Thomas Kuhn
Jürgen Weibler

Bad Leadership

Von Narzissten & Egomanen, Vermessenen & Verführten

Warum uns schlechte Führung oftmals gut erscheint und es guter Führung häufig schlecht ergeht

Vahlen

Bad Leadership

Thomas Kuhn
Jürgen Weibler

Bad Leadership

Von Narzissten & Egomanen, Vermessenen & Verführten

Warum uns schlechte Führung oftmals gut erscheint und es guter Führung häufig schlecht ergeht

Verlag Franz Vahlen

Thomas Kuhn ist Akademischer Oberrat an der FernUniversität in Hagen und Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre der Universität St. Gallen (HSG). Er beschäftigt sich vor allem mit Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie der Personalmanagement- und Führungsethik.

Jürgen Weibler ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FernUniversität in Hagen. Er beschäftigt sich vor allem mit Fragen des Personalmanagements sowie der digitalen Transformation von Organisation und gilt als einer „der renommiertesten deutschen Experten in Sachen Mitarbeiterführung“ (Wirtschafts-Woche Online). Auf der Internetplattform *Leadership Insiders* verbindet er die Führungsforschung mit der Führungspraxis.

Leider war es nicht in allen Fällen möglich, die Inhaber der Bildrechte zu ermitteln. Wir bitten deshalb gegebenenfalls um Mitteilung. Der Verlag ist bereit, berechtigte Ansprüche abzugelten.

ISBN Print: 978 3 8006 6250 0
ISBN E-Book PDF: 978 3 8006 6251 7
ISBN E-Book ePub/mobi: 978 3 8006 6252 4

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Druckhaus Nomos
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann, Bureau Parapluie
Bildnachweis: © slalomop – depositphotos.com

vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfei gebleichtem Zellstoff)

Inhalt

Einleitung: Bad Leadership – oder: Wenn Führung destruktiv, toxisch, tyrannisch oder negativ wird 7

Teil 1 – Woran man schlechte Führung erkennt

Kapitel 1: Aggressivität und Feindseligkeit – oder: Wenn Führung sich unsauberer Mittel bedient 21

Kapitel 2: Gewinner und Verlierer – oder: Wenn Führung die falschen Ziele verfolgt 31

Kapitel 3: Das dreckige Dutzend – oder: Die Vermessung von Gut und Böse 40

Teil 2 – Weshalb schlechte Führung entsteht

Kapitel 4: Die dunkle Triade – oder: Der Siegeszug narzisstischer, machiavellistischer und psychopathischer Führer 51

Kapitel 5: Die dunkle Seite des Erfolgs – oder: Wenn gute Führer schlecht werden 64

Kapitel 6: Von den Bad Apples zu den Bad Barrels – oder: Wie die Situation die Führung schlecht werden lässt 74

Kapitel 7: Bad Apples der anderen Art – oder: Wie die Geführten selbst zur schlechten Führung beitragen 88

Teil 3 – Wie wir schlechter Führung begegnen können

Kapitel 8: Nemesis in Aktion – oder: Wie das Personalmanagement zum Terminator der dunklen Triade werden soll 99

Kapitel 9: Der Schrei nach Integrität – oder: Von der Detektion der dunklen Triade zur Selektion der hellen Triade 107

Kapitel 10: Die Schlechten raus, die Guten rein – oder: Es könnte alles so einfach sein (isses aber nicht!) 118

Kapitel 11: Von der Verschlechterung zur Verbesserung der Führung? – ein Fazit und ein Epilog 129

Anmerkungen 133

Literaturverzeichnis 141

Stichwortverzeichnis 153

Einleitung
Bad Leadership – oder: Wenn Führung destruktiv, toxisch, tyrannisch oder negativ wird

„And in between the moon and you, the angels get a better view,
of the crumbling difference between wrong and right.“

Counting Crows, Round Here

Führung ist *allgegenwärtig*. In nahezu allen denkbaren sozialen und gesellschaftlichen Bezügen begegnet sie uns: in der Wirtschaft (vom Vorstandsvorsitzenden bis zum Vorarbeiter), in Politik (in Form von regierenden Parteien und Personen) und Kirche (etwa vom Papst bis zum Diakon), im Militär (siehe Rangabzeichen), in Schule und Familie (Lehrer und Eltern als „Führende“ im Sinne von Erziehenden), im Sport (vom Vereinspräsidenten bis hin zum „Aggressive Leader“ innerhalb des Teams). Und wenn Sie so wollen, natürlich auch im Kaninchenzüchterverein, im Kirchenchor oder im Kindergarten. Die Allgegenwart der Führung wird nicht zuletzt aber auch dadurch unterstrichen, dass, wenn man einmal versucht, jene sozialen und gesellschaftlichen Bereiche zu bestimmen, in denen *keine* Führung stattfindet, man alles andere als leicht fündig wird.

Ferner gilt: Führung ist *bedeutsam*. Sie bestimmt für ihren speziellen Geltungsbereich in beträchtlichen Maßen mit über das Wohl und Wehe – wahlweise der Mitarbeiter, der Bevölkerung, der Gläubigen, der Soldaten, der Schüler, unserer Kinder. In extremen Situationen entscheidet Führung sogar über Leben und Tod.

Eingedenk dieses lebenspraktisch bedeutsamen Spannungsfeldes (Wohl und Leben *versus* Wehe und Tod) lohnt sich der Blick auf die Frage: Was eigentlich ist das *Wesen der Führung*? Was hält Führung in ihrem Innersten zusammen? Hier ist zunächst natürlich klar: Führung findet immer zwischen *Führenden* und *Geführten* statt, wobei deren Beziehung denknotwendig *asymmetrisch* (ungleichmäßig) ist. Das heißt, der Führende verfügt über etwas, was dem Geführten fehlt – absolut oder relativ. Verwiesen ist damit vor allem auf das Phänomen der *Führungsmacht*. Folgt man der sogenannten Machttheorie der Führung[1], dann beruht Führung insbesondere auf folgenden Machtgrundlagen: Amtsautorität (höhere Position), Belohnungsmacht (Gewährung von etwas Erwünschtem), Bestrafungsmacht

(Entzug desselben), Expertenmacht (mehr Wissen), Überzeugungsmacht (bessere Argumente), charismatische Macht (außergewöhnliche Ausstrahlungskraft). Führung *gründet* also auf etwas; aber sie *verfolgt* in aller Regel auch etwas – nämlich (*Führungs-)Ziele*. Das können die des Führenden sein, die von anderen, am besten sicherlich gemeinsame Ziele, wobei Ziele sich naturgemäß häufig auch entgegenstehen (Zielkonflikte). In diesem Falle muss die Verwirklichung der einen Ziele dann zu Lasten von anderen Zielen gehen. Und eine weitere Kategorie bedarf der Erwähnung: der *Führungserfolg*. Als erfolgreich gilt ein Führender, wenn es ihm gelingt, das Denken und Handeln der Geführten in einer erwünschten Weise zu beeinflussen oder gar zu steuern. Sei es das Leistungsverhalten der Mitarbeiter, das Wahlverhalten der Bürger, die Gläubigkeit der Gemeindemitglieder, die Kampfmoral der Truppe, die Lernfortschritte der Schüler oder die Lebenseinstellung der eigenen Kinder. Soweit eine zwar kurze, aber dennoch nicht ganz unpräzise Bestimmung dessen, was Führung in ihrem Kern ausmacht.

Treten wir nun einen Schritt zurück und betrachten diese Bestimmungsgrößen von Führung unter Berücksichtigung der moralischen Bewertungskriterien *gut* und *schlecht*, dann können wir relativ schnell zumindest zwei Hinsichten ausmachen, in denen Führung sehr unterschiedlich ausfallen kann: Erstens: Gute Führung setzt die gegebene *Führungsmacht* verantwortungsvoll ein, schlechte Führung hingegen rücksichtslos. Zweitens: Gute Führung verfolgt weithin gemeinsame *Führungsziele*, schlechte Führung eher selektive, häufig die des Führenden und seiner erforderlichen Entourage. Kurzum: Wer sich ein wenig mit Führung beschäftigt, der kann recht schnell erkennen, dass Führung *gut* sein kann, aber auch *schlecht*.

Umso bemerkenswerter erscheint der Umstand, dass das Thema Bad Leadership bis vor Kurzem eine Art No-Go innerhalb der „Leadership Industrie“[2] war, schlechte Führung also ein „Un-Thema“ gleichermaßen in der Führungsforschung, in der Leadership Aus- und Weiterbildung wie auch in der führungsbezogenen Coaching- und Beratungspraxis darstellte.[3] Die Erklärung hierfür ist im Grunde leicht: Das Interesse der „Leadership Industrie“ galt (und gilt) naturgemäß der erfolgreichen Führung. Und da stets gesetzt war, dass Führung nur erfolgreich sein kann, wenn der Führende „gut ist und Gutes tut“[4], gab es eigentlich 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: Lange Zeit so gut wie nichts zum Thema Bad Leadership, stattdessen immerfort neue Überlegungen, Ansätze und Konzepte zum Good Leadership – erfolgreich, und damit auch ethisch. Diese Annahme einer Unverbrüchlichkeit von Erfolg und Ethik im Führungskontext bezeichnete die renommierte Führungsforscherin Bar-

bara Kellerman treffend als „Light Side of Leadership“[5] – gewissermaßen eine sehr harmonische, fast schon rosarote Sicht auf die Führungsdinge. Dass diese Prägung des allgemeinen Führungsverständnisses bis heute dominant fortwirkt, zeigen nicht zuletzt jenen Führungstheorien, die aktuell besonders en vogue sind: Authentische Führung, Achtsame Führung, Bescheidene Führung, Dienende Führung, Spirituelle Führung, Ethische Führung. Überall hier wird – kaum verborgen – der „hellen Logik“ gehuldigt: „Sei auf diese oder jene Weise ethisch, dann bist Du in jedem Falle erfolgreich!“ Und wer wollte das nicht sein?

Kritik an dieser „Light Side“ gab es zuweilen allerdings schon. So wurde durchaus bemerkt, dass gerade auf dem erfolgversprechendsten Führungsstil von allen, der charismatischen Führung, ein rechter Schatten lag. Die Verdunklungsgefahr resultierte hier vor allem natürlich aus jenen geschichtlichen Beispielen, bei denen charismatische Führungsmacht von den Führenden missbraucht und zum Schaden der Geführten – und weit über diese hinaus – eingesetzt wurde. Solchen offenkundigen Fällen von Bad Leadership wurde zunächst mit einem Kunstgriff zu begegnen versucht, indem wiederum gesetzt wurde: „All real leadership is ethical“[6]! Führung ist per se ethisch – was dann verbunden wurde mit der Festschreibung, dass schlechte Führer eben keine Führenden seien, sondern nur „Machthaber“ („Power-Wielder“).[7] Dauerhaft überzeugend war das offensichtlich nicht.[8]

Bad Leadership – vom No-Go zum Boom

Die Missachtung der Bad Leadership-Thematik endete circa um die Jahrtausendwende. Ein zentraler Grund hierfür kann in der aufkommenden Diskussion über Wirtschafts- und Unternehmensethik gesehen werden, die sich ihrerseits ja wesentlich aus aufsehenerregenden Unternehmens- und Führungsskandalen speist. Auf globaler Ebene sei hier auf die Pleiten von Enron, WorldCom oder Lehman Brothers verwiesen, auf nationaler Ebene auf die Skandale rund um Arcandor, Siemens, Volkswagen oder Deutsche Bank. Und viele dieser Bad Management-Praktiken haben dabei ihre eigenen Bad Leadership-Protagonisten, so etwa Jeffrey Skilling und Kenneth Lay von Enron (die sich laut eigener Aussage überall als „the smartest guys in the room“ wähnten), Bernard „Kettensäge“ Ebbers von WorldCom, oder eben – hierzulande bekannter – Thomas Middelhoff, Martin Winterkorn oder Josef Ackermann. Führungspersonal im Übrigen, das allesamt Haftstrafen entweder verbüßen musste, einigermaßen knapp entging oder gegebenenfalls noch erhalten wird.[9] Die vielfältigen Spielarten einer gesellschaftlich unverantwortlichen Unternehmensführung – von kriminellen Handlungsweisen wie Steuerhinterziehung und Bilanzmanipulation, Cum-

Cum und Cum-Ex, „Schummel"-Software und Schmiergeldzahlungen bis hin zu „nur" moralisch fragwürdigen Praktiken wie Lohndumping, Downsizing und Green Washing – verweisen so gesehen unmittelbar auf unser Thema und dessen Teilaspekt der schlechten Führung *von* Unternehmen (CEOs, Top-Manager).

Analog dazu wird allerdings zunehmend auch eine schlechte Führung *in* Unternehmen, also eine schlechte Personal- oder Mitarbeiterführung, konstatiert und moniert. Die Datenlage ist hier recht eindeutig: So gaben in einer Studie der Ruhr-Universität Bochum[10] lediglich 20 Prozent der befragten Mitarbeiter an, mit dem eigenen Vorgesetzten zufrieden zu sein. Mehr als die Hälfte (56 Prozent) war hingegen entschieden unzufrieden. Fast ein Viertel der Befragten (23 Prozent) gab dem Chef gleich die schlechteste aller möglichen Bewertungen. Fazit: Eine deutliche Mehrheit beurteilte ihre Vorgesetzten als eine „einzige Katastrophe", weshalb der Chef in dieser Untersuchung als „Kündigungsgrund Nummer eins" gilt.[11] Nicht ganz so verheerend, aber schlimm genug, zeigt eine Studie des Gallup Umfrageinstituts aus dem Jahre 2018[12]: Der Anteil derer, die in deutschen Unternehmen mit „Hand, Herz und Verstand" (= hochmotiviert) arbeiten, ist mit 15 Prozent in etwa so groß wie der Anteil derjenigen, die innerlich vollständig gekündigt haben (14 Prozent). Der verbleibende „Rest" (71 Prozent) der Beschäftigten ist irgendwo im motivationalen Mittelfeld unterwegs und leistet mehr oder weniger Dienst nach Vorschrift. Wichtig dabei: Als zentrale Ursache hierfür gelten schlechte Führungskräfte. Und eine DGB-Umfrage aus 2019 stellt ihrerseits fest, dass knapp die Hälfte der Beschäftigten Angst vor ihrem Vorgesetzten hat, insbesondere wenn es gilt, Probleme im Betrieb anzusprechen. Und etwa jeder Dritte (32 Prozent) sieht sich durch Vorgesetzte persönlich nicht ausreichend wertgeschätzt.[13]

Dazu kommt: Der Trend hin zum Bad Leadership findet sich nicht nur im wirtschaftlichen Umfeld, sondern ebenso im politischen Bereich. Nun gut, für diesen Bereich könnte man schnell abwinken und sagen: „Bad Leadership war hier doch schon immer ein Thema!" – um gleich eine Aufzählung nachzulegen, die zu komplettieren dieses Buch leicht um einige Seiten verlängern würde: Idi Amin, Nicolae Ceausescu, Francois Duvalier (Papa Doc), Francisco Franco, Adolf Hitler, Ferdinand Marcos, Benito Mussolini, Manuel Noriega ...[14] Was das Thema Bad Leadership im politischen Bereich tatsächlich jedoch seit Kurzem nochmals puscht, ist etwas ganz anderes. Nämlich der bedenkliche Umstand, dass schlechte Führung keine Exklusivität mehr besitzt für die Diktatoren, Autokraten und Tyrannen dieser Welt – die im Übrigen laut einer Studie der Bertelsmann-Stiftung aktuell über rund 3,3 Milliarden „Geführte" herrschen.[15] Vielmehr scheint Bad Leadership auch in westlichen Demokratien auf dem Vormarsch. Die hierzulande derzeit medial zumeist Genannten heißen hier Jair Bolsonaro, Recep Tayyip

Erdoğan, Jarosław Kaczyński und Viktor Orban. Dazu kommen der Quasi-Absturz der US-amerikanischen Leadership-Qualität seit dem 20. Januar 2017 sowie jener der britischen ab dem 24. Juli 2019.

Und auch damit sind wir noch nicht am Ende. Denn Bad Leadership ist zuletzt auch zu einem drängenden und brennenden Problem sogar in einem Bereich geworden, der verbunden mit der Vorstellung vom „Guten Hirten" wie auch „Guten Oberhirten" von vielen bis dahin eher als Archetypus oder Refugium der guten Führung gesehen wurde, den Kirchen. Und nur der Form halber sei auch noch der Bereich des Sports angefügt mit seinen allzu häufig korruptionsanfälligen Institutionen und Führungspersonal, sprich: IOC, UEFA, FIFA, DFB. Auch diese Liste ließe sich fortsetzen.

Ansätze, Ansätze, Ansätze

Das neue Augenmerk, das das Phänomen schlechte Führung in unserer Gesellschaft heute findet, war nun wohl auch der Wissenschaft und Forschung Anlass genug, die vormalige Zurückhaltung gegenüber der Thematik aufzugeben und diese nun geradezu in ihr Gegenteil zu verkehren. Ausweis dessen ist eine bemerkenswerte Flut an Begrifflichkeiten und dazu gehörigen Ansätzen, die allesamt rund um das Thema Bad Leadership kreisen. Einige dieser Ansätze lassen sich wie folgt kurz skizzieren:

- *Bad Leadership (Schlechte Führung)*: Die bislang einzige Monografie mit gleichem Titel wie das vorliegende Buch stammt von der renommierten Harvard-Professorin Barbara Kellerman.[16] Die Autorin definiert schlechte Führung dort durch sieben schlechte Verhaltensweisen (inkompetent, unbeweglich, maßlos, gefühllos, korrupt, engstirnig, bösartig), deren Ursprung sie vor allem in schlechten Eigenschaften (z. B. Gier) bzw. schlechten Charakteren (z. B. Narzissmus) der Führenden sieht. Sie betont allerdings auch, dass die Geführten stets ihr Scherflein zur Entstehung und Aufrechterhaltung eines Bad Leadership beitragen, sei es, indem sie eher unbeteiligt dem schlechten Treiben zuschauen, sei es, indem sie den schlechten Führer hierbei aktiv unterstützen. Und Kellerman stellt auch deutlich heraus, dass Bad Leadership wohl vieles sein kann, keinesfalls jedoch ein objektiver Tatbestand.[17] Soll heißen:

  Schlechte Führung kann variieren und oszillieren, insbesondere

  - in Bezug auf die *Intensität*, d. h. manche Führer sind sehr schlecht, andere vergleichsweise weniger,
  - in Bezug auf die *Bewertung*, d. h. was manche für schlechte Führung halten, kann anderen als gute Führung erscheinen, sowie

- in Bezug auf den *Zeitpunkt* der Bewertung, d.h. was früher als gute Führung angesehen wurde, kann später als schlechte Führung erscheinen – und umgekehrt.

Kurzum: Bad Leadership ist kein Faktum, sondern eine Wertung. Dies lohnt sich im Hinterkopf zu behalten!

- *Toxic Leadership (Giftige Führung)*: Unter diesem Stichwort geht Jean Lipman-Blumen[18] von der Claremont Graduate University der Frage nach, „warum wir destruktiven Vorgesetzten und korrupten Politikern folgen – und wie wir sie überleben können", so der Untertitel ihres bekannten Buches zum Thema. Sie schert damit aus der breiten Phalanx all jener aus, die schlechte Führung im Wesentlichen durch das Schlechte in den Führenden erklären, und untersucht stattdessen, wie die Geführten ticken, wenn sie Führern selbst dann noch folgen, wenn deren destruktive Wirkungen für die Nation, die Organisation oder das Team bereits deutlich zu spüren oder sogar schon klar zu erkennen sind.
- *Destructive Leadership (Destruktive Führung)*: Der Begriff der destruktiven Führung wird zwischenzeitlich von einer Vielzahl von Autoren verwendet, sodass er als der derzeit vermutlich gängigste Terminus für unsere Problematik angesehen werden kann. Schlechte Führung wird hier insbesondere mit schlechten Führungszielen in Verbindung gebracht. Mit Blick auf den organisationalen Kontext unterscheidet beispielsweise das norwegische Forscherteam um Stale Einarsen[19] folgende Varianten einer destruktiven Führung: Wirkt die Führung zu Gunsten der Organisation, aber zu Lasten der Geführten, so sprechen sie von „tyrannischem Führungsverhalten". Wirkt die Führung umgekehrt zu Gunsten der Geführten, aber zu Lasten der Organisation, dann liegt ein „unterstützend-disloyales Führungsverhalten" vor. Die schlechteste der schlechten Führungen ist demnach ein „entgleistes Führungsverhalten", das zu Lasten der Geführten und zu Lasten der Organisation geht. Hierzu ist beispielsweise ein Laissez-faire-Führungsverhalten zu rechnen, bei dem eine Führungsperson zwar formal eine Führungsposition bekleidet, sie Führungsfunktionen gleichwohl weitestmöglich meidet, sprich: Führungsentscheidungen verschiebt oder verweigert, weder Interesse an Performance-Zielen noch an Kontakt und Austausch mit den Geführten zeigt. In einer Untersuchung gaben für Norwegen[20] über 80% der rund 2.500 Befragten an, eine oder mehrere dieser Bad Leadership-Verhaltensweisen schon einmal in ihrer Organisation beobachtet zu haben, zuweilen sogar „nahezu regelmäßig".
- *Abusive Supervision (Feindseliges Führungsverhalten)*: Diese Bad Leadership-Variante ist aufs Engste mit dem US-amerikanischen Führungsforscher Bennett Tepper[21] verbunden und behandelt genau das, was viele

intuitiv mit schlechter Führung verbinden: Ein Vorgesetztenverhalten, das von den Geführten als feindselig und aggressiv wahrgenommen wird, und das sich sowohl auf verbaler wie auf non-verbaler Ebene vollzieht. Als typische Ausdrucksformen solchen Verhaltens gelten lautes und ärgerliches Anschreien, öffentliches Kritisieren, Bloßstellen und „zum Sündenbock" stempeln von Geführten, taktlose und kränkende Bemerkungen, Herabsetzungen und Nötigungen, Unhöflichkeiten und Grobheiten oder die Darstellung von Ideen bzw. Leistungen der Geführten als die eigenen. Davon betroffen sind in den USA laut Tepper[22] immerhin 14% der Beschäftigten. Geschätzte Kosten pro Jahr: 23,8 Milliarden US-Dollar.

- *Pressure to Behave Unethically (PBU; Druck zu unethischen Verhaltensweisen)*: Auch diese Umschreibung eines hochproblematischen Führungsverhaltens geht auf Bennett Tepper[23] zurück. Angesprochen ist hier der Druck, den Geführte von Seiten übergeordneter Autoritäten verspüren und der darauf ausgerichtet ist, sich – vermeintlich „zum Wohle" der Organisation oder Institution – in unethischer Weise zu verhalten (z.B. Übervorteilung von Kunden, Zurückhaltung kritischer Informationen). Die Feststellung von Tepper, wonach für die USA in nahezu allen Unternehmensskandalen der jüngeren Vergangenheit (z.B. Enron, Arthur Andersen, Fannie Mae) PBU gut nachgewiesen werden kann, kann mit Blick auf die Unternehmensskandale der jüngeren deutschen Vergangenheit sicher ein gutes Stück weit übertragen werden (siehe z.B. die Entwicklung und den Einbau von manipulierter Software).
- *Exploitative Leadership (Ausbeuterische Führung)*: Dem PBU nicht ganz unähnlich ist das Konzept der ausbeuterischen Führung, das das Münchener Forschertrio Ellen Anke Schmid, Armin Pircher Verdorfer und Claudia Peus[24] in 2019 in die Debatte einbrachte und das schlechte Führung zuvorderst von einer Größe bestimmt sieht: dem Eigeninteresse des Führenden. Um den eigenen bzw. egoistischen Interessen bestmöglich zu dienen, üben ausbeuterische Führungskräfte entweder Druck auf die Geführten aus oder sie manipulieren sie in geschickter Weise, was eine andauernde Überbelastung bei den Geführten, je nachdem aber auch eine Unterforderung und/oder eine ausbleibende Weiterentwicklung nach sich ziehen kann.

Auf alle diese Ansätze kommen wir im Weiteren an jeweils geeigneter Stelle nochmals zu sprechen. Und diese Liste der Bad Leadership-Ansätze ließe sich noch fortschreiben, etwa durch Arbeiten zu den Themen Leader Bullying[25] (Mitarbeiter-Mobbing durch Vorgesetzte), Petty Tyranny[26] (herrsch-/rachsüchtige Verhaltensweisen des Führenden), Supervisor Undermining[27] (Führende, die die sozialen Beziehungen, Arbeitserfolge sowie das Ansehen ihrer Mitarbeiter gezielt unterminieren) oder auch Workplace Incivility[28]

(grobe, unhöfliche Verhaltensweisen seitens des Führenden). Hiervon wollen wir jedoch absehen. Was wir stattdessen wollen, ist, die vorliegenden Beiträge zum Thema nehmen, ihre jeweils zentralen Inhalte erfassen und diese, ähnlich Mosaiksteinen geordnet aneinanderlegen. Je nachdem, wie sorgsam wir hierbei verfahren, ergeben sich zwei Bad Leadership-Bilder. Zwei? Zwei! Das erste Bild ist gewissermaßen das, was wir zu sehen bekommen, wenn wir auf das blicken, was uns der sogenannte „Mainstream" präsentiert: Die vorherrschende Sichtweise, der gemäß Bad Leadership schlicht eine *Abnormität*, eine Abweichung vom Normalen ist, die grundsätzlich *dysfunktional*, also unzweckmäßig wirkt und von daher von niemandem gewollt sein kann – und der es folglich mit vereinten Kräften zu begegnen gilt.[29] Dieses Bild ist, wie gesagt, jenes, welches am häufigsten gezeichnet wird[30] und welches wir von daher in aller Regel auch vor Augen haben, wenn wir mit dem Problem konfrontiert sind. Allerdings: Es lässt sich auch ein zweites Bild zeichnen, das nicht nur mehr Details aufweist, sondern auch Dinge abbildet, die wir im einfachen Bild gar nicht zu sehen bekommen. Betrachtet man dieses Bild genauer, dann kann man erkennen, dass Bad Leadership auch ganz anders gesehen werden kann, nämlich als eher *normal* für unser System, und als durchaus *rational* und *funktional* für manche seiner Akteure.[31] Folgt man Stephen Linstead, Professor für kritisches (!) Management an der York Management School und seinen Koautoren, dann wird das zweite Bild zuvorderst von jenen gezeichnet, die frustriert sind darüber, wie der Mainstream ethische, politische und ideologische Aspekte der Bad Leadership-Problematik übersieht, schlicht nicht zur Kenntnis nimmt und zuweilen sogar vertuscht.[32] Wir wollen hier natürlich auch die wichtigsten Facetten dieses Bildes nachzeichnen. Betrachten wir aber erst einmal das einfachere Bild – und zwar bezogen auf die Führung *in* Organisationen, sprich: die Personal- bzw. Mitarbeiterführung. Wir gehen dabei allerdings davon aus, dass man mit den nötigen Abänderungen ein solches Bild immer auch für andere Führungskontexte zeichnen kann (Führung *von* Organisationen, politische Führung etc.).

Von der Hybris zur Nemesis – das einfache Bad Leadership-Bild

Was kommt uns als Erstes in den Sinn, wenn wir den Begriff Bad Leadership hören? Der *schlechte Führer*! Mit ihm – kaum je: ihr – beginnt im Grunde wohl jedes gedankliche Bild zum Thema (siehe Position (1) in Abbildung 1). Hier stellt sich dann die Frage, was den Bad Leader eigentlich so schlecht macht. Barbara Kellerman ging in ihrem Ansatz davon aus, dass solche Führende durch einen schlechten Charakter und/oder schlechte Eigenschaften negativ ausgezeichnet sind. Dies entspricht im Kern auch der aktuellen

Debatte, die zunehmend allerdings eine leicht andere Bestimmungsgröße des Schlechten fokussiert: Die sogenannte *„dunkle Triade"*[33], bestehend aus Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie – allesamt Persönlichkeitsprägungen, die sich laut Studien erkennbar häufiger in oberen und obersten Führungspositionen nachweisen lassen als im Bevölkerungsdurchschnitt.[34] Unmittelbarer Ausfluss des schlechten Wesens solcher Führungspersönlichkeiten ist ihr *schlechtes Führungsverhalten* – mit Bennett Tepper gesprochen: ihr feindseliger und aggressiver Führungsstil. Damit sind wir bei den *Geführten* (siehe Position (2) in Abbildung 1), die unter einem solchen Führungsverhalten natürlich leiden und mit einem *doppelten Abwärtstrend* hierauf reagieren. Erstens: Ihre Arbeits- und Lebenszufriedenheit sinkt, denn sie unterliegen zunehmend Stress, Angstgefühlen und Depression. Zweitens: Ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sinken, Demotivation und kontraproduktive Arbeitsweisen sind die Folge. Hier kommt dann die *Organisation* bzw. Institution ins Spiel (siehe Position (3) in Abbildung 1). Deren Leitung erkennt – wenn zuweilen auch spät –, dass Bad Leadership „eine teure Angelegenheit"[35] ist, da Produktivität und Gewinnentwicklung hierdurch negativ beeinflusst werden. Dies bestätigen all jene Untersuchungen, die im Kern bedeuten, dass schlechte Führung eine negative Korrelation zu positiven Befindlichkeiten und Verhaltensweisen der Geführten aufweist (z. B. individuelle Performance und persönliches Well-Being) und gleichzeitig eine positive Korrelation zu negativen Verhaltensweisen der Geführten besteht (Jobwechsel, kontraproduktives Arbeitsverhalten).[36] Und damit schließt sich der Kreis insofern, als die derart geschädigte Organisation den Bad Leader für dessen dysfunktionale Führungsfolgen natürlich zur Verantwortung zieht, also mit Sanktionen belegt, wofür in der einschlägigen Debatte vor allem der Begriff des *Derailment*[37] („Entgleisung") steht: Entlassung, Versetzung oder zumindest Verharrung auf einem Karriereniveau, das hinter den Erwartungen und Möglichkeiten des Betreffenden zurückbleibt. Wollten wir die griechische Mythologie an dieser Stelle bemühen, dann könnten wir kurz schließen, dass Bad Leadership mit einer Art *Hybris* (Hochmut, Vermessenheit, Selbstüberschätzung, Realitätsverlust) des Führenden beginnt, früher oder später jedoch von *Nemesis*, der Göttin des gerechten Zorns bzw. der ausgleichenden Gerechtigkeit, abgestraft wird. Moderner, mit der sogenannten Spieltheorie gesprochen, könnte man ergänzend auch festhalten: Bad Leadership kennt keine Gewinner, nur Verlierer (Geführte, Organisation, Führender) und entspricht damit einer klassischen *„lose-lose-lose"-Konstellation*. Fazit: Letztlich gerecht – aber vor allem schlecht.