

Wenn Führungskräfte nach oben buckeln und nach unten treten

Bericht: WHU - Otto Beisheim School of Management

Warum verhalten sich Führungskräfte ihren eigenen Vorgesetzten gegenüber kooperativ und vorbildlich, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber aber ganz anders? Und wann und bei wem haben sie damit Erfolg? Forschende der WHU – Otto Beisheim School of Management und der Kühne Logistics University (KLU) sind diesen Fragen nachgegangen. Ihre Publikation gibt auch Hinweise, wie Organisationen dem Nach-oben-Buckeln und Nach-unten-Treten entgegenwirken können.

Nett zur eigenen Chefin, doch sobald diese weg ist, zeigt sich ein ganz anderes Gesicht: Die eigenen Mitarbeitenden werden ausgenutzt und angeschrien. Warum verhalten sich Führungskräfte so, und was erreichen sie damit? Diese Frage haben sich Fabiola H. Gerpott, Professorin für Personalführung an der WHU – Otto Beisheim School of Management, und Niels Van Quaquebeke, Professor für Führung & Organisationspsychologie an der KLU gestellt. Ihre Antwort haben sie im renommierten Journal of Management Studies veröffentlicht: Führungskräfte – gerade im Mittelmanagement – stehen häufig unter Druck: Sie müssen liefern, um voranzukommen und nicht in der Karriere-Sackgasse zu enden. Manche entscheiden sich dann, auf widersprüchliche Verhaltensweisen zu setzen. Während sie versuchen, von den eigenen Vorgesetzten Unterstützung – beispielsweise für die eigene Karriere – zu bekommen, beuten sie ihr eigenes Team maximal aus. Das Ziel: der maximale Ressourcen-Gewinn.

„Aus Sicht dieser Führungskräfte hat ein solches Verhalten auch noch einen anderen Vorteil“, erläutert Fabiola Gerpott weiter. „Wenn sie sich gegenüber den eigenen Mitarbeitenden nicht kontrollieren und ihre Emotionen an ihnen auslassen, dann spart das Energie. Diese können sie nutzen, um sich noch erfolgreicher bei den Entscheidungsträgern im Unternehmen zu positionieren.“ „Einen Haken hat diese Strategie allerdings“, relativiert Niels Van Quaquebeke die Strategie, die in der Forschung als „Kiss-up-kick-down“ oder „KUKD“ bezeichnet wird. „Je länger ich dieses Nach-oben-Buckeln und Nach-unten-Treten einsetze, desto mehr verliert es an Wirksamkeit. Ich muss also möglichst schnell auf die nächste Position oder in ein anderes Unternehmen wechseln, wenn ich damit im Hinblick auf die Ressourcen-Gewinnung für die eigene Karriere etwas erreichen möchte.“

Was können Unternehmen gegen solches Verhalten tun?

Wichtig für Unternehmen ist, zu verstehen, welche Funktion das Nach-oben-Buckeln und Nach-unten-Treten für eine Führungskraft haben kann: Es soll dem Aufstieg auf der Karriere-

leiter helfen. Diese Funktion erfüllt ein solches Verhalten besonders in Unternehmen, in denen „Up-or-out“ an der Tagesordnung ist. Entweder man wird befördert, oder man verlässt das Unternehmen. Auch Organisationen mit traditionellen Anreizsystemen sind ein guter Nährboden für ein entsprechendes Verhalten von Führungskräften. Denn bei ihnen steht nicht die Leistung des Teams, sondern die Leistung des Einzelnen im Fokus. Die Arbeit im Homeoffice stellt einen zusätzlichen Risikofaktor dar, wenn nicht explizit darauf geachtet wird, dass es auch einen regelmäßigen Austausch zwischen den Hierarchie-Ebenen über und unter der jeweiligen Führungskraft gibt.

Unternehmen sollten also Maßnahmen ergreifen, um die Transparenz zwischen den Hierarchie-Ebenen zu erhöhen – etwa indem sie regelmäßig Feedback von allen Ebenen einholen. Zudem ist es wichtig, in der Personalauswahl auf Hinweise auf ein solches Verhalten der Führungskraft gegenüber den über- und untergeordneten Ebenen zu achten. Gerade in wettbewerbsintensiven Branchen, in denen Führungskräfte leicht zwischen Unternehmen wechseln können, ist das wichtig.

Originalpublikation:

Gerpott, F. H./Van Quaquebeke, N. (in press): Kiss-Up-Kick-Down to Get Ahead: A Resource Perspective on How, When, Why, and With Whom Middle Managers Use Ingratiation and Exploitative Behaviors to Advance Their Careers, *Journal of Management Studies* <https://doi.org/10.1111/joms.12855>

05.09.2022

Bernadette Wagener

Presse und Öffentlichkeitsarbeit

WHU - Otto Beisheim School of Management

www.whu.edu