

WISSENSWERT

Ausgabe Nr. 8



Führung anders denken

NEID IN UNTERNEHMEN: FLUCH ODER FORTSCHRITTMOTOR?

Claudia Peus / Susanne Braun /
Nilüfer Aydin

Der Neid arbeitet mit – im Guten wie im Schlechten

Neid ist nicht nur Sünde, sondern auch nützlich

Die dunkle Seite des Neids

Die Kollegen als Quelle der Unzufriedenheit

Vorgesetzte beeinflussen das Neidempfinden

Erkenntnisse aus der
führungsrelevanten Forschung

Das Teamergebnis leidet

Leistungsträger im Visier: Streber unerwünscht

Neid als Motivationsmotor

Das positive Potenzial des sozialen Vergleichs

Ausgrenzung ist kontraproduktiv

Führungsfalle 1:

Mangelnde Wertschätzung provoziert Neid

„Wie können wir dem Chef schaden?“

Führungsfalle 2:

Wenn Missgunst in Sabotage mündet

Schlussfolgerungen für die Führung in der Praxis

Auf die Führungskräfte kommt es an



Editorial



Unternehmen sind geprägt von der Vielfältigkeit ihrer Mitarbeiter. Alle in der Belegschaft sehen und wissen, dass sie sich in allen möglichen Eigenschaften und Fähigkeiten unterscheiden, etwa in Leistungen, Talenten, Potenzialen, Motivationen, Herkunft und Hierarchiestufen. Doch so verschieden die Menschen in ein und demselben Betrieb auch sind: Die Firma erwartet, dass sie alle an einem Strang ziehen, also zielgerichtet miteinander zusammenarbeiten und sich innovativ ergänzen – und sich nicht etwa eifersüchtig belauern oder gegeneinander arbeiten.

Diese komplexe Koordinationsaufgabe zu lösen, ist Gegenstand kluger Führung, die berücksichtigt, dass das Arbeitsumfeld immer auch ein Ort sozialer Vergleiche ist. Die Wahrnehmung von Gehaltsunterschieden, Beförderungen oder Auszeichnungen kann Kollegen entweder motivieren – oder das Gegenteil bewirken. Den beiden möglichen Folgen neidischer Vergleiche am Arbeitsplatz widmet sich die vorliegende Ausgabe von WissensWert.

Zum einen legen die Autorinnen das Potenzial bewundernden Neids offen: Des einen Karriere wird zum Ansporn für alle anderen. Zum anderen dokumentieren sie ausführlich die Gefahren boshafter Neids, der Mitarbeiter über Resignation und Mobbing bis hin in die Sabotage treiben kann. Vor allem mit Blick auf letztere Verhaltensweisen wird bei der Lektüre überdeutlich, dass keine Vorgesetzte und kein Vorgesetzter es sich leisten kann, mögliche Neidgefühle der Mitarbeiter als Führungskraft zu vernachlässigen. Denn nichts anderes ist das Bestreben, das Potenzial des Neids unter Kollegen in die richtigen, produktiven Bahnen zu lenken: eine Führungsaufgabe.

Eine unerlässliche Basis dafür ist die faire, wertschätzende Behandlung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte, argumentieren die Autorinnen mithilfe neuester Forschungserkenntnisse. Ein exklusiv für das Roman Herzog Institut (RHI) durchgeführtes Experiment zeigt: Mitarbeiter, die sich gut geführt

fühlen, entwickeln positiven Neid. Empfinden sich Mitarbeiter dagegen von ihrer Führungskraft missachtet, reagieren sie mit unkooperativem Verhalten.

Aus diesen Erkenntnissen, mit denen das RHI seine Reihe zum Thema „Führung anders denken“ ergänzt, können Vorgesetzte ihre Schlüsse für die Praxis ziehen. Dabei kann es in einem von Leistung geprägten Umfeld nicht darum gehen, über Unterschiede zwischen Mitarbeitern hinwegzusehen oder sie zu nivellieren. Auch hat niemand etwas davon, wenn um des lieben Friedens willen nicht die geeignetsten Kandidaten befördert werden, sondern etwa die neidischsten oder beliebtesten. Eine stärker am Mitarbeiter orientierte Führung sollte aber die möglichen Reaktionen, die sie mit ihren Entscheidungen auslöst, reflektieren und in der täglichen Führungspraxis berücksichtigen. Transparenz und Partizipationsmöglichkeiten auf Unternehmensebene sind wichtige Faktoren, damit aus Neid Ehrgeiz werden kann. Erst recht in Zeiten des Fachkräftemangels gilt es, qualifizierte und zufriedene Mitarbeiter zu halten und ihr kreatives Potenzial – zum Wohl des Unternehmens – zu nutzen.

Prof. Randolph Rodenstock
Vorstandsvorsitzender
des Roman Herzog Instituts e. V.

Der Neid arbeitet mit – im Guten wie im Schlechten

Führungskräfte bewerten ihre Angestellten nicht alle gleich, sondern achten vielmehr auf Unterschiede. Zum Beispiel messen sie deren jeweilige Leistung, und zwar

Das Thema „Neid“ ist in Unternehmen allgegenwärtig.

meistens daran, wie gut sie bestimmte Ziele erreichen. Diese stehen bei vielen ganz konkret

in Zielvereinbarungen. Aber auch für einzelne Projekte legen Vorgesetzte Zeitpläne und Ergebnisse fest. Wie bei der Leistungsbewertung machen Führungskräfte auch bei der Vergütung der Mitarbeiter Unterschiede. Sie setzen individuelle Leistungsanreize, bei den monatlichen Gehältern, durch Bonuszahlungen und durch Extras wie den Dienstwagen. Dieses permanente Messen und Bewerten innerhalb der Belegschaft soll motivieren und belohnen. Doch es fördert auch den Neid.

Mitarbeiter finden in ihrem Unternehmen eine Fülle an Möglichkeiten zum sozialen Vergleich mit den anderen. Etwa: Der Kollege verdient mehr als ich? Oder: Diese Überfliegerin hat ihre Jahresziele schon im ersten Halbjahr erreicht? Wenn andere Personen besser abschneiden als man selbst, können solche sozialen Vergleiche Neid auslösen (Patient et al., 2003). Das gilt nicht nur für den klassischen Neid unter Kollegen. In Hierarchien stellen Menschen



Prof. Dr. **Claudia Peus**, geboren 1977 in Frankfurt am Main, ist Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement an der Technischen Universität München (TUM) sowie Vice Dean of Executive Education der TUM School of Management. Nach ihrer Promotion an der Ludwig-Maximilians-Universität München war sie als Visiting Scholar an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology und als Post-Doctoral Fellow an der Harvard University tätig. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich schwerpunktmäßig mit den Themen Führung und Führungskräfteentwicklung, Wissenschaftsmanagement sowie internationales Personalmanagement.

auch Vergleiche zwischen sich und ihren Führungskräften an, sogenannte aufwärtsgerichtete soziale Vergleiche. Ihnen fällt natürlich auf, dass ihr Vorgesetzter einen höherklassigen Dienstwagen fährt.

Das Thema „Neid“ ist in Unternehmen also allgegenwärtig, der Neid gehört immerfort dazu. Er lässt sich nämlich nicht einfach aus der Arbeitswelt schaffen. Denn die Firmenressourcen, die Neid ebenso schaffen, wie sie diesen lindern könnten, sind limitiert (Bedeian, 1995): Nur eine begrenzte Anzahl von Personen kann befördert werden. Finanzielle Mittel für Bonuszahlungen, neue Büroausstattungen und Dienstreisen sind auf ein jährliches Budget begrenzt. Erhält nun eine Person im Unternehmen mehr, fürchten andere, dass sie zurückstecken müssen. Ob Beförderungen, Gehaltserhöhungen oder Bonuszahlungen – die vielfältigen Möglichkeiten zum sozialen Vergleich und die Limitierung von Ressourcen prädestinieren Unternehmen zum Erfahrungsort für den Umgang mit Neidgefühlen.

Vor diesem Hintergrund überrascht, dass bislang nur wenig empirische Forschungsergebnisse über die Entstehung und die Wirkung von Neid in Unternehmen vorliegen. Die Untersuchungen, die es zu diesem Thema gibt, haben den Neid schlicht für das Übel gehalten, als das diese Emotion schon von alters her angesehen wird. Neid gilt als unerwünschte, negative Emotion, als Sünde gar

Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittmotor?



Dr. **Susanne Braun**, geboren 1983 in Hamburg, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Forschungs- und Wissensschaftsmanagement der TU München und am Center for Leadership and People Management der LMU München. Nach ihrem Studium der Psychologie promovierte sie an der LMU München und war anschließend als Visiting Scholar an der New York University sowie an der University of California in Berkeley tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen wertorientierte Führung und Diversity in Organisationen.

in der katholischen Kirche, und wird gesellschaftlich nicht akzeptiert. Wer anderen etwas neidet, den halten wir für missgünstig, destruktiv und unfähig. Darum werden Neidgefühle von uns bewusst kontrolliert und nicht offen ausgedrückt (Crusius/Mussweiler, 2012).

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts werfen Sozialpsychologen aber auch einen neuen, anderen Blick auf den Neid in sozialen Beziehungen (Ven et al., 2009). Befeuert wurde dieses Interesse durch Erkenntnisse aus dem Unternehmensalltag, dass Neid nämlich auch positive Effekte haben kann. Wenn zum Beispiel Kollegen in vergleichbarer Position befördert wurden, so fanden Forscher heraus, erhöhte sich die Arbeitsleistung – und zwar der Nichtbeförderten (Schaubroeck/Lam, 2004). Diesen Ergebnissen zufolge müssen wir unterscheiden zwischen der destruktiven Form von Neid, die uns bremst und schadet, und einer konstruktiven Form von Neid, die uns anregt und zur Tat ruft.

Die konstruktiven Neidgefühle beruhen auf der Bewunderung der bessergestellten Vergleichsperson und führen zu dem Bestreben, sich selbst zu verbessern. Trotzdem erleben neidische Personen Frustration in diesem aufwärtsgerichteten sozialen Vergleich. Diese Frustration schlägt sich jedoch nicht in Feindseligkeit nieder – sondern im Gegenteil: Wir wünschen eine enge Beziehung mit den Personen, die wir beneiden (Ven et al., 2009).



Prof. Dr. **Nilüfer Aydin**, geboren 1980 in Kempten, ist Professorin für Sozialpsychologie an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt. Nach ihrer Promotion an der LMU München war sie als Vertretungsprofessorin an der Karl-Franzens-Universität Graz und an der LMU München tätig. In ihrer Forschung setzt sie sich vor allem mit den Folgen sozialer Ausgrenzung auf Individual- und Gruppenebene auseinander und beschäftigt sich mit Fragestellungen aus der Stereotypen- und Vorurteilsforschung.

Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittmotor?



Diesem neuen, positiven Verständnis von Neid entspricht die Bezeichnung bewundernder Neid. Wer durch diesen motiviert wird, der strebt danach, den Status der Vergleichsperson zu erreichen (Leveling up). Boshafter Neid hingegen lenkt unser Trachten dahin, die Vergleichsperson auf den eigenen, niedrigeren Status herunterzuziehen (Leveling down; Ven et al., 2009). Im Ausdruck „weißer und schwarzer Neid“, mit

Bewundernder Neid macht uns andere zum Vorbild, boshafter Neid wertet andere ab.

dem die Neidformen ebenfalls bezeichnet werden, wird deutlich, welche entgegengesetzte Wirkung Neid haben kann.

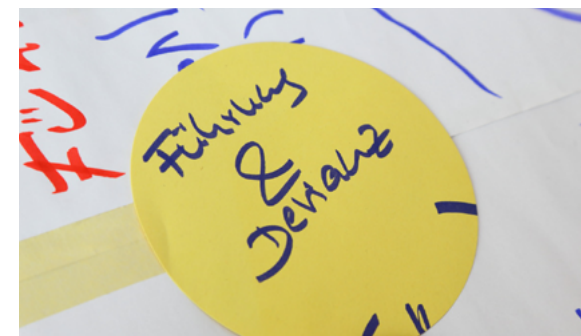
Dieser innovative theoretische Ansatz eröffnet Perspektiven nicht nur für die Neidforschung der Sozialpsychologen, sondern auch für die Führungskräfte in der Unternehmenspraxis. Das belegen empirische Untersuchungen – darunter zwei Anwendungsbeispiele, die wir im Folgenden vorstellen. Sie beschäftigen sich mit boshafem und bewunderndem Neid in Unternehmen, speziell mit Neid von Mitarbeitern gegenüber ihren Führungskräften. Weil Neid in diesen beiden Formen auftritt, wäre es für Vorgesetzte doch interessant zu wissen, welche Faktoren in ihrem Verhalten bei Mitarbeitern den jeweiligen Neid auslösen und wie sie jene Anstrengungen in der Belegschaft, die von sozialen Vergleichen angetrieben werden, in möglichst produktive Bahnen lenken.

Zu besserer Einordnung des Stellenwerts, den Neid in Unternehmen einnimmt, fassen wir zunächst zentrale Erkenntnisse der empirischen Forschung zusammen. Die sich daraus ergebenden Untersuchungshypothesen haben wir in zwei Experimentalstudien getestet, deren Ergebnisse wir anschließend darstellen. Zum Abschluss gehen wir kurz darauf ein, welche Empfehlungen für Unternehmen und Führungskräfte sich daraus ableiten lassen.

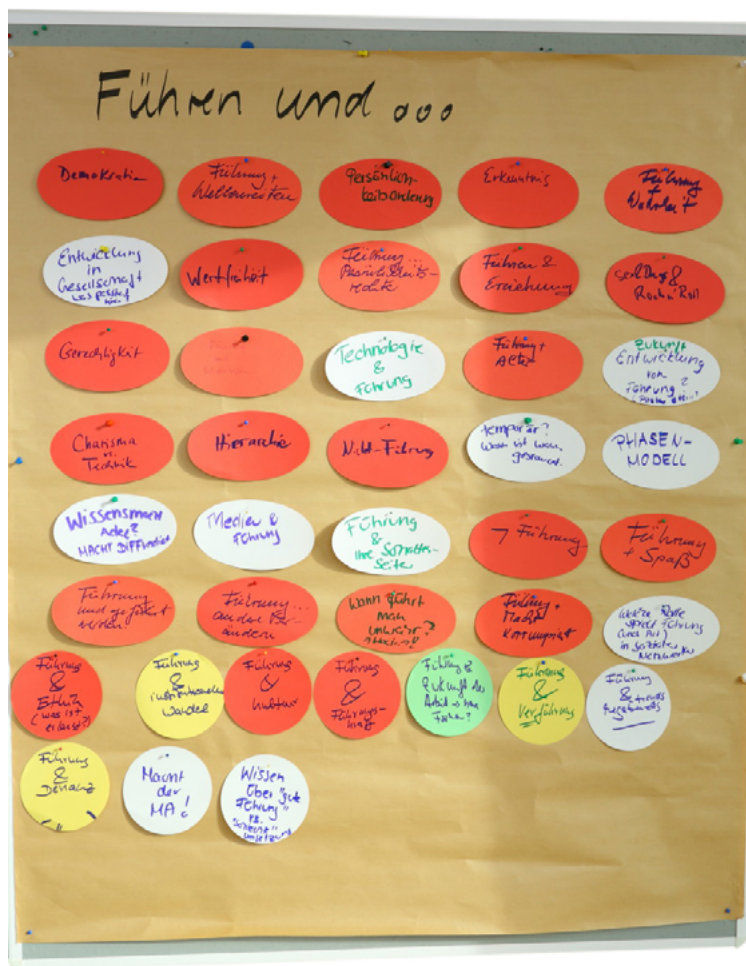
Die dunkle Seite des Neids

Erst spät auf dieses Thema gestoßen, liefert die psychologische Forschung nun erste empirische Ergebnisse dazu, wie Neid in Unternehmen entsteht und wie er sich im Mitarbeiterverhalten niederschlägt. Da die meisten bisherigen Studien den Neid als boshafte, negative Emotion definieren, überwiegt diese Interpretation auch in einem kurzen Überblick des Forschungsstands. Aktuelle Studien differenzieren hingegen zwischen bewunderndem und boshafem Neid.

Boshafter Neid am Arbeitsplatz ist eine unangenehme, oft schmerzhaft gemischte Mischung von Gefühlen der Minderwertigkeit, Feindseligkeit und Missgunst gegenüber einer Vergleichsperson oder Vergleichsgruppe. Die Bénéideten besitzen eine Eigenschaft oder ein Gut, das der Neider nicht hat, aber haben will (Smith/Kim, 2007). Ausgelöst werden Neid-



Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittmotor?



gefühle vor allem dann, wenn einem der Beneidete ähnlich ist, etwa das gleiche Geschlecht hat (Dijk et al., 2006), oder er in einem Punkt reüssiert, der dem Neider besonders wichtig ist, zum Beispiel beim Einkommen (Salovey/Rodin, 1984). Be-feuert wird das Entstehen von Neid durch unsere Vorstellungskraft: Die neidische Person versetzt sich gedanklich in die Position, dass sie – nicht die Vergleichsperson – die Eigenschaft oder das Gut besitzt (Elster, 1998). Der boshaft neidischen Person geht es nicht nur darum, selbst etwas zu besitzen. Sie will vielmehr die Vorteile der beneideten Person zunichtemachen und ihr Schaden zufügen. Dieses Bestreben, der beneideten Person zu schaden, geht sogar so weit, dass der Neider bereit ist, eigene Ergebnisse zu gefährden (Zizzo/Oswald, 2001).

Vorgesetzte beeinflussen das Neidempfinden

Eine der ersten Studien konkret zu Neid im Berufs-kontext befasste sich mit den Neidgefühlen von 167 berufstätigen Studierenden (Vecchio, 2000). Als Einflussfaktoren stellten sich heraus: wenig Zu-wendung durch die Führungskraft, wettbewerbs-fördernde Belohnungssysteme, geringe Autonomie im Arbeitsalltag, niedriges Selbstbewusstsein sowie machiavellistische Persönlichkeitszüge wie egozen-trische und manipulative Züge oder Taktiken des Verheimlichens und der Einschüchterung. Es sind



also sowohl Faktoren in der Person selbst als auch solche im Unternehmen – und dabei vor allem die eigene Führungskraft –, welche die Entstehung von Neidgefühlen begünstigen können. Welche indivi-duelle Beziehung ein Mitarbeiter zu seiner Füh-rungskraft hat, übt einen Einfluss darauf aus, wie neidisch er auf seine Kollegen ist (Vecchio, 2005). Je positiver Mit-arbeiter die eigene Be-ziehung zu ihrer Führungskraft einschätzten, desto weniger empfanden sie Neidgefühle gegenüber Kollegen. Eine zugewandte Form der Führung erschwert also offenbar das Aufkeimen von negativen Neidgefühlen in der Belegschaft. Hingegen bergen Führungskräfte, denen die positive Beziehungs-gestaltung mit ihren Mitarbeitern nicht gelingt, für

Es hängt von der Führungskraft ab, ob Mitarbeiter neidisch auf ihre Kollegen sind.

Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittmotor?



Unternehmen die Gefahr, dass sich destruktive Neidgefühle ausbreiten.

Dass schlechte Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter boshafte Neid stiften, zeigte sich auch in einer Befragung von 233 Hotelangestellten und weiteren Untersuchungen im Dienstleistungssektor (Kim et al., 2010; Kim/Radosevich, 2007). Hier wurde zudem deutlich, dass durch eine negative Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung auch die Bereitschaft unter Kollegen litt, sich gegenseitig zu helfen. Mitarbeiter, welche die Beziehung zu ihrer Führungskraft positiv wahrnahmen, waren weniger neidisch und hilfsbereiter gegenüber Kollegen.

Besonders anfällig für boshafte Neidgefühle sind Mitarbeiter, die sich oder ihre Arbeitsleistung als ähnlich zu anderen Mitarbeitern des Teams emp-

finden, ihre Beziehung zur Führungskraft aber als schlecht einstufen (Kim/Subramanian, 2007). Eine negative Beziehung zur Führungskraft scheint also besonders dann boshafte Neidgefühle hervorzurufen, wenn die neidische Person keine Unterschiede zwischen sich selbst und anderen Personen (mit besseren Beziehungen zur Führungskraft) wahrnimmt – und damit keine Ursachen für die Beziehungsunterschiede festmachen kann.

Ob Mitarbeiter vor Neid vergehen, wenn andere befördert werden und damit besonders die Wertschätzung der Vorgesetzten erfahren, entscheidet sich nicht nur daran, dass sie sich ihnen ähnlich fühlen, sondern dass sie sich selbst schon in deren Rolle gesehen haben (Schaubroeck/Lam, 2004). So nagt der Neid, wenn nicht Beförderte große Hoffnungen gehegt hatten, selbst befördert zu werden. Die eigenen Erfolgserwartungen schüren also Neidgefühle.

Das Teamergebnis leidet

Die Forschung sucht nicht nur nach Auslösern von Neid, sondern auch nach den Konsequenzen, die aus Neidgefühlen resultieren – sowohl in den Einstellungen von Mitarbeitern als auch in der Interaktion in Teams. Vor allem zu den negativen Folgen liegen bereits einige Erkenntnisse vor. Neidische Personen sind weniger zufrieden in ihrer Berufs-

tätigkeit, fühlen sich im Unternehmen weniger wertgeschätzt und geben eher die Absicht an, ihre derzeitige Anstellung aufzugeben (Vecchio, 2000; 2005).

Die Folgen boshafte Neids erstrecken sich auf die Interaktion mit Kollegen. So geben neidische Personen ihren Kollegen hochwertige arbeitsrelevante Informationen in geringerem Maße weiter als Personen, die keinen Neid empfinden (Fischer et al., 2009). Im Extremfall resultiert aus boshafte Neid und wahrgenommener Ungerechtigkeit sogar kontraproduktives Arbeitsverhalten, das neben dem Zurückhalten wichtiger Informationen auch bewusste Sabotage der Arbeitsleistung, Koalitionsbildung

Missgunst in Teams schadet nicht nur der Stimmung, sondern auch der Arbeitsleistung.



Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittmotor?

und üble Nachrede beinhaltet (Cohen-Charash/Mueller, 2007). Dass boshafte neidische Kollegen mehr schädigendes Verhalten aufweisen, belegte auch eine Feldstudie mit 160 Angestellten eines Krankenhauses (Duffy et al., 2012).

Erklären lässt sich der Zusammenhang zwischen boshafte Neid und schädigendem Verhalten folgendermaßen: Personen, die boshafte Neid empfinden, erleben es nicht als unmoralisch, die beneidete Person schädigen zu wollen – nach dem Motto: Diese Person hat unfairerweise Vorzüge erhalten, die ich nicht habe; entsprechend ist es gerechtfertigt, sie zu schädigen. Analog sind boshafte neidische Personen in Verhandlungssituationen auch eher bereit, den beneideten Verhandlungspartner zu täuschen, ohne dabei Gewissensbisse zu erleben (Moran/Schweitzer, 2008). Gerade Personen in Arbeitsteams, die höhere Leistungen als



andere Teammitglieder erbringen, ziehen neben dem Neid auch schädigendes Verhalten ihrer Kollegen auf sich (Kim/Glomb, im Erscheinen). Wenn Neidgefühle eine solche negative Dynamik hervorrufen, sinkt die Teamleistung, belegen Duffy/Shaw (2000) in einer Längsschnittstudie mit 143 Teams. Gruppen mit ausgeprägtem Neid weisen demnach mehr soziales Faulenzen und weniger Zusammenhalt auf. Zudem waren die Gruppenmitglieder häufiger unzufrieden und fehlten bei der Arbeit.

Neid als Motivationsmotor

Die negativen Folgen des Neids sind also recht gut dokumentiert. Doch es mehren sich die Hinweise, dass Neid nicht nur destruktive Folgen hat. Zwar fühlen sich nicht beförderte, neidische Personen häufig ungerecht behandelt und finden die Beförderten weniger sympathisch als zuvor (Schaubroeck/Lam, 2004). Dieselbe Studie zeigt jedoch auch, dass dieser Neid die Betroffenen offenbar motiviert hat: Je mehr Neid Mitarbeiter auf die beförderten Kollegen empfunden hatten, desto höher war ihre Arbeitsleistung fünf Monate nach der Beförderungsentscheidung. Neid muss also nicht nur negative Konsequenzen haben, sondern kann als Motor auch Fortschritt und Innovation antreiben.

Neue Forschungen, die zwischen boshafte und bewundernden Formen von Neid unterscheiden,

unterstützen diese Perspektive. Eine dieser Studien stammt aus den Niederlanden – einem Land, in dessen Sprache zwei unterschiedliche Begriffe für boshafte Neid (*afgunst*) und bewundernden Neid (*benijden*) existieren (Ven et al., 2009). Studierende, die sich an eine Episode boshafte Neids erinnerten, sprachen von Frustration, wahrgenommener Ungerechtigkeit und dem Bestreben, der beneideten Person zu schaden. Studienteilnehmer hingegen, die einst bewundernd neidisch gewesen waren, berichteten hingegen von Sympathie gegenüber der beneideten Person und vom Wunsch, mit ihr befreundet zu sein und die eigene Situation zu verbessern. In zwei Folgestudien mit US-amerikanischen und spanischen Studienteilnehmern fanden die Autoren dieses Ergebnis bestätigt, obgleich in diesen beiden Landessprachen nur ein Wort für Neid existiert (*envy, envidia*).

Motivation und Leistung verbesserten sich nur bei Personen, die bewundernd beneideten, nicht jedoch bei Personen mit boshafte Neid oder mit Bewunderung allein. Zudem führte bewundernder Neid nur dann zu höherer Motivation und Leistungssteigerung, wenn Personen davon überzeugt waren, sich selbst verbessern zu können. Ist dies nicht der Fall, bewundern sie erfolgreichere Personen zwar, sind jedoch nicht motivierter (Ven et al.,

Neid kann als Motor Fortschritt und Innovation antreiben.

Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittmotor?



2011). Ob Testteilnehmer bewundernden Neid – die Voraussetzung für eine motivierende Wirkung – entwickeln, hängt auch davon ab, ob sie den Erfolg der Vergleichsperson als verdient oder als unverdient erleben (Ven et al., 2012).

So hilfreich die Hinweise der neueren Studien auch sind: Die Forschung berücksichtigt bislang nicht ausreichend den Neid in Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen. Führungspositionen gehen einher mit Macht, Autorität und Prestige – und eben deshalb ziehen Führungskräfte den Neid ihrer Mitarbeiter auf sich (Stein, 1997). Nach den bisherigen Ergebnissen ist zwar klar, dass Führungskräfte eine wichtige Rolle für Neidgefühle ihrer Mitarbeiter spielen.

Welche konkreten Verhaltensweisen der Führungskraft dazu beitragen, dass Mitarbeiter (boshaft) neidisch auf sie sind, bleibt jedoch ungeklärt. Die nachfolgend präsentierten Untersuchungen zielen exakt in diese Forschungslücke. Die Experimente sollen zeigen, welchen *kausalen* Einfluss das *spezifische Verhalten* von Führungskräften auf die Entstehung von boshaftem und bewunderndem Neid von Mitarbeitern hat.

Ausgrenzung ist kontraproduktiv

Welche Faktoren im Verhalten einer Führungskraft provozieren boshafte oder bewundernden Neid in Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen? Einen Hinweis für die Antwort auf diese Frage gibt die psychologische Forschung zu sozialer Ausgrenzung. Demnach ist das Gefühl sozialer Akzeptanz durch andere ein grundlegendes menschliches Bedürfnis (Baumeister/Leary, 1995). Doch obwohl dies bekannt ist, sind gerade im Arbeitskontext die Fälle sozialer Ausgrenzung vielfältig: Mitarbeiter fühlen sich ausgeschlossen, ignoriert und nicht akzeptiert – durch Kollegen und insbesondere durch Führungskräfte (Robinson et al., 2013). Die Wahrnehmung dieser sozialen Ausgrenzung führt zu erhöhtem Stresserleben und zu Unsicher-

Wer als Führungskraft seine Mitarbeiter ausgrenzt, provoziert boshafte Neid.



heit. Betroffene entwickeln Gefühle der Einsamkeit, Sinnlosigkeit, Niedergeschlagenheit und Wut (Chow et al., 2008; Zadro et al., 2004; Gerber/Wheeler, 2009). Für ein Unternehmen ergeben sich daraus fatale Konsequenzen: Mitarbeiter sehen sich mit ihrem Betrieb schwächer verbunden, sind weniger motiviert und leistungsfähig und außerdem häufiger krank (Scott/Thau, 2013).

Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittmotor?

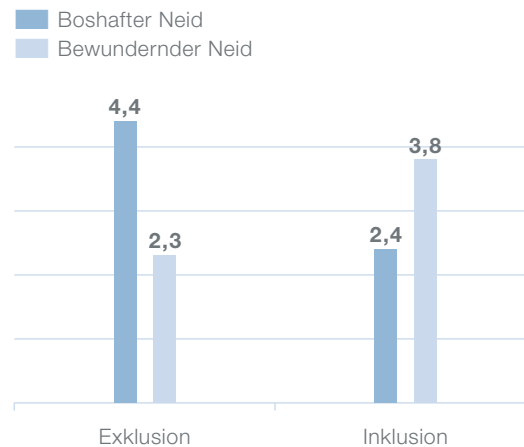
Angesichts dieser Ergebnisse wurde für eine Laborstudie angenommen, dass boshafter Neid von Mitarbeitern gegenüber einer Führungskraft dann entsteht, wenn die betroffene Person zuvor von ihrer Führungskraft sozial ausgegrenzt wurde. Ohne soziale Ausgrenzung würde sie die Führungskraft, so die Annahme, eher bewundernd beneiden. Um diese Hypothese zu untersuchen, sollten sich 74 Studienteilnehmer in die Rolle eines Mitarbeiters der Führungskraft versetzen. Sie erfuhren, dass die Führungskraft sich entweder ausgrenzend oder aber einschließend und wertschätzend verhalten hatte. In einem Fragebogen beantworteten sie anschließend Fragen zur Art ihres Neids auf die Führungskraft. Die Ergebnisse bestätigten



Einfluss von sozialer Ausgrenzung durch Führungskräfte

Abbildung 1

Mittelwerte auf einer Skala von 1 (niedrige Ausprägung) bis 7 (hohe Ausprägung)



43 Studienteilnehmerinnen und 31 Studienteilnehmer.
Eigene Darstellung

den angenommenen Einfluss des Verhaltens der Führungskraft auf die Form des Neids: Studienteilnehmer reagierten auf die Führungskraft, die sie sozial ausgegrenzt hatte, mit einem höheren Maß an destruktivem Neid, während Teilnehmer, deren

Führungskraft als einschließend beschrieben worden war, vor allem bewundernden Neid entwickelten (Abbildung 1).

Diese erste Experimentalstudie demonstrierte also die kausalen Zusammenhänge zwischen sozialer Ausgrenzung und boshafte Neid in Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Doch welche Konsequenzen für das Verhalten von Mitarbeitern resultieren aus schwarzem Neid? Dieser Frage ging die zweite Untersuchung nach.

„Wie können wir dem Chef schaden?“

Die Studienteilnehmer gaben nicht nur die Art ihres Neids auf die Führungskraft an, sondern auch weiterführende Verhaltenstendenzen – etwa die Absicht, der Führungskraft bewusst zu schaden. Eine solche Absicht beinhaltet, die Arbeit der Führungskraft zu behindern, sich mit anderen Teammitgliedern gegen sie zu verbrüdern, Streit anzufangen und schlecht mit anderen über die Führungskraft zu sprechen. Die Studienteilnehmer reagierten auf die Führungskraft, die sie sozial ausgegrenzt hatte, mit der Absicht eines kontraproduktiven Arbeitsverhaltens gegenüber der Führungskraft – vermittelt über boshafte Neid (Abbildungen 2 und 3). Sozial einschließende Führungskräfte blieben von diesen Absichten stärker verschont.

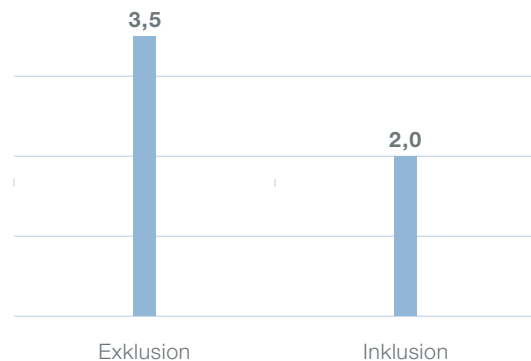
Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittmotor?

Sozialverhalten von Führungskräften und kontraproduktives Arbeitsverhalten von Mitarbeitern

Abbildung 2

Mittelwerte auf einer Skala von 1 (niedrige Ausprägung) bis 7 (hohe Ausprägung)

Absicht von Mitarbeitern, sich kontraproduktiv zu verhalten, infolge von ...

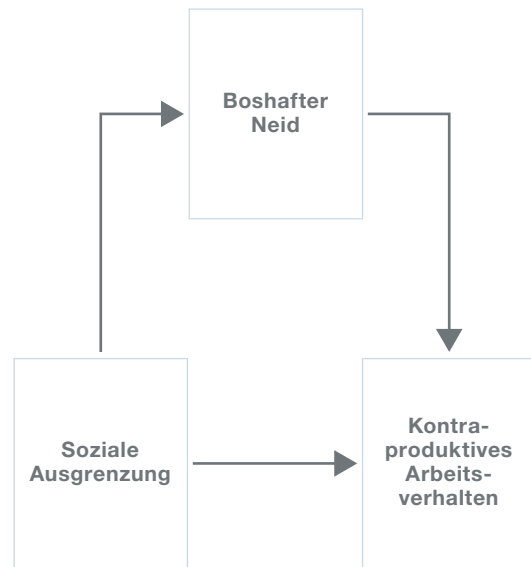


24 Studienteilnehmerinnen und 26 Studienteilnehmer.
Eigene Darstellung

Aus beiden empirischen Untersuchungen ergibt sich für Führungskräfte eine klare Erkenntnis: Durch sozial ausgrenzendes Verhalten laufen sie nicht nur Gefahr, boshafte Neidgefühle unter ihren Mitarbeitern zu wecken. Vielmehr riskieren sie,

Einfluss von sozialer Ausgrenzung auf kontraproduktives Arbeitsverhalten

Abbildung 3



Eigene Darstellung

dass Mitarbeiter durch kontraproduktives Arbeitsverhalten das Unternehmen schädigen. Gleichzeitig berauben sich Führungskräfte der Chance, dass bewundernder Neid ihre Mitarbeiter zu Spitzenleistungen antreibt.

Um die negative und die positive Facette des Neids auf Führungskräfte zu illustrieren, wurden in einer weiteren Studie Führungskräfte gebeten, sich an Situationen in ihrem Arbeitsalltag zu erinnern, in denen sie selbst Neid auf Vorgesetzte empfanden und welche Konsequenzen dies hatte. In Übereinstimmung mit den Laborexperimenten beschrieben die Führungskräfte auf der einen Seite Gefühle, die sich als boshafter Neid klassifizieren lassen. Diese entstanden gerade dann, wenn sie sich von ihrer Führungskraft nicht wertgeschätzt, ja ausgegrenzt fühlten:

“As he was intervening I sometimes envied him for his qualitative management style – I simply felt jealous. Sometimes I even hoped that he would fail with his acquisition even though it would have damaged the values of the shares in my company.” (Manager 1)

“I indeed felt cold toward my ex-boss, and frustrated about myself not having recognized it earlier and even wished her failing, and of course I had talked about that to my colleagues. The reason for this destructive behavior I see in the way my ex-boss used her powers.” (Manager 2)

Auf der anderen Seite beschrieben sie aber auch das Erleben von bewunderndem Neid und dessen Wirkung auf die Bereitschaft, sich besonders anzustrengen:

Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittmotor?



"This ability to motivate and influence a team in an incredibly positive way and to make the team highly success-oriented, made me envy the leader as I wanted to be the same. This envy motivated me again to work harder and to achieve more, as I wanted to be like him and as I wanted to be in his position to prove that I can achieve the same." (Manager 3)

"Although I envy my supervisor's skills in the area of business management and eloquence I do not feel negatively about it. Contrariwise it motivates me to improve and spurs me on to exceed my targets." (Manager 4)

Schlussfolgerungen für die Führung in der Praxis

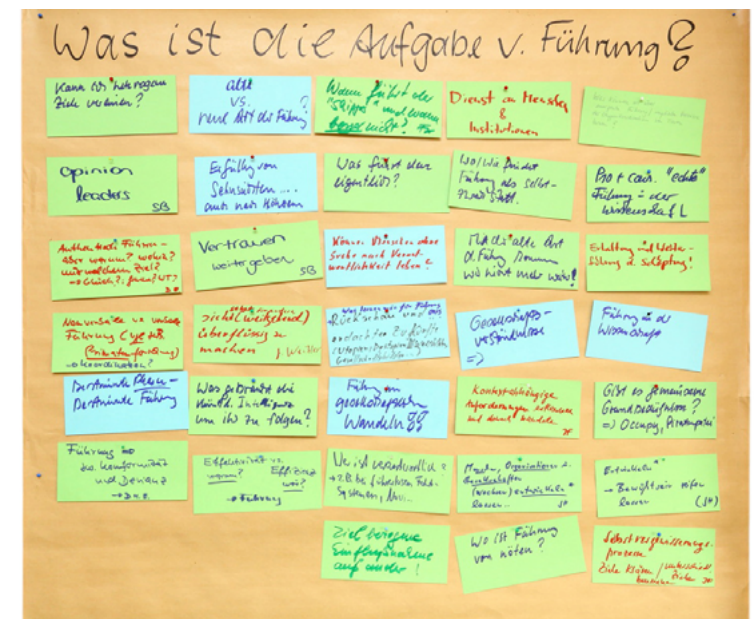
Nicht nur in der Gesellschaft, sondern ganz speziell in Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen in Unternehmen entsteht boshafter Neid durch soziale Ungleichheit. Die hier dargestellten experimentellen Studien haben deutliche Hinweise darauf

Unternehmen profitieren davon, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter einbeziehen und wertschätzen.

erbracht, dass soziale Ausgrenzung durch die Führungskraft zu boshafem, destruktivem Neid bei Mitarbeitern führt, während sozial einschließendes Verhalten der Führungskraft bewundernden, motivierenden und damit produktiven Neid nach sich zieht. Weiterhin wurde aufgezeigt, dass boshafter Neid als Folge der Ausgrenzung durch die Führungskraft kontraproduktives Arbeitsverhalten der Mitarbeiter auslöst.

Auch wenn noch weiterer Forschungsbedarf besteht, legt der aktuelle Stand der Ergebnisse bereits nahe: Führungskräfte sind gut beraten, ihre Mitarbeiter miteinzubeziehen – ihnen also das Gefühl zu vermitteln, dass sie ein akzeptierter und wichtiger Teil des Teams, der Abteilung und des Unternehmens sind (Vecchio, 2007). Um die negativen Folgen sozialer Vergleiche in der Belegschaft einzugrenzen und um die positiven Potenziale des Neids

zu heben, sollten Unternehmen gezielt beim Verhalten und Problembewusstsein ihrer Führungsmannschaft ansetzen. Beispielsweise können Führungskräfte mitarbeiterorientierte und unterstützende Verhaltensweisen trainieren und positiv verstärken (Peus, 2011).



Literatur

- Baumeister**, Roy F. / **Leary**, Mark R., 1995, The need to belong. Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation, in: *Psychological Bulletin*, 117. Jg., Nr. 3, S. 497–529, doi: 10.1037//0033-2909.117.3.497
- Bedeian**, Arthur G., 1995, Workplace envy, in: *Organizational Dynamics*, 23. Jg., Nr. 4, S. 49–56, doi: 10.1016/0090-2616(95)90016-0
- Chow**, Rosalind M. / **Tiedens**, Larissa Z. / **Govan**, Cassie, 2008, Excluded emotions. The role of anger in responses to social ostracism, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, 44. Jg., Nr. 3, S. 896–903, doi: 10.1016/j.jesp.2007.09.004
- Cohen-Charash**, Yochi / **Mueller**, Jennifer S., 2007, Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy?, in: *Journal of Applied Psychology*, 92. Jg., Nr. 3, S. 666–680, doi: 10.1037/0021-9010.92.3.666
- Crusius**, Jan / **Mussweiler**, Thomas, 2012, When people want what others have. The impulsive side of envious desire, in: *Emotion*, 12. Jg., Nr. 1, S. 142–153, doi: 10.1037/a0023523
- Dijk**, Wilco W. van et al., 2006, When people fall from grace. Reconsidering the role of envy in Schadenfreude, in: *Emotion*, 6. Jg., Nr. 1, S. 156–160, doi: 10.1037/1528-3542.6.1.156
- Duffy**, Michelle K. et al., 2012, A social context model of envy and social undermining, in: *Academy of Management Journal*, 55. Jg., Nr. 3, S. 643–666, doi: 10.5465/amj.2009.0804
- Duffy**, Michelle K. / **Shaw**, Jason D., 2000, The Salieri syndrome. Consequences of envy in groups, in: *Small Group Research*, 31. Jg., Nr. 1, S. 3–23
- Elster**, Jon, 1998, *Alchemies of the mind. Rationality and the emotions*, Cambridge (UK)
- Fischer**, Peter / **Kastenmüller**, Andreas / **Frey**, Dieter / **Peus**, Claudia, 2009, Social comparison and information transmission in the work context, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 39. Jg., Nr. 1, S. 42–61, doi: 10.1111/j.1559-1816.2008.00428.x
- Gerber**, Jonathan / **Wheeler**, Ladd, 2009, On being rejected. A meta-analysis of experimental research on rejection, in: *Perspectives on Psychological Science*, 4. Jg., Nr. 5, S. 468–488, doi: 10.1111/j.1745-6924.2009.01158.x
- Kim**, Eugene / **Glomb**, Theresa M., im Erscheinen, Victimization of high performers. The roles of envy and work group identification, in: *Journal of Applied Psychology*
- Kim**, Soo K. / **O'Neill**, John W. / **Cho**, Hyun-Min, 2010, When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior, in: *International Journal of Hospitality Management*, 29. Jg., Nr. 3, S. 530–537
- Kim**, Soo K. / **Radosevich**, David J., 2007, The impact of workplace envy on organizational citizenship behavior with leader-member exchange in the service industry, in: *Review of Business Research*, 7. Jg., Nr. 3, S. 158–164
- Kim**, Soo K. / **Subramanian**, Ram, 2007, Perceived similarity as a moderator of the relationship between leader-member exchange and workplace envy. An empirical examination in the service industry, in: *Review of Business Research*, 7. Jg., Nr. 4, S. 157–163
- Moran**, Simone / **Schweitzer**, Maurice E., 2008, When better is worse. Envy and the use of deception, in: *Negotiation and Conflict Management Research*, 1. Jg., Nr. 1, S. 3–29, doi: 10.1111/j.1750-4716.2007.00002.x

Patient, Davis / **Lawrence**, Thomas B. / **Maitlis**, Sally, 2003, Understanding workplace envy through narrative fiction, in: *Organization Studies*, 24. Jg., Nr. 7, S. 1015–1044, doi: 10.1177/01708406030247002

Peus, Claudia, 2011, Money over man versus caring and compassion? Challenges for today's organizations and their leaders, in: *Journal of Organizational Behavior*, 32. Jg., Nr. 7, S. 955–960, doi: 10.1002/job.751

Robinson, Sandra L. / **O'Reilly**, Jane / **Wang**, Wei, 2013, Invisible at work. An integrative model of workplace ostracism, in: *Journal of Management*, 39. Jg., Nr. 1, S. 203–231, doi: 10.1177/0149206312466141

Salovey, Peter / **Rodin**, Judith, 1984, Some antecedents and consequences of social-comparison jealousy, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 47. Jg., Nr. 4, S. 780–792, doi: 10.1037/0022-3514.47.4.780

Schaubroeck, John / **Lam**, Simon S., 2004, Comparing lots before and after. Promotion rejectees' invidious reactions to promotees, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94. Jg., Nr. 1, S. 33–47, doi: 10.1016/j.obhdp.2004.01.001

Scott, Kristin L. / **Thau**, Stefan, 2013, Theory and research on social exclusion in work groups, in: DeWall, C. Nathan (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Social Exclusion*, Bd. 7, S. 65–73, Oxford

Smith, Richard H. / **Kim**, Hee S., 2007, Comprehending envy, in: *Psychological Bulletin*, 133. Jg., Nr. 1, S. 46–64, doi: 10.1037/0033-2909.133.1.46

Stein, Mark, 1997, Envy and leadership, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6. Jg., Nr. 4, S. 453–465, doi: 10.1080/135943297399033

Vecchio, Robert P., 2000, Negative emotion in the workplace. Employee jealousy and envy, in: *International Journal of Stress Management*, 7. Jg., Nr. 3, S. 161–179, doi: 10.1023/A:1009592430712

Vecchio, Robert P., 2005, Explorations in employee envy. Feeling envious and feeling envied, in: *Cognition and Emotion*, 19. Jg., Nr. 1, S. 69–81, doi: 10.1080/02699930441000148

Vecchio, Robert P., 2007, It's not easy being green. Jealousy and envy in the workplace, in: ders. (Hrsg.), *Leadership. Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, Notre Dame

Ven, Niels van de / **Zeelenberg**, Marcel / **Pieters**, Rik, 2009, Leveling Up and Down. The Experiences, in: *Emotion*, 9. Jg., Nr. 3, S. 419–429, doi: 10.1037/a0015669

Ven, Niels van de / **Zeelenberg**, Marcel / **Pieters**, Rik, 2011, Why envy outperforms admiration, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37. Jg., Nr. 6, S. 784–795, doi: 10.1177/0146167211400421

Ven, Niels van de / **Zeelenberg**, Marcel / **Pieters**, Rik, 2012, Appraisal patterns of envy and related emotions, in: *Motivation and Emotion*, 36. Jg., Nr. 2, S. 195–204, doi: 10.1007/s11031-011-9235-8

Zadro, Lisa / **Williams**, Kipling D. / **Richardson**, Rick, 2004, How low can you go? Ostracism by a computer lowers belonging, control, self-esteem, and meaningful existence, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, 40. Jg., Nr. 4, S. 560–567, doi: 10.1016/j.jesp.2003.11.006

Zizzo, Daniel J. / **Oswald**, Andrew, 2001, Are people willing to pay to reduce others' incomes?, in: *Annales d'Economie et de Statistique*, Nr. 63/64, S. 39–65

Zum Weiter-Denken

Jürgen Weibler, 2013, [Entzauberung der Führungsmythen](#), RHI-Essay, Nr. 2, München

Dominik H. Enste / Theresa Eyerund / Inna Knelsen, 2013, [Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert](#), RHI-Diskussion, Nr. 22, München

Jens Kersten, 2014, [Transformationen der Demokratie. Politische Führung anders denken](#), RHI-Information, Nr. 14, München

Marion Schmidt-Huber / Rudolf Tippelt, 2014, [Born to be a leader? Auf der Suche nach den Wurzeln guter Führung](#), RHI-Information, Nr. 15, München

Dominik H. Enste / Maria Möller / Inna Knelsen, 2015, [Querdenker in Unternehmen, Staat und Gesellschaft](#), RHI-Diskussion, Nr. 23, München

WissensWerte – bisher erschienen

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2013, [Führung ANDERS denken](#), RHI-WissensWert, Nr. 1, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2013, [Wie viel Gerechtigkeit ist möglich? Zwischen Mythos und Machbarem](#), RHI-WissensWert, Nr. 2, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014, [Wie gelingt Führung in Staat und Gesellschaft? Führung anders denken](#), RHI-WissensWert, Nr. 3, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014, [Roman Herzog zum 80. Geburtstag](#), RHI-WissensWert, Nr. 4, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014, [Wie frei sind wir? Freiheit anders denken](#), RHI-WissensWert, Nr. 5, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014, [Ideen entwickeln, Initiative ergreifen, Zukunft gestalten. Der Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft](#), RHI-WissensWert, Nr. 6, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014, [Freiheit zwischen Medien, Macht und Meinung](#), RHI-WissensWert, Nr. 7, München

© 2015 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
(Herausgeber)

Kontakt:

Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff
Geschäftsführerin
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 551 78-732
Telefax 089 551 78-755
info@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de



Redaktion: Thilo Großer, Benjamin Scharnagel
Fotos: S. 1 unten rechts und S. 4 rechts:
Foto Sexauer, alle anderen:
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
Produktion: IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Die Publikationen des Roman Herzog Instituts sind beim Herausgeber kostenlos erhältlich und können bestellt werden unter www.romanherzoginstitut.de