

6. April 2021

Pressemitteilung

Studie

Paradox: Nicht schlecht behandelt werden führt zu Kündigungen

Schlechte Führung schadet Unternehmen. Welche Folgen hat aber inkonsequente schlechte, oder gar feindselige Führung, wenn also Vorgesetzte manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schlecht behandeln und andere verschonen? Die Untersuchung von Dr. Benjamin Korman im Rahmen seiner Promotion an der Kühne Logistics University (KLU) zeigt erstmals: Auch durch die Führungskraft bevorzugt werden, kann Angestellte dazu bringen, ihr Unternehmen zu verlassen. Was führt zu diesem auf den ersten Blick paradoxen Verhalten? Wie können Unternehmen und Angestellte reagieren?

„Meine Untersuchung zeigt: Wenn Angestellte von ihrer Führungskraft im Vergleich zu ihren Kolleginnen und Kollegen anders behandelt werden, führt das zu Angst vor sozialem Ausschluss und die Angestellten schämen sich“, erklärt Dr. Benjamin Korman. Scham tritt dabei bei bevorzugten und benachteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen auf.

„Angestellte, die von ihrem Chef oder ihrer Chefin schlecht behandelt werden, schämen sich, so unsere Theorie, da sie annehmen, dass sie das ‚schwächste Glied‘ im Team sind“, sagt Korman, „Angestellte, denen dagegen die schlechte Behandlung erspart bleibt, schämen sich, da ihre Kolleginnen und Kollegen annehmen könnten, sie seien mit dem schlechten Chef verbündet.“

Konsequenzen toxischer Führung

„Ein Chef, der nur einzelne Angestellte vergleichsweise nett behandelt, aber andere schlecht, kann erstere so dazu bringen, das Unternehmen zu verlassen“, sagt Korman. Zur Überprüfung seiner Theorie führte er zusammen mit Prof. Christian Tröster (KLU) und Prof. Steffen R. Giessner (Erasmus University) zwei Online-Experimente mit jeweils 195 und 231 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch.

Das Ergebnis: Die Konsequenzen feindseliger Führung können bei inkonsistentem Verhalten der Führungskraft für das Unternehmen sogar insgesamt negativer sein als bei Führungskräften, die alle Angestellten gleichermaßen schlecht behandeln. „Die Forschung legt nahe, dass in Teams, in denen alle Mitglieder von toxischer Führung betroffen sind, weniger Angestellte motiviert werden ihr Team zu verlassen, als in Teams in denen manche besser, manche schlechter behandelt werden“, sagt Korman. Der Hintergrund: Teilen alle dasselbe Schicksal, fühlen sich die Teammitglieder nicht sozial ausgeschlossen von ihren Kolleginnen und Kollegen und es tritt

PRESSEKONTAKT

Caroline Kieke, Lisa Wolf
PR-Managerin
Kühne Logistics University
Telefon +49 40 328707-212, -208
Press@the-klu.org

KÜHNE LOGISTICS UNIVERSITY

Wissenschaftliche Hochschule für
Logistik und Unternehmensführung
Großer Grasbrook 17
20457 Hamburg | Germany

www.the-klu.org

kaum Scham auf, was wiederum ihre Motivation, die Organisation zu verlassen, reduziert.

Mitarbeitende schützen

Für Unternehmen sei es daher wichtig, genau hinzuschauen, was in ihren Teams passiert, denn „geringe Fluktuation deutet nicht notwendigerweise auf gute Führung hin“, betont Korman. Die Anzahl von Angestellte, die ein Team oder Unternehmen verlassen, ist kein geeigneter Indikator um festzustellen, wie Führungskräfte mit Angestellten umgehen.

Hilfreich für einen besseren Überblick seien dagegen zum Beispiel jährliche Befragungen der Angestellten zur Zufriedenheit in ihrem Arbeitsumfeld und mit ihren Arbeitsbedingungen. „Selbstverständlich sind jegliche Methoden toxischer Führung – ob nun alle oder nur einzelne Angestellte betroffen sind – absolut abzulehnen“, so Korman weiter, „Das muss allen Führungskräften im Unternehmen klar sein oder klargemacht werden.“ Einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die von toxischem Führungsverhalten betroffen sind, sollten das Thema beispielsweise in der Personalabteilung ansprechen oder auch direkt mit der Führungskraft besprechen, da sich diese oft gar nicht bewusst sind, was ihr Verhalten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewirkt.

Publikation: Korman, B., Tröster, C., & Giessner, S. (2021). The Consequences of Incongruent Abusive Supervision: Anticipation of Social Exclusion, Shame, and Turnover Intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. doi: 10.1177/15480518211005463

Bildmaterial:

- [Foto Benjamin Korman](#) (Copyright: KLU/Christin Schwarzer)
- [Bildmaterial KLU](#) (Copyright: KLU)

Über die KLU

Die staatlich anerkannte Kühne Logistics University – Wissenschaftliche Hochschule für Logistik und Unternehmensführung (KLU) ist eine private Hochschule mit Sitz in der Hamburger HafenCity. Die Forschung konzentriert sich auf die Schwerpunkte Sustainability, Digital Transformation und Creating Value in den Bereichen Transport, globale Logistik und Supply Chain Management.

*Die KLU hat das Promotionsrecht und kann damit als eine von wenigen privaten Hochschulen in Deutschland eigenständig Dokortitel vergeben. Das Ranking der Wirtschaftswoche 2021 weist die KLU im Fach BWL als eine der forschungstärksten Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz aus. Hinsichtlich der Forschungsleistung pro Professor*in belegt die KLU den 4. Platz in Deutschland und den 8. in der DACH-Region. Im neusten CHE-Hochschulranking erreicht die KLU in allen Hauptkriterien die Höchstbewertung.*

Mit einem Bachelor- und drei Masterstudiengängen, einem strukturierten Doktorandenprogramm und einem berufsbegleitenden MBA bietet die KLU ihren 400 Studierenden eine hohe Spezialisierung und exzellente Studienbedingungen. Ein internationales Team von 23 Professorinnen und Professoren unterrichtet auf Englisch. Fach- und Führungskräfte profitieren in offenen und maßgeschneiderten Managementseminaren von der Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse auf praktische Fragestellungen.

- *Folgen Sie uns auf LinkedIn und Twitter (@THE_KLU).*
- *Forschung, Events & Weiterbildung: [KLU Business Newsletter](#)*
- *Jubiläumsmagazin „[This is your KLU](#)“ mit Highlights aus zehn Jahren KLU*
- *Mehr Informationen: www.the-klu.org.*