

Führungsbeziehungen

Christian Gade/Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 37

Lüneburg 2009

Quellennachweis:

Gade, Christian/Martin, Albert (2009): Führungsbeziehungen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 37, Lüneburg (Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>)

Universität Lüneburg
Institut für Mittelstandsforschung
21332 Lüneburg
Tel.: 0 41 31/677 21 31
Fax: 0 41 31/677 21 39

ISSN 1616-568

Inhalt

Führungsbeziehungen.....	2
Zusammenfassung	2
I Ziel der Studie	3
II Methodik.....	3
III Ergebnisse	4
1 Qualität von Führungsbeziehungen.....	4
2 Dimensionen der Führungsqualität.....	5
3 Wirkungen der Führungsqualität	7
4 Bestimmungsgrößen der Führungsqualität	12
5 Führungsbeziehung als Projektion.....	15

Führungsbeziehungen

Ergebnisse einer Arbeitnehmerbefragung¹

Zusammenfassung

Der Grund dafür, eine neue Stelle in einem Unternehmen zu suchen und anzunehmen, ist selten darin zu finden, dass man sich über seinen zukünftigen Vorgesetzten Gedanken gemacht hat, häufig ist es allerdings dann der im Arbeitsalltag erlebte Vorgesetzte, der den Grund dafür liefert, das Unternehmen wieder zu verlassen. Unsere Studie befasst sich mit der Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung. Eine gute Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung lebt davon, dass sich die Beteiligten gegenseitig unterstützen, dass sie fair miteinander umgehen und davon, dass sie sich um das zwischenmenschliche Klima bemühen. Eine schlechte Führungsbeziehung

¹ Die Studie wurde gemeinsam vom Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg und dem Hanseatischen Personalkontor, Hamburg durchgeführt.

hung beeinträchtigt nachhaltig die Stimmung bei der Arbeit, erzeugt Stress und beschädigt vor allem auch die Beziehung des Arbeitnehmers zu seinem Arbeitgeber. Die Beurteilung der Führungsqualität bestimmt sich aber nicht nur am unmittelbaren Verhalten des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern, große Bedeutung für die Wertschätzung der Führungskraft durch die Mitarbeiter hat die Frage, ob der Vorgesetzte als fachlich kompetent erlebt wird. Dabei ist zu beachten, dass die Beurteilung des Vorgesetzten nicht in jeder Hinsicht objektiv ist, sie ist nicht selten Ergebnis einer „Projektion“, die dazu dient, einer konkreten Person (berechtigt oder nicht) die Verantwortung für eine unbefriedigende Arbeitssituation zuzuweisen.²

I Ziel der Studie

Die Studie befasst sich mit einem zentralen Thema des Arbeitslebens, nämlich mit der Frage nach der Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitern eines Unternehmens und ihren Vorgesetzten. Wir beschreiben, welche Merkmale die Führungsqualität bestimmen, welche Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten von einer guten bzw. einer schlechten Führungsbeziehung ausgehen, und wir betrachten einige ausgewählte Bedingungen, die mit der Führungsqualität im Zusammenhang stehen.

II Methodik

Die Studie wurde als Online-Befragung durchgeführt. Gestützt auf die Datenbank der Firma Hanseatisches Personalkontor wurden ca. 30.000 E-Mails mit der Bitte an die Adressaten verschickt, sich auf einer Internetseite des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg an der Befragung zu beteiligen. Insgesamt beteiligten sich an der Studie 2.885 Personen. Von diesen Personen gingen den Fragebogen vollständig durch 2.059 Personen, ausnahmslos jede einzelne Frage wurde von 1.900 Personen beantwortet, 2.053 Personen haben mehr als die Hälfte der Fragen beantwortet, auf diese Stichprobe stützen sich die folgenden Ausführungen.

² Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird hier die männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind auch immer die Mitarbeiterin, die Arbeitnehmerin und die Vorgesetzte gemeint.

Als Antwortvorgaben dienten 7-stufige Ratingskalen. Zur Vereinfachung der folgenden Darstellung wurden die jeweils positiven bzw. die jeweils negativen Antwortkategorien zusammengefasst, diese können damit jeweils als „Zustimmung“ bzw. als „Ablehnung“ zu den damit verbundenen Aussagen gelesen werden.

Die Zielgruppe der Befragung waren Arbeitnehmer mit qualitativ anspruchsvollen Tätigkeiten in der gewerblichen Wirtschaft. Entsprechend hoch (über 83%) ist der Anteil der Befragten mit Abitur (55% der Befragten haben ein Hochschulstudium absolviert). Damit liegt der Studie zwar kein repräsentatives Abbild der Arbeitnehmerschaft zugrunde, für die anvisierte Zielgruppe dürfte die Studie aber realistische Ergebnisse liefern.³

III Ergebnisse

1 Qualität von Führungsbeziehungen

Wie beurteilen Arbeitnehmer die Qualität ihrer Beziehung mit ihren Vorgesetzten? Die Beantwortung dieser Frage wird ganz maßgeblich von der Distanz bestimmt, die Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber einnehmen. Personen, die sich von ihrem Arbeitgeber gewissermaßen innerlich schon „verabschiedet“ haben, beurteilen die Führungsqualität ganz anders als Personen, die sich bei ihrem Arbeitgeber gut aufgehoben fühlen.

Zur Abschätzung der Führungsqualität diene die folgende Frage: „Wenn Sie an alles denken, was für Ihre Arbeitsbeziehung zu Ihrem Vorgesetzten eine Rolle spielt (z.B. Zusammenarbeit, Abstimmung, gegenseitiges Verständnis usw.), wie gut ist die Führungsbeziehung zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten dann insgesamt?“ Die Antworten zu dieser Frage zeigt Abbildung 1.

³ Ein gewisses Problem ergibt sich aus dem Adressmaterial für unsere Stichprobe. In der Datenbank des Hanseatischen Personalkontors sind nur solche Personen enthalten, die sich zu irgendeinem Zeitpunkt für einen möglichen Wechsel des Arbeitgebers interessiert haben. Entsprechend könnten Personen überrepräsentiert sein, die von sich aus eine große Mobilitätsbereitschaft aufbringen. Um diesen Einfluss zu kontrollieren, wurde nach den aktuellen Wechselbemühungen gefragt und diese Variable wurde als Kontrollgröße bei unseren Zusammenhangsanalysen stets mit berücksichtigt.

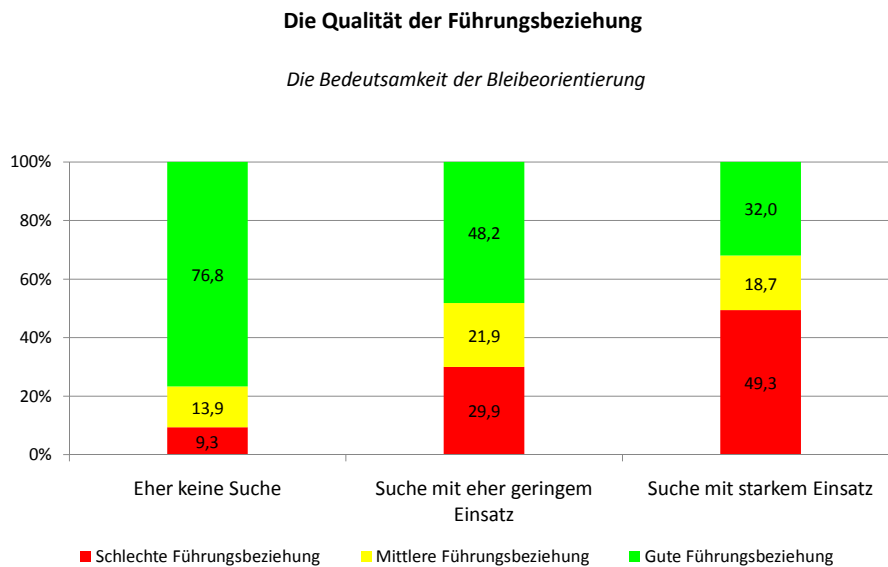


Abb. 1: Bedeutsamkeit der Bleibeorientierung für die Qualität der Führungsbeziehung

Betrachtet man die Gruppe von Personen, die aktuell nicht auf Stellensuche sind, dann befinden sich immerhin 76,8% in guten Führungsbeziehungen. Nur ein Anteil von 9,3% der Personen, die zurzeit nicht suchen, befindet sich in schlechten Führungsbeziehungen. Eine Größenordnung, die sich in repräsentativen Untersuchungen wiederfindet. Personen, die sich aktiv nach einer anderen Stelle umsehen, beurteilen die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten dagegen gänzlich anders. Fast die Hälfte dieser Personengruppe bescheinigt der Beziehung zu ihrem Vorgesetzten eine schlechte Qualität.

2 Dimensionen der Führungsqualität

Der Vorgesetzte prägt in besonderer Weise das Arbeitsgeschehen. Er ist verantwortlich für die Arbeitsleistung. Zudem ist er der direkte Ansprechpartner der Mitarbeiter. Während die Führungsforschung traditionell von einer gleichartigen Führung durch die Führungskraft ausgeht, folgen wir der Forschung zum sozialen Austausch in Führungsbeziehungen. Wir legen ein Verständnis zugrunde, wonach zwischen dem Vorgesetzten und jedem einzelnen seiner Mitarbeiter einzigartige Führungsbeziehungen entstehen.

Was macht die Qualität einer Führungsbeziehung aus? Unserem Verständnis von Führung als einem sozialen Austausch folgend, spielt der Nutzen, den man von der

Führungsbeziehung hat, eine große Rolle. Wir haben die Arbeitnehmer danach gefragt, ob sie von ihrem Vorgesetzten aktiv dabei unterstützt werden, ihre eigenen beruflichen Ziele zu erreichen. Bringt der Austausch mit dem Vorgesetzten nichts, dann lohnt sich auch eine intensive Zusammenarbeit nicht. Man wird wenig in die Beziehung investieren. Führung muss sich aber nicht nur lohnen. Auch die Art und Weise der Zusammenarbeit, besser gesagt die wahrgenommene Fairness des gemeinsamen Austausches, bestimmt die Qualität einer Führungsbeziehung. Wir haben zwei Größen von Fairness unterschieden: zum einen die sogenannte Ergebnis-Fairness, die sich auf das Verhältnis von Geben und Nehmen bezieht, und zum anderen die sogenannte Verfahrens-Fairness. Letztere drückt aus, inwiefern Mitarbeiter in fairer Weise in Entscheidungen, die sie betreffen, einbezogen werden. Neben dem Nutzen und der Fairness ist die emotionale Verbundenheit eine weitere Dimension der Qualität der Führungsbeziehung.

Abbildung 2 zeigt die Beurteilung der Qualität der Führungsbeziehung differenziert nach den Dimensionen Nutzen („Unterstützung“), Fairness („Fairness (Ergebnisse)“ und „Fairness (Verfahren)“) sowie Verbundenheit („Menschliches Verhältnis“).

Teildimensionen der Qualität der Führungsbeziehung

Die Bedeutsamkeit der Bleibeorientierung

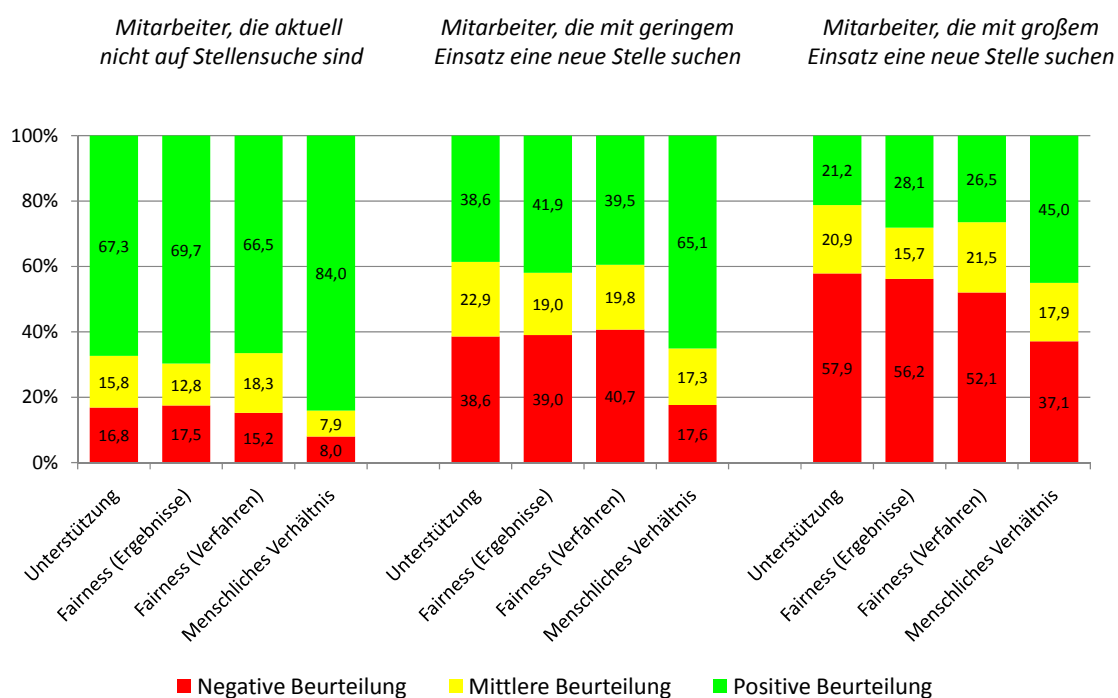


Abb. 2: Teildimensionen der Qualität der Führungsbeziehung

Wie bei der Gesamtbeurteilung der Führungsbeziehung (Abbildung 1) zeigt sich auch bei den einzelnen Dimensionen mit Zunahme der Suchaktivität eine schlechtere Beurteilung der Führungsbeziehung. Zwei Drittel der Personen, die sich aktuell nicht auf Stellensuche befinden, sind mit der Unterstützung und der Fairness zufrieden. Von den Personen, die sich aktiv nach einer neuen Stelle umsehen, ist dagegen nur jeder Vierte zufrieden. Auffallend ist die Beurteilung des menschlichen Verhältnisses, das in allen Gruppen jeweils die besten Werte verzeichnet. Selbst in der Gruppe der Personen mit ernsthaften Trennungsabsichten beurteilen „nur“ 37,1% der Befragten das menschliche Verhältnis als schlecht.

3 Wirkungen der Führungsqualität

Führung wirkt, schlechte Führung noch mehr, das kann man sich jedenfalls denken. Um die Wirkungsstärke einzuschätzen, sind wir auf die folgenden drei Fragen näher eingegangen: Wie stark beeinträchtigt eine schlechte Führungsbeziehung die Stimmungslage bei der Arbeit? Beeinflusst die Führungsqualität den Arbeitsstress? Welche Bedeutung hat die Führungsqualität für die Beurteilung des Arbeitsverhältnisses, also die Beziehung zum Arbeitgeber?

3.1 Gefühlslage

Das Verhältnis zum Vorgesetzten hat massive Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmer. Eine positive Führungsbeziehung ist bei 72,6% der Arbeitnehmer mit einer positiven Gefühlslage verbunden. Ist die Führungsbeziehung dagegen schlecht, kühlt die Stimmung beträchtlich ab: nur noch 14,7% berichten in dieser Situation über eine positive Gefühlslage bei der Arbeit (Abbildung 3).

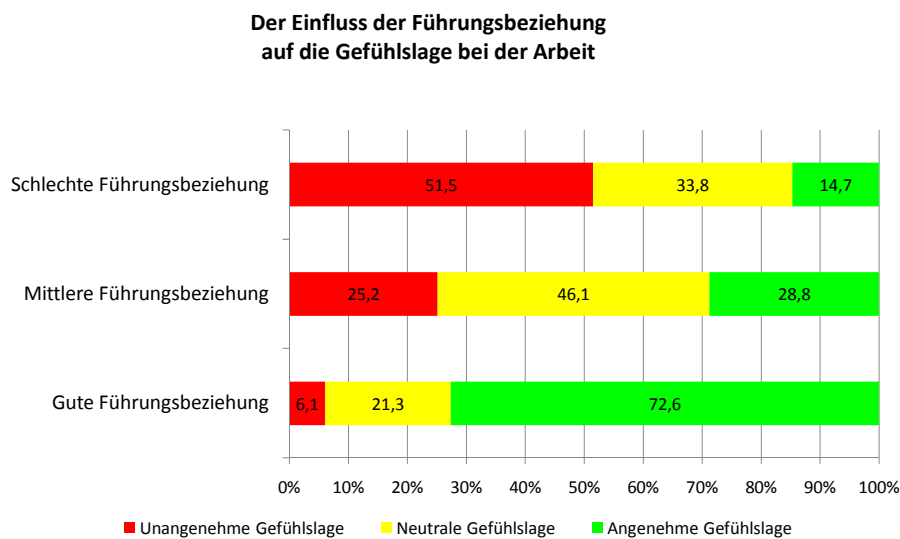


Abb. 3: Führungsqualität und Stimmungslage

3.2 Stressempfinden

Ähnlich, wenngleich nicht ganz im selben Ausmaß, wirkt sich eine schlechte Führungsbeziehung auf das Stressempfinden aus (Abbildung 4). Das Ausmaß des Arbeitsstress wurde wie folgt erfragt: „Der Arbeitsdruck und der damit verbundene Stress haben ein Ausmaß erreicht, das gesundheitsgefährdend ist.“ 56,7% der Arbeitnehmer, die sich in schlechten Führungsbeziehungen befinden, empfinden hohen Arbeitsstress. Selbst in Führungsbeziehungen mittlerer Qualität ist der Arbeitsstress eher hoch (42,6%). Die hohen Stresswerte sind nicht zuletzt deswegen bemerkenswert, weil sich unsere Frage nicht schlicht auf einen erhöhten Arbeitsdruck, sondern ausdrücklich auf gesundheitsgefährdende Auswirkungen bezieht.

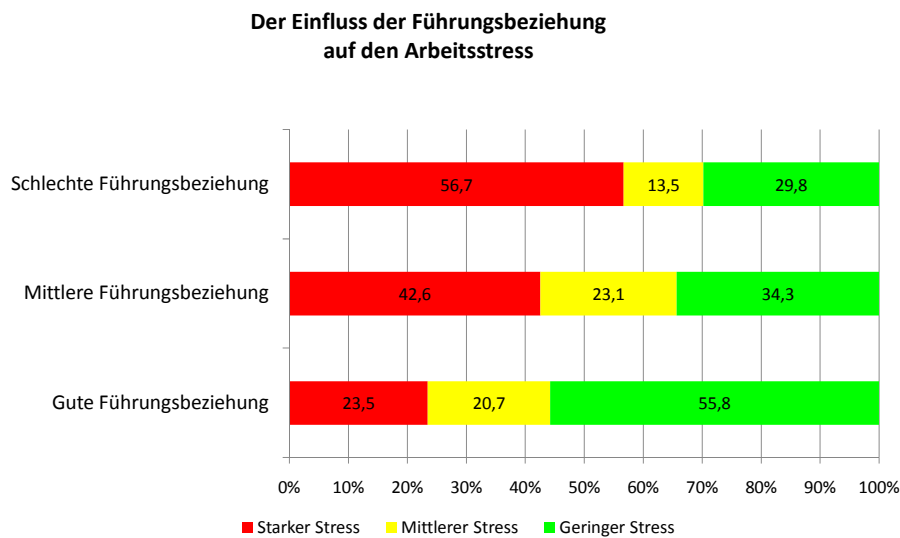


Abb. 4: Führungsqualität und Stressempfinden

3.3 Qualität der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Um einen Eindruck davon zu gewinnen, wie die Befragten ihre Arbeitssituation beurteilen, haben wir die folgende Frage gestellt: „Wenn Sie an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. die Arbeitsbedingungen, die Bezahlung, die Arbeitszeit usw.), wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Arbeit?“ Ein relativ hoher Anteil der Arbeitnehmer, nämlich 32,1%, bekundet, eher unzufrieden zu sein. Diese Zahl darf allerdings nicht verallgemeinert werden, sie wird wesentlich durch unsere spezielle Stichprobe bestimmt, in der ein großer Anteil an Personen aktuell auf Stellensuche ist. Betrachtet man ausschließlich die Personen, die sich zurzeit nicht oder allenfalls beiläufig nach einer anderen Stelle umsehen, dann sinkt der Anteil der Unzufriedenen auf 9,5%, eine Größenordnung, die man von anderen repräsentativen Arbeitnehmerbefragungen her kennt. Bei den Personen auf Stellensuche beträgt der Anteil der Unzufriedenen 52,0%, der Anteil der Unzufriedenen bei den Personen, die mit „geringem Einsatz“ suchen, beläuft sich auf 32,2%.

Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation ist ein aussagekräftiger Indikator für die Qualität der Beziehung zum Arbeitgeber. Sie korreliert jedenfalls sehr stark mit zentralen Aspekten einer guten Arbeitsbeziehung: dem Nutzen, den man aus der speziellen Arbeitsbeziehung zieht, der Fairness im Umgang mit dem Arbeitspartner und der

emotionalen Verbundenheit mit dem Unternehmen, bei dem man beschäftigt ist. Wer mit der Beziehung zu seinem Arbeitgeber unzufrieden ist, macht sich natürlich Gedanken über mögliche Alternativen. Das muss allerdings nicht bedeuten, dass er sich auch konkret auf Stellensuche macht. Dies wäre ein weitergehender Schritt auf dem Weg der Ablösung aus dem gegebenen Arbeitsverhältnis. Abbildung 5 zeigt den Anteil der Personen, die diesen Schritt gehen. Von den Personen, die mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind, suchen lediglich (oder: immerhin!) 24,0% aktiv nach einer neuen Stelle. Bei den Unzufriedenen erhöht sich dieser Anteil ganz erheblich, nämlich auf 63,6%. Diese Zahl und dieser Unterschied belegen nachdrücklich die hohe Bedeutung der Unzufriedenheit für den Fluktuationswunsch. Das nicht unbeträchtliche Ausmaß, in dem sich auch zufriedene Personen um alternative Stellen bemühen, zeigt andererseits, dass Unzufriedenheit zwar einen starken Impuls für eine Neuorientierung gibt, dass es daneben aber auch andere Gründe für einen Stellenwechsel geben kann und sei es nur der, dass man sich eine *relative* Verbesserung erhofft.

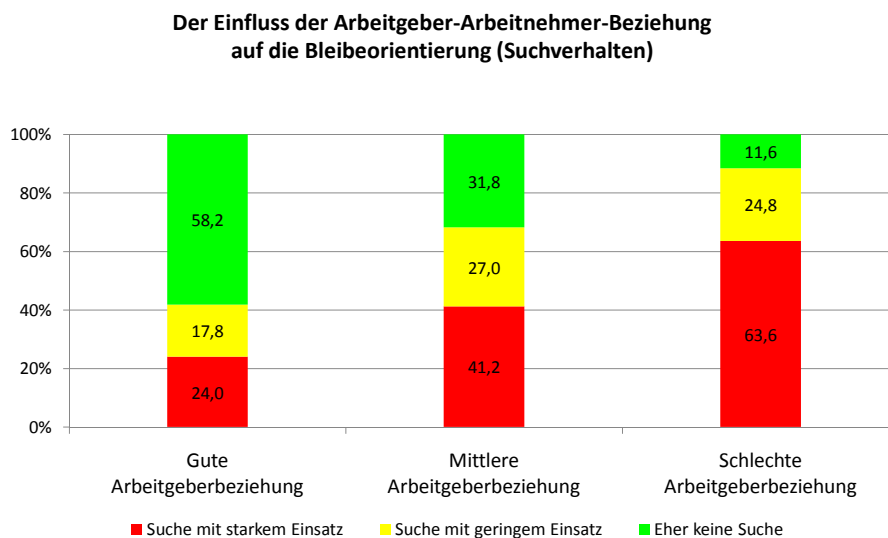


Abb. 5: Arbeitgeberbeziehung und Suchverhalten

Welche Bedeutung hat die Beziehung zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern für die Beziehung der Arbeitnehmer zu ihren Arbeitgebern? Wie unsere Ergebnisse zeigen, kann die Wichtigkeit der Vorgesetztenbeziehung kaum überschätzt werden. Mitarbeiter, die über eine gute Beziehung zu ihrem Vorgesetzten berichten,

äußern sehr selten Unbehagen über ihre Arbeitssituation, eine schlechte Führungsbeziehung geht dagegen mit einer drastischen Verschlechterung der Arbeitgeberbeziehung einher (Abbildung 6).

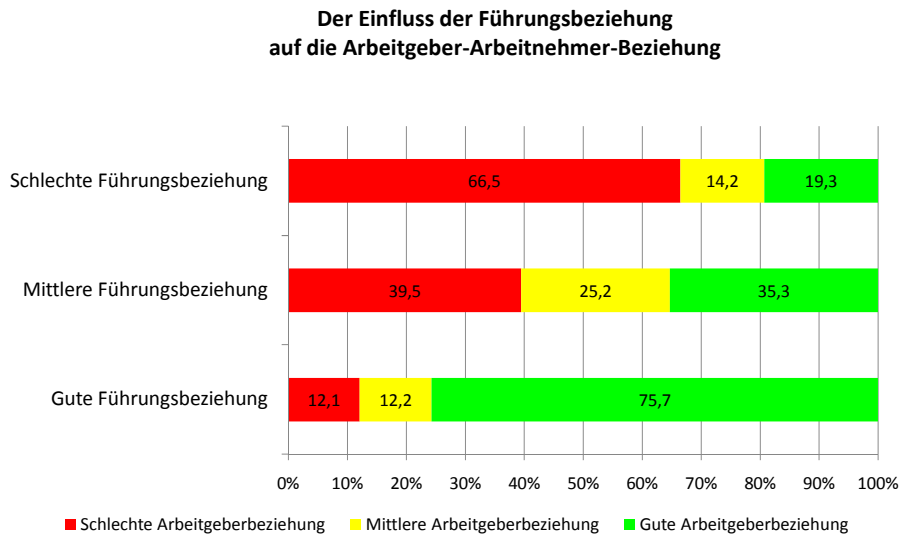


Abb. 6: Führungsbeziehung und Arbeitgeberbeziehung

Abbildung 7 zeigt ein einfaches Modell, das die empirisch ermittelten Beziehungen zwischen den von uns erfassten Größen sehr gut wiedergibt. Ganz bewusst haben wir zur Beschreibung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung dieselben Merkmale gewählt wie zur Beschreibung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung. Dem liegt die Überlegung zugrunde, dass sich die Qualität einer jeden sozialen Beziehung nach den gleichen Maßstäben bemisst und sich lediglich in den Konkretisierungen verschiedene Akzentsetzungen ergeben. So zeigt sich beispielsweise der Nutzen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung vor allem in Größen wie dem Lohn, in der Arbeitsplatzsicherheit und in den Arbeitsbedingungen, auf der Ebene der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung erweist sich der Nutzen für den Mitarbeiter dagegen eher darin, ob ihn der Vorgesetzte bei seiner Arbeit unterstützt und ob er sein Vorankommen fördert.

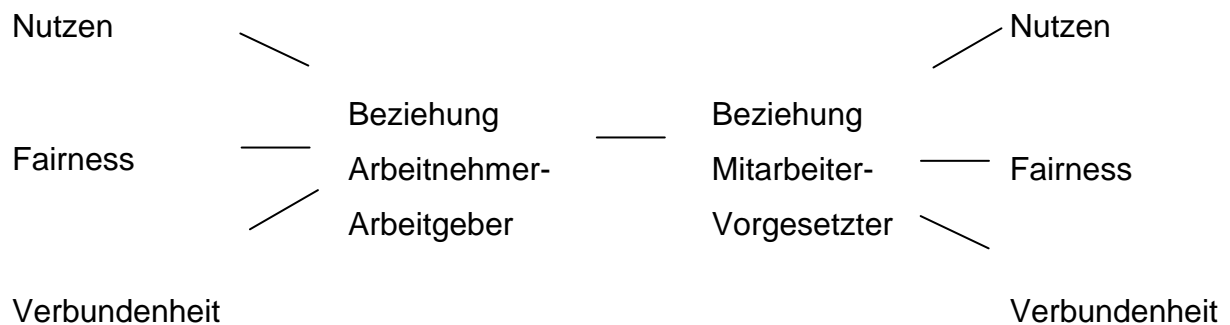


Abb. 7: Bestimmungsgründe der Führungsbeziehung und der Arbeitgeberbeziehung

Die Kausalrichtung ist in unserem Modell zunächst nicht näher bestimmt, wir gehen hierauf weiter unten näher ein.

4 Bestimmungsgrößen der Führungsqualität

Keine Zusammenhänge bestehen in unserer Untersuchung zwischen der Führungsqualität und der Branche, der Betriebszugehörigkeit, der Berufserfahrung, dem Bildungsabschluss der Mitarbeiter und damit, ob jemand selbst Vorgesetzter ist oder nicht.

4.1 Kompetenzzuschreibung

Einen deutlichen Einfluss auf die Beurteilung der Führungsqualität hat die fachliche Kompetenz, die der Mitarbeiter seinem Vorgesetzten zuschreibt (Abbildung 8). Über zwei Drittel (69,4%) der Mitarbeiter, die ihrem Vorgesetzten eine geringe fachliche Kompetenz attestieren, beurteilen auch die Qualität der Führungsbeziehung als schlecht.

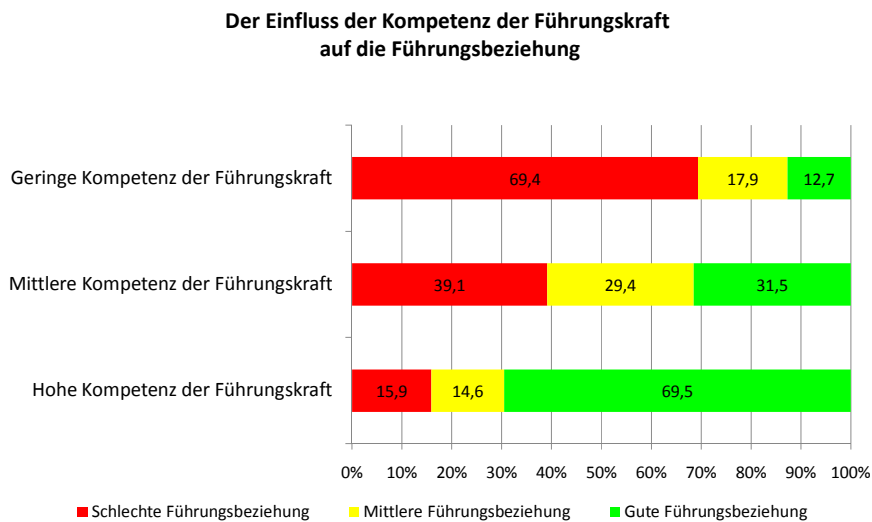


Abb. 8: Kompetenz der Führungskraft und Führungsbeziehung

4.2 Weibliche und männliche Vorgesetzte

Ein gewisser Einfluss auf die Führungsqualität geht von dem Tatbestand aus, welchem Geschlecht Vorgesetzte und Mitarbeiter zugehören. In unserer Stichprobe zeigt sich, dass sich Männer weniger von ihren Vorgesetzten unterstützt fühlen als Frauen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Männer weibliche Vorgesetzte haben (Abbildung 9).

**Beurteilung der Unterstützung, die der Vorgesetzte gewährt,
in Abhängigkeit vom Geschlecht der Mitarbeiter bzw. Vorgesetzten**

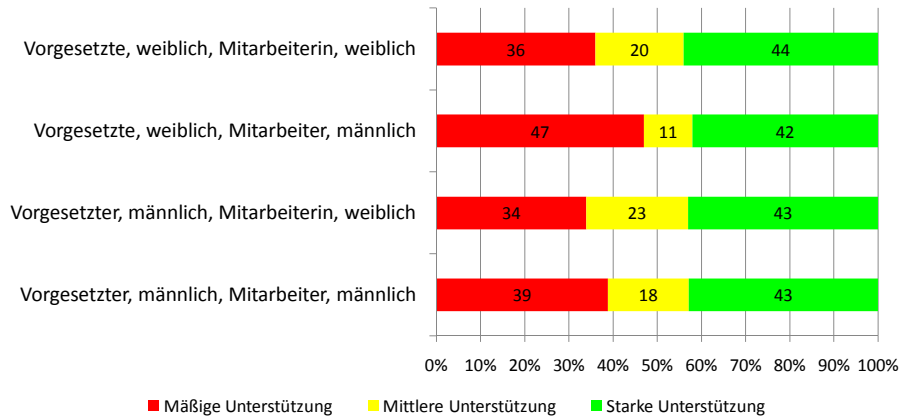


Abb. 9: Geschlecht und Führungsbeziehung

4.3 Hierarchieebene und Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße stellt eine weitere Bestimmungsgröße für die Führungsqualität dar. In Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeiter) wird die Qualität der Führungsbeziehung schlechter bewertet als in mittleren (51-200 Mitarbeiter) und größeren Unternehmen (mehr als 200 Mitarbeiter) – sowohl auf den unteren als auch auf den oberen Hierarchieebenen (Abbildung 10).

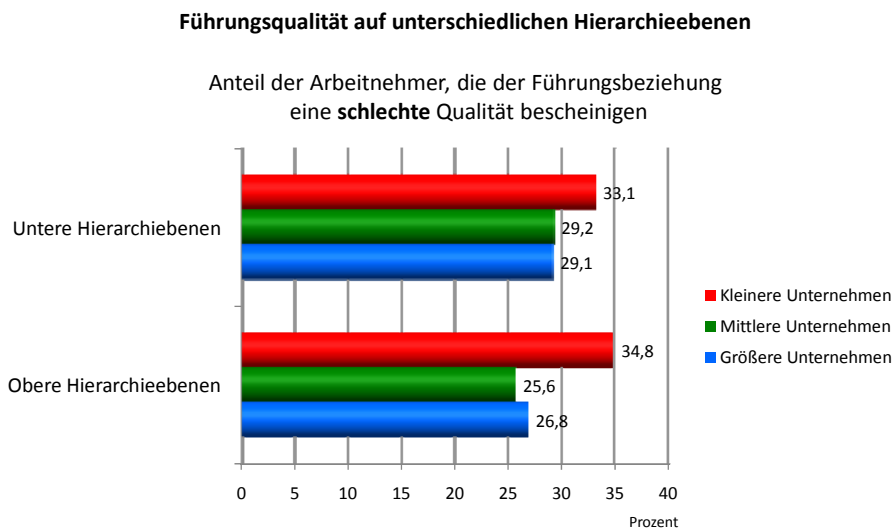


Abb. 10: Hierarchieebene, Unternehmensgröße und Führungsqualität

5 Führungsbeziehung als Projektion

Dass eine schlechte Führungsbeziehung die Qualität der Arbeitsbeziehung beeinträchtigt, ist wohl unbestritten, überraschen kann hier allenfalls das starke Ausmaß, in dem dies geschieht. Bei der Interpretation unserer Ergebnisse stellt sich allerdings ein anderes Problem, es spricht nämlich manches dafür, die Kausalbetrachtung umzukehren. Plausibel ist dies, weil menschliches Handeln nicht nur von Ursachen bestimmt wird, sondern Menschen ihrem Handeln auch Ursachen zuschreiben („attribuieren“). Wer sich in einer unerfreulichen Arbeitssituation befindet, sucht nach Erklärungen für diese missliche Situation. Da der Vorgesetzte im Allgemeinen eine wichtige Figur im Unternehmen ist, liegt es nahe, dass ein Mitarbeiter ihn für das eigene „Wohlergehen“ im Unternehmen (mit-)verantwortlich macht. In einer unerfreulichen Arbeitssituation kann es daher leicht passieren, dass der Vorgesetzte als „Projektionsfläche“ für Unzufriedenheiten dient. In diesem Sinne ist es nicht die schlechte Führungsqualität, die die Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation veranlasst, vielmehr ist es die unbefriedigende Arbeitssituation, die eine negative Beurteilung des Vorgesetzten bewirkt, das heißt Mitarbeiter sehen die Ursachen für die unerfreuliche Situation im Vorgesetzten, sie schreiben ihm eine wesentliche Verantwortung hierfür zu. Dafür, dass eine derartige „Attribuierung“ tatsächlich stattfindet, spricht das in der folgenden Abbildung wiedergegebene Ergebnis.

**Die Beurteilung der Führungsqualität bei einer unerfreulichen Arbeitssituation
in Abhängigkeit von der Rolle des Vorgesetzten**

Anteil der Arbeitnehmer, die der Führungsbeziehung
eine **schlechte** Qualität bescheinigen

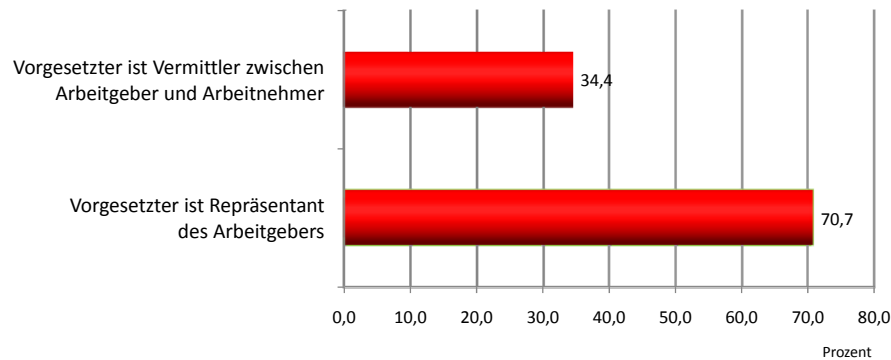


Abb. 11: Die Beurteilung der Führungsqualität als Projektion

Hierbei wird nach der Rolle differenziert, die der Vorgesetzte einnimmt. Agiert er eher als Repräsentant der Unternehmensleitung oder versteht er sich eher als „Vermittler“ zwischen den Interessen und Bedürfnissen der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter? Im ersten Fall, also dann, wenn der Vorgesetzte eher als Repräsentant der Unternehmensleitung auftritt, fällt das Urteil über dessen Führungsqualität (für den Fall, dass die Arbeitssituation als unerfreulich empfunden wird) deutlich schlechter aus, als wenn der Vorgesetzte in einer Vermittlerposition wahrgenommen wird oder anders ausgedrückt: es ist nicht so, dass eine evtl. mangelhafte Führungsqualität eine ungünstige Beurteilung der Arbeitssituation bewirkt, sondern es ist umgekehrt so, dass die ungünstige Arbeitssituation dem Vorgesetzten angelastet wird.

Einen weiteren Attribuierungseffekt zeigt die folgende Abbildung.

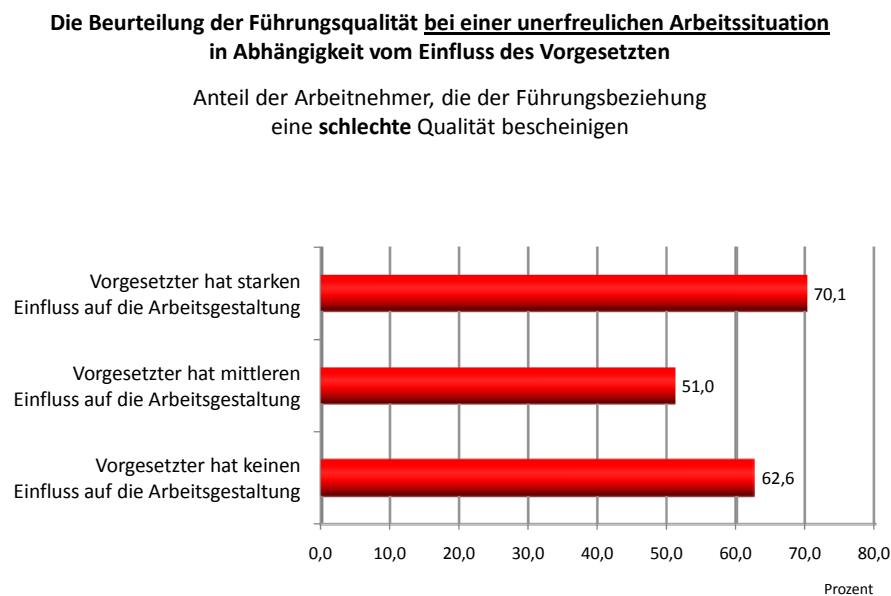


Abb. 12: Der Einfluss des Vorgesetzten und die Beurteilung der Führungsqualität

Danach verändert sich die Beurteilung der Führungsqualität in Abhängigkeit von der Frage, welchen Einfluss der Vorgesetzte auf die Gestaltung der eigenen Aufgaben und Arbeitsbedingungen hat. Ein großer Einfluss ist bemerkenswerterweise ebenso ungünstig wie ein geringer Einfluss. Im ersten Fall machen die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten für die schlechte Arbeitssituation verantwortlich, im zweiten Fall werfen sie ihm gewissermaßen seine Schwäche vor, seine Unfähigkeit die Arbeitsbedingungen seiner Mitarbeiter verbessern zu können.

Wie sind unsere Ergebnisse nun zu deuten? Trägt eine schlechte Führungsbeziehung maßgeblich zu einer Qualitätsminderung der Arbeitssituation bei oder ist umgekehrt die Beurteilung der Führungsqualität wesentlich durch die Qualität der Arbeitssituation bestimmt? Diese Frage lässt sich nicht eindeutig beantworten, weil davon auszugehen ist, dass beides gilt – und sich auch nicht wechselseitig ausschließt, sondern im Gegenteil wechselseitig verstärkt. Schlechte Führung vermindert das Wohlbefinden am Arbeitsplatz, woraus eine schlechte Beurteilung der Führungssituation resultiert, was wiederum die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beeinträchtigt, was zu einer weiteren Verschlechterung der Arbeitssituation führt usw.