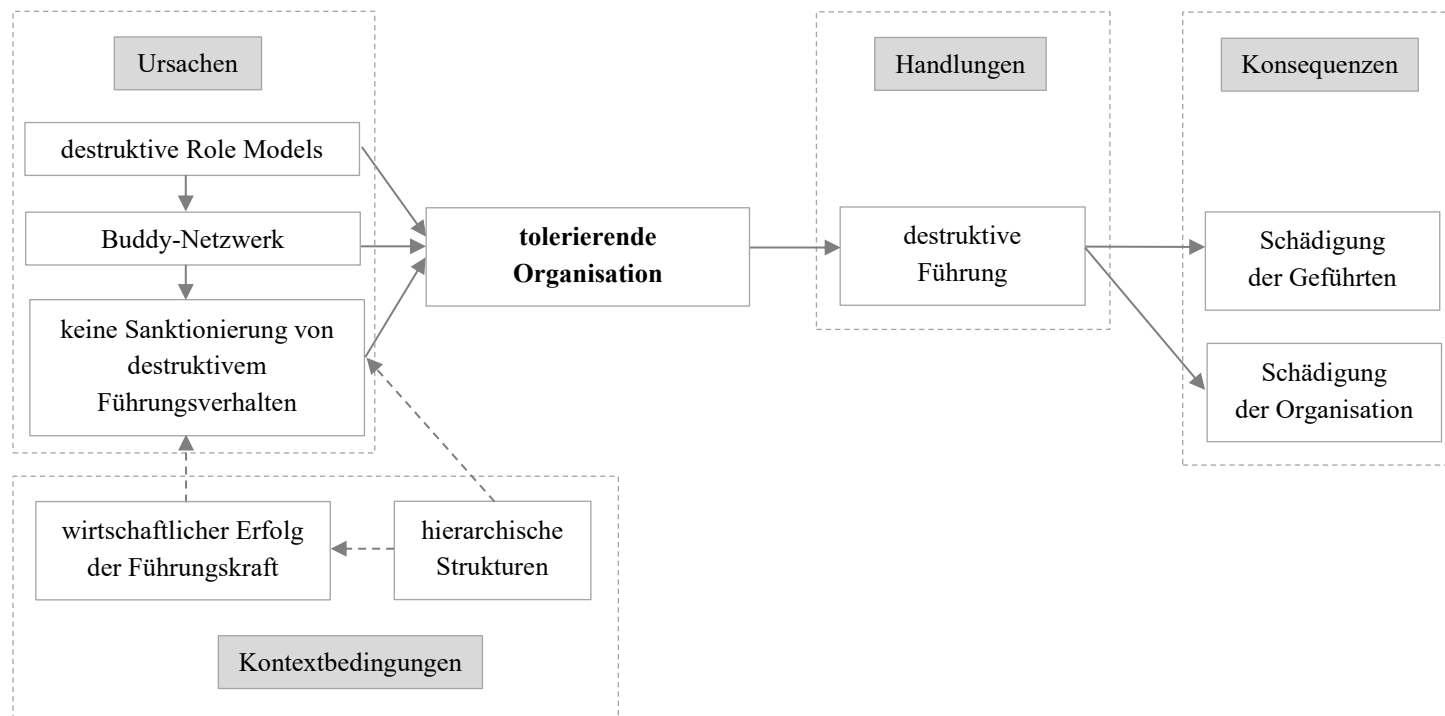
	<p>Eine tolerierende Organisation entsteht, wenn es destruktive Role Models (dieser Begriff ist treffender als destruktive Vorbilder) auf höheren Führungsebenen gibt und deren destruktives Verhalten nachgeahmt wird (siehe Trickle-down-Effekt). Diese destruktiven Führungskräfte schließen sich zu einem informellen Netzwerk zusammen und schützen einander. Das wiederum trägt dazu bei, dass destruktives Führungsverhalten in der Organisation nicht sanktioniert wird und sich dadurch manifestieren kann. Je erfolgreicher eine Führungskraft ist, desto sicherer kann sie sich vor Sanktionen fühlen. Zusätzlich steigt die Sicherheit vor Sanktionierungen mit steigender Hierarchieebene der Führungskraft. Hier wird die Verbindung zum Sonderstatus der Führungskraft deutlich. In einem solchen tolerierenden Organisationklima kann destruktives Führungsverhalten entstehen und sich vor allem verfestigen, wodurch sowohl die legitimen Ziele der Geführten als auch die der Organisation zu Schaden kommen können.</p> <p>17.01.2022</p> <p>Die Kategorie tolerierende Organisation könnte die eine besonders erklärende Kraft dafür haben, warum sich destruktive Führung in einer Organisation ausbreiten kann. Die Verbindungen zu destruktiven Karrierepfaden und Sonderstatus der Führungskraft könnten in einer Superkategorie zusammengetragen werden. Eine tolerierende Organisation wirkt wie eine Art Schutzblase. Diese Metapher könnte im Modell visualisiert werden.</p> <p>Im Moment noch unklar ist, wie (tolerierende) Geführte in die Kategorie tolerierende Organisation eingebunden werden können.</p> <p>24.01.2022</p> <p>Eine tolerierende Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass es destruktive Role-Models gibt, dass Führungskräften ein Sonderstatus zugesprochen wird (auch von den Geführten) und sie kaum relevantes Feedback zu ihrem Führungsverhalten erhalten und, dass sich Seilschaften ausbilden können.</p>
Zitate	<p>„Letztlich ist es immer eine Frage der Führung an der Spitze einer Organisation. Was setzt die für Maßstäbe. Und wenn ich dort jemanden habe, der eher destruktiv führt/ Dann kann man sich fragen wie ist der dahin gekommen? Aber das ist ja was anderes. Wenn ich dort jemanden habe, der eher destruktiv führt, erlaubt er natürlich auch damit anderen auf nächsten Hierarchieebenen, die sich aktiv anpassen, so wie wir das vorhin besprochen haben, genauso zu sein. Da zieht sich das dann eher auch durch die Organisation.“ (B15, Z. 339-345)</p> <p>„Und ich glaube, es hat was mit der Hierarchiestufe zu tun. Die Bereitschaft Führungskräfte, die in ihrer Wirkung bei den Geführten nicht so ankommen oder Dinge einfach verschlimmbessern, dass man die sozusagen entfernt, ist natürlich vor allen Dingen auf der unteren Ebene.“ (B5, Z. 269-272)</p>

„Zum einen, weil er in der Hierarchie des Unternehmens ziemlich weit oben angesiedelt ist, deswegen kann er das machen.“ (B6, Z. 246-247)

„[...] wenn ein solches Verhalten in der Unternehmensspitze schon verankert ist, wir dann diesen Trickle-down-Effekt haben oder mal mindestens haben wir, glaube ich, ein Problem, dass ein solches Verhalten dann eben auch auf den unteren Führungsebenen weniger sanktioniert wird, weil es eben von den übergeordneten Führungsebenen tatsächlich auch vorgelebt wird. Und wir dann zumindest mal dieses Korrektiv auf der Führungsseite nicht haben.“ (B7, Z. 182-187)

„[...] der hatte einen Vorgesetzten, einen Oberst, der die Hand über ihn gehalten hat. So konnte der sich ALLES erlauben. Er wurde nach zwei Jahren versetzt. Und sieh mal einer an, er hat sich ganz manierlich benommen, weil er keinen Vorgesetzten hatte, der die Hand so über ihn gehalten hat. Da musste er befürchten, dass er mit seinen ganzen Kränkungen von seinem nächsten Vorgesetzten nicht mehr so begünstigt wurde.“ (B18, Z. 303-307)

„Aber ich glaube schon, man hat seine Paten, die einen durchs Unternehmen ziehen. Und das sind dann schon ähnliche Leute. Weil ansonsten würde derjenige nicht auf Sie aufmerksam werden, wenn Sie dem nicht irgendwo im Verhalten oder ein Verständnis für sein Verhalten haben. Das glaube ich nicht, dass man so konträre Personen fördert. Außer man ist wirklich komplett offen und möchte die Organisation ändern. Aber gerade in Großkonzernen sind doch die Führungskräfte schon recht ähnlich, würde ich mal behaupten.“ (B25, Z. 197-203)



## Anhang XI

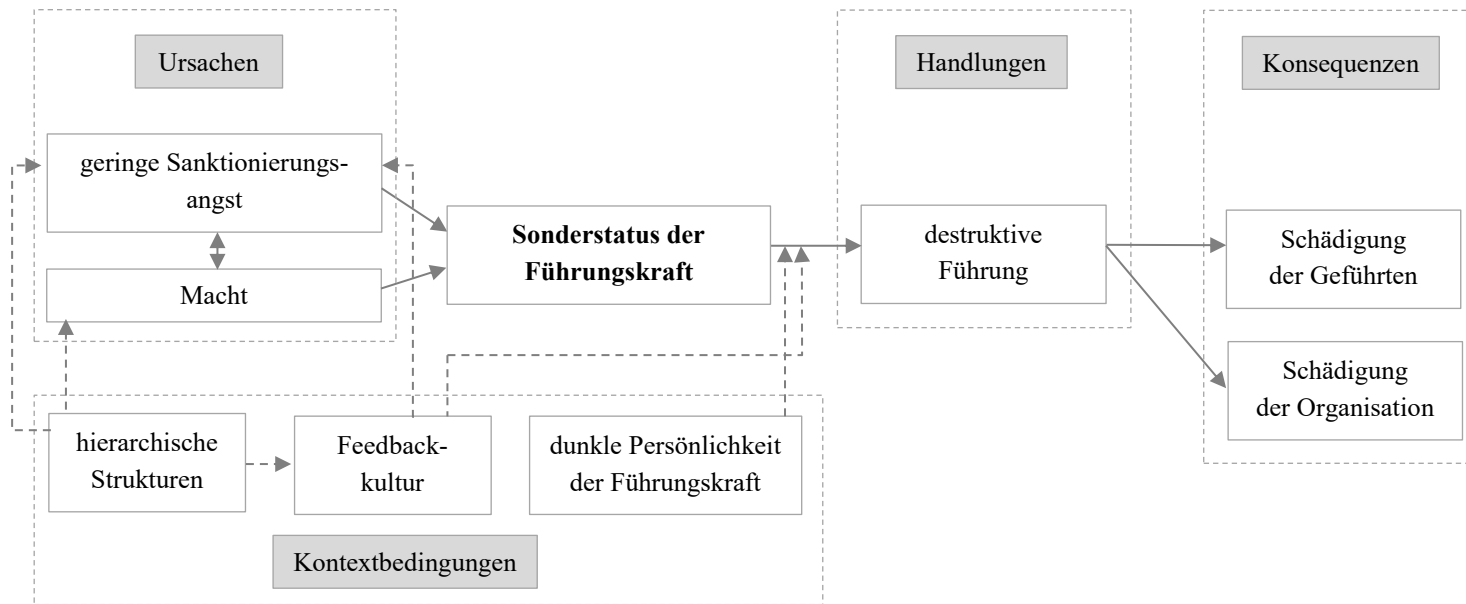
finale Bezeichnung der Kategorie	Sonderstatus der Führungskraft
ursprüngliche Bezeichnung der Kategorie	Hierarchie
zugeordnete Subkodes (in alphabetischer Reihenfolge)	<p>Führungskraft erhält zu wenig Feedback</p> <p>Irrelevanz von Feedback</p> <p>Macht</p> <p>Sonderstatus der Führungskraft in der Organisation</p> <p>streng hierarchische Strukturen in der Organisation</p>
Dimension(en)	Ausmaß: gering – groß
ursächliche Bedingungen	Macht ist ein immanentes Merkmal einer Führungsposition. Die Ausprägung der damit verbundenen Freiheitsgrade variiert jedoch. Wenn Führende (anders als andere Organisationsmitglieder) keine Sanktionierungen für destruktive Verhaltensweisen fürchten müssen, dann verleiht ihnen dies einen Sonderstatus.
Kontextbedingungen	<p>Hierarchische Strukturen können in zweierlei Hinsicht eine Art Schutzwirkung entfalten. Einerseits können sie die destruktive Führungskraft vor Sanktionen schützen, andererseits können sie die Macht der Führenden formal begrenzen und dadurch die Geführten vor einem Machtmissbrauch schützen.</p> <p>Mit steigender Hierarchieebene erhalten Führungskräfte weniger und eher konsequenzarmes Feedback von unten, wodurch ihr Sonderstatus noch verstärkt wird. Bedingt ist der Sonderstatus allerdings vom wirtschaftlichen Erfolg der Führungskraft. Bei Führenden mit einer pathologisch dunklen Persönlichkeitsstruktur ist die Wahrscheinlichkeit deutlich größer, dass die zugestandenen Freiheitsgrade ausgenutzt werden.</p>
Handlungen (Strategien und Taktiken) zum Umgang/ Bewältigung	Führungskraft agiert nach eigenem Ermessen innerhalb ihres Machtspielraums. Dabei können destruktive Verhaltensweisen gezeigt werden, weil die Führungskraft keine Sanktionen fürchten muss.
Konsequenzen	Die destruktive Führung schädigt sowohl die Geführten als auch die legitimen Ziele der Organisation.
Ausgangsfall der kategoriebezogenen Kontrastierung	B18
Memos	20.12.2021

	<p>Bei einer genaueren Betrachtung des Datenmaterials wird klar, dass es weniger um die Hierarchie geht als vielmehr um den Sonderstatus der Führenden in der Organisation. Daher habe ich mich entschieden, die Kategorie mit einer neuen Ausrichtung und einer neuen Bezeichnung (Sonderstatus der Führungskraft) zu versehen.</p> <p>Eine besondere Machtposition verbunden mit einer geringen Angst vor Sanktionierungen für destruktives Führungsverhalten führen dazu, dass der Führungskraft eine gewisse Sonderrolle innerhalb der Organisation zukommt. Jede Führungskraft hat allein durch ihre Weisungsbefugnisse einen Sonderstatus innerhalb der Organisation. Hier ist aber gemeint, dass es zusätzlich auch informelle Sonderrechte gibt. Die hierarchischen Strukturen können entweder hemmend oder erweiternd wirken. Sie können also Führende vor Sanktionen schützen oder deren Macht begrenzen. Die hierarchischen Strukturen regeln auch, wer von wem welche Art von Feedback erhält und welche Relevanz dieses Feedback hat. Je weniger Feedback eine Person erhält, desto weniger wird sie Sanktionen fürchten und desto wahrscheinlicher ist es, dass sie destruktive Verhaltensweisen zeigt. Wie eine Führungskraft mit ihrem zugesprochenen Sonderstatus umgeht, wird von ihrer Persönlichkeit bzw. deren dunkle Anteile reguliert. Das destruktive Führungsverhalten hat das Potenzial, sowohl die Geführten als auch die Organisation als Ganzes zu schädigen.</p> <p>Datum: 17.01.2022</p> <p>Der Sonderstatus einer Führungskraft ist ein wesentliches Merkmal einer tolerierenden Organisation. Die beiden Kategorien könnten möglicherweise verschmelzen. Die Feedbackkultur bedingt den Sonderstatus. Sie hängt allerdings auch mit dem Verhalten/ dem Umgang der Geführten mit destruktiver Führung zusammen.</p>
Zitate	<p>„Es gibt ja Organisationstypen, in denen die gesamte Organisation den Führungskräften einen Sonderstatus zubilligt.“ (B18, Z. 89-90)</p> <p>„Ich würde nur sagen, Leute, die von ihrer Biografie her pathologische Neigungen haben, haben in unterschiedlichen Organisationen unterschiedlich viele Möglichkeiten ihre Pathologie auszuagieren.“ (B18, Z. 144-146)</p> <p>„Und diese Hierarchie, das ist eine Katastrophe. Die Hierarchie lässt destruktive Verhaltensweisen blühen. BLÜHEN.“ (B13, Z. 231-233)</p> <p>„Also Sie wissen ja, die Macht ist eine Verführung. Eine Verführung ist die Macht. Dann verhalte ich mich einfach so, wie ich denke und alles das, was ich sage, wird gemacht, und Schluss.“ (B13, Z. 60-61)</p> <p>„[...] [J]e weiter die Führungskraft oben sitzt, desto leichter hat sie es, sich entsprechend destruktiv zu verhalten.“ (B6, Z. 260-261)</p>

---

„Das ist deswegen leichter, weil (...) Weil die Menschen, die in den höheren Ebenen sind, wirklich weiter weg sind von den Mitarbeitenden, die da unten das Tagesgeschäft machen. Durch die Entfernung und weil je höher jemand kommt, desto weniger Feedback bekommt er eben auch zu seinem Verhalten. Und dieser Mensch, weiß ich gar nicht, ob der überhaupt Feedback bekommt, also diese Führungskraft. Er hat auch noch die Geschäftsleitung oben drüber, aber das weiß ich gar nicht, das sieht dann anders aus. Das Feedback bezieht sich dann auf die Zahlen, aber nicht auf das Verhalten. Und destruktive Führung entsteht für mich durch Verhalten. Oder Nicht-Verhalten. Deswegen, ja, denke ich schon, das passt, dass je weiter die Führungskraft oben sitzt, desto leichter hat sie es sich entsprechend destruktiv zu verhalten.“ (B6, Z. 252-261)

„Je weiter höher ich komme, kriege ich einen anderen Fokus, weil mir ja keiner eine Rückmeldung gibt. Ich kann ja machen was ich will.“ (B13, Z. 118-119)



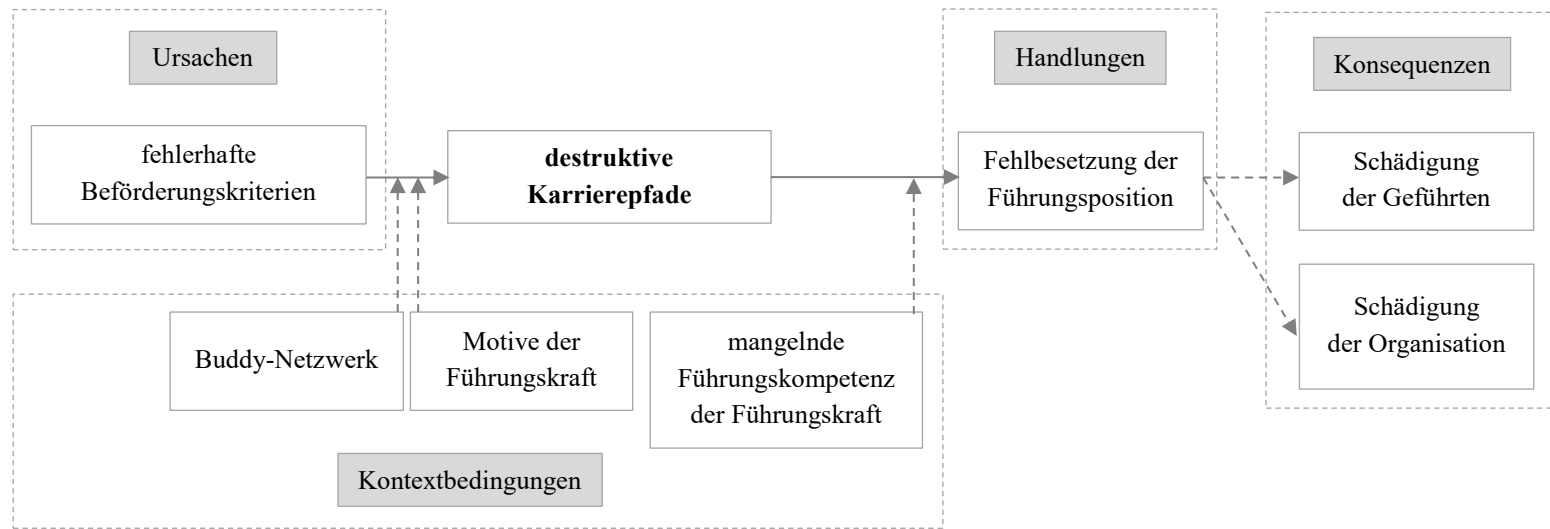
## Anhang XI

finale Bezeichnung der Kategorie	destruktive Karrierepfade
ursprüngliche Bezeichnung der Kategorie	destruktive Karrierepfade
zugeordnete Subkodes (in alphabetischer Reihenfolge)	Beförderung zur Führungskraft ohne Führungseignung Motive der Führungskraft
Dimension(en)	Fehlerebene bei der Personalauswahl: systemisch – individuell/ persönlich
ursächliche Bedingungen	Die Ursache der destruktiven Karrierepfade liegt in der fehlerhaften Personalauswahl. Das Führungspotenzial einer Person ist nicht das entscheidende Beförderungskriterium. Stattdessen zählen andere Kriterien, wie z. B. die fachlichen Fähigkeiten oder die Eingebundenheit in einem informellen Netzwerk aus Unterstützern (Buddy-Netzwerk).
Kontextbedingungen	Wenn eine Person, angetrieben durch ihre egoistischen Motive (z. B. Machtmotiv), von sich aus ein starkes Streben in eine Führungsposition hat, nutzt sie die vorhandenen Karriereoptionen stärker aus. Die Auswirkungen der destruktiven Karrierepfade werden davon beeinflusst, wie schwach die Führungskompetenzen der beförderten Person ausgeprägt sind.
Handlungen (Strategien und Taktiken) zum Umgang/ Bewältigung	Führungskräfte zeigen die Verhaltensweisen, die für die individuellen Karriereziele förderlich sind. Personen mit mangelnder Eignung zur Führungskraft gelangen in eine Führungsposition.
Konsequenzen	Je höher diese Person in der Hierarchie steigt, desto größer ist der potenzielle Schaden, den diese Person den Geführten und der Organisation zuführen kann.
Ausgangsfall der kategorie-bezogenen Kontrastierung	B25
Memos	20.12.2021 Die Fälle, in denen diese Kategorie präsent ist, unterscheiden sich darin, ob sie eher die persönlichen Motive der Führungskraft als treibend ansehen oder die Beförderungskriterien der Organisation oder beides (B25). Die Kategorie umfasst sowohl systematische Fehler bei der Personalauswahl (z. B. keine objektiven Auswahlkriterien, keine geeigneten Kandidaten verfügbar) als auch Situationen, in denen sich eine übergeordnete FK durchsetzt um von ihr persönlich bevorzugten Kandidaten zu befördern. Zu einer solchen Fehlbesetzung kann es letztendlich aber nur kommen, wenn die Führungskraft den Moment nutzt und den Karriereweg geht. 18.01.2022



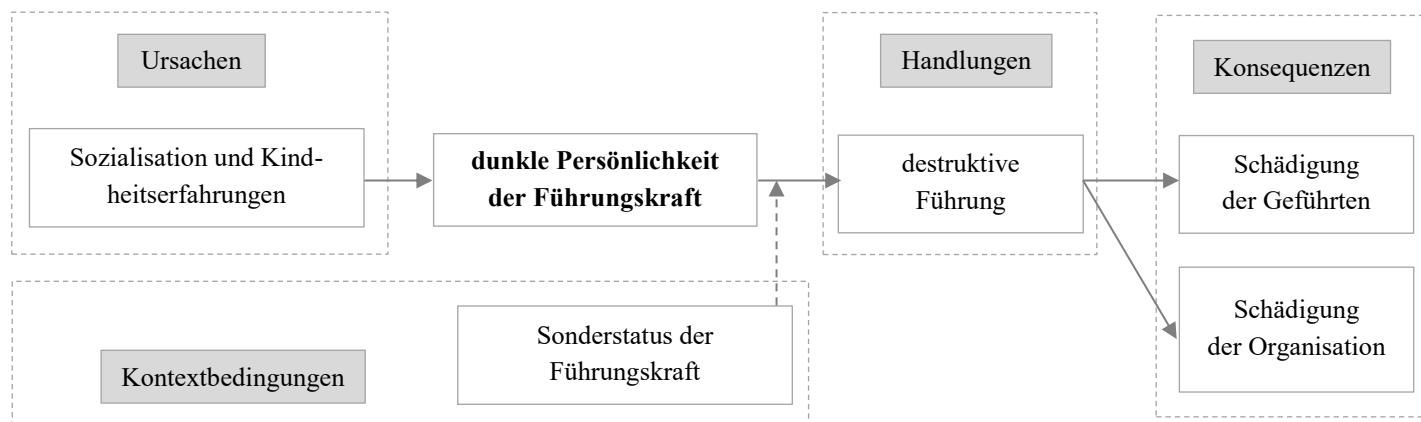
	<p>Unbestritten ist die Kategorie destruktive Karrierepfade in den Interviews häufig vorzufinden. Im Rahmen erster Modellierungsversuche wird allerdings klar, dass diese Kategorie die Entstehung destruktiver Führung nur mittelbar erklären kann. Die Existenz destruktiver Karrierepfade ist selbst kein eigenständiges Antezedens.</p>
Zitate	<p>„Ich bin zu der Rolle der Führung gekommen wie die Jungfrau zum Kind, weil ich mehr Geld verdienen wollte und das in meiner Organisation keinen anderen Weg gibt als über eine Führungsrolle. Und jetzt habe ich die. Und jetzt muss ich da irgendwie mit klarkommen.“ (B12, Z. 376-379)</p> <p>„Weil ganz viele Führungskräfte da sind, in der Position, wo sie aber nicht hingehören. Schlagwort Peter-Prinzip. Schlagwort, was meine Beobachtung ist, über den Daumen, 80 Prozent aller Führungskräfte, die haben keine Ahnung von Führung. Die sind da, weil sie den Titel wollen, weil sie das Geld wollen, weil sie die Macht wollen, nur den Posten wollen. Zufall, Glück, hingeraten, reingerutscht. Und deswegen entsteht da, bewusst oder unbewusst, sehr viel Destruktivität.“ (B19, Z. 14-19)</p> <p>„Man ist operativ gut und dann stolpert man die Führungsleiter hinauf.“ (B14, Z. 156)</p> <p>„Also es gibt es ja immer wieder, dass Leute befördert werden, weil die fachlich gut sind oder weil die sehr erfolgreich sind, die aber nicht führen können. Weil die mit Menschenführung nichts zu tun haben. Und leider muss man ja sagen, es werden viel zu viele Leute in Positionen gebracht, die die gar nicht ausfüllen können.“ (B4, Z. 50-53)</p>

# Anhang XI



finale Bezeichnung der Kernkategorie	dunkle Persönlichkeit der Führungskraft
ursprüngliche Bezeichnung der Kategorie	dunkle Persönlichkeit der Führungskraft/ Eigenschaften
zugeordnete Subkodes (in alphabetischer Reihenfolge)	fehlende Empathie der Führungskraft fehlende Gewissenhaftigkeit der Führungskraft Narzissmus und übersteigertes Selbstbild der Führungskraft Psychopathie der Führungskraft
Dimension(en)	Intensität: nicht pathologisch – stark pathologisch
ursächliche Bedingungen	Die Entstehung dunkler Persönlichkeitseigenschaften liegt in prägenden Erfahrungen der Kindheit (Erziehung und Sozialisation) begründet.
Kontextbedingungen	Je ausgeprägter und weitreichender der Sonderstatus einer Führungskraft innerhalb der Organisation ist, desto stärker wird die Person ihr destruktives Eigenschaftscluster zeigen (können).
Handlungen (Strategien und Taktiken) zum Umgang/ Bewältigung	Eine Führungsperson wird ihre Handlungen auf die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse ausrichten. Sie wird also alles darauf ausrichten, ihre eigenen Ziele zu erreichen, ungeachtet der Interessen der Geführten (ausbeuterisches Verhalten, Selbsterhöhung gegenüber anderen).
Konsequenzen	Durch die destruktiven Verhaltensweisen können die Geführten und die legitimen Ziele der Organisation geschädigt werden.
Ausgangsfall der kategoriebezogenen Kontrastierung	B10
Memos	21.12.2021 Über die Ursachen pathologischer Persönlichkeitsmerkmale, die dem dunklen Eigenschaftscluster zugeordnet werden können, äußern die Befragten z. T. ihre Vermutungen. Wenn die Entstehungshintergründe in einem Interview angesprochen werden, dann werden hier frühe Erfahrungen in der Kindheit der Person angeführt. Welcher Art diese Erfahrungen sind, wird allerdings nicht immer ausgeführt. Es werden sowohl Erfahrungen der Überbehütung (B4) als auch Erfahrungen von Liebesentzug und fehlender Anerkennung angesprochen (B10). Andere Ursachen, wie z. B. genetische Faktoren, werden überhaupt nicht thematisiert.

	<p>Das dunkle Persönlichkeitscluster wird im Verständnis der Befragten hauptsächlich über das Merkmal Narzissmus bestimmt. Die anderen Eigenschaften aus der sogenannten dunklen Triade werden auch angesprochen, sind aber in den Interviews weniger präsent.</p> <p>Eine Führungskraft mit einem dunklen Persönlichkeitscluster scheint eine hinreichende Bedingung für die Entstehung destruktiver Führung zu sein, aber nicht für die Konsolidierung. Vielmehr spielt als Kontext der Möglichkeitsraum der Person eine Rolle. Führende, die in der Organisation große Freiräume haben, werden ihr dunkles Eigenschaftscluster stärker ausleben und damit auch einen potenziell größeren Schaden verursachen. Als typische Verhaltensmuster werden Verhaltensweisen benannt, die aus der Literatur für narzisstische Persönlichkeiten bekannt sind, z. B. ausbeuterisches Verhalten, arrogantes Verhalten, etc. Die in den Interviews angesprochenen Konsequenzen dieses Verhaltens beziehen sich in der Regel auf eine Schädigung der Interessen der Geführten. Es könnte mit dem Hintergrund der Coachinnen und Coaches zusammenhängen, dass ein Schaden für die Organisation als Ganzes kaum thematisiert wird. Mit „Hintergrund“ ist gemeint, dass die Coachinnen und Coaches aufgrund der Ausrichtung Ihrer Tätigkeit eher auf personenbezogene, zwischenmenschliche Auswirkungen von Verhalten blicken.</p> <p>11.01.2022</p> <p>Insgesamt scheint die Kategorie vergleichsweise wenig komplex zu sein (wenige Ursachen und Kontextbedingungen). Eine Verbindung zur Kategorie Sonderstatus/tolerierende Organisation muss herausgearbeitet werden. Das Herstellen dieser Verbindung wird erklären, wie aus einem destruktiven Potenzial tatsächlich systematisch destruktive Führung werden kann.</p>
Zitate	<p>„Weil ein typisches Phänomen ist ja auch, Erfolge rechnet der Narzisst sich selber an, auch wenn er sie gar nicht erarbeitet hat. Misserfolge waren immer die anderen.“ (B10, Z. 158-160)</p> <p>„Und zwar, schwer narzisstische Führungskräfte sind unglaublich destruktiv.“ (B18, Z. 6-7)</p> <p>„Na also, 100 Prozent die Narzissten. Das ist für mich das Schwierigste. Narzissmus und Führung sind immer die schwierigsten Themen. Ich habe es früher/ Also als ich im Coaching anfing, waren ja überwiegend Männer und keine Frauen. Und es waren viele alte, weiße Männer. Damals schon. Und dieses: „L’État, c’est moi.“ Da kommt jemand zur Tür rein, ist charismatisch, ich finde den eigentlich super. Merke dann aber, da ist auch nicht mehr dahinter als nur dieses: „Was ich sage, gilt.“ Die tun sich extrem schwer. Aber auch aus einer eigenen Bedürftigkeit, weil die ja irgendwann merken, dass es nicht funktioniert oder nicht gut funktioniert. Ich bin ganz schwarz-weiß. Und dann erhöhen die den Druck. Und dann geht das immer weiter auseinander. Also ich finde, narzisstische, nicht reflektierte Menschen sind die/ Das ist am allerschwierigsten.“ (B16, Z. 156-165)</p>

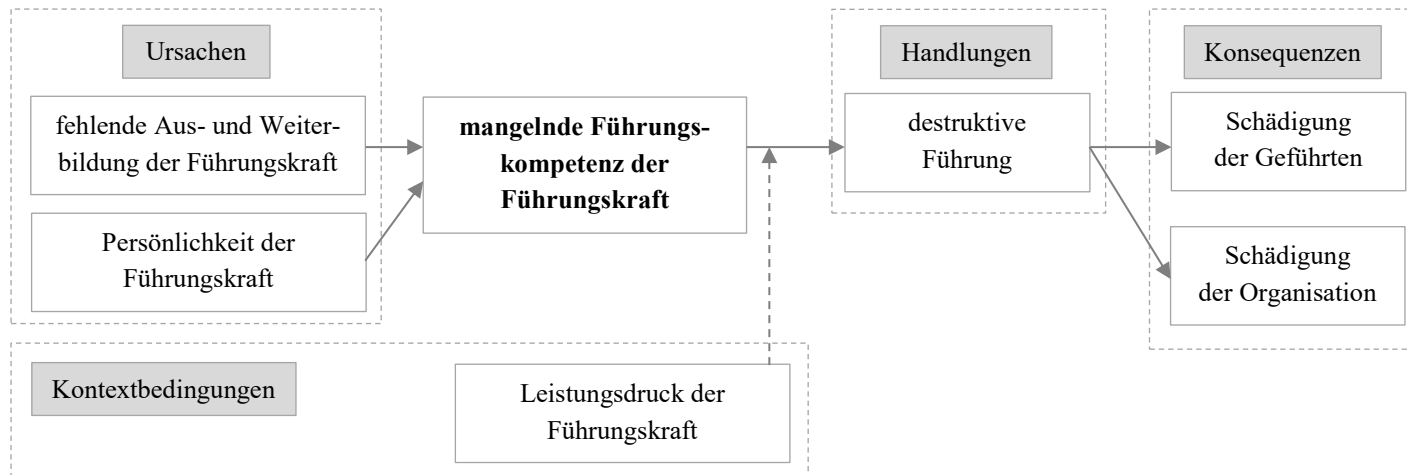


## Anhang XI

finale Bezeichnung der Kern-kategorie	mangelnde Führungskompetenz der Führungskraft
ursprüngliche Bezeichnung der Kategorie	fehlende Führungseignung (aufgrund Kompetenz)
zugeordnete Subkodes (in alphabetischer Reihenfolge)	fehlende Reflexionsbereitschaft/ fehlendes Reflexionsvermögen der Führungskraft mangelnde Fähigkeiten der Führungskraft
Dimension(en)	Änderungspotenzial: veränderlich – unveränderlich Intensität des Mangels: stark – schwach
ursächliche Bedingungen	Mangelnde Führungskompetenz kann entweder aus der Persönlichkeitsdisposition der Führungskraft heraus resultieren oder sie kann eine Folge von mangelnder Ausbildung von Führungskompetenzen sein.
Kontextbedingungen	Je anspruchsvoller die Zielvorgaben einer Führungskraft und der sich daraus entwickelnde Druck auf die Führungskraft ist, desto stärker wird die Abweichung zwischen Anforderungsniveau und Kompetenzniveau ausfallen.
Handlungen (Strategien und Taktiken) zum Umgang/ Bewältigung	Die Führungskraft kann entweder mit Abwehr- oder Vermeidungsstrategien reagieren, z. B. indem sie Fremdbilder abwehrt oder Entscheidungs- und Konfliktsituationen vermeidet.
Konsequenzen	Die von der Führungskraft angewendeten Bewältigungsstrategien lassen sich als destruktives Führungsverhalten definieren, welches sowohl die Ziele der Geführten als auch die legitimen Ziele der Organisation schädigen kann.
Ausgangsfall der kategorie-bezogenen Kontrastierung	B1
Memos	22.12.2021 In dieser Kategorie unterscheiden sich die Fälle in erster Linie danach, ob die fehlenden Kompetenzen wie zum Beispiel mangelnde Selbstreflexion und Selbstregulierung eher mit der Persönlichkeitsdisposition der Führungskraft zusammenhängt (B19) oder eher mit der fehlenden Ausbildung für die Übernahme von Führungsaufgaben und -verantwortung (B2). Insgesamt werden mangelnde Fähigkeiten in den Interviews eher unspezifisch beschrieben als mangelndes Können bzw. Unwissenheit. Es wird auch nicht näher beschrieben, welche Kompetenzen die Führungskraft bräuchte (aber das war auch nicht die Fragestellung der Untersuchung). Führende mit schwach ausgeprägten Führungskompetenzen wehren Konfrontationen mit der eigenen Unfähigkeit ab. Sie vermeiden Situationen, die sie nicht bewältigen können (z. B. Entscheidungs- oder Konfliktsituationen). Das löst wiederum Stress (siehe Leistungsdruck) aus. Die Kategorie ist vergleichsweise wenig komplex.

	<p>11.01.2022 In der Darstellung dieser Kategorie werden Querverbindungen zum Persönlichkeitscluster sowie zur Rollenunsicherheit und zum Leistungsdruck/Anspruchssituation deutlich. Diese Zusammenhänge können für das spätere Modell relevant sein.</p> <p>14.01.2022 Es ist schwierig, eine treffende Bezeichnung für diese Kategorie zu finden und das, obwohl sich diese Kategorie aus nur wenigen Kodes zusammensetzt. Es ist zu überlegen, ob eine übergeordnete Kategorie destruktive Führende in Anlehnung an Padilla et al. gebildet werden sollte, in der Kompetenzen und Eigenschaften integriert werden. Denkbar wäre auch, die mangelnde Führungseignung als mangelnde interne Ressourcen in Wechselwirkung mit mangelnden externen Ressourcen darzustellen, weil sich dies möglicherweise harmonischer in das Gesamtgefüge eines Modells einarbeiten lässt. Mangelnde Ressourcen tragen zu Rollenunsicherheit und Überforderung bei.</p>
Zitate	<p>„Aber wenn jemand nicht bereit ist, auch sich selbst zu reflektieren, was wir eingangs ja auch besprochen haben, dann verbleibt er in seinem Selbstbild und ist der Meinung, so wie er es tut, wie er führt, wie er vorgeht, ist es richtig. Also er lässt an der Stelle kein Fremdbild zu. Und dort ist auch das Ende für Coaching. Sie wissen ja auch aus Ihren theoretischen Erkenntnissen heraus, ein Selbstbild und ein Fremdbild gehören immer zusammen. Und wenn ich kein Fremdbild zulasse und der Meinung bin, dass ich völlig richtig bin und alle anderen müssen sich ändern, dann werde ich über mein Führungsverhalten nicht nachdenken.“ (B1, Z.177-184)</p> <p>„[...] und die Bereitschaft mich zu ändern nicht vorhanden ist, dann werde ich immer irgendwo destruktiv führen.“ (B1, Z. 324-326)</p> <p>„Aber destruktive Führung entwickelt sich dann, wenn das Skill-Set oder Kompetenzniveau nicht vorhanden ist, um menschlich, wohlwollend, wertschätzend, visionär zu führen.“ (B12, Z. 103-105)</p> <p>„[...] und die auch gar nicht zum Teil dann gelernt haben, ihr Verhalten zu reflektieren. Selbstreflexion ist ja die größte Führungsaufgabe überhaupt, glaube ich.“ (B2, Z. 37-39)</p>

## Anhang XI





finale Bezeichnung der Kernkategorie	Toleranz der Geführten
ursprüngliche Bezeichnung der Kategorie	Geführte
zugeordnete Subkodes (in alphabetischer Reihenfolge)	Geführtentyp: Autoritäre Geführtentyp: Gefolgsleute Geführtentyp: Marionettenspieler Geführtentyp: Opportunisten/innen Geführtentyp: verlorene Seelen Geführtentyp: Zuschauende
Dimension(en)	Art des Verhaltens: aktiv –passiv Motivation des Verhaltens: Vermeidung – Anerkennung Kontext des Verhaltens: personenbedingt – organisationsbedingt
ursächliche Bedingungen	<p>Eine Toleranz der Geführten gegenüber destruktiver Führung entsteht, wenn Geführt sich selbst in einer Abhängigkeit von der Führungskraft erleben. Dieses Empfinden steht in Wechselwirkung mit der Angst der Geführten vor negativen Konsequenzen für die eigene Person, sollte die destruktive Führung nicht geduldet werden.</p> <p>Eine passive Duldung destruktiver Führung entsteht, wenn die Geführten keine Aussicht darauf haben, die Situation aus eigener Kraft zu ändern. Wenn die Geführten über einen längeren Zeitraum zu dieser Einschätzung kommen, entwickelt sich eine gewisse Resignation.</p> <p>Andererseits gibt es auch Geführte, die eine starke Identifikation mit der (destruktiven) Führungskraft empfinden und daher eher zu Anpassung und Gehorsam bereits sind.</p>
Kontextbedingungen	<p>Das Verhalten der Geführten wird davon beeinflusst, inwieweit destruktive Führung innerhalb der Organisation toleriert wird (tolerierende Organisation) und wie ernsthaft mit dem Feedback der Geführten umgegangen wird. Dieser Kontext hat beispielsweise einen Einfluss darauf, wie erfolgsversprechend die Geführten ihre Aussichten auf Änderung der destruktiven Führung einschätzen.</p> <p>Ein weiterer entscheidender Kontextfaktor ist die Persönlichkeit der Geführten, die mit vielen ursächlichen Faktoren (Identifikation, Bereitschaft zu Anpassung und Gehorsam, Angst und Abhängigkeitserleben) im Zusammenhang steht.</p>
Handlungen (Strategien und Taktiken) zum Umgang/	Die Geführten zeigen entweder passives Verhalten, mit welchem sie destruktives Führungsverhalten erdulden und damit indirekt legitimieren. Unter passivem Verhalten wird beispielsweise Rückzug, Konfliktvermeidung, etc. verstanden.

## Anhang XI

Bewältigung	Geführte können (vor allem bei Identifikation) auch mit aktivem Verhalten reagieren. Darunter wird beispielsweise das Nachahmen des Verhaltens der destruktiven Führungskraft verstanden. Diese Handlungen werden von den Coachinnen und Coaches jedoch eher wenig thematisiert.
Konsequenzen	Mit ihrem Verhalten schädigen die Geführten zum einen die legitimen Ziele der Organisation und ermöglichen zum anderen die ungehinderte Darbietung destruktiven Führungsverhaltens.
Ausgangsfall der kategorie-bezogenen Kontrastierung	B19
Memos	<p>18.01.2022</p> <p>Ursprünglich war der Subkode kontraproduktivs Arbeitsverhalten ein Subkode dieser Kategorie. Bei der Anwendung des Kodierparadigmas wird allerdings deutlich, dass sich dieser Subkode nicht sinnvoll in die Kategorie integrieren lässt. Mit einem kontraproduktiven Arbeitsverhalten können Geführte den Leistungsdruck der Führenden verstärken, weil Geführte durch dieses Verhalten die Zielerreichung der Führungskräfte potenziell gefährden. Daher wurde der Subkode der Kategorie Leistungsdruck der Führungskraft zugeordnet. Diese Interpretation deckt sich mit dem Modell von Krasikova et al. Das Datenmaterial und die daraus abgeleitete Kategorie verdeutlichen, dass es die in der Literatur definierten Geführten-Typen aus der Sicht der Führungskräftecoachinnen und -coaches tatsächlich zu geben scheint. Insgesamt wird der Einfluss der Geführten auf die Entstehung destruktiver Führung jedoch deutlich geringer eingestuft als der Einfluss der anderen Dimensionen Führende und Kontext. Eine Visualisierung in einem gleichseitigen Dreieck wie bei Padilla et al. scheint daher nicht angebracht zu sein.</p> <p>Obwohl verschiedene Geführten-Typen im Datenmaterial erkannt werden können, wird in dieser Arbeit <i>eine</i> übergeordnete Kategorie zur Toleranz der Geführten gebildet. Dieser Zusammenführung geschuldet sind die möglichen ursächlichen Faktoren breit gefächert und treffen niemals alle auf einen Geführten bzw. eine Führungssituation zu.</p> <p>Sowohl der Einfluss der Persönlichkeit der Geführten als auch der Einfluss der tolerierenden Organisation sind in dieser Kategorie bedeutsam dafür, ob und wie stark bestimmte ursächliche Bedingungen für die Entstehung von Toleranz vorliegen.</p> <p>Die durch die Toleranz ausgelösten Handlungen sind als destruktiv zu bezeichnen, weil sie das destruktive Verhalten der Führungskräfte ermöglichen/begünstigen und selbst zum Schaden für die Organisation führen können.</p> <p>19.01.2022</p>

	<p>Die Einschätzung über aktive oder passive Rolle der Geführten hängt möglicherweise von der eigenen Führungserfahrung der Befragten ab. Sie reflektieren die Rolle der Geführten dann nicht aus ihrer Rolle als Coachin bzw. Coach, sondern aus der Erinnerung an die eigene Führungserfahrung.</p> <p>20.01.2022</p> <p>Zwischen der Toleranz der Geführten und der Toleranz der Organisation besteht eine Wechselbeziehung.</p>
Zitate	<p>„Weil da wird ja, das kann ich aber von Mitarbeitern oder Geführten nicht verlangen, dass die aufstehen gegen destruktive Führung. Da tun die sich sehr schwer damit. Nachvollziehbar. Die sind abhängig. Mit ihrer Arbeitskraft, mit ihrem Gehalt. Ihr Geld, was sie bekommen, wovon sie ihre Familie ernähren, das Haus bezahlen. Da werden die allerwenigsten opponieren. Das Problem sehe ich auch überall.“ (B19, Z. 209-214)</p> <p>„Aber ja, die Persönlichkeit spielt da rein. Wenn sich jemand dann eher zurückzieht und sagt: ‚Ich habe hier sowieso keine Schnitte.‘ Dann trägt das dazu bei und dann ist das ein Teufelskreis. Da kommt die Person dann irgendwann auch mal nicht mehr raus.“ (B6, Z. 138-141)</p> <p>„Hart gesprochen ist man als Mitarbeiter und Mitarbeiterin in dem System und in der Kultur gefangen. Um es jetzt mal negativ zu besetzen. Weil letztendlich die ganzen Werte, Normen, Verhaltensweisen dazu führen, dass man sich anpassen muss in einer gewissen Art und Weise, wenn man in dem System mitlaufen möchte. Und dann ist es sicherlich so, dass gewisse Persönlichkeiten von ihrer Struktur her sich lieber anpassen und dann natürlich auch mehr destruktive Verhaltensweisen über sich ergehen lassen als vielleicht andere.“ (B17, Z. 210-215)</p> <p>„Und wenn man das schon seit zehn Jahren irgendwie kennt, dann weiß man auch, es ändert sich eh nichts. [...]“ (B8 191-192)</p> <p>„Und die Geführten sind eben spiegelbildlich genauso gestört. Die geben fantasiemäßig die Großartigkeit, die sie in dem Führer sehen, geben sie gewissermaßen identifikativ an diese Führungskraft ab. Und dann sind sie selber auch so großartig. Und so ist das. Das können Sie glatt sehen bei diesen Leuten, bei den Trump-Anhängern, dass die sich genauso aufführen und aufplustern und inszenieren wie das der Trump macht.“ (B19, Z. 233-238)</p>

