

Ich bin dagegen!

Fünf Formen der Renitenz von Mitarbeitenden

Von **Anna van der Velde** und **Prof. Dr. Fabiola H. Gerpott** (WHU – Otto Beisheim School of Management)

In der Führungsforschung geht es vorrangig um das Verhalten der Vorgesetzten. Unzählige Forschungsarbeiten befassen sich damit, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inspirieren und motivieren sollen. In jüngerer Zeit finden sich auch immer mehr Ausführungen dazu, was das Leitungspersonal besser unterlassen sollte. So gibt es bspw. einen umfangreichen Forschungsstrang zu destruktiver (Walter, 2015) oder ausnutzender Führung (Schmid et al., 2019). Aber was erleben eigentlich Führungskräfte im täglichen Umgang mit ihren Mitarbeitenden? Welche Formen renitenten Verhaltens begegnen ihnen vonseiten ihrer Mitarbeitenden?

Renitentes Verhalten wird umgangssprachlich auch mit den Begriffen widerspenstig, bockig, starrsinnig, störrisch oder trotzig beschrieben. Während nahezu jede Führungskraft zahlreiche Anekdoten zu renitenten Mitarbeitenden teilen kann, gibt es in der Forschung überraschend wenige Studien zu diesem Thema. Das ist erstaunlich, denn die Auswirkungen renitenten Verhaltens von Mitarbeitenden beschreiben die meisten Führungskräfte als gravierend: Sie erleben Stress, Überforderung oder auch die unterschwellige Angst, zur Arbeit zu kommen. Ziel unserer Forschung war es entsprechend, dem Phänomen systematisch auf den Grund zu gehen.

Renitentes Verhalten von Mitarbeitenden

Wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden wahrnehmen, beeinflusst ihre Einstellung und ihr Verhalten gegenüber ebendiesen. Einige ältere Forschungsarbeiten (z. B. Kelley, 1992; Carsten et al., 2010) haben bereits sog. „Typologien“ vorgeschlagen, die eine Einordnung verschiedener Typen von Mitarbeitenden ermöglichen sollen. Die Grundidee war hierbei, den „optimalen“ Typus zu beschreiben, welchen die Führungskraft als idealen Mitarbeitenden erlebt. Das andere Ende des Kontinuums – der renitente Typus von Mitarbeitenden – wurde dabei allerdings eher stiefmütterlich behandelt. Da die Realität von Führungskräften sowohl unterstützende Mitarbeitende als auch renitente Mitarbeitende umfasst, ist es von Bedeutung, diese renitenten Verhaltensweisen ebenfalls zu beschreiben, um ihren Einfluss auf Führungskräfte untersuchen zu können. Die oftmals gewählte Einordnung als negatives oder auch kontraproduktives Verhalten greift hier zu kurz, da renitente Verhaltensweisen

zunächst nur Handlungen beschreiben, deren Konsequenzen nicht notwendigerweise kontraproduktiv sein müssen oder im Gegenteil sogar positive Konsequenzen nach sich ziehen können. So kann die Renitenz von Mitarbeitenden gegenüber einer sich unethisch oder ausbeuterisch verhaltenden Führungskraft bspw. durchaus sinnvoll sein und den Mitarbeitenden selbst in der eigenen Leistungsfähigkeit schützen oder wichtige Warnsignale für das Unternehmen liefern. Um ein differenzierteres Bild zu renitenten Verhaltensweisen zu liefern, stellten wir in der hier vorgestellten Forschung (vgl. van der Velde/Gerpott, 2023) die Frage, welche Verhaltensweisen Mitarbeitende zeigen, um Renitenz gegenüber ihren Führungskräften auszudrücken. Zusätzlich untersuchten wir, wie häufig diese renitenten Verhaltensweisen von Führungskräften erlebt werden und wie stark diese als destruktiv empfunden werden.

Explorative Analyse: Interviewstudie

Zur Identifizierung verschiedener Formen von renitentem Mitarbeitendenverhalten interviewten wir zunächst 40 Führungskräfte auf Basis einer Gelegenheitsstichprobe im Alter von 29 bis 60 Jahren (50 % weiblich). Alle waren in deutschen Unternehmen tätig, jedoch in verschiedenen Branchen (bspw. Automobilbranche, IT, Gesundheitswesen), um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Alle 40 Interviews wurden von uns mittels eines teilstrukturierten Leitfadens geführt. Voraussetzung für das Interview war eine Erfahrung von mindestens zwei Jahren in einer Position mit direkter Personalverantwortung. 35 % der Interviewten arbeiteten seit mehr als zehn Jahren in einer Führungsposition, weitere 35 % gaben eine Führungserfahrung von fünf bis zehn Jahren an. Hinsichtlich der Häufigkeit des Kontakts mit den eigenen Mitarbeitenden berichteten 80 % der Führungskräfte, dass sie sich mehrmals täglich im Austausch befinden, 7,5 % standen einmal täglich mit ihren Mitarbeitenden im Kontakt und 12,5 % gaben an, im Durchschnitt einmal pro Woche mit jedem ihrer Mitarbeitenden in mindestens einer Interaktion involviert zu sein.

Um die Teilnehmenden nicht in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen, baten wir die Führungskräfte, uns ihre Erfahrungen in Bezug auf sowohl funktionales als auch renitentes Verhalten von Mitarbeitenden zu berichten. Dabei griffen wir

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie lassen sich verschiedene Formen des renitenten Verhaltens von Mitarbeitenden klassifizieren? Wie häufig erleben Führungskräfte die Formen und unterscheiden sich diese in der eingeschätzten Destruktivität?

Methodik: 40 Interviews und Befragung von 1.229 Führungskräften. Auswertung mit Methoden des maschinellen Lernens und Korrelationsanalysen.

Praktische Implikationen: Bei renitentem Mitarbeitendenverhalten ist die Ursachenidentifikation wichtig. Überreaktionen der Führungskraft können durch Umdeutung von Renitenz als Herausforderung und kollegialen Austausch reduziert werden.

auf die sog. Methode kritischer Ereignisse zurück. In dieser Methode wird die Führungskraft gebeten, konkrete Erlebnisse mit Mitarbeitenden zu schildern (sog. kritische Ereignisse) und diese so detailreich wie möglich zu beschreiben. Durch diese persönliche Reflexion der Führungskräfte wird vermieden, dass Führungskräfte gängige Stereotypen reproduzieren und stattdessen reale Verhaltensweisen von Mitarbeitenden berichten.

Die Interview-Antworten werteten wir mittels der „Topic-Modelling“-Methode aus, ein in der (Führungs-)Forschung zunehmend verbreiteter Ansatz des maschinellen Lernens, um zentrale Themen in großen Textsammlungen zu finden. Dabei stützt sich diese Textanalyse-Methode nicht wie in gängigen Textauswertungen auf die (zumindest in Teilen oft) subjektive Interpretation der Forschenden, welche aus Interviewdaten wiederkehrende Themen zu identifizieren suchen. Stattdessen basiert „Topic Modelling“ auf einem komplexen mathematischen System, dass die semantische Nähe von Worten berechnet. Durch diese objektive Auswertungsmethode werden Worte zu verschiedenen Themengebieten geclustert, welche wiederum die wichtigsten Inhalte einer Textsammlung repräsentieren.

Die auf diese Art und Weise vollzogene Analyse unserer Interviewtexte zeigte, dass sich fünf Formen des renitenten Mitarbeitendenverhaltens unterscheiden lassen. Hierbei handelt es sich um: (1) überzogenes Selbstbild, (2) übermäßige Kontaktsuche/-vermeidung, (3) Minimierung des Aufwands, (4) gefühlsbetont schwankende Kommunikation, (5) Untergrabung der Teamstruktur. Im Folgenden erläutern wir die fünf Formen ausführlicher mit ihren jeweiligen Unterkategorien.

Überzogenes Selbstbild

Im englischen mit „Entitlement“ beschrieben, bezieht sich diese Kategorie auf ein überzogen positives Selbstbild der Mitarbeitenden mit durch die Führungskraft als überhöht wahrgenommener Anspruchshaltung. 17,17 % der analysierten Daten wiesen Hinweise auf diese Form renitenten Mitarbeitendenverhaltens auf, wobei folgende Unterkategorien festgestellt werden können: das Bedürfnis, immer Recht haben zu müssen; eine übertriebene Selbsteinschätzung; das Infragestellen von Entscheidungen der Führungskraft; die Überbetonung eigener Probleme; das

Herabsetzen anderer, um selbst besser dazustehen, sowie der Schutz des eigenen positiven Selbstbilds durch Lügen. Bspw. beschrieben Führungskräfte in den Interviews Mitarbeitende, die „sich selbst für den/die einzige hielten, die wirklich arbeiten“, oder solche, die Anweisungen nicht befolgten, indem „immer der Klassiker: Ja, aber wir könnten doch ...“ als Reaktion auf Arbeitsaufträge der Führungskraft verwendet wurde.

Übermäßige Kontaktsuche/-vermeidung

Diese Kategorie bezieht sich auf das Ausmaß der Kontaktsuche der Mitarbeitenden, die durch die Führungskraft als unangemessen viel oder wenig wahrgenommen wird. In 15,83 % der analysierten Daten haben Führungskräfte Facetten eines solchen Verhaltens beschrieben, das sie subjektiv als unangemessen empfunden haben. Dabei lassen sich die beschriebenen Verhaltensbeispiele in folgende Unterkategorien einordnen: die kontinuierliche Suche nach Interaktion und Nähe zur Führungskraft, das ständige Wahren einer übermäßigen Distanz zur Führungskraft sowie der plötzliche Wechsel zwischen Nähe und Distanz und damit die Schaffung einer uneindeutigen Beziehung zur Führungskraft. Bspw. zeigten Mitarbeitende solches Verhalten nach Beschreibungen der interviewten Führungskräfte durch „ständiges Fragen, wie sie genau arbeiten sollen“, oder durch Vermeiden, mit der Führungskraft zu sprechen, und „einfach gehen“.

Minimierung des Aufwands

Verhaltensweisen, die in die Kategorie „Aufwandsminimierung“ fallen, wurden in 23,23 % der analysierten Textdaten aus den Interviews beschrieben. Es handelt sich um die Beschreibung von Verhaltensweisen von Mitarbeitenden, die in den Augen der Führungskraft darauf abzielen, die eigene Arbeitslast auch zulasten anderer (der Führungskraft oder Teammitgliedern) zu verringern. Die Schilderungen der Führungskräfte lassen sich in folgende Unterkategorien einteilen: ein starres Festhalten der Mitarbeitenden am Status quo; das absichtliche Abliefern schlechter Leistung (im englischen auch „intentional underperforming“ genannt); die Täuschung der Führungskraft mit falschen Informationen und das Weiterdelegieren der eigenen Aufgaben an andere Teammitglieder oder an die

Führungskraft. Bspw. „halten [solche Mitarbeitenden] keine Fristen mehr ein“ oder „bewegen sich nicht, alles ist für sie in Stein gemeißelt“, um keine neuen Aufgaben zu bekommen.

Gefühlsbetont schwankende Kommunikation

Die dieser Kategorie zugeordneten Verhaltensweisen sind gekennzeichnet durch eine besonders starke Variation in der Kommunikationsgestaltung durch den Mitarbeitenden in Abhängigkeit von dessen Stimmungslagen und Emotionen. 20,99 % der analysierten Textdaten enthalten von Führungskräften berichtete Verhaltensweisen, welche in diese Kategorie fallen. Die Schilderungen der gefühlsbetont schwankenden Kommunikation umfassen folgende Aspekte: emotionale Ausbrüche wie das Anschreien der Führungskraft; die übersteigerte Darstellung von eigenen Themen und damit die Verdrängung der Themen der Führungskraft und nicht zuletzt die reservierte Kommunikation, bei der Mitarbeitende emotional verschlossen oder undurchsichtig bleiben. Beispielhafte Zitate aus den Interviews beschreiben „Mitarbeitende, die emotional werden und sehr harsch kommunizieren“ oder „gute Laune verbreiten, wenn sie einen guten Tag hatten, und sehr schlechte Laune verbreiteten, wenn sie einen schlechten hatten“, sodass die Führungskräfte nie wussten, was sie in der Kommunikation erwarten würde.

Untergrabung der Teamstruktur

In 22,88 % der analysierten Interviewinhalte beschrieben Führungskräfte renitentes Mitarbeitendenverhalten als ein destruktives Verhalten gegenüber der Teamstruktur oder das Verbreiten toxischer Einstellungen bzw. das Streuen von Gerüchten gegen die Führungskraft im Team. Dieses Verhalten von Mitarbeitenden kann sich in verschiedenen Facetten zeigen, wie der Verbreitung einer Antieinstellung gegen jegliche Ideen der Führungskraft; eine (Selbst-)Isolation des Mitarbeitenden vom Team; den Ausschluss der Führungskraft vom Team; das Beschuldigen anderer für eigene Fehler; das Ignorieren von Teamabsprachen und Regeln sowie das Verweigern der kooperativen Zusammenarbeit mit anderen aus dem Team und die fehlende Bereitschaft, eigenständig Konflikte mit anderen Teammitgliedern zu lösen. Als Beispiel können Führungskräfte angeführt werden, die Mitarbeitende beschreiben, „die sich nur beschwerten und eine Negativspirale anfeuern für das ganze Team“, oder „Mitarbeitende, die sehr selbstzentriert sind und das Team ignorieren“.

Fragebogenbasierte Erweiterung

Im Anschluss an die Auswertung der Interviewdaten setzten wir einen Fragebogen auf, um den zweiten Teil unserer Forschungsfrage zu beantworten: Wie häufig erleben Führungskräfte die verschiedenen Formen renitenten Mitarbeitendenverhaltens und unterscheiden sich diese in der eingeschätzten Destruk-

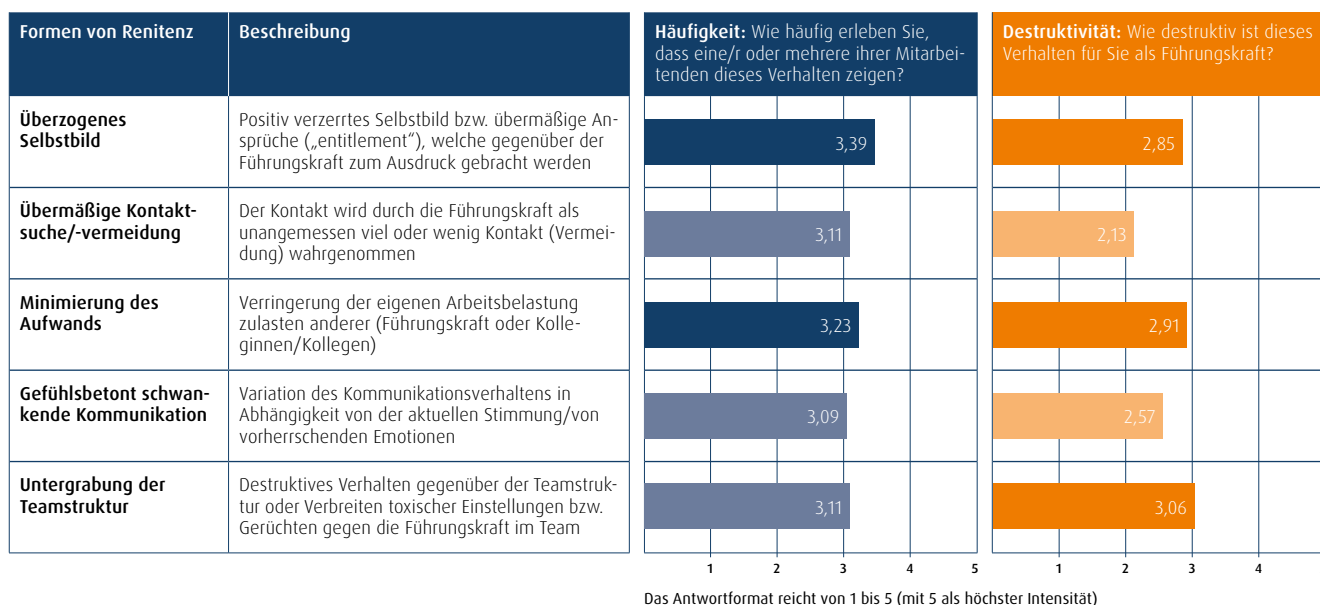
tivität für Führungskräfte? Aufbauend auf der ersten Studie, die den Fokus auf die Wahrnehmung der Führungskraft legte, wollten wir hier zusätzlich untersuchen, wie spezifische Merkmale der Führungskraft (demografische Charakteristika, Intelligenz, Persönlichkeit) mit dem Erleben von Renitenz zusammenhängen. Dieser Fokus liegt in der Idee begründet, dass die Wahrnehmung von renitentem Verhalten eventuell systematisch mit bestimmten Merkmalen der Führungskraft zusammenhängt und/oder (unfreiwillig) durch Führungskräfte mit bestimmten Merkmalen häufiger hervorgerufen wird. Als weiteren Faktor sollte der Einfluss des situativen Kontextes (Branche) näher analysiert werden.

Um möglichst generalisierbare Daten zu erhalten, befragten wir 1.229 Führungskräfte im Alter von 19 bis 69 Jahren mittels eines Online-Fragebogens. Die befragten Führungskräfte arbeiteten entweder in den USA oder dem Vereinten Königreich, hatten Personalverantwortung für zwei bis 1.500 Mitarbeitende und verfügten im Durchschnitt über sieben Jahre Führungserfahrung. In Bezug auf die Branchen wurde ein breites Spektrum in der Datenerhebung abgebildet, welches u. a. den Einzelhandel, Baugewerbe, Kunst, Unterhaltung und Freizeitgestaltung einschloss.

In der (Führungs-)Forschung hat sich gezeigt, dass Personen besonders bei Fragen nach unangenehmen Themen oftmals ihre Antworten an die sozialerwünschten Normen anpassen („social desirability bias“). Dieser Effekt war in unserer Datenerhebung ebenfalls zu erwarten in dem Sinne, dass Führungskräfte selbst möglicherweise weniger von renitentem Verhalten ihnen gegenüber berichten, da dies potenziell ein schlechtes Licht auf sie selbst werfen würde. So könnte man ja z. B. den Rückschluss ziehen, dass die entsprechende Führungskraft „den Laden nicht im Griff“ hat. Um diese Verzerrung in den Daten zu vermeiden, fragten wir die Führungskräfte zusätzlich zur Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Renitenz in ihrem Alltag auch nach ihrer Einschätzung zu einer allgemeinen Auftretenswahrscheinlichkeit der fünf Formen von Renitenz im generellen Arbeitsalltag einer Führungskraft. Um eine möglichst genaue Schätzung der allgemeinen Auftretenswahrscheinlichkeit zu erzielen, konnten die Personen bei korrekter Schätzung (der Mittelwert aller Angaben) einen zusätzlichen Bonus gewinnen. Zum Abschluss baten wir die Führungskräfte um eine Einschätzung aller fünf Formen in Bezug darauf, wie destruktiv sie diese jeweils für sich selbst empfinden.

Ergebnisse der zweiten Studie

Wie erwartet, hatten die befragten 1.229 Führungskräfte die Tendenz, bei der Frage nach dem Erleben von Renitenz „sozial erwünscht“ zu antworten. Das bedeutet, dass diese Führungskräfte angaben, selbst weniger renitentes Mitarbeitendenverhalten zu erfahren als Führungskräfte im Allgemeinen. Als ein realitätsnäheres Maß stützten wir unsere weiteren Ablei-

Abb. 1: Die fünf Formen der Renitenz bei Mitarbeitenden (Definition, Häufigkeit und Destruktivität)


Quelle: Eigene Darstellung

tungen daher auf die Einschätzung für die „allgemeinen Führungskräfte“ (der allgemeinen Auftretenswahrscheinlichkeit von Renitenz im generellen Arbeitsalltag einer Führungskraft). Wie in Abbildung 1 dargestellt, gehen Führungskräfte davon aus, dass alle fünf Formen der Renitenz mittel bis häufig (3.09 – 3.39, auf einer Skala von 1 = nie bis 5 = immer) im Führungsalltag erlebt werden. Besonders häufig werden dabei im Verhalten von Mitarbeitenden ein überzogenes Selbstbild und die Minimierung des Aufwands genannt (vgl. Abb. 1).

Im Vergleich zur Häufigkeitseinschätzung zeigt sich bei der empfundenen Destruktivität ein leicht verändertes Bild. So geben Führungskräfte die Untergrabung der Teamstruktur als am destruktivsten für sich an (3.06). Hingegen zeigt sich, dass die übermäßige Kontaktsuche/-vermeidung sowie die gefühlsbetont schwankende Kommunikation Führungskräfte trotz ihres häufigen Auftretens nicht so negativ zu beeinflussen scheint.

In weitergehenden Analysen fanden wir, dass Intelligenz (gemessen über einen kognitiven Fähigkeitstest) und Persönlichkeit (ermittelt über den sog. HEXACO-Persönlichkeitstest) mit dem von Führungskräften subjektiv berichteten Erleben von Renitenz durch Mitarbeitende zusammenhängen (vgl. Abb. 2). Genauer berichten Führungskräfte mit hohen Ausprägungen in den Persönlichkeitsmerkmalen Ehrlichkeit-Bescheidenheit

(mit Eigenschaften wie aufrichtig, ehrlich, treu, loyal), Extraversion (mit Eigenschaften wie kontaktfreudig, lebhaft, extravertiert, gesellig) und Verträglichkeit (mit Eigenschaften wie geduldig, tolerant, friedlich, sanft) weniger Renitenz von Mitarbeitenden. Ebenso geben Führungskräfte mit höheren Werten im kognitiven Fähigkeitstest an, weniger renitentes Verhalten ihrer Mitarbeitenden zu erleben. Hingegen berichten Führungskräfte mit hohen Ausprägungen in Offenheit für Erfahrungen (mit Eigenschaften wie kreativ, unkonventionell, innovativ, ironisch) mehr Renitenz von ihren Mitarbeitenden.

Des Weiteren fanden wir, dass neben den untersuchten Merkmalen der Führungskraft auch der situative Kontext einen Einfluss auf die Renitenz der Mitarbeitenden hat. So legen unsere Ergebnisse nahe, dass Führungskräfte in einigen Branchen (Bergbau, Öl- und Gasindustrie, Beherbergungs- und Gaststättengewerbe, Gesundheitswesen und Sozialhilfe) mehr renitentes Verhalten von Mitarbeitenden berichten als Führungskräfte in anderen Branchen (z. B. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Jagd).

Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse unserer zwei empirischen Erhebungen zeigen, dass Mitarbeitende auf verschiedene Art und Weise renitentes Verhalten gegenüber ihrer Führungskraft zeigen können. Damit erweitert unsere Kategorisierung von Renitenz bishe-

Abb. 2: Führungsspezifische Faktoren, die mit höherer Mitarbeitendenrenitenz zusammenhängen

Führungskräfte berichten mehr renitentes Mitarbeitendenverhalten, wenn ...

Führungskräfte folgende Persönlichkeitsmerkmale aufweisen:

- niedrige Ehrlichkeit-Bescheidenheit
- niedrige Extraversion
- niedrige Verträglichkeit
- hohe Offenheit für Erfahrungen

Führungskräfte niedrige Werte im kognitiven Fähigkeitstest erzielen

Führungskräfte in folgenden Branchen tätig sind:

- Bergbau
- Öl- und Gasindustrie
- Beherbergungs-/Gaststättengewerbe
- Gesundheitswesen und Sozialhilfe

Der Zusammenhang der Faktoren mit der berichteten Mitarbeitendenrenitenz wurde durch Korrelationsanalysen identifiziert.

Quelle: Eigene Darstellung

rige Forschung, die Renitenz als Reaktion auf Veränderungsprozesse („resistance to change“) oder als negative Reaktion auf Führung untersucht hat. Im Vergleich zu diesen genannten Forschungssträngen ermöglicht unsere differenzierte Analyse einen Blick auf Renitenz, der über die Definition von hervorgerufenen negativen Effekten hinausgeht (vgl. Güntner et al., 2021).

Unsere Klassifizierung von fünf Formen der Renitenz weist darauf hin, dass Führungskräfte sowohl passive (z. B. Selbstisolation, zurückhaltende Kommunikation) als auch proaktive Widerstandshandlungen (z. B. die Führungskraft anlügen, instrumentalisierte emotionale Ausbrüche) erleben. Ein weiterer interessanter Befund ist, dass diese Erfahrungen im Umgang mit Mitarbeitenden im Alltag der Führungskräfte häufig vorkommen. Vor allem die Auswirkung von Renitenz auf das Team (Untergrabung der Teamstruktur) scheint für Führungskräfte im Alltag viel Stress zu verursachen. Wir finden weiterhin Hinweise darauf, dass einige Charakteristika von Führungskräften (ein hohes Maß an Ehrlichkeit-Bescheidenheit, Extraversion, und Verträglichkeit sowie ein mittleres Maß an Offenheit für Erfahrungen) mit einem geringeren Ausmaß an berichtetem renitemten Mitarbeitendenverhalten zusammenhängen. Eine mögliche Erklärung für die höhere Renitenz bei Führungskräften mit hoher Offenheit für Erfahrungen kann darin lie-

gen, dass solche Führungskräfte oft neue Impulse einfordern und ihre Mitarbeitenden zu Feedback anregen. Getreu des Goethe-Zitats „Die ich rief, die Geister/Werd' ich nun nicht los“ kann es dann aber sein, dass Mitarbeitende tatsächlich auch viele kritische Rückmeldungen geben; jenes Feedback wird durch Führungskräfte dann ggf. als verstärkte Renitenz erlebt.

Gleichzeitig weist die zweite Studie darauf hin, dass es wichtig ist, den Einfluss der sozialen Umgebung nicht zu unterschätzen. So lässt sich annehmen, dass bspw. die vorherrschende Unternehmenskultur (gezeigt im Branchenvergleich) einen Einfluss auf das Ausmaß darauf hat, wie häufig Mitarbeitende renitemten Verhalten an den Tag legen. Die Unternehmenskultur wird dabei maßgeblich durch die Arbeitsbedingungen (bspw. Taktarbeit, prekäre Bezahlung, wenig Arbeitsplatzsicherheit) geprägt. Somit ist es naheliegend, dass eine Verhaltenshäufung von Renitenz durch die Unternehmenskultur geprägt und ebenfalls verändert werden kann.

Obwohl die Kombination aus einer detaillierten Interviewstudie und einer Fragebogenstudie mit großer Stichprobe eine gute Grundlage für die Ableitung von Praxisimplikationen bietet, sind weitere Studien notwendig, um die Erkenntnisse zu festigen und auszubauen. Bspw. haben wir in unserer Forschung den Fokus auf Personen in Führungsrollen gelegt, um aus dieser Perspektive Ableitungen für Führungstrainings ziehen zu können. Ebenso wie Führungskräfte haben jedoch auch Mitarbeitende einen prägenden Anteil in der Führungsdynamik. Daher ist eine zukünftige Forschungsnotwendigkeit darin zu sehen, auch ihre Perspektive im Detail zu verstehen, um die Beweggründe für renitemten Verhalten besser zu beleuchten. Denn renitemten Verhalten als rein negatives Phänomen zu verstehen, wäre zu kurz gedacht. So kann Renitenz ebenfalls eine wichtige Informationsquelle für Fehlverhalten der Führungskraft oder Arbeitsüberlastung der Mitarbeitenden sein. In zukünftigen Studien können bspw. die fünf Formen von Renitenz durch Mitarbeitendenbefragungen aus einem anderen Blickwinkel betrachtet und die Absichten dahinter näher erfasst werden. Für Führungskräfte könnte das Wissen um die Intentionen hinter den verschiedenen Formen von renitemtem Mitarbeitendenverhalten eine Möglichkeit bieten, frühzeitig Renitenz zu minimieren und sich selbst vor den negativen Auswirkungen von Renitenz zu schützen.

Darüber hinaus ist es wichtig, Renitenz von Mitarbeitenden als ein kultureingebettetes Phänomen zu betrachten. Allzu oft tapen Forschende, die ihre Ableitungen aus Daten einer WEIRD-Gruppe (= weiß, gebildet, industrialisiert, reich und demokratisch) ziehen, in die Falle, ihre Ergebnisse als kulturübergreifend gültig zu deklarieren. Hier sollte entgegengewirkt werden, indem unsere Forschungsergebnisse in unterschiedlichen Kulturkreisen getestet und potenziell erweitert werden. Im Falle von Renitenz könnte man bspw.

erwarten, dass in Kulturkreisen mit stärkerem Machtgefälle zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (Hofstede et al., 1990) passive Subkategorien von Renitenz stärker vertreten sind als aktive.

Praxisimplikationen

Zunächst einmal zeigt die berichtete Auftretenshäufigkeit renitenten Mitarbeitendenverhaltens allen Führungskräften: Sie sind nicht allein mit diesem Erleben! Obwohl Renitenz im Führungsalltag nicht gänzlich vermieden werden kann (und sollte), gibt es einige praktische Tipps, die sich aus unserer empirischen Forschung in Kombination mit anderen wissenschaftlichen Erkenntnissen ableiten lassen.

Erstens gibt es Hinweise darauf, dass kollegialer Austausch dabei helfen kann, Renitenz zu erkennen und einzuordnen. Andere Forschungsarbeiten legen nahe, dass mit mehr Führungsverantwortung die Interaktionshäufigkeit mit anderen Führungskräften und damit die Möglichkeit für Austausch und Feedback rapide sinkt (vgl. Ashford et al., 2003). Allerdings wissen wir aus jahrelanger Forschung in der Psychotherapie und im Coaching, wie wichtig ein Austausch mit anderen nicht nur für das eigene Wohlbefinden, die Selbstreflexion und die eigene Entwicklung sind, sondern auch für die des Gegenübers (vgl. Peluso/Freund, 2018). Manchmal sieht man selbst den

Wald vor lauter Bäumen nicht mehr – gerade in einem vollen Arbeitsalltag fallen der Führungskraft dann offensichtliche Gründe für renitentes Verhalten der eigenen Mitarbeitenden gar nicht mehr auf. Auf Basis der genannten Forschungsarbeiten kann empfohlen werden, hier bewusst entgegenzusteuern und Zeit für den Austausch mit anderen Führungskräften einzubauen.

Zweitens geben unsere eigenen Nachfolgeprojekte erste Hinweise darauf, dass die Ursachenforschung durch und für Führungskräfte wichtige Impulse liefern kann und vorschnelles Handeln vermeidet. In der (Führungs-)Forschung und -praxis herrscht bisher eine Fokussierung auf die negative Bewertung von renitemem Mitarbeitendenverhalten als ausschließlich destruktiv vor. Dabei kann die Renitenz eine wichtige Informationsquelle für Führungskräfte sein, die zur Selbstreflexion anregt und eigenes Fehlverhalten sichtbar macht. Eine Methode, wie Führungskräfte Renitenz als Informationsquelle nutzen können, ist es, die Interpretation von Renitenz zu verändern. Durch aktives Umdeuten der Renitenz weg von einem unüberwindbaren Hindernis hin zu einer bewältigbaren Herausforderung (LePine, 2022) können Führungskräfte neues Führungsverhalten entwickeln und anwenden. So können Führungskräfte bspw. ihre Kenntnis über die Ursachen von Renitenz nutzen, um ihre generelle Überzeugungskraft zu stärken oder vermehrt die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in der Wahl der Führungsinstrumente zu berücksichtigen (vgl. „individual consideration“, Zacher et al., 2014).

Manchmal jedoch scheint es keinen Ausweg für die Führungskräfte mehr zu geben. Das renitente Verhalten eines Mitarbeitenden droht zu einem Dauerzustand zu werden. Schleichend werden die Auswirkungen auf das eigene Wohlbefinden und Führungsverhalten immer schwerwiegender. Der gesunde Menschenverstand sagt uns, dass spätestens an diesem Punkt Hilfe in Anspruch genommen werden sollte. Neben der Kontaktaufnahme zur Personalabteilung oder organisationsinternen Mentorinnen und Mentoren weisen andere Forschungsarbeiten auf den Mehrwert eines Perspektivwechsels hin, der bspw. durch „reverse mentoring“ (vgl. Jordan/Sorell, 2019) gefördert werden kann. Hier wird die traditionelle Hierarchie umgedreht und Führungskräfte werden Mentees von Mitarbeitenden. Durch diese Umkehrung des Blickwinkels können neue Erkenntnisse und Deutungsmöglichkeiten eröffnet werden. So antwortet die Führungskraft auf das „Ich bin dagegen“ (Die Ärzte, 1999) des Mitarbeitenden dann vielleicht nicht mehr mit „Das sind Dinge, von denen ich gar nichts wissen will“ (Die Ärzte, 2003a), sondern mit „Ich mach den ersten Schritt“ (Die Ärzte, 2003b)!

Abb. 3: Praktische Tipps für Führungskräfte im Umgang mit renitemem Mitarbeitendenverhalten

Praktische Maßnahme	Ziel der Maßnahme
Kollegialer Austausch	- Renitenz bei Mitarbeitenden frühzeitig erkennen und einordnen - Feedbackvakuum der höheren Hierarchien abbauen - Eigenes Wohlbefinden, Selbstreflexion und Entwicklung fördern
Umdeuten von Renitenz	- Üben, renitentes Mitarbeitendenverhalten nicht als Hindernis, sondern als Herausforderung zu sehen - Renitenz als Informationsquelle nutzen - Neue Führungsinstrumente explorieren und im eigenen Alltag erproben
Professionelle Unterstützung	- Schutz des eigenen Wohlbefindens - Verhindern von eigenem Fehlverhalten in der Führungsrolle - 360°-Feedback als Perspektivwechsel nutzen und in Lösungsstrategien einbinden

Quelle: Eigene Darstellung

**ANNA VAN DER VELDE**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin Lehrstuhl
Personalführung
WHU – Otto Beisheim School of Management
E-Mail: anna.vandervelde@whu.edu
[https://www.whu.edu/de/fakultaet/
management-group/leadership/anna-van-
der-velde/](https://www.whu.edu/de/fakultaet/management-group/leadership/anna-van-der-velde/)

**PROF. DR. FABIOLA H. GERPOTT**

Professur für Personalführung
WHU – Otto Beisheim School of Management
E-Mail: fabiola.gerpott@whu.edu
[https://www.whu.edu/de/fakultaet/ma-
nagement-group/leadership](https://www.whu.edu/de/fakultaet/management-group/leadership)

SUMMARY

Research question: How can different forms of subordinate resistance be classified? How often do leaders experience these different forms and do they differ in terms of perceived destructiveness?

Methodology: 40 semi-structured interviews and a survey of 1,229 managers. Data were analyzed based on machine learning methods and correlation analysis.

Practical implications: When experiencing employee resistance, it is important to identify the root causes. Overreactions of the leader can be reduced by cognitively reframing resistance and collegial feedback.

LITERATURVERZEICHNIS

Ashford, S.J./Blatt, R./VandeWalle, D. (2003): Reflections on the looking glass: a review of research on feedback-seeking behavior in organizations, *Journal of Management*, 29, 6, 773-799.

Carsten, M. K./Uhl-Bien, M./West, B. J./Patera, J. L./McGregor, R. (2010): Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21, 3, 543-562.

Die Ärzte (1999): *Rebell*, Album: 13.

Die Ärzte (2003a): *Dinge von denen*, Album: *Geräusch*.

Die Ärzte (2003b): *Der Grund*, Album: *Geräusch*.

Güntner, A. V./Klasmeier, K. N./Klonek, F. E./Kauffeld, S. (2021): The power of followers that do not follow: Investigating the effects of follower resistance, leader implicit followership theories and leader negative affect on the emergence of destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 349-365.

Hofstede, G./Neuijen, B./Ohayv, D. D./Sanders, G. (1990): Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Jordan, J./Sorell, M. (2019): Why reverse mentoring works and how to do it right. *Harvard Business Review*.

Kelley, R. E. (1992): *The power of followership*. Doubleday.

LePine, M. A. (2022): The challenge-hindrance stressor framework: an integrative conceptual review and path forward. *Group & Organization Management*, 47, 2, 223-254.

Peluso, P. R./Freund, R. R. (2018): Therapist and client emotional expression and psychotherapy outcomes: A meta-analysis. *Psychotherapy*, 55, 4, 461-472.

Schmid, E. A./Pircher Verdorfer, A./Peus, C. (2019): Shedding light on leaders' self-interest: theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45, 4, 1401-1433.

van der Velde, A./Gerpott, F. H. (2023): When subordinates do not follow: A typology of subordinate resistance as perceived by leaders. *The Leadership Quarterly*, 101687.

Walter, F. (2015): Ursachen und Folgen destruktiver Führung, *Personal Quarterly*, 2015, 03, 46-49.

Zacher, H./Pearce, L. K./Rooney, D./McKenna, B. (2014): Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration. *Journal of Business Ethics*, 121, 2, 171-187.