

Der Beitrag von Mitarbeitenden an toxischen
Führungssituationen

Wer ist schuld, wenn Führung scheitert?



Hendrik Hilmer
Leiter technische Abteilung

Management Summary

- Wenn es Schwierigkeiten bei der Führung von Mitarbeitenden gibt, konzentrieren sich die Ratschläge für die Verbesserung von Führungssituationen in der Regel auf die Führungskräfte.
- Ihnen die alleinige Schuld bei Versagen zuzuweisen ist einfach, denn sie stehen in vorderster Reihe und sind diejenigen, die die Verantwortung tragen, wenn etwas schiefgeht.
- Doch das greift oftmals zu kurz: Auch die Mitarbeitenden haben einen großen Anteil an scheiternden Führungssituationen, z.B. wenn sie bei moralisch zweifelhaften oder gar kriminellen Verhaltensweisen ihrer Vorgesetzten wegschauen, schweigen oder mitmachen.
- Manche geführte Mitarbeitende stellen alles infrage, andere äußern nie Kritik und erfüllen auch ethisch problematische Aufträge. Je nachdem, können sie zu vorbildlichen Geführten oder zu Handlanger:innen ihrer Vorgesetzten werden.
- Ebenso gibt es Zuschauer:innen und Mittäter:innen. Beide Typen entziehen sich der Führung, finden ihr passendes Gegenstück in schlechten Vorgesetzten und motivieren diese zu entgleisendem, unmoralischem oder gar illegalem Verhalten. Die Zuschauenden, indem sie nicht einschreiten, die Mittäter:innen, indem sie offen Beifall spenden und Autoritäten blind folgen.
- Mündige Mitarbeitende müssen daher die Verantwortung für das eigene Tun, Wollen, Denken und Sagen übernehmen. Das betrifft auch Führungskräfte, denn sie werden in der Regel von Vorgesetzten geführt und können daher Anteil am Geführtenversagen haben.

Wenn es Schwierigkeiten bei der Führung von Mitarbeitenden gibt, liegt der Fokus – vor allem in den Medien – fast ausschließlich auf dem Versagen der Führungskräfte. Geben Sie einmal "Versagen von Mitarbeitern" bei einer Suchmaschine ein. Einer meiner ersten Treffer stammt aus dem Manager Magazin: "**Wenn Mitarbeiter versagen – Wie Vorgesetzte unfreiwillig dafür sorgen, dass ihre Untergebenen immer schlechter werden, und was sie dagegen tun können**". Die Autorin verortet die Schuld ausschließlich bei den Führungskräften.

Ihnen die alleinige Schuld zuzuweisen ist einfach: Führungskräfte treten per definitionem in den Vordergrund, wenn etwas schiefgeht. Sie sind es, die letztlich die Verantwortung zu tragen haben, sie sind es, die für das Scheitern einer Strategie oder eines Projekts in der Öffentlichkeit einstehen müssen. Von daher ist der Reflex, die Verantwortung bei ihnen zu suchen, verständlich.

Hier erliegen wir meines Erachtens der "Verfügbarkeitsverzerrung": Weil uns die Informationen über schlechte Führung so leicht zugänglich sind, liegt unsere Aufmerksamkeit eher auf dem Versagen von Vorgesetzten. Dieser Artikel soll diese Verzerrung ein wenig zurechtrücken und den Fokus auf einen anderen Anteil von Führungssituationen lenken: auf die geführten Mitarbeitenden und ihren Anteil an toxischen Führungssituationen. Und dabei geht es eben nicht allein darum, dass das Verhalten der Vorgesetzten die Mitarbeitenden demotiviert, sondern darum, dass auch ihr eigenes moralisches Fehlverhalten und passives Verhalten der Auslöser für das Versagen von Führungskräften sein kann.

! Was wir in der Regel gedanklich ausklammern: Auch Führungskräfte sind nicht nur Führungskräfte, sondern ebenso Geführte.

Und genau diese Rolle der Geführten und die damit verbundene Verantwortung für gelingende Führungssituationen will ich hier zur Diskussion bringen. Dementsprechend richtet sich dieser Artikel an alle Mitarbeitenden – seien sie Führungskräfte oder Geführte.

Sind die Führungskräfte allein verantwortlich?

Man neigt dazu, den Führungskräften die Verantwortung für große Fehlschläge und "moralisches Missmanagement" zuzuschreiben. Hingegen wäre es unpopulär, wenn man andeuten würde, dass einige der größten Krisen dieser Zeit, wie z.B. der Enron-Skandal, die Finanzkrise ab 2008 oder die Diesel-Affäre, auch durch das Versagen von Geführten – also denjenigen, die geführt werden bzw. sich führen lassen – entstanden sein könnten. Aber destruktive, moralisch zweifelhafte, kriminelle oder allgemein toxische Verhaltensweisen von Personen sowie toxische Situationen fallen auf fruchtbaren Boden und gedeihen, wenn die geführten Personen wegschauen, schweigen oder gar mitmachen.

In einigen Fällen greift auch die "Psychologie der Massen" (Le Bon, 2009), wonach – so die provokant überspitzte Kernaussage des Autors – die Masse dümmer ist als das Individuum: So lassen sich Menschen in einer Gruppe manchmal zu Dingen verleiten, die sie als Individuum niemals getan hätten. Aus der Psychologie ist zudem das Phänomen des "Social Loafing" (soziales Faulenzen) bekannt, wonach sich Menschen in einer Gruppe darauf verlassen, dass andere einschreiten. Sie kennen es vielleicht unter dem Akronym TEAM: **T**oll, **e**in **a**nderer **m**acht's!" Unter Fragestellungen, die Hilfsbereitschaft oder moralisches Handeln in den Mittelpunkt stellten, wurden ähnliche Phänomene bereits in vielen Situationen festgestellt, in denen es dem Individuum ermöglicht wird, in der Masse oder der Gruppe unterzutauchen (Levine, 2006). So sinkt die Bereitschaft, jemandem auf der Straße zu helfen, z.B. erheblich, wenn viele Menschen in der Nähe sind, die ebenfalls helfen könnten. Die Hilfsbereitschaft steigt erst

wieder an, wenn die Passanten von der Hilfe suchenden Person direkt angesprochen wird ("Hallo, Sie mit der roten Jacke ..."). Sitzungsprotokolle, in denen die Zuständigkeit Abteilungen und nicht bestimmten Personen zugeschrieben wird, bestätigen häufig diese Aussage im Alltag.

Obwohl diese Phänomene bekannt sind, richtet sich die Aufmerksamkeit – und damit der Vorwurf des Versagens von Mitarbeitenden – weiterhin überwiegend auf die Führungskräfte, als seien sie alleinverantwortlich.

Geführtenversagen in der Forschung

Deutlich weiter als die Öffentlichkeit ist die Forschung. Diese geht aktuell mindestens von einer Dreiecksbeziehung aus, wenn sie gelingende und scheiternde Führung untersucht. Neben den Führungskräften werden auch die Bedeutung der Situation und die Rolle des Verhaltens der Teammitglieder untersucht (Kuhn & Weibler, 2012).



Die Suche nach den Gründen für Fehler bei den Führungskräften ist der publikumswirksamste Zweig der Führungsforschung.

"Management-Derailment", also das Entgleisen der Führungsebene, ist hier ein bekanntes Schlagwort (Externbrink & Keil, 2018). Gemeinhin wird es mit dem korrumpierenden Effekt von Macht erklärt: Wer einmal die Frucht vom verbotenen Baum der Macht gekostet habe, verlöre allzu schnell die Bodenhaftung, so die verbreitete Annahme. Das ist jedoch nicht richtig: Es ist der Charakter der jeweiligen Menschen, in dem viele Phänomene entgleisender Führung bereits angelegt sind, bevor sie in Führungspositionen aufsteigen.

Es ist klar, dass charakterliche Merkmale wie z.B. Narzissmus Auslöser für schlechte Führung sind. Und so konzentriert sich die Ratgeberliteratur vor allem auf die suchende, verunsicherte und wissbegierige Gruppe der Führungskräfte.

Die Macht der Umstände

Das Verhalten von Führungskräften ist ein starker Hebel, um bei der Verbesserung von (toxischen) Führungssituationen anzusetzen. Ebenso wichtig für das Gelingen oder Scheitern von Führung sind jedoch auch die organisationalen Rahmenbedingungen – oder anders gesagt: die Macht der Umstände. So hat der Psychologe Philip Zimbardo (Zimbardo, 2016) beispielsweise mit seinem bekannten Stanford-Prison-Experiment einen Hinweis darauf gegeben, welche herausragende Bedeutung auch die Gestaltung der Situation haben kann, wenn es darum geht, das Verhalten von Menschen zu steuern.

Das Stanford-Prison-Experiment

Eine Gruppe von Wissenschaftlern teilt Probanden nach dem Zufallsprinzip in zwei Gruppen auf – die Wärter und die Insassen. In einem Rollenspiel zwischen diesen beiden Gruppen wollten die Wissenschaftler herausfinden, wie sich eine Gefängnissituation auf die betreffenden Probanden auswirkt und welche Bedeutung dabei ihre jeweilige Rolle als Wärter oder Insasse hat. Die Anweisungen an die beiden Gruppen waren relativ knapp. Im Wesentlichen sollten sich die Insassen verhalten, wie sich Insassen verhalten, und die Wärter sollten für Ordnung sorgen und ggf. auf die Aktionen der Insassen reagieren.

Die Wissenschaftler mussten das Experiment bereits nach kurzer Zeit abbrechen, weil sich die Probanden bedingt durch die klaustrophobische Situation zu sehr mit ihren Rollen identifiziert hatten: Die Wärter verhielten sich sadistischer, die Insassen immer passiver und zeigten Anzeichen starker Depressionen. Im Verlauf eskalierte die Situation zwischen den zwei Gruppen, und es kam zu gefährlichen Momenten.

Die Macht der Umstände spielt z.B. auch im Krieg oder in Gefangenenerlagern eine Rolle und verändert laut Zimbardo das Verhalten der betreffenden Personen. Aber nicht nur dort, auch in Firmen, Vereinen und Familien bestehen häufig feste Rollen, die ein bestimmtes Verhalten auslösen.

Rollenmodelle, Erwartungen, Angst, Orientierungslosigkeit etc. werden stark durch den Kontext bestimmt, in dem wir uns bewegen und Entscheidungen treffen. Die früher vermutete Dominanz unseres Charakters oder freien Willens ist bereits seit Längerem widerlegt (Mechsner, 2007; Pfister, Jungermann & Fischer, 2017; Kahneman, 2016).

Daher sollte man bei der Untersuchung von eskalierten oder gescheiterten Führungssituationen auch die bestimmenden Rahmenbedingungen der Situation prüfen, bevor man Führungskräfte für ihr Versagen kritisiert. Häufig haben sie die Architektur der Führungssituation nicht selbst in der Hand. Und schließlich tragen die Mitarbeitenden zu gelingenden oder scheiternden Führungssituationen bei. Sie komplettieren das "Dreieck der Führung", das zu einem "toxischen Dreieck" wird, wenn destruktive Führung, diese begünstigenden Umwelten und beeinflussbare Geführte zusammentreffen (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007).

Teammitglieder nicht nur als beeinflusst wahrnehmen

Ist es nicht Sinn und Zweck von Führung, ihren Mitarbeiterstab zu beeinflussen? Ja und nein! Einerseits definiert sich Führung ja gerade dadurch, dass sie versucht, das Verhalten der Teammitglieder auf die Unternehmensziele auszurichten. Hierfür übernehmen Führungskräfte auch die Verantwortung gegenüber ihren Vorgesetzten und der Öffentlichkeit.

Die Aufmerksamkeit, die diesem Aspekt von Führungssituationen im Allgemeinen gewidmet wird, führt jedoch zu etwas, dass man "heroische Führung" nennen könnte. Führungskräfte stehen im Verständnis der heroischen Führung allein da, sind für alles verantwortlich, sagen, wo es langgeht, weisen Aufgaben zu, sind durchsetzungsstark und dominant und verfügen über das absolute Wissen in der Organisation (Crevani, Lind-

gren & Packendorff, 2007). Die Mitarbeitenden werden nach diesem Verständnis von Führung fast vollständig von ihrer Verantwortung freigesprochen und können sich allein auf ihren fachlichen Auftrag zurückziehen.

Dieses Führungsverständnis ist jedoch überholt und wird nicht nur durch die Forderung nach mehr Mitbestimmung, sondern auch durch die Praxis in vielen Unternehmen bereits von einem "postheroischen Führungsverständnis" abgelöst. Demnach tragen auch die geführten Personen – und dazu gehören wie bereits erwähnt auch die meisten Führungskräfte – gegenüber ihrer Umwelt und ihren Vorgesetzten Mitgestaltungsverantwortung. Diese zeigt sich auf einer sozialen und zwischenmenschlichen Ebene, die den fachlichen Auftrag von Mitarbeitenden ergänzt.

Allerdings zieht sie auch einige Forderungen nach sich, die gegenüber allen Geführten formuliert werden müssen. Diese Forderungen richten sich vor allem an das kritische (Mit-)Denken, das aktive, moralisch abgewogene Verhalten, die Überwindung klassischer Rollenmodelle von Führung und Geführten und schließlich auch an die Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln oder Unterlassen.

Eigenschaften "versagender" Geführter

Wenn wir von den Eigenschaften "versagender" geführter Menschen sprechen, geht es um "leise" Merkmale ihres Verhaltens. "Leise" deshalb, weil sie nicht unbedingt sofort auffallen. Denn sie gehen eine fruchtbar erscheinende Symbiose mit (negativen) Eigenschaften der Führungskraft ein. Im Zusammenspiel scheinen sie eine ganze Weile gut zu funktionieren und für beide Seiten viele Vorteile zu haben. Auf Dauer verfestigen sich aber dysfunktionale Entwicklungen wie Abhängigkeit, Wegsehen, Vertuschen oder Kritiklosigkeit, welche zu Problemen in der Organisation und ggf. sogar in der Gesellschaft führen.

Kritiklosigkeit und Passivität

Das Denken und das Handeln sind zwei elementare Dimensionen, wenn es um die moralische Bewertung von Menschen und Organisationen geht. Hieraus leitete Robert Kelley in den frühen 1990er-Jahren ein Modell ab, das Geführtenstile (im Gegensatz zu Führungsstilen) definiert (Kelley, 1992). Demnach kann das Denken von Menschen, die geführt werden, unabhängig und kritisch sein oder abhängig sowie unkritisch – und alles dazwischen. In den extremen Ausprägungen stellen die Menschen also alles infrage und prüfen jede Aussage und Anordnung ihrer Führungskräfte oder sie fungieren lediglich als ein Art Durchlauferhitzeher, indem sie kritiklos wiederkäuen und verstärken, was ihre Vorgesetzten ihnen auftischen.

In der zweiten Dimension wird zwischen passivem und aktivem Handeln unterschieden: Entweder zeichnen sich die Mitarbeitenden dadurch aus, dass sie selbstständig tätig werden, wenn sie Missstände entdecken oder wenn sie feststellen, dass etwas getan werden muss, um ein Ziel zu erreichen. Oder sie benötigen immer wieder einen Anstoß aus ihrem Umfeld, um aktiv zu werden.

Aus diesen Dimensionen und ihren Ausprägungen lassen sich nun verschiedene Kombinationen bilden. Nehmen wir einmal die beiden Extreme:

1. **Passive Teammitglieder, die abhängig und kritiklos im Denken und dazu passiv im Handeln sind:** Vielleicht denken Sie nun, dass mit solchen Mitarbeitenden niemand etwas anfangen kann. Aber sie sind die perfekten Handlanger:innen für übersteuernde mikromanagende Vorgesetzte. Diese werden sich zwar immer wieder mal darüber aufregen, dass sie alles allein machen müssen, weil ihre "nutzlose" Belegschaft keine eigene Meinung hat und nicht einen Handschlag ohne Aufforderung ausführt. Doch insgeheim genießen sie die Situation und unternehmen im Allgemeinen nichts (Nachhaltiges), um die Menschen um sie herum zu kritischem Denken oder aktivem Handeln zu ermuntern.

Die Folge ist, dass die jeweiligen Organisationen oder Organisationseinheiten weitgehend durch die Führenden geprägt werden und maximal von diesen abhängen. Fallen die Vorgesetzten aus oder "entgleist" ihr Verhalten, indem sie z.B. wissentlich gegen das Recht verstoßen oder die Firmenkasse für eigene Zwecke plündern, nehmen die betreffenden Organisationen oder Organisationseinheiten maximalen Schaden, denn ihnen fehlt ein Korrektiv, das eine Resilienz gegen solche Störungen geschaffen hätte.

2. **Vorbildliche Teammitglieder, die sowohl kritisch denken als auch aktiv handeln:** Sie sind das Gegenteil der passiven Mitarbeitenden. Im Sinne moderner Führung sind solche Kolleg:innen Gold wert, denn sie entsprechen dem, was man sich wünscht, um eine lebendige, ständig lernende Organisation zu führen. Nur mit solchen Geführten kann es den Führenden gelingen, sich tatsächlich überflüssig zu machen.

Vorbildliche Teammitglieder vertragen sich überhaupt nicht mit toxischen Führungskräften. Stellen Sie sich einmal vor, ein kritisch denkender und aktiv handelnder Mitarbeitender trifft auf einen narzisstischen, herrischen, misstrauischen und vielleicht unsicheren Vorgesetzten. Der Konflikt ist vorprogrammiert, weil sich eine solche Führungskraft immer von einem vorbildlichen Teammitglied bedroht fühlen wird. Vorbildliche Mitarbeitende blühen auf unter vorbildlich Führenden, die ihren hohen Ansprüchen genügen. Sie sind jedoch auch in der Lage, die Mängel versagender Führungskräfte bis zu einem bestimmten Grad auszugleichen. Trotzdem wird die Konstellation vorbildliche Teammitglieder/toxische Führungskraft nicht lange halten.

Die anderen beiden Geführtenstile, die **Entfremdeten**, die zwar zu unabhängigem Denken, jedoch nicht zu aktivem Handeln in der Lage sind, sowie die **Konformistischen**, die zwar aktiv handeln, aber absolut unkritisch im Denken sind, haben viel Ähnlichkeit mit Zuschauer:innen und Mittäter:innen.

Zuschauer:innen und Mittäter:innen

Zuschauer:innen und **Mittäter:innen** sind zwei besondere Gattungen von Mitarbeitenden, die die Führungsforschung bereits früh entdeckt hat und bis heute als Untersuchungsgegenstand behandelt (siehe zusammenfassend: Kuhn & Weibler, 2012). Beide Typen entziehen sich Führung, finden ihr passendes Gegenstück in schlechten Vorgesetzten und motivieren diese mehr oder weniger aktiv zu entgleisendem, unmoralischem, illegitem oder gar illegalem Verhalten. Die Zuschauer:innen tun dies eher passiv, indem sie ihren Führungskräften einerseits eine Bühne bieten und andererseits nicht einschreiten. Die Mittäter:innen hingegen stacheln ihre Vorgesetzten mitunter aktiv an, indem sie ihnen offen "Beifall" spenden und willig auch moralisch problematische Aufgaben erfüllen.

Kurzcharakterisierung der Zuschauer:innen

Die Zuschauer:innen passen sich an, versuchen, nicht aufzufallen, dulden die Verfehlungen ihrer Vorgesetzten und lernen, zur richtigen Zeit wegzuschauen. Sie gewöhnen es sich an, eine innerliche und ggf. auch äußerliche Distanz zu problematischem Verhalten ihrer Umwelt einzunehmen, sodass ihr größtes Bedürfnis, die gefühlte Sicherheit, gewährleistet bleibt.

Zuschauer:innen sind fügsam und wollen nicht anecken. Mit der Zeit werden sie aber durch die Passivität ihres Handelns immer hilfloser. Sie verlernen "dagegen" zu sein und ihre Meinung zu sagen. Das treibt sie gewissermaßen in eine Abhängigkeit, denn sie müssen irgendwann mitschwimmen, um sich den Luxus leisten zu können, keine eigene Meinung zu haben. Die Ingenieur:innen, die zum "Gelingen" der Abgastricksereien deutscher Autobauer beigetragen haben, dürften in diese Kategorie passen.

Als problematisches "Nebenprodukt" dieser Dissonanz zwischen kritischem Denken, also z.B. dem Erkennen von Missständen, und der Passivität im Handeln können bei Zuschauer:innen mittel- bis langfristig größere psychische und schließlich auch physische Schäden entstehen – sofern diese keine Strategien zur Abgrenzung finden. Typische psychische Schäden sind z.B. Depressionen, Zwangsstörungen oder anhaltende Erschöpfungszustände, bis hin zum Burnout (Baumann, Piesbergen, Vant, & Tominschek, 2014). Als physische Schäden lassen sich z.B. Bluthochdruck oder Rückenschmerzen in Folge häufiger oder anhaltender Muskelverspannungen identifizieren (siehe auch "[So finden Sie bei mentaler Erschöpfung zu Ihrer Stärke zurück](#)").

Kurzcharakterisierung der Mittäter:innen

Mittäter:innen hingegen sind die modernen Lakaien. Sie bleiben nah an ihren Vorgesetzten und den Mächtigen, um ihre Stimmungen aufzunehmen und ihnen ihre Wünsche von den Augen abzulesen. Sie lieben es, dicht an den Zirkeln der Macht zu sein, Privataudienzen zu erhalten und Träger:innen "geheimen" Wissens zu sein.

Ihre Kritiklosigkeit entbindet sie dabei von moralischen Erwägungen. Sie überlassen die Frage nach Richtig und Falsch lieber den Mächtigen, in deren Schatten sie sich so gerne aufhalten. Da Mittäter:innen darauf aus sind, sich ihre Meriten zu verdienen und sich als "geeignet" zu erweisen, sind sie (im Gegensatz zu ihrer Abhängigkeit beim Denken) durchaus aktiv in ihren Handlungen. Damit die Väter (und Mütter) der Gedanken sich die Hände nicht schmutzig machen müssen, greifen sie ins Geschehen ein und erwarten – logischerweise – die schützende Hand und den Lohn der Führenden. Ein Beispiel für Mittäter:innen sind die Angestellten großer amerikanischer Topbanken, die der Welt letztendlich die Finanzkrise ab 2008 beschert haben.

Zuschauer:innen zu aktivem Handeln zu motivieren und Mittäter:innen zu kritischem Denken zu bewegen braucht starke Führungspersönlichkeiten und entsprechende Umweltbedingungen. Sind diese beiden Faktoren problematisch besetzt oder ausgeformt, ist die Chance groß, dass durch Mittäter:innen und Zuschauer:innen einiger Schaden für Organisationen entsteht.

Furcht – oder: die Suche nach jemandem, der die Verantwortung übernimmt

Oben habe ich erläutert, wie toxische – oder zumindest dysfunktionale – Führung ihre Gefolgschaft z.B. in **passiven Geführten** oder in **Mittäter:innen** findet, die sie für ihre Zwecke einsetzen kann. Sei es für die eigene Erhöhung durch die Feststellung, dass es ohne einen nicht geht, oder durch willige Handlanger:innen, die sich die Hände schmutzig machen und nötigenfalls als Bauernopfer herhalten. Toxische Führungssituationen können aber auch durch andere psychologische Effekte entstehen. Es gibt vier entscheidende Faktoren, die sich um einen Kernpunkt drehen (Lipman-Blumen, 2006):

1. Autoritätsbedürfnis
2. existenzielle Ängste
3. situative Ängste
4. Versagensängste

Der Kernpunkt dieser vier Faktoren ist die **Furcht**.

Das **Autoritätsbedürfnis** bei den Geführten erwächst demnach aus dem frühkindlichen Wunsch nach Geborgenheit, Orientierung, Trost und Schutz. Im Sinne der **Berne'schen Transaktionsanalyse** trifft dieses Autoritätsbedürfnis bei bewusst toxischen oder aber auch unaufmerksamen Führungskräften auf eine Art "Behüterbedürfnis" (Berne, 2002). Es entsteht ein Beziehungsgefälle, das nicht allein durch die formale hierarchische Stellung der Beteiligten bedingt ist.

Insbesondere charismatische oder transformationale Führungsstile sind demnach anfällig, das Autoritätsbedürfnis der Teammitglieder zu befriedigen (siehe dazu "**Mit transformationaler Führung die intrinsische Motivation wecken**"). Aber was zunächst wie eine symbiotische Beziehung aussieht, bedeutet für beide Parteien eine hochgradige und problematische Abhängigkeit: Während die eine Seite (die Geführten) vermeidet, eigene Kompetenzen, z.B. in der Konfliktlösung, der generellen oder aufgabenspezifischen Problemlösung, aufzubauen, wird die andere Seite (die Führenden) einerseits überhöht und andererseits mittel- bis langfristig überfordert, weil die ganze Last der Verantwortung ausschließlich auf ihren Schultern ruht.

Die anderen als "Ängste" bezeichneten Faktoren, die zu einem "Versagen von Geführten" führen können, sind entweder grundlegender Natur (**existenzielle Ängste**) oder an bestimmte Gelegenheiten gebunden (**situative oder Versagensängste**). So können die generelle Furcht, im Leben nichts Bedeutendes zu leisten, oder die Furcht vor bestimmten Situationen des Alltags, wie z.B. Wettbewerben, Leistungstests, Beurteilungssituationen, sozialem Zwang o.Ä., ein Geführtenversagen bedingen. Manchmal ist es auch ganz banal die Furcht, für das Geradestehen zu müssen, was man getan hat. Nicht alle Menschen können mit dem Druck umgehen, dass ihr Handeln Konsequenzen haben wird.

Eine kritiklose Gefolgschaft wird vor allem durch Vermeidungsverhalten sowie die übersteigerte Suche nach Halt begünstigt. Der implizit von der Führungskraft oder von verantwortungsbewussten Kolleg:innen versprochene Gegenwert für die Gefolgschaft ist das Abnehmen der Verantwortung für das eigene Handeln. Dumme, die Verantwortung annehmen, gibt's immer. Besonders beliebt sind diejenigen Führungskräfte und Teammitglieder, die anderen gern die Arbeit abnehmen, die verantwortlichen Stellen

bekleiden und auch ansonsten mutig den Kopf hinhalten, wenn es Kritik hagelt. Hauptsache, da ist jemand, der die Verantwortung auf sich nimmt. Dies führt jedoch zu einer gefährlichen Dysbalance, in der die Verantwortung von den Handlungen entkoppelt ist. Die Konsequenzen müssen die Mutigen tragen.

Fehlt es an einer Person, die die Verantwortung übernimmt, begünstigt dies wiederum ein Duckmäusertum, bei dem es keiner gewesen sein will. Statt sich auf den Kern der Arbeit zu fokussieren, wird viel Zeit und Aufmerksamkeit darauf verschwendet, anderen den Schwarzen Peter zustecken. Darunter leidet mindestens das soziale Miteinander im unmittelbaren Umfeld ängstlicher Geführter.

Zum (a-)sozialen Miteinander gesellen sich individuelle Probleme, die aufgrund von übersteigerten Ängsten und Stress entstehen, z.B. ein Mangel an Kreativität, das Vermeiden von (kalkulierten) Risiken, gedrückte Stimmung, verlangsamte Reizverarbeitung, eine reduzierte Stresstoleranz und eine verminderte Selbstbeherrschung (vgl. Wolf, 2019). Durch all diese Faktoren verschlechtern sich die Arbeitsergebnisse der Mitarbeitenden. Im schlimmsten Fall kann das sogar zu psychisch bedingten Krankheiten führen (bis hin zu Depression).

Wie die Zuschreibung von Autorität Gehorsam fördert

Kennen Sie das berühmte Milgram-Experiment? Der Psychologe Stanley Milgram hat ein Experiment entwickelt, um zu testen, inwieweit Menschen bereit sind, den autoritären Anweisungen von Weisungsbefugten zu folgen.

Das Milgram-Experiment

Ein Versuchsleiter erklärt, dass die Wirkung von physischer Bestrafung auf den Lernerfolg getestet werden solle. Ein Proband übernimmt die Rolle des Lehrers, ein anderer Proband – in Wirklichkeit ein vom Versuchsleiter eingeweihter Schauspieler – den Schüler. Für jede falsche Antwort bei einem Gedächtnistest verabreicht ihm der Lehrer per Knopfdruck einen (fingierten) Stromschlag. Die Intensität der Stromschläge steigert sich bei jeder weiteren falschen Antwort. Im Verlauf des Experiments äußert der Schüler zunehmende Schmerzen, stößt noch etwas später Schmerzlaute aus, bis er irgendwann leidgeplagt um die Beendigung des Experiments bittet (Milgram, 2004).

An dieser Stelle geht das Experiment erst richtig los. Es sollte nämlich herausgefunden werden, wie viel Spannung (in diesem Fall Dissonanz und nicht Strom) die Lehrkräfte zwischen ihrem Gewissen und der Autorität des Versuchsleiters (weißer Kittel!) aushalten würden, während sie dem Schüler Stromschläge verabreichten. Es stellte sich heraus, dass bei der Versuchsanordnung, in der die Lehrkräfte den Schüler nicht sehen konnten, sich aber im gleichen Raum aufhielten wie der Versuchsleiter, etwa zwei Drittel der Lehrer:innen bis zur maximalen Stufe von 450 Volt bestraft haben – auch, wenn der Schüler bereits ab 330 Volt verstummt war. Und dies, obwohl unter dem Schalter für 375 Volt klar und deutlich zu lesen war, dass es sich um eine gefährliche Spannung handelt. Die Lehrkräfte hätten beim Verstummen des Schülers also annehmen müssen, dass ein ernsthaftes gesundheitliches Problem vorliegt.

Das Ergebnis dieses Experiments in seinen verschiedenen Variationen war nur dann weniger verstörend, wenn Schüler und Lehrer:innen im gleichen Raum saßen. In diesem Fall haben nur noch etwa 30% der Lehrkräfte bis zum bitteren Ende Elektroschocks gegeben. Selbst als der Versuchsleiter nicht mehr im Raum war und durch ein Telefon oder einen Lautsprecher Anweisungen gab, während der Schüler im anderen Raum Schmerzen vorspielte, gingen noch etwa 20% der Lehrer:innen bis zur 450-Volt-Stufe.

Das ursprüngliche Experiment wurde in den 1960er-Jahren durchgeführt, jedoch in den vergangenen Jahrzehnten bis in die jüngere Vergangenheit immer wieder von Wissenschaftler:innen auf der ganzen Welt wiederholt, um die Ergebnisse zu überprüfen und zu sehen, ob sich zwischen verschiedenen Ländern, Kulturen, Geschlechtern oder im Verlauf der Zeit andere Ergebnisse einstellen würden. Die Ergebnisse waren aber immer wieder grundlegend ähnlich (Frankfurter Allgemeine, 2008; scinexx, 2017).

Das Milgram-Experiment zeigt deutlich, dass die moralischen Werte der Menschen im Angesicht einer empfundenen Autorität nur geringen Einfluss auf ihr tatsächliches Verhalten haben. Dass die Proband:innen mit ihrem Gewissen zu kämpfen hatten, zeigten die Beobachtungen des Herzschlags, der Schweißbildung und anderer körperlicher Signale. Und dennoch waren sie nicht in der Lage, ihre inneren Überzeugungen in einem offenen Widerstand zum Ausdruck zu bringen. Aufgrund der Erkenntnisse dieser Experimente lässt sich vermuten, dass die Ergebnisse ebenso auf Sie und mich übertragbar sind.

Das Verhalten der Teilnehmenden der Milgram-Experimente ähnelt sehr dem der entfremdeten Geführten, die sich dadurch auszeichnen, dass sie zwar noch zu kritischem Denken in der Lage sind, jedoch passiv im Handeln bleiben. In dem Moment, in dem sie sich von ihren Führungskräften "aktivieren" lassen, werden sie von Zuschauer:innen zu Mittäter:innen.

Die oben aufgeführten Merkmale versagender Geführter sind sicher nicht vollständig. Wahrscheinlich fallen Ihnen noch weitere Anzeichen von Teammitgliedern ein, die gleichermaßen auf Versagen hinweisen und eine ebenso störungsfreie Symbiose mit den Charakterschwächen von Vorgesetzten eingehen. Es lohnt sich auch hier, aufmerksam die eigene Umwelt und sich selbst auf entsprechende Hinweise zu prüfen. Teilen Sie Ihre Beobachtungen und Schlussfolgerungen gerne über die Kommentarfunktion.

Was mündige Mitarbeitende tun sollten

Ein zwingendes Erfordernis, das sich aus den hier dargestellten Erscheinungsformen des Geführtenversagens ergibt, ist, Verantwortung zu übernehmen. Hierbei geht es nicht um die Aufforderung nach der Paradedisziplin, nämlich die Verantwortung für andere zu übernehmen, sondern um die grundlegende Notwendigkeit, die Verantwortung für das eigene Tun, Wollen, Denken und Sagen zu tragen. Das ist nicht immer leicht, denn mit der Übernahme von Verantwortung ist auch die Möglichkeit des Bereuens verbunden. Und wir Menschen bereuen nun einmal ungern.

Die Verantwortung annehmen

Die Wahrscheinlichkeit, etwas zu bereuen, ist bei Handlungen größer als bei Unterlassungen, weil sich das Bereuen unmittelbar auf unser Handeln zurückführen lässt, wenn wir scheitern. Alle anderen Einflussfaktoren verlieren an Bedeutung. Und das Resultat wird als Verlust oder Schaden wahrgenommen. Im Falle einer Unterlassung jedoch wird das Scheitern auf viele verschiedene Faktoren zurückgeführt. Es muss nicht zwangsläufig (nur) die eigene Unterlassung gewesen sein, die dazu geführt hat, dass ein bestimmtes Ereignis eingetreten ist. Dazu werden die möglichen negativen Folgen aus einer Unterlassung "lediglich" als verpasste Chancen oder nicht realisierte Gewinne betrachtet (Pfister, Jungermann & Fischer, 2017).

Die Unterschiede dieser beiden Sichtweisen – "verursachter Schaden" vs. "verpasste Gewinne" – sind wesentlich für den Grad des Bereuens. Denn beide Empfindungen beziehen sich auf den gleichen Referenzwert, den Ist-Zustand. Der "Schaden" bedeutet eine Minderung des Ist-Zustandes, während der "Gewinn" eben eine Steigerung oder Verbesserung des Ausgangszustandes ist (Pfister, Jungermann & Fischer, 2017). Keine Frage: Entgangene Gewinne tun weh, aber erlittene Verluste schmerzen mehr.

Deswegen neigen wir tendenziell eher zu passivem Verhalten (Unterlassung) als zu aktiver Handlung. Soweit die Umstände günstig sind und die Führungskräfte höheren moralischen Ansprüchen genügen, ist das in der Regel auch kein Problem. Sind diese Voraussetzungen jedoch nicht vorhanden, kann Geführtenversagen zu ernsthaften moralischen und juristisch relevanten Verfehlungen führen. Diese Verfehlungen können nicht nur für das Individuum, sondern auch für die betreffenden Organisationen, Umwelten und die Gesellschaft im Allgemeinen mit hohen Kosten verbunden sein.

Dabei kann Verantwortung sogar Spaß machen! Wenn man einmal die Möglichkeit zu scheitern beiseitelässt, hinterlässt nur die aktive Übernahme von Verantwortung Spuren. Und tiefe Fußspuren nur dann, wenn man schwer trägt.

Unabhängigkeit gewinnen

Der Gewinn von Unabhängigkeit ist ein wesentlicher Schritt in die Richtung eines mündigen und verantwortungsbewussten Verhaltens der Geführten. Dies gilt insbesondere für diejenigen Mitarbeitenden, die eine unangemessene Gehorsamsbereitschaft an den Tag legen oder ein überstark ausgeprägtes Autoritätsbedürfnis verspüren.

Ein Klassiker zur Gewinnung von Unabhängigkeit stammt aus der Verhandlungslehre. Die "best alternative to a negotiated agreement" (BATNA), hierzulande bekannt unter dem Namen "Harvard-Konzept" (eigentl. "Getting to yes", Fisher, Ury & Patton, 2018), kann Ihnen nicht nur in Verhandlungen, sondern auch in allen anderen Bereichen des Lebens zu mehr Unabhängigkeit und Freiheit verhelfen (zu BATNA siehe auch "[BATNA – Verhandlungen mit der besten Alternative meistern](#)"; zu Getting to Yes siehe auch "[Partnerschaftlich verhandeln im Projekt – Teil 1: Die Grundsätze des Harvard-Konzepts](#)").

Denn häufig meint man, in bestimmten Situationen "gefangen" zu sein und nicht anders handeln zu können. Dass dieser Gedanke nicht grundsätzlich abwegig ist, belegt z.B. das Stanford-Prison-Experi-

ment. Auch die vermeintliche Abhängigkeit von den Weisungen von Vorgesetzten und Autoritäten ist nicht völlig von der Hand zu weisen, wie das Milgram-Experiment zeigt – zumindest gilt dies für eine gewisse psychologische Abhängigkeit.

Sich hiervon zu distanzieren und wieder Herr oder Frau im eigenen Haus zu werden, kann besser gelingen, wenn wir uns unsere Alternativen klarmachen. Was könnten wir stattdessen tun? Oder besser: Was **sollten** wir stattdessen tun?

Fragen Sie sich doch in bestimmten Situationen mal konkret: Was passiert, wenn ich da nicht mitmache? Was wäre das Schlimmste, was mir dann passieren könnte? Wie steht die Handlung, zu der ich aufgefordert werde, im Verhältnis zu meinem Leben und zu meinen Werten? Kann ich es mir moralisch leisten, einfach wegzuschauen?

Häufig erscheinen bestimmte problematische Verhaltensweisen und Entscheidungen als weniger zwangsläufig, wenn man sie in einen größeren oder einfach nur anderen Rahmen setzt. Würden Sie z.B. wollen, dass sich alle so verhalten wie Sie? Und was wären die Konsequenzen daraus?

Solche Überlegungen haben natürlich mehrere Dimensionen und können ernste Konsequenzen haben. Es geht um soziale Beziehungen, die sich ggf. verändern, wenn man plötzlich aufsteht und sagt: "So geht es nicht mehr!" Damit kann man sich durchaus so weit exponieren, dass man plötzlich außerhalb der Gruppe steht. Aber will oder sollte man in einer Gruppe bleiben, die problematisches Verhalten zulässt oder gar verursacht?

Unsere Entscheidungen können zudem arbeitsrechtliche oder politische Konsequenzen haben, wenn wir beispielsweise hochproblematisches Verhalten von Vorgesetzten, Kolleg:innen oder ganzen Organisationen melden. In Sachen Whistleblowing ist hier allerdings bereits einiges in die (juristischen) Wege geleitet worden (Stichworte z.B.: EU-Whistleblower-Richtlinie, Hinweisgeberschutzgesetz, Geldwäscheprävention, Compliance; siehe auch "[Ein Compliance-Management-System im KMU einführen](#)"). Nichtsdestotrotz sollte man sich immer mit den Folgen des eigenen Handelns oder Nichthandelns auseinandersetzen.

Basiselemente der Selbststeuerung

Um der Forderung nach aktiver Übernahme von Verantwortung und dem Zugewinn an Unabhängigkeit nachzukommen, bedarf es motivationspsychologischer Kniffe (z.B. Heckhausen & Heckhausen, 2018; Brandstätter, Schüler, Puca, & Lozo, 2018). Ich möchte mich hier auf zwei Ansätze konzentrieren:

1. die **Aufmerksamkeitssteuerung**, die einen großen Beitrag zu unserer Selbststeuerung leistet, und
2. die **Selbstaktivierung**, die als eine der Basisfähigkeiten für selbstkontrolliertes Verhalten gilt.

Aufmerksamkeitssteuerung

Ein Grund, warum einige der vorgestellten Ursachen für Geführtenversagen eintreten können, ist Unaufmerksamkeit bzw. die zu lasche Aufmerksamkeitssteuerung. Entweder werden problematische Situationen und Führungsveragen von den Mitarbeitenden zu spät –wenn es kein Zurück mehr gibt oder zu geben

scheint – erkannt, weil sie nicht damit gerechnet haben. Oder es passiert uns, dass wir sie leichtfertig – und vielleicht manchmal sogar gezielt – übersehen. Wir nehmen Anzeichen und Symptome toxischer Führungssituationen zwar wahr, nehmen sie aber nicht in unseren Fokus, weil wir mit unserer Aufmerksamkeit (bewusst oder unbewusst) im Moment verhaftet bleiben wollen, um unsere anstehenden Aufgaben zu erledigen. So können wir Erkenntnisse ausblenden, die für uns Ärger und Aufwand bedeuten könnten.

Sie sollten also Ihre Vorgesetzten und die Situationen, in denen Sie sich regelmäßig mit ihnen befinden, aufmerksam beobachten, um Anzeichen für toxische Führungssituationen zu erkennen und Geführtenversagen vorzubeugen. Manchmal reicht es schon, wenn Sie auf Ihr Bauchgefühl in einer Situation hören. Suchen Sie nach Hinweisen für Ihr Versagen, suchen Sie nach Konstellationen, in denen andere Menschen gerade im Augenblick oder regelmäßig versagen.

Selbstaktivierung

Wenn Sie aufmerksam sind und sich oder andere beim Wegducken ertappen, fällt es Ihnen leichter, sich richtig zu verhalten. Wenn Sie sich an etwas stören und sich darauf fokussieren, stört es Sie nur noch mehr. Und Sie empfinden die Abweichung zwischen dem, was ist, und dem, was sein sollte (**kognitive Dissonanz**), und handeln schneller im Sinne Ihrer eigenen Werte. Das erlaubt es Ihnen, unabhängiger zu werden und Verantwortung zu übernehmen.

Sie holen die Dinge also bewusst an sich heran (statt sie wegzuschieben), um die damit verbundenen Emotionen im Sinne der Selbstaktivierung zu nutzen. Die Fähigkeit, sich selbst aktivieren zu können, ist eine Grundvoraussetzung für Selbstkontrolle und somit elementar, um Ängste zu überwinden, (die falschen) Konventionen zu brechen und Risiken einzugehen. Um innere und äußere Hindernisse zu überwinden, die Kolleg:innen aktiv anzusprechen und die Vorgesetzten auf Beobachtungen hinzuweisen etc., müssen wir uns einen Ruck geben.

So können Sie vielleicht beobachten, dass eine Führungskraft Sie oder Ihre Kolleg:innen "bittet", bestimmte Zahlen in einem Bericht wegzulassen oder "zu runden". Nicht immer ist es dann opportun – oder geschickt – offen anzusprechen, dass man im Begriff ist, etwas moralisch oder rechtlich Fragwürdiges zu tun. Vielleicht reicht es, wenn Sie darauf verweisen, dass der Bericht in der ursprünglichen Form "den gesetzlichen Anforderungen entspricht", die Genauigkeit der Zahlen "vom Finanzamt so gefordert wird" oder dass Ihr Kundenstamm "keine ausreichende Grundlage für abgewogene Entscheidungen hätte", wenn Sie die Zahlen auf die gewünschte Weise "bearbeiten". Stellen Sie sich also ruhig etwas dumm.

Wenn Sie direkt darauf verweisen, dass die Forderung an Sie illegitim oder illegal ist, riskieren Sie einen Gesichtsverlust Ihrer Teamleitung, exponieren sich unnötigerweise und verbauen sich Wege, so aus der Situation herauszukommen, dass beide ihr Gesicht wahren. Außerdem können Sie nicht mit letzter Sicherheit wissen, dass hier eine beabsichtigte Manipulation vorliegt. Auch Vorgesetzte wissen nicht alles und machen einmal Fehler.

Kommen solche Versehen jedoch häufiger vor oder werden entsprechende Forderungen trotz Ihrer Hinweise weiterhin formuliert, helfen die bereits erwähnten (juristischen) Wege, wie sie z.B. unter den

Begriffen der "EU-Whistleblower-Richtlinie", des "Hinweisgeberschutzgesetzes" oder der "Geldwäscheprävention" recherchiert werden können – auch ohne, dass Sie sich selbst oder Teammitglieder beruflich in Gefahr bringen müssen.

Innere Widerstände wie Angst oder Zweifel zu überwinden, gelingt uns leichter, wenn wir gedanklich dicht an den störenden Wahrnehmungen dran sind. Dann können wir die Eindrücke aus unserer Umwelt z.B. leichter mit unseren Werten, Normen und Glaubenssätzen abgleichen und Differenzen feststellen, um dieses Störgefühl als Triebfeder einzusetzen und aktiv zu werden.

Was Führungskräfte tun können

Drehen wir den Spieß nun doch noch einmal um, denn als Führungskräfte wollen wir unser Team ja nicht ganz allein lassen mit seiner Verantwortung als Teil des "Dreiecks der Führung" – schließlich sind wir in unserer Rolle als Führungskraft selbst ein Teil davon (siehe auch "**Mit dem Drama-Dreieck aktiv Verantwortung übernehmen**"). Ihre Teammitglieder sollen sich also als freie und mündige Angestellte fühlen und so benehmen.

Dabei sollten wir sie unterstützen, indem wir einerseits der Versuchung widerstehen, in ein dysfunktionales Muster von Führung und Unterordnung zu verfallen – auch wenn dies verlockend wirkt. Und andererseits sollten wir unsere Mitarbeitenden fordern, statt sie in Watte zu packen, damit sie die Möglichkeit zur Entwicklung bekommen und zu mündigen Angestellten reifen können – sofern ihnen dies noch nicht gelungen ist (siehe auch "**Mit hybrider Führung die 'Neue Normalität' meistern**").

Der Versuchung widerstehen

Mögen Sie es, wenn sich alle Blicke auf Sie richten und Sie der:die entscheidende Wissensträger:in sind? Selbst wenn nicht, oder nur ein wenig: Es wird auch Ihnen guttun, wenn Sie anderen helfen können; wenn Sie das Gefühl vermittelt bekommen, dass Ihre Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen bei Ihnen Unterstützung, Hilfe und Rat finden. Und vielleicht haben Sie auch schon erfahren, wie gut es sich anfühlen kann, wenn man Verantwortung übernimmt. Ist es nicht toll, wenn Teammitglieder zu einem kommen und um eine Entscheidung bitten und man im Stile eines Julius Caesar empfängt, hört, entscheidet?!

Aber vielleicht gehören Sie auch zu den etwas "dunkleren Persönlichkeiten", die über ein, sagen wir "elastisches Moralempfinden" verfügen. Dann sind Sie möglicherweise gelegentlich auf der Suche nach "einem dummen Schaf" oder einem Bauernopfer. Glücklicherweise ist der Stall voll mit dummen Schafen, und Sie brauchen nur eines herausziehen, um es zu opfern, wenn eine Ihrer Machenschaften aufgefliegen ist. Oder Sie genießen es, wenn Sie durch die Flure streifen, wie ein Raubtier auf der Pirsch und ihre Teammitglieder vor Angst verstummen, wie die Hühner im Stall, wenn der Fuchs auf Beutezug ist.

Vielleicht fühlen Sie sich geschmeichelt oder Sie genießen die Angst der anderen und schätzen ihre kritiklose Gefolgschaft. Ein solches Verhalten Ihrer Teammitglieder macht es Ihnen leicht. Keiner stellt Ihre Entscheidungen infrage, alle folgen Ihren Vorgaben und Sie können unbehelligt "regieren".

Unglücklicherweise leidet die Qualität der Arbeit unter diesem Verhalten der Mitarbeitenden. Wenn die Dinge nicht infrage gestellt werden, fehlt ein wichtiges Korrektiv. Die nötige Adaption von Prozessen, die Entwicklung von Antworten auf alte und neue Fragen bleibt aus. Es entsteht ein Mikrokosmos des Stillstands, der auf eine Person ausgerichtet ist. Im schlimmsten Fall entgleist die Situation derart, dass sich illegitimes oder gar illegales Verhalten etabliert. Ein bekanntes Beispiel ist der deutsche Dieselskandal von VW und Co., an dem neben dem Management auch andere ihren Anteil hatten. Schließlich dürften die Ingenieur:innen bei der Entwicklung sehr genau gewusst haben, wofür sich die entsprechenden Instrumente einsetzen ließen.

Gehen Sie den schwierigen Weg! Reflektieren Sie (siehe auch "**Selbstreflexion – eine Schlüsselkompetenz für Führungskräfte**")! Ist Ihre "Alleinstellung" tatsächlich Ihren herausragenden Fähigkeiten und Ihren außerordentlichen geistigen, mentalen und strategischen Kompetenzen zu verdanken – oder ist sie eine Folge des Versagens von Geführten? Vielleicht haben Ihre Teammitglieder Sie ja in eine süße Falle gelockt, in der Sie sich wohlfühlen und Ihre "Untergebenen" ein einigermaßen ruhiges und unproblematisches Leben führen können, weil sie sich jemanden "halten", der alle Entscheidungen trifft, die Verantwortung übernimmt und sagt, wo es langgeht.

Fordern, statt in Watte packen

Neben der Selbstreflexion ist es eine gute Angewohnheit, die Geführten zu fordern. Die positive Wirkung von herausfordernden Aufgaben auf die Entwicklung des Menschen ist z.B. aus dem Sport oder den Erziehungswissenschaften gut belegt (vgl. z.B. Beck, 2014; Cube, 1999). Im Fitnessstudio heißt es kurz "Use it or lose it!" oder "No pain, no gain!". So verkürzt diese Slogans klingen mögen, sie tragen einige Wahrheit in sich.

Aus den Neurowissenschaften ist beispielsweise bekannt, dass sich nur die neuronalen Netzwerke besonders gut ausbilden, die regelmäßig genutzt werden. Diejenigen, die hingegen vernachlässigt oder nur gelegentlich genutzt werden, verkümmern mit der Zeit (Korte, 2019). Wachstumsförderliche Reize müssen mindestens außerhalb der Komfortzone liegen, denn ansonsten erfolgt keine Anpassung; das gilt sowohl für körperliche als auch psychische und mentale Herausforderungen.

Das gilt auch im Beruf. Fordern Sie Ihre Mitarbeitenden dadurch, dass Sie sie fordern. Stellen Sie ihnen neue Herausforderungen, locken Sie sie aus ihren Wohlfühlzonen heraus und spielen Sie den Ball zurück, den Sie so oft zugeworfen bekommen. Akzeptieren Sie es nicht mehr, dass Ihre Teammitglieder zu Ihnen kommen, ohne bereits mögliche Lösungswege durchdacht zu haben. Regen Sie sie zum Mitdenken an.

Und sollte doch mal jemand mit einem Problem zu Ihnen kommen, ohne bereits zwei oder drei Lösungsmöglichkeiten parat zu haben, fragen Sie erst einmal nach möglichen Lösungsvorschlägen. Diese können Sie dann im Sinne einer Schulung gern mit den Fragenden gemeinsam erarbeiten. Halten Sie diese jedoch in der Verantwortung. Machen Sie sich das Problem nicht zu eigen (siehe auch das Tool "**Persönliche Rollenklärung**").

Ein Klassiker ist auch der Umgang mit Fehlern. Fehler passieren und müssen thematisiert werden, damit sie nicht wieder geschehen (oder zumindest die Wahrscheinlichkeit der Wiederholung reduziert wird). Aber Fehler dürfen nicht zum Anlass genommen werden, ein "Standgericht" abzuhalten. Aus ihnen darf nicht das

Verliererspiel resultieren, sonst provozieren Sie das Duckmäusertum und kommen niemals in den Genuss (pro-)aktiv handelnder Mitarbeitender. Gehen Sie den Fehlern ruhig auf den Grund, um sie zu klären.

Fazit

Geführtenversagen spielt laut Führungsforschung eine erhebliche Rolle bei toxischen Führungssituationen (vgl. Kellerman, 2004; Padilla, Hogan & Kaiser, 2007; Kuhn & Weibler, 2012). Dass kaum eingeschätzt werden kann, wie groß der Anteil des Versagens von Geführten an entgleisenden Führungssituationen ist, liegt auch an den vielschichtigen Wechselbeziehungen zwischen Führungskraft, Mitarbeitenden und der Führungssituation. Im jeweiligen Wechselspiel kann sich der Beitrag versagen-der Geführter sehr unterschiedlich auswirken.

Dabei kann das Geführtenversagen in verschiedenen Gewändern auftreten: Kritiklosigkeit, Mittäterschaft, Wegducken und -gucken etc. Leider führt das Thema trotz seiner teils weitreichenden Folgen ein Schattendasein, und die Forschung hat sich diesem Thema wie oben beschrieben bisher nur in einem kleinen Umfang gewidmet. Das liegt sicherlich auch daran, dass das Geführtenversagen in der Öffentlichkeit wenig bis keine Aufmerksamkeit erfährt. Vielleicht, weil es als unmoralisch oder wenig sexy empfunden wird, die Schuld auch bei den Angestellten zu suchen, weil sie als das "schwache Glied in der Befehlskette" gelten?

Da wir fast alle Menschen sind, die auch geführt werden, stehen wir alle in der Verantwortung, unser Verhalten zu überdenken. Sicherlich gibt es viele gute Gründe, die Karte "Sicherheit" zu spielen und nicht anzuecken. Dennoch fordere ich Sie und mich auf, Verantwortung anzunehmen und persönliche Unabhängigkeit zu gewinnen, um die Spielräume für toxisches Führungsverhalten zu verkleinern!

Ich hoffe, mit diesem Beitrag eine Diskussion in Gang zu bringen, die meines Erachtens überfällig ist.

Literatur

- Baumann, T., Piesbergen, C., Vant, E., Tominschek, I.: Kognitive Dissonanz nach Entscheidungen und psychische Erkrankungen. Explorative Untersuchungen von Patienten mit Zwangsstörungen oder Depressionen, Psychotherapeut 59, 2014, S. 130-137
- Beck, F.: Sport macht schlau. Mit Hirnforschung zu geistiger und sportlicher Höchstleistung, Goldegg, Berlin 2014
- Berne, E.: Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2002
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M., Lozo, L.: Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor, Springer, Heidelberg 2018
- Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J.: Shared leadership: a postheroic perspective on leadership as a collective construction, International Journal of Leadership Studies, 3 (1), 2017, S. 40-67

- Cube, F. v.: Fordern statt Verwöhnen. Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in der Erziehung, Piper, München 1999
- Externbrink, K., Keil, M.: Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen. Theorien, Methoden und Befunde zur dunklen Triade, Springer, Wiesbaden 2018
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B.: Das Harvard-Konzept: Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse, DVA, München 2018
- Frankfurter Allgemeine: Der Autorität noch immer hörig. Milgram-Experiment wiederholt, 2008, Online abrufbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wissen/leben-gene/milgram-experiment-wiederholt-der-autoritaet-noch-immer-hoerig-1741391.html#:~:text=Auch%20heute%20noch%20lassen%20sich,wenn%20diese%20%C3%BCber%20Schmerzen%20klagten> (Zuletzt aufgerufen am 15.06.2022)
- Heckhausen, J., Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, Springer, Berlin 2018
- Kahneman, D.: Schnelles Denken, langsames Denken, Siedler, München 2016
- Kellerman, B.: Bad Leadership. What it is, how it happens, why it matters, Harvard Business School Press, Boston 2004
- Kelley, R. E.: The power of followership: how we create leaders people want to follow and followers who lead themselves, Doubleday/Currency, New York 1992
- Korte, M.: Wir sind Gedächtnis. Wie unsere Erinnerungen bestimmen, wer wir sind, Pantheon, München, 2019
- Kuhn, T., Weibler, J.: Führungsethik in Organisationen, Kohlhammer, Stuttgart 2012
- Le Bon, G.: Psychologie der Massen, Nikol, Hamburg 2009
- Levine, R. V.: Hilfsbereitschaft unter Fremden. Spektrum der Wissenschaft. Dossier. Fairness, Kooperation, Demokratie. Die Mathematik des Sozialverhaltens, Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft 2006, S. 64-71
- Lipman-Blumen, J.: The allure of toxic leaders: why we follow destructive bosses and corrupt politicians - and how we can survive them, University Press, Oxford 2006
- Mechsner, F.: Wie frei ist unser Wille? GEO Themenlexikon Band 14 – Philosophie. Ideen, Denker, Visionen, GEO, (S. 422-441), Mannheim 2007
- Milgram, S.: Das Milgram-Experiment: Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autoritäten, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2004
- Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B.: The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conductive environments. The Leadership Quarterly, 18(3), 2007, S. 176-194
- Pfister, H.-R., Jungermann, H., Fischer, K.: Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung, Springer, Berlin 2017

- Scinexx: Milgram-Experiment funktioniert heute noch. 90 Prozent der Probanden verabreichten Elektroschocks – trotz Schmerzensschreien, 2017. Online abrufbar unter: <https://www.scinexx.de/news/geowissen/milgram-experiment-funktioniert-heute-noch> (Zuletzt aufgerufen am: 15.06.2022)
- Wolf, C.: Stressreaktion. Hirn unter Druck, Spektrum der Wissenschaft kompakt, Stress & Resilienz, Wie wir dem täglichen Druck begegnen, 01.19, 2019, S. 7-11
- Zimbardo, P.: Der Luzifer-Effekt. Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen, Springer, Berlin 2016

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de](https://www.projektmagazin.de)!

 [zum Artikel](#)