

# Inkonsistente Führung

Wie sie entsteht und was man dagegen tun kann

Jan Schilling

Ein unerklärlich wechselhaftes Verhalten von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitenden kann als inkonsistente Führung bezeichnet werden. Diese ist in der Forschung lange Zeit kaum beachtet worden. Der Beitrag fasst die bisherigen Forschungsergebnisse zusammen und liefert Ansatzpunkte, wie Organisationen inkonsistente Führung verhindern oder diese zumindest reduzieren können.

Woher weiß man, dass man es in einer Organisationseinheit mit einer inkonsistent handelnden Führungskraft zu tun hat? Antwort: Wenn die Mitarbeitenden sich morgens gegenseitig mit der Frage begrüßen: »Und, wie ist er/sie heute drauf?«.

Dieser etwas plakative Alltagstest verweist auf ein bisher leider nur unzureichend untersuchtes Phänomen: die inkonsistente Führung. Die Führungsforschung hat sich sehr ausgiebig mit den Führungsstilen beschäftigt, also der personen- und situationsunabhängigen Art der Einflussnahme auf Mitarbeitende.<sup>1</sup> Inkonsistente Führung bezeichnet dagegen ein für die Mitarbeitenden unverständliches Schwanken in der Führungsarbeit. Sie lässt sich definieren als einen Prozess, in dem über einen längeren Zeitraum die Aktivitäten, Erfahrungen und/oder Beziehungen der/ einzelner Mitglieder einer Gruppe in einer Weise beeinflusst werden, die für die Geführten unverständlich bleibt.<sup>2</sup>

Bei inkonsistenter Führung handelt es sich also weniger um das objektive Verhalten einer Führungskraft, sondern es geht

vielmehr um dessen subjektive Interpretation durch die Geführten. Diese versuchen Sinnhaftigkeit darin zu entdecken, indem sie es mit früherem Verhalten dieser Führungskraft oder deren (wahrgenommener) Persönlichkeit vergleichen. Wenn hier starke Diskrepanzen gesehen werden, wird die Führungskraft als inkonsistent führend wahrgenommen. Beispiele für solche Diskrepanzen könnte sein, dass die Worte einer Führungskraft (»Mitarbeitende sind unsere wertvollste Ressource«) und ihre Taten (»Wir werden eine große Zahl von Mitarbeitenden entlassen«) nicht zusammenzupassen scheinen oder eine Führungskraft sich anders verhält (»Fragt plötzlich, wie es einem so geht«), als ihre Persönlichkeit es nahelegt (»Der sieht Menschen nur als Leistungserbringer«). Als Referenzpunkte für den Vergleich, ob ein Verhalten »abweicht« (diskrepanz ist), dienen den Geführten in der Regel ihre eigenen mentalen Repräsentationen ihrer Führungskraft, also die Vorstellung von deren »typischem« Verhalten und deren Persönlichkeit, so wie die Mitarbeitenden sie erleben.

## Impulse für die Praxis

- Inkonsistente Führung ist die Wahrnehmung der Geführten, dass die eigene Führungskraft in nicht nachvollziehbarer Weise handelt und entscheidet.
- Ein tatsächlich schwankendes und uneindeutiges Verhalten der Führungskraft ist nicht die einzige Ursache. Es geht maßgeblich darum, den Mitarbeitenden die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns zu verdeutlichen, damit sie es nachvollziehen können.
- Inkonsistente Führung ist ein bisher wenig untersuchtes Phänomen. Nach bisherigen Ergebnissen geht es mit einem erhöhten Stresserleben, Zweifeln an der eigenen und der Kompetenz der Führungskraft und einer verringerten Bindung an die Organisation einher.
- Um inkonsistente Führung zu verhindern, sollte eine transparente, partizipative Organisationskultur geschaffen werden. Wichtige Werkzeuge hierfür sind regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und Führungsentwicklungsprogramme.
- Die Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden zum Feedback ermuntern und versuchen, Veränderungen in ihrem Handeln und bei ihren Entscheidungen zu erläutern und so sinnstiftend zu wirken.

## Inkonsistente Führung hängt in starkem Maße von der subjektiven Wahrnehmung der Geführten ab.

Es ist wichtig, inkonsistente von situativer Führung abzugrenzen: Bei situativer Führung passt eine Führungskraft ihr Verhalten der jeweiligen Situation in einer aus Sicht der Geführten nachvollziehbaren Weise an.<sup>3</sup> Wenn sie das Verhalten nicht nachvollziehen können, dann werden Mitarbeitende von einer inkonsistenten Führungskraft sprechen. Inkonsistente Führung hängt folglich in starkem Maße von der subjektiven Wahrnehmung der Geführten ab, sie kann aber wiederum von der Führungskraft durch eine sinnstiftende Kommunikation beeinflusst werden.

Es gibt bisher leider nur relativ wenige Studien, die sich mit inkonsistenter Führung beschäftigt haben. Aus diesem Grund ist unsere Kenntnis über das Phänomen, seine Ursachen und Wirkungen leider noch recht gering. Einzelne Studien verdeutlichen aber die Bedeutung des Phänomens. Offensichtlich scheint eine mal faire, mal unfaire Behandlung von Geführten

(ohne dass Gründe dafür klar werden) einen größeren Stress auszulösen als eine konsistent unfaire Behandlung.<sup>4</sup> Das bedeutet, dass inkonsistente Führung gravierendere Folgen für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Geführten haben könnte als eine (konsistent) destruktive Führung.<sup>5</sup>

## Ursachen und Entstehung inkonsistenter Führung

Angesichts der begrenzten Forschungslage basiert die nachfolgende Diskussion der Ursachen inkonsistenter Führung vor allem auf theoretischen Überlegungen.<sup>6</sup> Die potenziellen Faktoren, die für die Entstehung inkonsistenter Führung verantwortlich sind, lassen sich anhand ihrer Quelle strukturieren: die Führungskraft selbst, die Geführten und die Rahmenbedingungen der Führungsarbeit.

**Verhalten der Führungskraft** Auch wenn die subjektive Wahrnehmung der Geführten wichtig ist, ist inkonsistente Führung in der Regel kein Phänomen ohne jedwede objektive Basis. Wie oben geschildert wird dieser Eindruck durch diskrepantes Führungsverhalten befördert. Eine Führungskraft, bei der das Verhalten ohne Erklärung von früherem Handeln abweicht, die verschiedene Mitarbeitende bei gleicher Leistung unterschiedlich behandelt, die selbst nicht umsetzt, was sie von anderen fordert, die ihren Worten (Versprechen) keine Taten folgen lässt oder die generell in ihrem Verhalten und ihren emotionalen Reaktionen unvorhersehbar schwankt, transportiert damit einen Eindruck inkonsistenten Führungsverhaltens. Dabei ist anzunehmen, dass gerade für die Geführten wichtiges (z. B. gebrochene Zusagen bezüglich der eigenen Karriere) und/oder sichtbares Verhalten (z. B. unerklärliche Entscheidungsänderungen oder Stimmungsschwankungen vor versammelter Mitarbeiterschaft) die Wahrnehmung inkonsistenter Führung befördern.

**Persönlichkeit der Mitarbeitenden** Auch die Persönlichkeit der Mitarbeitenden hat Auswirkungen darauf, ob eine Führungskraft als inkonsistent handelnd erlebt wird. Ausgehend von dem bekannten **Big-Five-Modell der Persönlichkeit** lässt sich

### Big-Five-Modell der Persönlichkeit

ein Ansatz zur umfassenden Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit. Diese fünf Faktoren sind das Resultat jahrzehntelanger Persönlichkeitsforschung und gelten als die empirisch mit am besten nachgewiesenen Persönlichkeitsmerkmale. Diese fünf Merkmale sind: Neurotizismus (Neigung zu emotionaler Labilität, Ängstlichkeit und Traurigkeit), Extraversion (Neigung zur Geselligkeit und zum Optimismus; Gegenpol: Introversion als Neigung zur Zurückhaltung), Offenheit für Erfahrung (Neigung zur Wissbegierde, Interesse an neuen Erfahrungen), Verträglichkeit (Neigung zum Altruismus, zur Kooperation und Nachgiebigkeit) und Gewissenhaftigkeit (Neigung zur Disziplin, zu hoher Leistungsbereitschaft, zur Zuverlässigkeit).

vermuten, dass Geführte mit ausgeprägtem Neurotizismus, hoher Gewissenhaftigkeit und geringer Offenheit für Erfahrung eher geneigt sind, das Verhalten ihrer Führungskraft als inkonsistent wahrzunehmen. Neurotische Personen sind durch unerwartete Ereignisse (wie schwankendes Verhalten der Führungskraft) schnell beunruhigt. Gewissenhaftigkeit geht mit einer besonderen Genauigkeit der Beobachtung einher, sodass Abweichungen im Verhalten eher bemerkt werden. Personen, die offen für neue Erfahrungen sind, sollten auch eher bereit sein, diskrepantes Verhalten ihrer Führungskraft als akzeptabel hinzunehmen.<sup>7</sup>

Wenn die Ziele, Strategien und Entscheidungen einer Organisation nicht für alle nachvollziehbar sind, kann der Eindruck einer inkonsistenten Führung entstehen.

**Rahmenbedingungen der Führungsarbeit** Die unmittelbaren und mittelbaren Rahmenbedingungen der Führungsinteraktion verweisen auf weitere Faktoren, die ein Aufkommen inkonsistenter Führung begünstigen können. Je länger die Führungskraft und die Geführten zusammenarbeiten, desto wahrscheinlicher ist, dass die Geführten eine große Menge unterschiedlicher Verhaltensweisen der Führungskraft erlebt haben, womit die Wahrnehmung von Diskrepanzen (und damit inkonsistenter Führung) unwahrscheinlicher wird. Die Geführten werden bei längerer Zusammenarbeit eher in der Lage sein, Gründe für das scheinbar abweichende Verhalten der eigenen Führungskraft zu finden. Dies dürfte insbesondere dann gelten, wenn das persönliche Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gut ist. Vertrauen, Respekt und Sympathie können Mitarbeitende dazu bringen, über eventuelle Inkonsistenzen ihrer Führungskraft wohlwollend hinwegzusehen.<sup>8</sup>

Auch die organisationalen Rahmenbedingungen haben mittelbar Auswirkungen auf die Entstehung inkonsistenter Führung, etwa ein Mangel an Transparenz für organisationale Entscheidungen. Wenn eine Organisationskultur durch Intransparenz in Bezug auf ihre Ziele, Strategien und Entscheidungen gekennzeichnet ist, werden die Handlungen von Führungskräften für die Geführten oft nicht nachvollziehbar erscheinen und so den Eindruck einer inkonsistenten Führung aufkommen lassen.<sup>9</sup> Eine solche Intransparenz ist vor allem in Phasen starker organisationaler Veränderungen zu erwarten, da Changeprozesse oft komplex, spannungsreich und paradox wirken. Wenn neue Strategien und veränderte Prioritäten für die Geführten nicht nachvollziehbar werden, kann leicht der Eindruck aufkommen, es läge ein inkonsistentes Agieren der Führungskraft vor.<sup>10</sup>

## Folgen und Nebenwirkungen

Die Auswirkungen inkonsistenter Führung sind bisher erst in einer begrenzten Zahl von Studien analysiert worden. Es lässt sich allgemein sagen, dass sich Inkonsistenz im Wesent-

lichen auf drei Ebenen auswirkt: auf die Führungskraft selbst, auf deren Mitarbeitenden und indirekt auf die Gesamtorganisation.

**Führungskraft** Es ist zu befürchten, dass ein sich verfestigendes Bild als inkonsistent handelnde Führungskraft zu einem negativen Image führt. Bei der Führungskraft wird ein Mangel an Ethik und Fairness wahrgenommen, die Zufriedenheit mit ihrer Arbeit und die wahrgenommene Effektivität ihres Handelns sinken.<sup>11</sup> Die unerklärlichen Schwankungen im Handeln gegenüber den Mitarbeitenden werden notwendigerweise als ungerecht angesehen und damit wird die Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung ihres Führungshandelns als unzureichend wahrgenommen.

**Mitarbeitende** Bei einem inkonsistenten Führungsverhalten sinkt bei den Geführten das Gefühl der (beruflichen) Selbstwirksamkeit. Die Unsicherheit über das Verhalten und die damit verfolgten Ziele der Führungskraft beeinträchtigen die Eigenwahrnehmung als kompetent handelnde Person. Die Mitarbeitenden empfinden eine allgemeine wie auch eine aufgabenbezogene Unsicherheit, was das Stressniveau erhöht. Sie stehen unter einer permanenten Anspannung, da sie sich nie sicher sein können, was von ihnen erwartet und wie ihre Führungskraft reagieren wird.<sup>12</sup> Insoweit ist auch davon auszugehen, dass die betroffenen Geführten untereinander viel über die eigene Führungskraft sprechen, um aus deren Verhalten schlau zu werden (sogenanntes Sensemaking).<sup>13</sup> Auch ihr Leistungsverhalten wird sinken, wie eine Studie zu sicherheitsbezogenen Verhaltensweisen zeigte.<sup>14</sup> Schließlich scheint es plausibel, dass als absichtlich wahrgenommenes inkonsistentes Handeln (also dass die Führungskraft bewusst so reagiert) negativere Reaktionen der Geführten auslöst als ein eher unwillentlich erratisches Verhalten.<sup>15</sup>

Ein inkonsistentes Führungsverhalten verunsichert die Mitarbeitenden und verursacht Stress.

**Unternehmen** Für das Unternehmen sind mittelbare Effekte denkbar, die sich einerseits auf ihr Image als ethisch-moralisch agierende Organisation beziehen. Hier ist mit Einbußen zu rechnen, da betroffene Mitarbeitende die Organisation für die inkonsistente Führungskraft verantwortlich machen werden (sie lässt zu, dass die Führungskraft so agieren kann). Andererseits könnte eine gesunkene emotionale Bindung der Mitarbeitenden sich mittelfristig auch in Fehlzeiten und Fluktuation niederschlagen.<sup>16</sup>

Die genannten Wirkungen zeigen, wie wichtig es ist, sich mit inkonsistenter Führung zu beschäftigen. Die Führungsforschung hat in den vergangenen beiden Dekaden große Fortschritte bei der Untersuchung negativer Formen von Führung gemacht. Insgesamt zeigt sich, dass negatives und destruktives Führungsverhalten deutlich nachteilige Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten von Mitarbeitenden, aber auch auf

die betroffene Organisation hat, sodass mit weiteren Wirkungen und Nebenwirkungen auch von inkonsistenter Führung zu rechnen ist.<sup>17</sup>

## Umgang mit inkonsistenter Führung

Inkonsistente Führung ist ein Wahrnehmungsphänomen, aber das heißt nicht, dass sie völlig beliebig wäre und sich nicht beeinflussen ließe. Angesichts des sehr begrenzten Forschungsstands ist es ohne Zweifel sehr schwierig, konkrete Vorschläge für die Verhinderung oder zumindest den Umgang mit inkonsistenter Führung zu machen. Dennoch lassen sich einige grundsätzliche praktische Implikationen aus den bisherigen Ausführungen ableiten. Die wichtigsten Ansatzpunkte für Maßnahmen liegen einerseits auf Ebene der Organisation, andererseits bei der Führungskraft selbst.

### Maßnahmen auf Unternehmensebene

Auf Ebene der Gesamtorganisation ist es zunächst wichtig, eine Organisationskultur zu schaffen, die durch eine Transparenz der Entscheidungen den Mitarbeitenden ermöglicht, diese nachzuvollziehen. Gerade im Rahmen von Organisationsveränderungen werden ansonsten schnell Diskrepanzen im Handeln der verantwortlichen Führungskräfte wahrgenommen, die den Mitarbeitenden nicht erklärt werden. Mitarbeitende in Prozesse und Entscheidungen einzubeziehen, wie es oft gefordert wird, ist dafür ein wichtiges Mittel, aber auch ein zweischneidiges Schwert. Die Forschung zur Einstellungsbildung legt nahe, dass die bei solchen Maßnahmen gemachten Erfahrungen eine höhere persönliche Bedeutung haben, da sie tiefergehend analysiert und bewertet werden. Dies bedeutet, dass es umso wichtiger ist, dass ihre Erfahrungen in Beteiligungsprozessen positiv sind. Anderenfalls würde das Einbeziehen das Gegenteil bewirken und eher die Wahrnehmung von inkonsistenter Führung verfestigen (»Erst sollen wir uns beteiligen, aber dann werden unsere Vorschläge nicht berücksichtigt«) und zynisch-destruktiven Einstellungen der Mitarbeitenden Vorschub leisten.<sup>18</sup>

Die Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen ist eine Möglichkeit, um sich einen Überblick über das Ausmaß von inkonsistenter Führung in der eigenen Organisation zu verschaffen. Die Gefahr, dass Mitarbeitende sich an unbeliebten (aber nicht inkonsistent agierenden) Führungskräften mit negativen Bewertungen »rächen«, ist nicht zu leugnen, wenn dies auch sicher eher Einzelfälle sein werden. Die Ergebnisse einer Befragung sollten als Hinweis auf ein Problem in der Führungsinteraktion gesehen werden und es sollte nicht die alleinige »Schuld« bei den Führungskräften gesucht werden.

Wenn eine Führungskraft ihre Handlungen und Entscheidungen verändert, ist es wichtig, die Gründe dafür zu kommunizieren.

Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung können ebenfalls hilfreich sein, um inkonsistente Führung zu vermeiden oder abzubauen. Angehenden Führungskräften muss verdeutlicht werden, wie wichtig es ist, die Gründe zu kommunizieren, wenn sie ihre Handlungen und Entscheidungen verändern. Oft wird scheinbar (unbewusst) angenommen, Mitarbeitende würden die Veränderung von Entscheidungen nicht bemerken oder sich nicht erinnern, dass zu einem früheren Zeitpunkt ganz andere Aussagen getroffen wurden. Das lässt sich mit Blick auf die Praxis absolut nicht bestätigen. Eine wesentliche Aufgabe solcher Programme zur Führungskräfteentwicklung besteht deshalb darin, ein (Selbst-)Bewusstsein für die eigenen Wirkungen (und Nebenwirkungen) auf die Mitarbeitenden zu vermitteln.<sup>19</sup>

### Ansatzpunkte für Führungskräfte

Für die Führungskräfte geht es darum, Sinnstiftung (Sensegiving) in Bezug auf die eigene Führungsarbeit zu betreiben. Ihnen muss klar sein, dass sie als Vorgesetzte unter besonderer Beobachtung stehen und Mitarbeitende besondere Anstrengungen unternehmen, um das Verhalten ihrer Führungskraft zu verstehen. Deshalb werden Diskrepanzen schneller und öfter wahrgenommen, die sich mittelfristig zum Eindruck einer inkonsistenten Führungskraft verdichten können. Die Führungskräfte sollten auf einer Metaebene über scheinbare Diskrepanzen in ihrem Verhalten sprechen (»Dass ich jetzt so anders entschieden habe als vorher angekündigt, liegt daran ...«) und Mitarbeitende ermutigen, sie bei Unklarheiten oder Irritationen anzusprechen. Eine solche explizite Aufforderung, Feedback zu geben, macht es Mitarbeitenden leichter, da diese sich möglicherweise in vielen Situationen nicht trauen, ihre Irritation zu äußern, da man nicht sicher ist, wie die Führungskraft auf dieses (kritische) Feedback reagieren wird.<sup>20</sup>

### Anmerkung zum Begriffskasten

Big-Five-Modell der Persönlichkeit – Schulze, R.: Big Five Persönlichkeitsfaktoren. In: Lexikon der Psychologie, ([www.spektrum.de](http://www.spektrum.de)), <https://tinyurl.com/5n8ehxf3> (letzter Zugriff: 11.08.2022).

### Anmerkungen

- 1 Althoff, K./Thielepape, M.: Psychologie in der Verwaltung, Hamburg 2000.
- 2 Schilling, J./May, D./Schyns, B.: »When your leader just does not make any sense«: Conceptualizing Inconsistent Leadership. In: Journal of Business Ethics, 2022, <https://doi-org.libproxy.viko.lt/10.1007/s10551-022-05119-9>.
- 3 Kauffeld, S./Ianiro-Dahm, P. M./Bauer, N. C.: Führung. In: Kauffeld, S. (Hrsg.): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, Berlin 2019, S.105–138.
- 4 Matta, F. K. et al.: Is Consistently Unfair Better than Sporadically Fair? An Investigation of Justice Variability and Stress. In: Academy of Management Journal, 60. Jg., 2017, H. 2, S. 743–770.
- 5 Schyns, B./Schilling, J.: How Bad is Bad Leadership? A Meta-analysis of Destructive Leadership and its Outcomes. In: Leadership Quarterly, 24. Jg., 2013, H. 1, S. 138–158.
- 6 Schilling, J./May, D./Schyns, B., a. a. O.
- 7 Costa, P. T./McCrae, R. R.: The Five-Factor Model of Personality and its Relevance to Personality Disorders. In: Journal of Personality Disorders, 6. Jg., 1992, H. 4, S. 343–359.
- 8 Sorek, A. Y./Haglin, K./Geva, N.: In Capable Hands: An Experimental Study of the Effects of Competence and Consistency on Leadership Approval. In: Political Behavior, 40. Jg., 2018, H. 3, S. 659–679.
- 9 Balkin, J. M.: How Mass Media Simulate Political Transparency. In: Cultural Values, 3. Jg., 1999, H. 4, S. 393–413.
- 10 Rosing, K./Frese, M./Bausch, A.: Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. In: The Leadership Quarterly, 22. Jg., 2011, H. 5, S. 956–974.
- 11 De Cremer, D.: Why Inconsistent Leadership is Regarded as Procedurally Unfair: The Importance of Social Self-Esteem Concerns. In: European Journal of Social Psychology, 33. Jg., 2003, H. 4, S. 535–550; Johnson, R. E. et al.: Leader Identity as an Antecedent of the Frequency and Consistency of Transformational, Consideration, and Abusive Leadership Behaviors. In: Journal of Applied Psychology, 97. Jg., 2012, H. 6, S. 1262–1272; Ogunfowora, B.: When the Abuse is Unevenly Distributed: The Effects of Abusive Supervision Variability on Work Attitudes and Behaviors. In: Journal of Organizational Behavior, 34. Jg., 2013, H. 8, S. 1105–1123.
- 12 De Cremer, D., a. a. O.; Johnson, R. E. et al., a. a. O.; Matta, F. K. et al., a. a. O.; Schyns, B.: The Relationship between Employees' Self-Monitoring and Occupational Self-Efficacy and Transformational Leadership. In: Current Research in Social Psychology, 7. Jg., 2001, H. 3, S. 30–42; Simons, T. L. et al.: How Leader Alignment of Words and Deeds Affects Followers: A Meta-analysis of Behavioral Integrity

### Zusammenfassung

Inkonsistente Führung bedeutet, dass die Geführten eine Wechselhaftigkeit im Führungsverhalten des/der eigenen Vorgesetzten wahrnehmen, das für sie unerklärlich und nicht nachvollziehbar ist. Das Spektrum an wahrgenommenen Verhaltensweisen reicht von einer mangelhaften Übereinstimmung von Worten und Taten bis hin zu scheinbar willkürlich abgeänderten Entscheidungen. Wie stark das Phänomen in der Arbeitswelt verbreitet ist, lässt sich mangels Studien leider nicht sagen. Neben dem Verhalten und der Persönlichkeit der Führungskraft scheinen auch Merkmale der Mitarbeitenden und des organisationalen Umfelds die Entstehung inkonsistenter Führung zu begünstigen. Ihre Folgen sind vielfältig, besonders besorgniserregend ist aber sicherlich, dass sie zu Unsicherheit und Stress bei den Mitarbeitenden führt. Mögliche Maßnahmen gegen inkonsistente Führung sind der Aufbau einer transparenten, partizipativen Organisationskultur, die Nutzung von Mitarbeiterbefragungen und Feedbacksystemen sowie eine Thematisierung dieser Problematik in der Führungskräfteentwicklung.

### Abstract

Inconsistent leadership can be understood as the perceived erratic and incomprehensible behavior of supervisors by their followers. Potentially inconsistent behaviors range from word-deed misalignment to changing decisions seemingly without reason and explanation. Due to a lack of research we do not know much about the pervasiveness of inconsistent leadership in companies. Its main roots can be found not only in the supervisor him-/herself but also in traits of the followers and the organizational environment. While the consequences of inconsistent leadership are manifold, uncertainty and stress on part of the followers are particularly important and worrisome. Possible practical implications include establishing a culture of transparency and participation, employee surveys and feedback as well as fostering awareness concerning this topic in leadership development programs.

- Research. In: *Journal of Business Ethics*, 132. Jg., 2015, H. 4, S. 831–844.
- 13 Maitlis, S./Christianson, M.: Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. In: *The Academy of Management Annals*, 8. Jg., 2014, H. 1, S. 57–125.
- 14 Mullen, J./Kelloway, E. K./Teed, M.: Inconsistent Style of Leadership as a Predictor of Safety Behaviour. In: *Work & Stress*, 25. Jg., 2011, H. 1, S. 41–54.
- 15 Schilling, J./May, D./Schyns, B., a. a. O.
- 16 Ogunfowora, B., a. a. O.
- 17 Schyns, B./Schilling, J.: How Bad are the Effects of Bad Leaders? A Meta-analysis of Destructive Leadership and its Outcomes. In: *The Leadership Quarterly*, 24. Jg., 2013, H. 1, S. 138–158; May, D./Schilling, J./Schyns, B.: Destruktive Führung erkennen und verhindern. In: Felfe, J./Dick, R. van (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*, Berlin/Heidelberg 2016, S. 265–278.
- 18 Schilling, J.: Umgang mit zynischen Mitarbeitern – Eine Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 88. Jg., 2019, H. 5, S. 307–310.
- 19 Avolio, B. J. et al.: What is Authentic Leader Development? In: Garcea, N./Harrington, S./Linley, P. A. (Hrsg.): *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, New York 2009, S. 39–51.
- 20 Gioia, D. A./Chittipeddi, K.: Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. In: *Strategic Management Journal*, 12. Jg., 1991, H. 6, S. 443–448.



**Prof. Dr. Jan Schilling**  
Professor für Arbeits- und  
Organisationspsychologie,  
Kommunale Hochschule für Verwaltung  
in Niedersachsen  
jan.schilling@nsi-hsvn.de