DER HR-DEVELOPER

MAI 2022
NEWSLETTER **05**

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK

Liebe Leserin, lieber Leser

Agiles, selbst organisiertes Arbeiten gewinnt an Bedeutung. Die gelingende Interaktion von selbst denkenden Mitarbeitenden ist Grundvoraussetzung dazu. Oftmals stehen sich Unternehmen bzw. Führungskräfte dabei aber selbst im Weg: durch toxische Führung. Der erste Beitrag zeigt, wie HR schädlichen Verhaltensweisen von Führungskräften begegnen und zu einem besseren Arbeitsklima beitragen kann.

Bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden wünscht sich jedes Unternehmen Alleskönner, welche die Anforderungen perfekt erfüllen. In der Realität gibt es diese «fertigen Mitarbeitenden« jedoch nicht. Vielmehr ist es die Aufgabe von Führungskräften, neuen Mitarbeitenden Freiraum für Fortschritt zu gewähren und sich persönlich zu engagieren, dass diese ihr Können im gewünschten Umfeld unter Beweis stellen und sich in die neue Rolle entwickeln können (S. 4).

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Mindset: Toxische Führung — Seite 1
- H im HR: Beste Mitarbeitende — Seite 4
- Collaboration: OKR-Ansatz — Seite 6
- HR-Skills: Diversity Management im Wandel — Seite 8
- Corporate Fitness: Internationale Erfahrung — Seite 10

Das Gift der Selbstorganisation: toxische Führung

Toxisches Führungsverhalten ist Gift für Selbstorganisation, denn es fördert Angst und zentralistische Strukturen. HR kann einen wertvollen Beitrag leisten, um toxisches Führungsverhalten zu reduzieren.

Von Dr. Sandra Berenbold und Dr. Josef A. Fischer

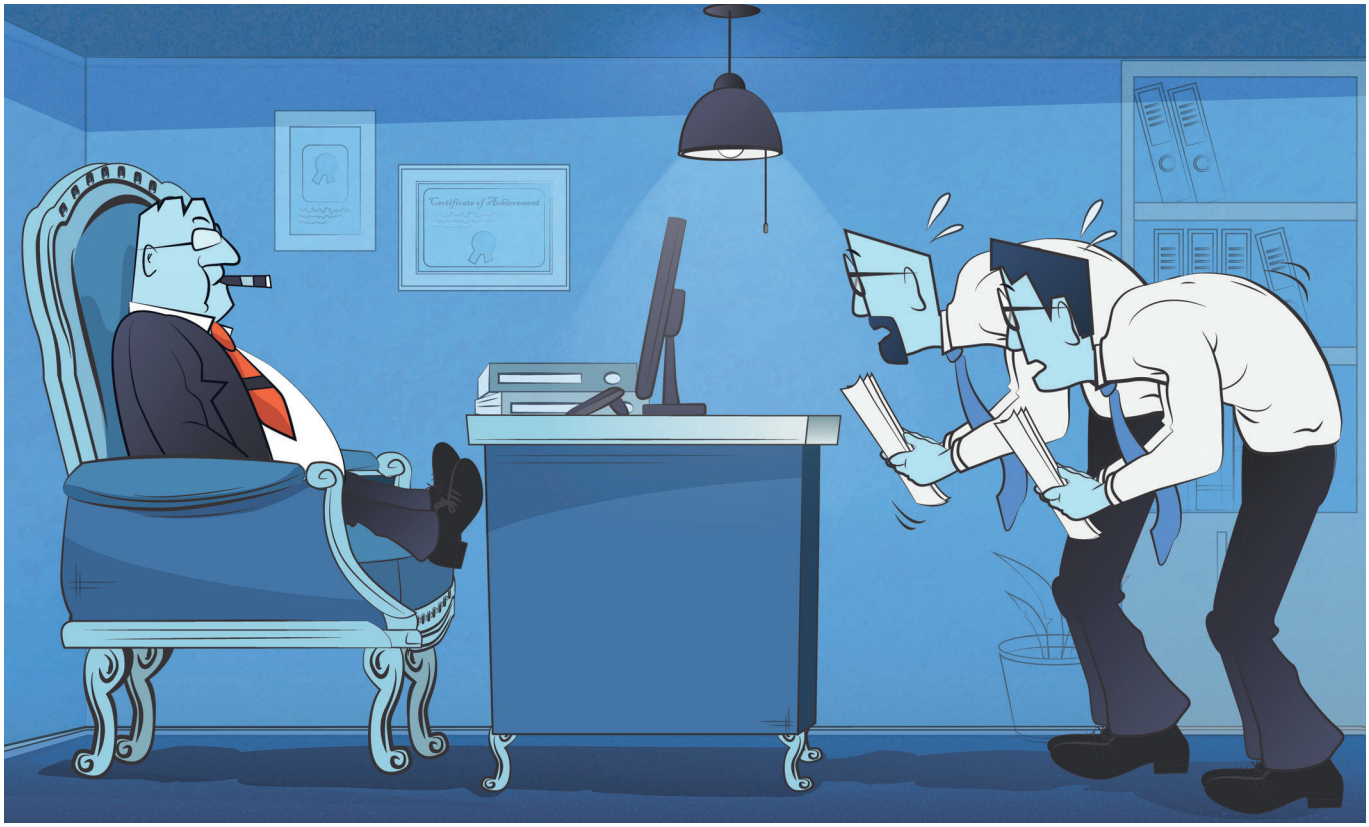
Selbstorganisation als Herzstück der Agilität

Selbstorganisation ist das Herzstück der agilen Transformation. Denn der Erfolg von Agilität wird primär durch die Interaktion von Individuen bestimmt und nicht durch agile Methoden.[1] Zudem steigt der Bedarf an Agilität durch die Anforderung an Unternehmen, anpassungsfähig zu sein und auf Unvorhergesehenes reagieren zu können. Menschenzentrierte Organisationsformen werden somit unverzichtbar, und es braucht Mitarbeitende, die selbstgesteuert die Ziele des Unternehmens voranbringen.[2]

Dennoch scheitern nach neuesten Erkenntnissen etwa 50% der agilen Transformationen.[3] Daher stellt sich die Frage, was Unternehmen davon abhält, iterativ in einem lernenden System zu arbeiten. Oftmals stehen sich Unternehmen bzw. Führungskräfte dabei selbst im Weg: Ein Killer selbst organisierten Arbeitens ist toxisches Führungsverhalten.

Führung, die nicht aufbaut, sondern zerstört

Toxische Führung drückt sich durch Unberechenbarkeit, öffentliches Blossstellen oder verletzende Beleidigungen aus. Sie hat eine zerstörende anstatt einer aufbauenden Wirkung.[4] Eine Studie der Universität Bielefeld zeigt, dass toxisches Führungsverhalten leider ein flächendeckendes Problem ist und in ca. 85% der Unternehmen vorkommt.[5]



Häufig wird toxische Führung mit Narzissmus und somit einem klinischen Krankheitsbild gleichgesetzt. Aus Sicht der Autoren greift dies jedoch zu kurz, denn toxische Führungsverhaltensweisen können ebenso durch starke Überforderung, Erschöpfung oder Selbstzweifel entstehen.[6, 7] Fühlen sich Führungskräfte ausgepumpt und erschöpft, reagieren sie bereits bei kleineren Belastungen gereizt und aggressiv. Unpassende Rahmenbedingungen können also auch bei nicht toxisch veranlagten Führungskräften zerstörerische Verhaltensweisen fördern. Mit Blick auf die Zunahme an Überhitzung in Unternehmen[8] kann angenommen werden, dass toxische Führungsverhaltensweisen ebenso zunehmen werden. Daher muss das ganze Spektrum toxischer Führung in Betracht gezogen werden.

Die vier Giftdosen der toxischen Führung für Selbstorganisation

Fakt ist, dass toxische Führung exakt die Teamkultur und Strukturen fördert, welche im Widerspruch zu den agilen Anforderungen stehen. In Abbildung 1 finden sich die vier Giftdosen für Selbstorganisation auf einen Blick.

Giftdosis 1: fehlende Vision & Klarheit

Zentral für selbst organisiertes Arbeiten ist eine gemeinsame Vision. Führungskräfte dienen in der agilen Transformation den Mitarbeitenden, damit diese die Vision erfüllen können. Toxisches Führungsverhalten bewirkt aber das Gegenteil. Die Mitarbeitenden müssen der Führung dienen, welche eigene Interessen in den Vordergrund stellt. Im Fall von Narzissmus wird sogar das eigene Bedürfnis nach Bewunderung vor das Gesamtwohl der Organisation gestellt. Toxische Führungskräfte geben daher bewusst keine Vision vor, um Mitarbeitende nicht ins proaktive Handeln zu bringen. Sie sind Inspirationskiller und zwingen Mitarbeitende in den Ausführungsmodus.

Toxische Führung führt zu	Agilität & Selbstorganisation braucht aber
alles orientiert sich an Bedürfnissen der Führung	klare Vision und gemeinsame Ziele
komplett zentralistische Strukturen	dezentralisierte Entscheidungsstrukturen
Angst und Misstrauen	psychologische Sicherheit
nur die Meinung der Führung zählt	Chancenorientierung in der Unsicherheit

Abbildung 1: Die vier Giftdosen toxischer Führung für Selbstorganisation

Giftdosis 2: zentralistische Führungsstrukturen

Bei stark überforderten Führungskräften sind toxische Verhaltensweisen oftmals die Reaktion auf den erlittenen Kontrollverlust. Sie versuchen krampfhaft, die Kontrolle zurückzugewinnen. Toxische Führungskräfte halten also Abhängigkeit bewusst aufrecht und geben keine Verantwortung ins Team ab. Sie verhindern das Entstehen dezentraler Entscheidungsstrukturen, welche unverzichtbar für Selbstorganisation sind. Der benötigte Freiraum für Agilität wird so maximal eingeschränkt bzw. ist abhängig von den Launen der Führungskraft.

Giftdosis 3: Zerstörung der psychologischen Sicherheit

Toxische Führung schafft ein Klima von Angst und Misstrauen, wohingegen psychologische Sicherheit und Vertrauen die Basis für Selbstorganisation bilden. Mit psychologischer Sicherheit ist die Wahrnehmung gemeint, sich

in einem sicheren Raum zu befinden und nicht für eine konstruktiv-kritische Stellungnahme bestraft zu werden.[9] Sie ist der Treiber für Selbstorganisation, denn sie erlaubt Individuen, mit Ideen zu experimentieren, Fehler offen zu besprechen und daraus Innovationen zu entwickeln. Fehlt diese psychologische Sicherheit, wird agiles Arbeiten im Keim erstickt.[3] Im Falle toxischer Führung werden Mitarbeiter entmutigt, vorgeführt oder in die Schranken gewiesen. Als Konsequenz kommt die Interaktion im Team zum Erliegen. Mitarbeitende ducken sich weg, um nicht geschädigt zu werden.

Giftdosis 4: agilitätshemmendes Mindsets
Selbst organisiertes Arbeiten lebt von einem chancenorientierten Umgang mit Unsicherheit. Mitarbeitende erkennen im Agilen auch in mehrdeutigen Situationen die Potenziale und nutzen diese im Sinne des Unternehmens. Sie machen Dinge einfach, wenn sie etwas für richtig halten. Toxische Führung unterdrückt genau das. Sie erstickt Chancenorientierung, indem sie Absicherungsspiralen auslöst. Mitarbeitende werden regelrecht in starre Denkweisen reingezwungen, da nur die Meinung der Führung zählt. Ähnliches gilt für den Umgang mit Unsicherheit, denn ein ohnehin schon dynamisches Arbeitsklima wird durch die Angst, für Fehler bestraft zu werden, zusätzlich verstärkt.

Wie kann HR toxische Führung reduzieren?

Wer die agile Transformation zum Gelingen bringen möchte, muss also das Gift aus dem Unternehmen bekommen. Human Ressource Business Partner (HRBP) nehmen in den unterschiedlichen Phasen der agilen Transformation eine wichtige Funktion bei der Reduktion und Prävention toxischer Führung ein.

Vor der agilen Transformation sollten sich die HRBP die Frage stellen, ob es Führungskräfte mit toxischen Persönlichkeitsmerkmalen oder Verhaltensweisen gibt. Hierfür bietet sich der Einsatz von professionellen Assessmentverfahren an, sowohl für die Diagnostik von bestehenden als auch bei der Auswahl von neuen Führungskräften. In der Konsequenz müssen Unternehmen auch in Betracht ziehen, sich von Führungskräften zu trennen. Zudem sollten sich HRBP ein Bild davon machen, ob sich die Führungskräfte – bereits vor der agilen Transformation – überfordert bzw. erschöpft fühlen. Hierfür bedarf es einer vertrauensvollen Diskussion, in der auch mentale Gesundheit kein Tabuthema sein darf.

Während der agilen Transformation müssen HRBP eng den Puls der Führungskräfte fühlen, denn diese verlangt von der Führung viel ab. Sie müssen ein gutes Gespür dafür entwickeln, in welchem Ausmass sich die zusätzliche Belastung auf die Erschöpfung und Überforderung der Führungskräfte auswirkt. Diese Aufgabe kann nur gemeistert werden, wenn bereits vorher offen über Erschöpfung gesprochen wurde – ansonsten wird es schwer.

HRBP sollten Führungskräfte mit den passenden Instrumenten unterstützen und diese als Frühwarnsysteme zum Erkennen toxischer Führungsverhaltensweisen nutzen: Mitarbeiterbefragungen bzw. Führungsfeedbacks sollten direkt nach toxischer Führung und psychologischer Sicherheit fragen. Nur so bekommt man belastbare Daten, um gezielte Gegenmassnahmen einzuleiten. Andernfalls bleibt toxisches Führungsverhalten der Elefant im Raum, über den sprichwörtlich niemand sprechen möchte, dessen Schaden aber alle sehen und spüren können. Insbesondere verhaltensbezogenes Feedback ist ein wirksames Instrument, denn Führungskräfte nehmen ihr eigenes Verhalten oftmals völlig anders wahr als ihr Umfeld. Zudem muss es legitim für Führungskräfte sein, Unterstützung durch Coaching und psychologische Beratung anzunehmen, ohne dass dies als Schwäche interpretiert wird. Belastung und Überforderung müssen besprechbar sein und als Tabuthemen in Unternehmen aufgebrochen werden.

Fazit

Der Anspruch an dezentrale Selbstorganisation in der agilen Transformation und die zentrale Ausrichtung auf die Bedürfnisse toxischer Führungskräfte stehen im klaren Widerspruch zueinander. Toxische Führung schafft per se nicht die Voraussetzungen für Agilität, sondern Abhängigkeiten. Sie zerstört vor allem psychologische Sicherheit, da ein Klima der lähmenden Angst geschürt und der Mut zur Innovation unterbunden wird. Daher ist es essenziell, dass Unternehmen sich mit toxischer Führung auseinandersetzen und die HRPB einen Beitrag dazu leisten, toxische Führung zu reduzieren.

Aus unserer Sicht dürfen toxische Führungskräfte nicht vorschnell als Narzissten abgestempelt werden. Vielmehr sollten Unternehmen sich die Frage stellen, ob bestehende Strukturen und die gegenwärtige Kultur die Führungskräfte in eine mentale Erschöpfung treiben und damit anfällig für toxisches Führungsverhalten machen. Die beste Prävention von toxischem Führungsverhalten sind Führungskräfte, deren Batterien aufgeladen sind.

LITERATUR

1 Beck, K., et al. (2001). The Agile Manifesto. Agile Alliance. http://agilemanifesto.org/
2 Hamel, G., Zanini, M. (2020). Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them. Harvard Business Review Press: Boston, MA.
3 Clark, T.R. (2022). Agile Doesn't Work Without Psychological Safety. In: Harvard Business Review, unter: https://hbr.org/2022/02/agile-doesnt-work-without-psychological-safety?utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=linkedin (abgerufen am 4.3.2022).
4 Stegherr, M. (2022). Toxische Führung: Das kleine bisschen Gift. In: Human Resource Manager, unter: www.humanresourcesmanager.de/leadership/toxische-fuehrung-das-kleine-bisschen-gift/ (abgerufen am 4.3.2022).
5 Graffius, M., Hansen, C., Hoon, C. & Bormann, K. C. (2020). Mitarbeiterzufriedenheit – Eine vergleichende Studie zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen. *Zeitschrift Führung und Organisation, 89*(5), 306–310.
6 Berenbold, S. (2019). Entstehung eines wirksamen Führungsklimas: eine empirische Untersuchung der positiven und negativen Treiber eines wirksamen Führungsklimas unter besonderer Berücksichtigung der Beschleunigungsfalle. Universität St. Gallen: Dissertationen.
7 Lam, C. K., Walter, F., & Huang, X. (2017). Supervisors' emotional exhaustion and abusive supervision: The moderating roles of perceived subordinate performance and supervisor self-monitoring. *Journal of Organizational Behavior, 38*(8), 1151–1166.
8 Lesch, H., Geißler, K.A., Geißler, J. (2021). Zeit neu denken: Wider den Zeitirrsinn. managerSeminare (280), 50–58.
9 Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.

AUTOREN

Dr. Sandra Berenbold ist Gründerin der Impact290Degrees GmbH sowie Beraterin und Lehrbeauftragte für Leadership & Culture Transformation. Kontakt: sberenbold@impact290degrees.com

Dr. Josef A. Fischer ist Berater für Transformation & People Analytics. contact@dr-josef-fischer.com