

# Leadership-Bullshit

Dr. Christof Schmitz<sup>a</sup>, Prof. Dr. Matthias Egger<sup>b</sup>, PD Dr. Peter Berchtold<sup>a,b</sup>

<sup>a</sup> college M, Bern; <sup>b</sup> Institut für Sozial- und Präventivmedizin, Universität Bern

Über Leadership wird jede Menge Bullshit verbreitet. Interessant wird es, wenn man sich vor Augen führt, dass Bullshit hilft, Wahrheiten zu vernebeln. Etwa, dass gelingende Führung und erfolgreiches Verhalten in Organisation nicht Hand in Hand gehen müssen. Beide Herausforderungen gleichzeitig zu handhaben heisst die Aufforderung. Also: Besser Bullshit produzieren als zur Sache sprechen?

Denkwürdige Blüten bringen die Diskussionen um Leadership hervor. Nicht nur scheint das Geschlecht des Begriffs konsequent unbekannt zu bleiben – der, die, das Leadership? –, auch die konzeptionellen Klärungen mögen nicht recht vom Fleck kommen. Obwohl es sich um eines der meistuntersuchten sozialwissenschaftlichen Phänomene handelt, bleibt vieles im Unklaren, was eine üppig quellende Literatur zum Thema<sup>1</sup> ermöglicht, unüberblickbar viele Schulungsangebote, sowie eine schier unendliche Menge an Behauptungen von Managern, Sportlern, Politikern und anderen Versuchern der Meinungsführerschaft. Wird viel geredet, liegt der Verdacht nahe, dass Bullshit produziert wird. Der amerikanische Philosoph Harry Frankfurt hat in seinem wunderbaren Essay *On Bullshit* eine Analyse dieses Phänomens geliefert. Wer Bullshit redet, ist gleichgültig gegenüber der Wahrheit, ihn interessiert nicht, ob seine Aussagen wahr oder falsch sind, ob sie eine gültige Beschreibung der Realität darstellen, sorgfältig und mit gedanklicher Disziplin angefertigt sind, sondern er möchte einen bestimmten Eindruck über sich selbst erzeugen, also Wirkung manipulieren (z.B. kompetent, attraktiv, wissend, *führend*

etc. erscheinen). Mehr noch, «Bullshit ist eine Technik, die Wahrheit zu verbergen»<sup>2</sup>. Da wird es interessant. Welche Wahrheit könnte der allgemeine Leadership-Bullshit verbergen?

## Die Lücke, die der Teufel lässt<sup>3</sup>

Mit relativ geringem Aufwand lässt sich aus den positiven Führungserfahrungen von uns allen eine Liste mit Anforderungen an gute Leadership herausfiltern. Unternimmt man diesen Versuch, zeigt sich in faszinierender Weise, wie sehr unsere eigenen positiven Erfahrungen weitgehend mit denen der vielen anderen übereinstimmen und wie sehr diese Erfahrungen dem entsprechen, was unzählige Führungsstudien eruiert haben. Positive Führungserfahrungen und Führungsforschung bestätigen sich wechselseitig. Und jetzt wird es doppelt interessant: Wenn dem so ist, dass der gemeinsame, positive Führungshorizont von uns allen 1) weitgehend kohärent ist und 2) der Evidenz der Führungsforschung entspricht: Warum weicht dann ein so hoher Anteil an Führungsrealität von diesen Einsichten ab?

Hier tut sich jene Lücke auf, die der Teufel lässt, um unser Leben anspruchsvoller zu gestalten. Diese «satanische» Lücke klappt zwischen der Präskription von Führung und einer fortwährend davon abweichenden Realität. In diese Lücke stolpern wir – wiederkehrend. Und aus diesem Stolpern schöpft Leadership-Literatur wie -Industrie ihre überquellenden, meist nur leicht variierenden Behauptungen des immer Gleichen: Sei authentisch, sei vertrauensvoll, gib Feedback, stärke deinen Leuten den Rücken, gib Wertschätzung usw. Stanford-Professor Jeffrey Pfeffer nimmt in seinem jüngsten Buch *Leadership Bullshit* diesen seltsamen Widerspruch zwischen Prä- und Deskription aufs Korn und wirft der Leadership-Industrie – also den ganzen Schreibern, Trainingsfirmen, Coaches, geschulten wie

<sup>1</sup> 182207 Stichworte bei Amazon.com unter dem Stichwort «Leadership in Books».

<sup>2</sup> Harry Frankfurt, Interview. *Die Zeit*, 23.2.2006.

<sup>3</sup> Ein Buchtitel Alexander Kluges.

## CAS Leadership in Organisationen des Gesundheitssystems

Führungskompetenz im medizinischen Kerngeschäft ist erfolgskritisch geworden. Das ist heute Evidenz-basiert. Der Studiengang «CAS Leadership in Organisationen des Gesundheitssystems» vermittelt speziell eine an Organisationen des Gesundheitswesens und ihren Entwicklungen orientierte Leadership. Das Programm verbindet Evidenz-basiertes Wissen mit praktischen Anwendungen in einer anregenden Lernkultur.

Der Studiengang wird vom Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Bern und vom college M durchgeführt. Er richtet sich an Ärzte und Ärztinnen mit leitenden Funktionen sowie Führungskräfte anderer Berufsgruppen in Spitälern und weiteren Einrichtungen.

Der Studiengang gliedert sich in 6 Module von insgesamt 18 Tagen und eine Projektarbeit. Der Studiengang wird mit einem «Certificate of Advanced Studies (CAS) in Leadership in Health Care Organisations» der Universität Bern (15 ECTS-Punkte) abgeschlossen. Detaillierte Informationen unter [www.cas-leadership.ch/](http://www.cas-leadership.ch/) oder Tel. 031 306 93 80.

ungeschulten Beratern, sowie ausgestiegenen Managern, die nunmehr das predigen, was sie selber nie praktiziert hatten – vor, dass sie ihre Schützlinge derart falsch informiere, dass diese sogar Gefahr laufen, in ihren Organisationen zu scheitern. Exemplarisch: Wer unbeirrt authentisch agiert, wird früher oder später in die Fallstricke organisationaler Mehrdeutigkeiten laufen und Schiffbruch erleiden. Wer zu viel Vertrauen schenkt, wird in die Grube fallen, die ihm andere graben. Wer ungefragt Feedback gibt, macht sich die Feinde, die er verdient, etc.

Wir dürfen annehmen, dass die Leadership-Industrie nur darum so viel heisse Luft zu produzieren vermag, weil hinreichend Nachfrage existiert. Erkennen die Nachfrager den Bullshit nicht? Wollen sie ihn nicht erkennen? Halten wir fest: Gelingende Leadership, dafür gibt es hinreichend Evidenz, führt zu besserem Engagement der Mitarbeitenden und bewirkt gleichzeitig Leistungsfähigkeit sowie «Wellbeing» – also exakt das, was wir eigentlich wünschen würden. Solche Führung fungiert tendentiell als «Servant Leadership», also als «dienende», die in erster Linie am Wohlergehen der Mitarbeitenden interessiert ist. Authentizität, Vertrauen, Wertschätzung, Zuwendung sind weitere wichtige Vokabeln in der Sprache gelingender Leadership (Abb. 1).

Dem gegenüber steht eine Welt, in der die Leader vor allem an ihrem eigenen Wohlergehen, ihrer eigenen Reputation, ihrer eigenen Karriere orientiert sind. Mitarbeiter folgen auf den hinteren Rängen. Narzissmus, gerade in grossen Organisationen ein wichtiges Phänomen, schlägt hier ebenso zu Buche wie sozialpsychologische Prozesse von Territorialität, Autorität, Macht

und Einfluss. Anreize, Strukturen und Kulturen von Organisationen mit ihren vielfältigen Funktionen, Silos, Bereichen, Hierarchie-Ebenen etc. tun ein Übriges, um von gelingender Leadership «abzulenken».

Wenn wir die beiden Seiten – «gute Führung» und «reale Führung» – gegenüberstellen, fällt auf, dass auf der linken Seite eine Orientierung weg vom Führenden hin zu *people* erkennbar ist, während auf der anderen Seite eine Orientierung an den Macht- und Einflussaspekten von Organisationen deutlich wird. Dazwischen tut sich die Lücke auf, die der Teufel lässt, damit wir ins Stolpern geraten ... Weniger «theologisch» formuliert: Leadership (und ihre Industrie) tut sich schwer mit jenem Zwiespalt, der zwischen den «hellen» Anforderungen des *people managements* und den «dunklen» des Managements von Partikularinteressen, Politik, Autorität, Macht, Einfluss etc. besteht. Die Polarisierung von «hell» und «dunkel» (positiv/negativ, gut/böse ...) kann uns darauf hinweisen, dass hier etwas gesplittet wird, was eigentlich zusammengehört, aber offensichtlich schlecht integriert zu denken ist. Hier gilt es, Brückenbildung zu betreiben.

### Eine Teufelsbrücke

Leadership bedeutet einen Beeinflussungszusammenhang zwischen Führendem und Geführten. So ist dieses Phänomen definiert. Jemand führt, jemand folgt. Die Beeinflussung ist trotz dieser Asymmetrie nicht unilateral, sondern erfährt ihre Komplexität aus den Wechselwirkungen zwischen Verhalten, Beobachtungen und Zuschreibungen zwischen den Involvierten. Asymmetrie ist die Basis, Wechselwirkung die komplexe Realität. Führung, darauf haben soziologische Analysen hingewiesen, basiert auf der Asymmetrie hierarchischer Organisation, ist gleichzeitig aber darauf verwiesen, diesen Zusammenhang immer wieder aufs Neue zu vernebeln. Anders könnte sie nicht auf das komplexe Zusammenspiel von Führenden und Geführten setzen, das es braucht, um – speziell in Expertenorganisationen! – Potentiale nutzen zu können. Wer das nicht glauben mag, möge beobachten, wie hilflos Chefs unmittelbar werden, wenn sich Mitarbeitende geschickt dumm stellen. Diese Vernebelung ist der Ausgangspunkt für die Bullshit-Produktion. Wenn immer wieder aufs Neue vernebelt werden soll, dass Macht im Spiel ist (obwohl das jeder weiss), und dass Karriereorientierung und Reputation nicht unbedingt mit guter Führung Hand in Hand gehen müssen (was viele ahnen und etliche zu nutzen wissen), lässt sich schlecht konkret werden. Es darf nicht besprochen werden, was nicht sein soll. Ebensolches musste vor etlichen Jahren der Organisationspsychologe Oswald



Abbildung 1: Die zwei Seiten der Leadership (zVg von den Autoren).

Neuberger erleben, als er vorschlug, man möge doch alle Führungskräfte in mikropolitischen Verhalten schulen. Das wäre das Effektivste, was man tun könne. Eindrücklich, was an Häme und Schmähungen über ihn niederging. Lieber mehr Bullshit, als Klartext sprechen.

Der Spital-CEO, der glaubt, qua Kompetenzordnung die Sache im Griff zu haben, ist bereits gescheitert (auch wenn der Verwaltungsrat noch ein wenig braucht, um das zu begreifen ...), genauso wie derjenige, der meint, gute Beziehungen alleine seien hinreichend. Der Chefarzt, der denkt, seine Idiosynkrasien frei ausleben zu können, ist bereits an die Wand gefahren (auch wenn ihm der Arbeitsmarkt immer noch Personal in die Klinik spült), genauso, wie jener Chefarzt, der alles tut, um es allen recht zu machen. Eine der beiden Seiten alleine reicht nicht aus, übrigens auch nicht die Pseudo-Hinwendung zur anderen. Ständig die Machtkarte zu spielen und andere nur aus strategischem Kalkül ins Vertrauen zu ziehen, klappt – à la longue – genauso wenig, wie jedes Statusgehabe tunlichst zu vermeiden,

aber einmal im Halbjahr «auszurufen». Sowohl das eine wie das andere ist zu tun, es braucht gelegentlich die Macht, um andere zur Verständigung zu bringen, es benötigt immer wieder das Vertrauen, um Zusammenarbeit zum Klingen zu bringen, es fordert die Zuwendung, um in schwierigen Zusammenhängen produktiv werden zu können. Mit genauerem Hinsehen können wir erkennen, wie sehr wir auf die Überbrückung der Lücke angewiesen sind. Mehr noch, erst mit ihr ist jene Qualität zu erwarten, die die viel beschworene und gewünschte High Performance hervorbringen kann. Die Lücke, die der Teufel lässt, ist gleichzeitig Problem wie Lösung. Weder die Verleugnung der einen noch der anderen Seite wird dabei von Hilfe sein. Da braucht es mehr als ein paar Managementtools, nicht zuletzt Originalität und Kreativität.

#### Literatur

- Frankfurt H. On Bullshit. Princeton University Press, Princeton, New Jersey 2005.
- Pfeffer J. Leadership BS. Fixing Workplaces and Careers. One Truth at a Time. Harper Business, New York 2015.

---

Korrespondenz:  
college M  
Haus der Akademien  
Laupenstrasse 7  
CH-3001 Bern  
Tel. +41 31 306 93 81