

Informationen zur Studie im Überblick

Individuelle Wünsche erfüllen oder moralischen Wertvorstellungen gerecht werden? Bevorzugte Behandlung und ihre Auswirkungen auf Selbstwert, positive Emotionen und Verhalten von Gruppenmitgliedern

Christian Tröster, Professor für Leadership and Organizational Behavior an der Kühne Logistics University in Hamburg, Stefan Thau, Professor für Organizational Behavior an der London Business School und weitere Autoren untersuchen, wie sich die Bevorteilung einzelner Mitarbeiter auf die Produktivität auswirkt.

Originaltitel der Studie

Satisfying Individual Desires or Moral Standards? Preferential Treatment and Group Members' Self-Worth, Affect and Behaviour

Autoren

Stefan Thau, Christian Tröster, Karl Aquino, Madan Pillutla, David De Cremer

Veröffentlichung

Springer Science+Business Media B.V. 2012

Studiendesign

- Mehrmethodendesign: vier jeweils unterschiedlich angelegte Studien, Gruppenexperimente und Umfragen unter Arbeitnehmern
- Versuchsgruppen aus Großbritannien, den USA und den Niederlanden
- Teilnehmeranzahl gesamt: 984 (erwachsene Frauen und Männer)

Theoretische Grundlagen

Die Studie nimmt eine neue Perspektive in der Managementforschung ein. Sie kombiniert die Erkenntnisse des Gruppenwert-Modells mit den Theorien zu sozialen Vergleichsprozessen.

- **Gruppenwert-Modell**

Nach dem Gruppenwert-Modell (Tyler, 1989) erlangt ein Mitarbeiter hohen Status in der Gruppe, wenn sein Vorgesetzter ihn gerecht behandelt. Hohes Ansehen bei den anderen ist ihm wichtig und motiviert ihn, sich positiv in die Gruppe einzubringen. Eine als qualitativ hochwertig wahrgenommene Führung ist somit wichtig für die Produktivität. Unbeachtet bleibt bei diesem Modell, auf welcher Grundlage Gruppenmitglieder Führungsqualität beurteilen.

- **Soziale Vergleichsprozesse**

Die vorliegende Studie nimmt an, dass Mitarbeiter soziale Vergleiche heranziehen, um Führungsqualität zu bewerten. Das heißt, sie beurteilen, wie ihr Vorgesetzter sie im Vergleich zu Kollegen behandelt. Laut Autoren ähneln soziale Vergleichsprozesse solchen, die bei Besitzgütern angestellt werden. Wer zum Beispiel mehr verdient als der Durchschnitt, stuft sein Gehalt als besonders hoch ein. Bezogen auf Führungsqualität bedeutet das: Die Reaktion eines Mitarbeiters fällt nur dann positiv aus, wenn er sich besser als seine Kollegen behandelt fühlt.

Untersuchungsziel

Die Autoren ermitteln, wie soziale Vergleichsprozesse bei der Bewertung von Führungsqualität Selbstwert, Emotionen und Verhalten von Gruppenmitgliedern beeinflussen.

Zentrale Ergebnisse der Studie

Geht eine Führungskraft mehr auf den Einzelnen ein, ist ihm gegenüber freundlicher und respektvoller als gegenüber anderen Gruppenmitgliedern, hat dies signifikante Auswirkungen:

- Das Gruppenmitglied erfährt hohen Status, entwickelt ein höheres Selbstwertgefühl sowie daraus resultierend positivere Emotionen und eine höhere Arbeitszufriedenheit.
- Der höhere Selbstwert führt dazu, dass das Gruppenmitglied seltener Normen verletzt, die ein rücksichtsvolles Verhalten und eine effiziente Produktivität in der Gruppe garantieren.
- Positive Emotionen bewirken, dass der Einzelne der Gruppe verstärkt nützt. Er ist eher bereit, Aufgaben zu übernehmen und andere zu unterstützen.

Fazit der Studie

Bisherige Führungstheorien legen nahe, alle Mitarbeiter gleich zu behandeln. Diese Modelle vernachlässigen jedoch das Prinzip von statusbasierten sozialen Vergleichen, nach denen Gruppenmitglieder Führungsqualität beurteilen. Die vorliegende Studie belegt, dass es sich positiv auf den jeweiligen Mitarbeiter und das ganze Team auswirkt, wenn der Einzelne vom Vorgesetzten bevorteilt wird. Ein Mitarbeiter, der gleich gut wie seine Kollegen behandelt wird, bringt schlechtere Ergebnisse, als einer, der besser als seine Kollegen behandelt wird. Führungskräfte befinden sich damit in einer ethischen Zwickmühle: Behandeln sie aus moralischen Gründen alle Mitarbeiter gleich oder befriedigen sie das Bedürfnis des Einzelnen, besser als andere behandelt zu werden?

Ableitungen für die Praxis

- Neuer Ansatz: „Behandle deine Mitarbeiter ungleich und du hast Erfolg“ – eine neue Prämisse in der Führungsforschung, die das bisherige Mantra der Gleichbehandlung widerlegt.
- Vorteile nutzen: Wer auf einzelne Mitarbeiter verstärkt eingeht, erreicht in der Summe bessere Ergebnisse: Die Mitarbeiter zeigen hohen Einsatz, verhalten sich normenkonform und unterstützen ihre Kollegen. Gezielt eingesetzt – zum Beispiel bei Mitarbeitern mit hohem Potenzial –, ist ein bevorteilender Führungsstil erfolgreich. Eine Gleichbehandlung würde zu schlechteren Ergebnissen führen.
- Glaubwürdig führen: Führungskräfte müssen wissen, dass Gleichbehandlung nicht zwingend die besten Ergebnisse bewirkt. Sie stehen vor der Entscheidung: Welcher Führungsstil passt zu mir und ist glaubwürdig?

Ausblick

In welchen Situationen und in welchem sozialen Kontext eine Bevorteilung sinnvoll ist, werden Folgestudien zeigen. Weiterhin bleibt unklar, inwieweit sich Einzelne in ihrer Identifikation mit moralischen Normen unterscheiden. Unter welchen Umständen stellen Gruppenmitglieder ihr psychologisches Bedürfnis nach Bevorteilung über ihr moralisches Verständnis von Gleichbehandlung? Wann und bei wem ist ein bevorteilender Führungsstil eher zuträglich für die Gruppe, wann nicht?

Über die KÜHNE LOGISTICS UNIVERSITY (THE KLU)

Die Kühne Logistics University – Wissenschaftliche Hochschule für Logistik und Unternehmensführung (KLU) ist eine eigenständige, staatlich anerkannte, private Hochschule mit Sitz in der Hamburger HafenCity. Trägerin der Hochschule ist die gemeinnützige Kühne-Stiftung. Die KLU bietet aktuell zwei Masterprogramme in Global Logistics und Management, einen berufsbegleitenden Executive MBA in Leadership & Logistics sowie ein Ph.D.-Programm an. Ab Herbst 2013 wird ein Bachelor in Management eingeführt. Die Programme zeichnen sich durch die internationale Zusammensetzung der Studierenden wie auch der Professoren, einem optimalen Betreuungsverhältnis und einem erstklassigen Unternehmensnetzwerk aus. Im Rahmen des Executive Education Programs der KLU werden offene sowie maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme, wie die International Summer School, für Fach- und Führungskräfte angeboten. Mit zukünftig über 20 Professoren deckt die KLU alle relevanten Forschungs- und Lehrgebiete im Bereich Logistik, Supply-Chain-Management und Unternehmensführung ab. Durch die Bündelung von internationaler Lehr- und Forschungskompetenz in Logistik und Unternehmensführung ist die Hochschule weltweit einmalig.

Weitere Informationen zur Kühne Logistics University: www.the-klu.org

Weitere Informationen zu Prof. Tröster: www.the-klu.org/troester



Pressekontakt:

Mann beißt Hund – Agentur für
Kommunikation GmbH
Alexander Bätz
Tel.: +49 (0)40 890 696-19
E-Mail: ab@mann-beisst-hund.de

Kühne Logistics University – The KLU
Christine Sänger
Tel.: +49 (0)40 328707-152
E-Mail: presse@the-klu.org