

Führungsforscher im Interview

Der Bad-Leadership-Irrtum

Über schlechte Führung wird aktuell viel gesprochen. Jürgen Weibler ist einer von wenigen, der dazu forscht. Gerade hat er ein Buch zum Thema vorgelegt. In dessen Mittelpunkt steht die Frage: Warum wird schlechte Führung so oft für gute gehalten?



Preview

► Schonungsloser Filter:

Wie Krisen die Qualität von Führung offenlegen

► Menschliche Maßstäbe:

Warum die eigene Führungskraft meist am schlechtesten bewertet wird

► **Denkschemata und Dissonanzen:** Warum schlechte Führung so oft mit guter wechselt wird

► **Fundamentaler Fehlschluss:** Wie die Existenz schlechter Führung systematisch ignoriert wird

► **Ausbeuterische und feindliche Führung:** Die zwei Hauptspielarten des Bad Leadership

► **Toxisches Dreieck:** Die drei Hauptursachen für Bad Leadership

Krisen lassen vieles deutlicher hervortreten, was ansonsten weniger sichtbar ist. Trifft das Ihrer Beobachtung nach auch auf Führung zu?

Jürgen Weibler: Deutlicher hervor tritt vor allem der Unterschied zwischen guter und schlechter Führung, weil, wie es in einem dem preußischen Generalfeldmarschall Helmuth von Moltke zugeschriebenen Aphorismus sehr treffend heißt, die unwiderstehliche Gewalt der Verhältnisse den Mittelmäßigen nun nicht mehr trägt. Aber nicht nur die Kompetenz bzw. deren Mangel wird sichtbarer, auch die Ausprägung von für Führung wichtigen Persönlichkeitseigenschaften wie der des Mutes und der Besonnenheit. Eine Positivfolie hat hier kürzlich der Kapitän der Diamond Princess, Gennaro Arma geliefert, der als Letzter das unter Quarantäne stehende Kreuzfahrtschiff verließ. Die Negativfolie, die sein Kapitänskollege Francesco Schettino von der Costa Concordia vor nicht allzu langer Zeit lieferte, ist noch gut in Erinnerung.

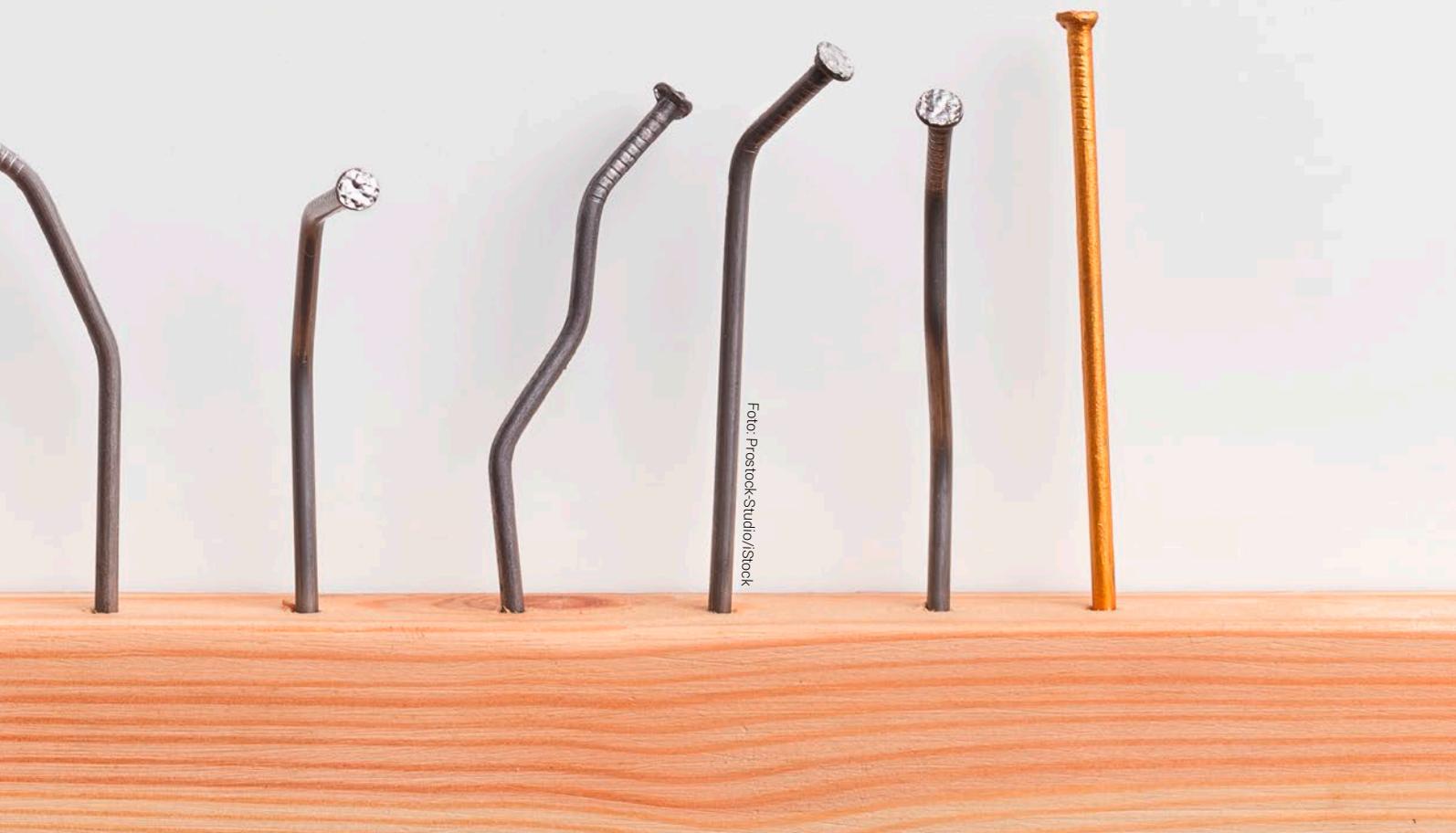
Was beobachten Sie jetzt vor allem an schlechter Führung?

Einiges. Egoistisches Denken zulasten Dritter, wie Adidas es mit seiner Ankündigung, die Mietzahlungen für Läden auszusetzen, demonstriert hat. Das Rufen nach Staatshilfen von Lufthansa, verbunden mit der Forderung, jedwede verbindliche Mitsprache des Investors abzulehnen. Subventionierungsansinnen der Automobilindustrie, um die Gelegenheit zu nutzen, ihr verkorkstes Geschäftsmodell aufzuhübschen. Oder auch einen Präsidenten, der seine Verantwortung vorsorglich auf andere abschiebt.

Da sind wir bei der Führung von Unternehmen bzw. beim Topmanagement. Wie sieht es mit der Führung in Unternehmen aus, also der Mitarbeiterführung?

Die ist von außen natürlich viel schwerer zu beobachten. Sicher ist aber, dass auch hier der bereits erwähnte Effekt auftritt: Die Unterschiede in der Führungsqualität treten deutlicher zutage: Gute Führung kann jetzt sozusagen besonders glänzen, schlechte Führung sich weniger gut verstecken.

Wie steht es denn grundsätzlich um die Qualität der Führung in Unternehmen?



„In Krisen treten die Unterschiede in der Führungsqualität deutlicher zutage: Gute Führung kann besonders glänzen, schlechte Führung sich weniger gut verstecken.“

Entsprechende Mitarbeiterbefragungen zeichnen meistens ein ziemlich düsteres Bild. So gaben etwa in einer Studie der Ruhr-Universität Bochum lediglich 20 Prozent der befragten Mitarbeitenden an, mit der eigenen Führungskraft zufrieden zu sein. Mehr als die Hälfte zeigte sich entschieden unzufrieden. Fast ein Viertel gab ihrem Chef oder ihrer Chefin sogar die schlechteste aller möglichen Bewertungen. Es ist allerdings nicht auszuschließen, dass bei solchen Befragungen eine gewisse Verzerrung zu Ungunsten der Führungskraft an den Tag tritt. Menschen neigen dazu, einen fundamentalen Attributionsfehler zu begehen. Danach werden bei anderen die Gründe für ein Verhalten eher der Person als der Situation zugeschrieben, über die vielfach auch keine Informationen vorliegen. Selbst neigt man hingegen eher dazu, Misserfolge der Situation zuzuschreiben und Erfolge auf das eigene

Konto zu verbuchen. Ein Faktor dürfte auch das sogenannte Führungsstilparadoxon sein, wonach man selbst lieber freiheitlicher geführt werden möchte, als man umgekehrt in eigener Führungsverantwortung dazu bereit ist. Auch dass negative Erlebnisse wie als ungerecht empfundene Kritik besser im Gedächtnis bleiben als positive wie ein gutes Feedback, spielt hier eine Rolle. Dennoch ist der obige Befund, der so oder so ähnlich immer wieder einmal repliziert wird, damit keinesfalls aus der Welt. Bei der Beurteilung fremder Führungskräfte wird übrigens, gerade bei Unmut, hingegen gerne nachsichtiger gewertet.

Fremde Führungskräfte werden von außen als besser eingeschätzt, als sie eigentlich sind?

Nicht nur das. Oft wird ihr schlechtes Führungsverhalten sogar in gutes umgedeutet. Bad Leadership wird oft also nicht nur nicht erkannt, sondern sogar als Good Leadership missinterpretiert, Bad Leader werden als Good Leader wahrgenommen.

Woran liegt das?

Dafür gibt es mehrere Erklärungen. Eine interessante liefern die deutschen Diagnostiker Rüdiger Hossiep und Olaf Ringelband. Sie gehen empirisch begründet davon aus, dass die meisten Topmanager gewisse psychopathische, narzisstische und machiavellistische Tendenzen bzw. Züge aufweisen. Persönlichkeitsfacetten, die zwar nicht zwangsläufig zu Bad Leadership führen, mit diesem aber häufig verbunden sind. Vor allem bei starker Ausprägung, bei der natürlich auch entsprechende Verhaltensweisen besonders deutlich zutage treten. Statt diese als Warnsignale aufzufassen, werden sie laut Hossiep und Ringelband allerdings goutiert. Aufgrund des verbreiteten Denkschemas: Besondere Menschen zeigen eben besonderes Verhalten. Pointiert ausgedrückt: Führt ein CEO, ein Präsident oder sonst ein Führender sich auf wie ein Idiot, dann halten wir ihn oft einfach für „etwas ganz Besonderes“.

Weitere Erklärungen?

In eine ähnliche Richtung argumentiert der US-amerikanische Führungsforscher Jeffrey Pfeffer, und zwar auf der Grundlage der Theorie der Kognitiven Dissonanz. Dieser

Die Niederträchtigen Neun

- M 1. Ich neige dazu, andere zu manipulieren, um meinen Willen durchzusetzen.
 - P 2. Ich neige dazu, keine Gewissensbisse zu haben.
 - N 3. Ich neige dazu, von anderen bewundert zu werden.
 - M 4. Ich habe getäuscht oder gelogen, um meinen Willen durchzusetzen.
 - P 5. Ich neige dazu, mich nicht um die Moral meiner Handlungen zu kümmern.
 - N 6. Ich neige dazu, von anderen beachtet werden zu wollen.
 - M 7. Ich habe Schmeicheleien genutzt, um meinen Willen durchzusetzen.
 - P 8. Ich neige dazu, gefühllos oder unsensibel zu sein.
 - N 9. Ich neige dazu, nach Ansehen oder Status zu streben.
-
- M 10. Ich neige dazu, andere für meine Zwecke auszunutzen.
 - P 11. Ich neige dazu, zynisch zu sein.
 - N 12. Ich neige dazu, besondere Gefälligkeiten von anderen zu erwarten.

M = Unterskala Machiavellismus. P = Unterskala Psychopathie. N = Unterskala Narzissmus.

Als „Niederträchtige Neun“ werden neun Fragebogen-Items bezeichnet, mit denen sich die Ausprägung der sogenannten „Dunklen Triade“ messen lässt, also der Eigenschaften Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. Obwohl jede dieser Eigenschaften nur über drei Items abgefragt wird, gilt das Testergebnis bei ehrlicher Selbsteinschätzung als valide und reliabel. Eine gängige Erweiterung des Tests um jeweils ein Item pro Eigenschaft macht aus den „Niederträchtigen Neun“ das „Dreckige Dutzend“.

Quelle: www.managerseminare.de, Thomas Kuhn und Jürgen Weibler: Bad Leadership, Vahlen 2020.

zufolge erfahren Menschen ein unangenehmes inneres Spannungsgefühl, eine sogenannte Dissonanz, wenn bestimmte kognitive Elemente wie Wahrnehmungen, Gedanken und Meinungen in Widerspruch zueinander geraten. Unser Ziel ist es dann, diese Dissonanzen auszuräumen und in einen Zustand der kognitiven Konsonanz, der gedanklichen Stimmigkeit, zurückzukehren. Wenn wir beobachten oder im Nachhinein sehen, dass ein Manager oder ein Politiker sich irrational oder unmoralisch verhält, und er trotzdem finanzielle Erfolge einstreicht oder wiedergewählt wird, erzeugt das kognitive Dissonanz. Um diesen Zustand aufzulösen, wird laut Pfeffer der instabilste Teil der unstimmgigen Gleichung, die wertende Beobachtung, angepasst. Vielleicht war das Verhalten ja doch auf die ein oder andere Weise gut und richtig?

Was ist Ihrer Meinung nach der Hauptgrund für die Verwechslung von schlechter mit guter Führung?

Eine besonders große Rolle spielt meiner Meinung nach die starke Harmonieprägung der allermeisten Menschen und der damit verbundene „Gerechte-Welt-Glauben“, der besagt: Die Guten werden zuletzt immer belohnt, die Schlechten immer bestraft. Was uns im Übrigen nicht nur fast jeder Hollywood-Film bestätigt, sondern auch der Volksmund: „Ehrlich währt am längsten“ und „Lügen haben kurze Beine“. Gleiches denken wir unwillkürlich auch mit Blick auf die Führung: Wer moralisch gut führt, der wird Erfolg haben. Und wer unmoralisch führt, der wird seine gerechte Strafe erhalten. Und weil wir das so sehr glauben, glauben wir im Umkehrschluss stets auch: Wer erfolgreich gewesen ist, der muss Gutes getan haben. Die Möglichkeit, dass Erfolge von Managern oder auch von Unternehmen weithin auf unmoralischem Tun gründen könnten – von der Ausbeutung der Mitarbeiter über systematische Vermeidung nennenswerter Steuerzahlungen bis hin zu Übervorteilungen von Kunden und Unterdrucksetzungen von abhängigen Zulieferern –, kommt uns gar nicht in den Sinn. Wir wissen zwar, dass es all das gibt, glauben aber auch, dass sich das auf Dauer niemals bezahlt machen kann. Von daher gilt: Schlechte Führung, die anhaltende Erfolge generiert, halten wir fälschlicherweise für gute Führung.



Mehr zum Thema

► **Thomas Kuhn und Jürgen Weibler. Bad Leadership – Warum uns schlechte Führung oftmals gut erscheint und es guter Führung häufig schlecht ergeht.**

Vahlen 2020, 19,80 Euro.

Woran erkennt man schlechte Führung? Wie entsteht sie? Und wie lässt sich ihr begegnen? Ein umfassender, gut eingänglicher und teils sogar spannend zu lesender Abriss der Bad-Leadership-Forschung.

► **Nicole Bußmann: Rüdiger Hossiep im Interview – „Psychopathen machen leicht Karriere“.**

www.managerseminare.de/MS186AR08

Manager zeigen überdurchschnittlich oft psychopathische Auffälligkeiten. Obwohl diese Erkenntnis weit verbreitet ist, ändert sich hierzulande nichts an der Personalpraxis. Diese Kritik von Rüdiger Hossiep, vorgetragen vor sieben Jahren, ist nach wie vor aktuell. Denn Eignungsdiagnostik ist im Topmanagement immer noch Fehlanzeige.

Schlechte Führung hat also nicht nur negative Konsequenzen ...

Das ist ja gerade der große Fehlschluss: Schlechte Führung ist schlecht für jeden, derweil gute Führung gut für jedermann ist. Genau diese Pauschalität ist das Problem, die von der Leadership-Industrie und auch der Forschung kräftig unterfüttert wird. Da es für viele Akteure in beiden Bereichen als gesetzt gilt, dass Führung nur erfolgreich sein kann, wenn der Führende „gut ist und Gutes tut“, gibt es für sie keine Notwendigkeit, über schlechte Führung nachzudenken. Denn schlechte Führung kann gemäß dieser „Logik“ keine erfolgreiche sein, und wenn sie nicht erfolgreich ist, dann kann sie kaum von Dauer sein. Und was nicht von Dauer ist, dem ist auch keine Beachtung zu schenken. Deshalb gab es lange Zeit so gut wie nichts zum Thema Bad Leadership, stattdessen immerfort neue Überlegungen, Ansätze und Konzepte zum Good Leadership.

Diese „Logik“ wollen Sie mit Ihrem Buch durchbrechen?

Uns geht es darum, dass eine differenziertere Sichtweise auf das Thema entwickelt

„Führt ein CEO, ein Präsident oder sonst ein Führender sich auf wie ein Idiot, dann halten wir ihn oft einfach für ‚etwas ganz Besonderes‘.“





führung

wird. Dann wird nämlich auch sofort erkennbar, dass es natürlich auch Gewinner einer schlechten Führung gibt – sonst gäbe es das Problem ja vermutlich gar nicht. Die Frage ist dann: Warum bezeichnen wir eine solche Führung als „schlecht“, wenn sie aus Sicht der Gewinner doch „gut“ ist? Die Antwort liegt hier letztlich in den Quantitäten, sprich: Eine schlechte Führung ist dadurch charakterisiert, dass sie nur sehr wenigen nutzt, derweil sie vielen – der Mehrheit – schadet. In Anlehnung an eine Umschreibung von Jeffrey Pfeffer sprechen wir deshalb auch – zugegeben salopp – vom Problem der „Winning Assholes“: schlechte Führer, die ihren Erfolg und den ihrer Entourage auf Kosten von vielen anderen erzielen.

Wenn man Mitarbeitende nach der Qualität der Führung ihres Chefs oder ihrer Chefinnen fragt, beurteilen sie aber sicher nicht primär Nutzenaspekte des Führungsverhaltens.

Nein, sicher nicht. Führung, die systematisch wenig Gewinner und viele Verlierer produziert, ist auch nur die eine von zwei besonders bedeutsamen Spielarten von Bad Leadership. Diese wird häufig übrigens als „Ausbeuterische Führung“ bezeichnet. Die andere Hauptspielart ist jene, die intuitiv üblicherweise mit dem Thema verbunden wird: feindselig-aggressive Verhaltensweisen, die Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitenden zeigen – und zwar nicht nur hin und wieder, sozusagen an schlechten Tagen, sondern gewohnheitsmäßig und andauernd. „Abusive Supervision“ nennen wir diese Ausprägung schlechter Führung in der Fachsprache. Aufseiten der Mitarbeitenden erzeugt sie typischerweise Angst, Stress, stille Wut, Scham und Apathie.

Was sind die Gründe für Abusive Leadership und Ausbeuterische Führung?

Die wissenschaftlichen Untersuchungen zeichnen hier ein recht eindeutiges Bild – und zwar das eines „toxischen Dreiecks“. An dessen Spitze stehen Führungspersönlichkeiten mit destruktiven Merkmalen, unter denen die sogenannte „dunkle Triade“ besonders relevant ist: Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. Darunter stehen auf der einen Seite Einflussgrößen des Umfeldes, die schlechte Führung begünstigen: anhaltend hoher Leistungs- und Erfolgsdruck, häufig resultierend aus unrealistischen Zielvorgaben in Kombination mit leistungsabhängiger Vergütung, zudem die ziemlich verbreitete „Profit-at-all-Costs-Philosophie“ in vielen unternehmerischen Kulturen und Köpfen. Auf der anderen Seite darunter stehen die Geführten, die schlechte Führung entweder allzu passiv geschehen lassen, oder sie sogar unterstützen, weil sie von ihr zu profitieren hoffen.

Wie lässt sich schlechter Führung im Unternehmen entgegenwirken bzw. die Führung verbessern?

Zunächst mit einer personenbezogenen HR-Strategie, die gewissermaßen dem Motto folgt „Die Schlechten raus und die Guten rein“. Ausführlicher gesprochen heißt dies konkret mit Blick auf die dunkle Triade: Narzissten, Machiavellisten und Psychopathen eher früher, das heißt im Selektionsprozess, als später, also durch Entlassung, eliminieren und sich stattdessen auf „helle Triadisten“ fokussieren. Einfacher ausgedrückt: integre Führungspersönlichkeiten fordern und fördern. Diese Strategie ist allerdings nur begrenzt zielführend, wenn parallel nicht auch die angesprochenen situationsbedingten Ursachen einer schlechten Führung anerkannt und gegebenenfalls modifiziert werden. Dazu gehört unbedingt, die Mechanismen einer schlechten Führung in Unternehmen zu verdeutlichen und alle Mitarbeitenden aufzurufen, dagegen selbst einzutreten oder Unterstützung zu suchen. Deshalb sind selbstbewusste und mutige Personen die beste Versicherung gegen die Ausbreitung von Bad Leadership in der Organisation.

Das Interview führte Andree Martens.

„Selbstbewusste und mutige Personen, die schlechtem Führungsverhalten entgegentreten oder sich gegen dieses Unterstützung suchen, sind die beste Versicherung gegen die Ausbreitung von Bad Leadership in der Organisation.“

Foto: Kenzo Volgmann



Der Interviewte: Der Diplom-Volkswirt und Diplom-Psychologe **Dr. Jürgen Weibler** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Personalführung und Organisation, an der FernUniversität in Hagen. Auf dem Internetportal Leadership Insiders verbindet er Erkenntnisse der Führungsforschung mit der Führungspraxis. Kontakt: www.leadership-insiders.de



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **6,60 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von www.trainerkoffer.de
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro