

Leadership auf der Leinwand

Was uns das Kino über Führungsleitbilder und -stereotypen erzählt.

Eric Davoine & Markus Gmür

Führungsbeziehungen sind eine allgegenwärtige Erscheinung in unserer Gesellschaft: in Politik und Wirtschaft, in der Verwaltung und im Militär, am Arbeitsplatz und im Verein. So kommt auch der Kinofilm nicht umhin, Inszenierungen von Führung zu zeigen. Manchmal tut er das fokussiert, manchmal eher beiläufig, gelegentlich werden historische Persönlichkeiten mit ihrem Führungsverhalten porträtiert, aber meistens sind es fiktive Figuren. Stets stehen sie in einem bestimmten historischen Zusammenhang, und vor allem auch in einem (landes-) kulturellen Kontext. Daraus ergibt sich eine grosse Varianz in der Darstellung.

Le cinéma est un miroir de la vie sociale. Il est aussi un miroir de la vie dans les organisations, des relations sociales et des rapports de pouvoir. Pour la pédagogie des cours sur le leadership et les pratiques managériales, les films offrent de nombreux exemples de personnages et de situations qui illustrent certains concepts-clés de la littérature.

Wir haben vier Filme ausgewählt, die aus verschiedenen Jahrzehnten und landeskulturellen Kontexten (USA, Frankreich, Spanien und Deutschland) stammen. Sie beleuchten ausgewählte Aspekte des Führungsphänomens: Überzeugungskraft und Manipulation, Männer- und Frauenrollen, Freiheit und Herrschaft.

Le leader toxique qui envoûte et dévore ses collaborateurs-trices – *Une étrange affaire* (1981)

«Alors Monsieur Coline, il paraît que je ne vous aime pas?»

Il ne suffit pas d'une position hiérarchique pour assurer l'autorité d'un manager. Ceux et celles-ci doivent convaincre, séduire, flatter, négocier pour que leurs collaborateurs-trices fassent ce qu'ils et elles souhaitent leur faire faire (Kotter, 1982). La littérature sur le leadership rappelle que les leaders sont ceux qui entraînent les followers derrière eux sans user de leurs ressources hiérarchiques. Les leaders charismatiques sont souvent à la limite de la manipulation et de l'aliénation. Ils et elles peuvent amener leurs collaborateurs-trices à atteindre un niveau d'implication supérieur, mais peuvent aussi représenter une menace pour leur libre arbitre.

Michel Piccoli joue le rôle d'un PDG mystérieux et manipulateur qui impose un style de management oscillant

entre fascination et terreur. Ce thriller psychologique explore les mécanismes d'influence et de domination qui peuvent s'exercer au sein d'une organisation et montre comment un employé va progressivement sacrifier sa vie privée à son patron. Le PDG n'élève jamais la voix et ne donne jamais d'ordre direct. Il va s'imposer par une attitude et des remarques laconiques et menaçantes qui vont créer un climat de tension et d'incertitude. Puis, il va flatter sa victime, l'intégrer à son équipe de fidèles, l'isoler de ses anciens collègues, utiliser son besoin de reconnaissance jusqu'à épuisement, pour finalement l'abandonner complètement.

Le film offre une bonne illustration du leadership charismatique en entreprise mais aussi de ses limites et de ses risques. Il pousse à réfléchir sur la manière dont un leader peut inspirer, mais aussi asservir, et sur l'importance de préserver un équilibre entre engagement professionnel et vie privée.

Visionäre Persönlichkeiten überwinden Grenzen – «Sushi in Suhl» (2012)

«Wenn es für Sushi kein Thunfisch oder Lachs gibt, geht Vater eben Barsch fischen.» (paraphrasiert)

Eine ausserordentliche Gabe von Führungskräften in Organisationen ist ihre Fähigkeit, Ängste und Vorbehalte, institutionelle Grenzen oder politische Widerstände mithilfe visionärer Ideen, kreativer Umgehungsmanöver und unerschütterlicher Beharrung zu überwinden. Diese Gabe wird insbesondere dann wichtig, wenn sich eine Organisation in einer Krisenphase befindet oder wenn eine Innovation in einem Umfeld realisiert werden soll, das durch starre Strukturen gekennzeichnet ist. Das Kino porträtiert solche Führungskräfte vorzugsweise als selbstbewusste Heldenfiguren der Geschichte von Staaten, Armeen, Unternehmen oder zivilgesellschaftlichen Bewegungen. Seltener sind die Porträts solcher Führungspersönlichkeiten mit leiserer Stimme und feineren Nerven.

Der Film ist inspiriert durch die Geschichte von Rolf Anshütz, der 1966 die erste japanische Gaststätte in der DDR eröffnete. Dieser entdeckte eine Faszination für die japanische Koch- und Genusskultur, obwohl er dazu nur auf Bücher und eine Zufallsbegegnung mit einem japanischen

Handelsreisenden zurückgreifen konnte. Die sozialistische Mangelwirtschaft und der Ost-West-Konflikt setzten seinen Visionen anfangs enge Grenzen und verlangten viel Improvisation, bis seine wachsende Bekanntheit ihm Mitte der 1970er-Jahre sogar den Zugang zu den knappen Devisen des Landes und später eine Japanreise eröffneten.

«Servant Leaders», wie sie die Führungsforschung in den letzten Jahren entdeckt hat, zeichnen sich zum einen durch selbstlose Verpflichtung auf eine Idee aus; zum anderen erkennen sie ebenso selbstlos die Potenziale ihrer Mitstreiter/innen und geben ihnen den nötigen Raum zur Entfaltung. Dafür bietet der Film ein anrührendes Anschauungsbeispiel.

Comment construire une autorité légitime – *La méthode* (2005)

«C'est la raison pour laquelle je ne te choisirai pas pour ce poste.»

Dans les débats sur l'autorité et les différences de styles de leadership, les tenants du leadership authentique (Goffee, Jones, 2015) défendent la réflexivité et la capacité des leaders à communiquer sur leurs valeurs, leurs compétences, leurs forces et aussi leurs faiblesses. Ils défendent aussi l'idée que l'autorité se construit dans le processus d'interactions entre leaders et followers.

Le film *La Méthode* (2005) met en scène sept candidat-e-s participant à une sélection pour un poste de cadre supérieur dans une grande entreprise multinationale. L'entretien, organisé selon la mystérieuse méthode Grönholm, devient un huis clos intense, où les postulant-e-s sont confronté-e-s à des tests psychologiques destinés à évaluer leurs compétences et leur capacité à s'imposer comme leader. Dès le début du film, il est clair que l'autorité n'est pas prédéfinie, mais qu'elle se construit au fur et à mesure du processus de sélection. Aucun manager ou responsable RH n'est présent dans la salle pour superviser les épreuves: ce sont les candidat-e-s elles et eux-mêmes qui doivent s'auto-organiser et prendre des décisions collectives.

Une des missions leur impose d'élire un leader à l'unanimité. Puis, il leur est demandé de déterminer qui, parmi eux, devrait être éliminé en premier. Au fil des épreuves, les candidat-e-s démontrent des stratégies variées pour prendre l'ascendant sur les autres. Le film met ainsi en exergue les différents modes d'exercice du pouvoir: le charisme, la ruse, l'intimidation ou encore la complaisance. Au-delà de cette illustration de différents styles de leadership, le film montre aussi comment des (prétendant-e-s) managers acceptent de se soumettre et d'obéir aux règles inconnues et peu éthiques d'un dispositif de gestion pour acquérir de l'autorité.

Dominante Frauen in Führungsrollen – «The Devil Wears Prada» (2006)

«Details of your incompetence do not interest me. [...] Please bore someone else with your questions.»

Führungspositionen in Unternehmen waren lange Zeit eine männliche Domäne. Frauen waren die Ausnahme. Zweifel an ihrer Befähigung zur Führung waren bis Ende des 20. Jahrhunderts in weiten Teilen der Bevölkerung tief verankert. Die Forschung zeigt, wie stark Führungsvorstellungen mit männlichen Stereotypen (z.B. rational, dominant oder kompetent) verbunden sind und dementsprechend mit weiblichen Stereotypen (z.B. emotional, kooperativ oder fürsorglich) kontrastieren. Auffällig ist, dass solche stereotypen Differenzierungen im deutsch- oder englischsprachigen Raum stärker ausgeprägt sind als im romanischen Kulturkreis. Auch jüngere Studien bestätigen deren Wirksamkeit für die Selbst- und Fremdwahrnehmung im Management.

Die Filmkomödie aus dem Jahr 2006 porträtiert die Chefredakteurin einer tonangebenden Modezeitschrift aus der Perspektive ihrer frischgebackenen Assistentin. Diese erlebt ihre Chefin als nicht nur anspruchsvolle, sondern rücksichtslos und zynisch agierende Person, die erst am Ende der Geschichte eine mehrdeutige Loyalitätsgeste für ihre Mitarbeiterin zeigt. Die Persönlichkeit erscheint äusserlich im Einklang mit traditionellen weiblichen Stereotypen im Berufskontext: Kostümierung, Kosmetik, Schmuck und High Heels. Ihr Habitus wird im Film hingegen hybrid in Szene gesetzt. Er komplementiert zwar das Erscheinungsbild durch eine entsprechend weibliche Mimik und Gestik, ergänzt sie aber mit Elementen eines stereotyp männlichen Dominanzgestus: Sie verbreitet mit grossem Pathos Leistungsdruck und Versagensangst. Ihr Führungsstil ist ausgeprägt aufgaben- und ergebnisorientiert und in Beziehungen distant. Er wird aber noch zugespitzt, indem sie sich für die Mitarbeitenden unberechenbar gibt und einen Wettbewerb um ihre seltene Gunst befeuert.

Dem Publikum wird damit eine attraktive, geradezu verführerische Frauenfigur präsentiert, die in der Ausübung der Führungsrolle aber abstossend wirkt. Damit wird die Inkompatibilität zur Frauenrolle demonstriert.

Notre expert ► **Eric Davoine** est professeur au Département des sciences du management.
eric.davoine@unifr.ch

Unser Experte ► **Markus Gmür** ist Professor am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management.
markus.gmuerm@unifr.ch