

dtv

Führungsaufgaben erwachsen überall dort, wo Menschen zusammenleben und -arbeiten: Nicht nur Manager nehmen sie wahr, sondern auch Ärzte im Umgang mit ihren Patienten, Ehrenamtliche, Eltern bei der Erziehung ihrer Kinder, ja selbst Freunde. Führungsaufgaben, sagt Wolfgang Schmidbauer, sind im Grunde Beziehungsaufgaben. Um sie erfolgreich zu lösen, bedarf es einer Persönlichkeit, die in einem gesunden Selbstgefühl verankert ist. An vielfältigen Praxisbeispielen verdeutlicht Schmidbauer, wie ein gesunder beziehungsweise kranker Narzissmus beschaffen ist und was daraus für die Führungsqualitäten eines Menschen folgt: »Ein Leiter, der seine eigenen Bedürfnisse nach Macht und Grandiosität weder verleugnen noch um jeden Preis durchsetzen muss, wird sich am Höhepunkt seiner Karriere nicht überschätzen und an ihrem Tiefpunkt nicht verzagen. Er hat einen narzisstischen Kern gefunden, der ihm hilft, sein Gleichgewicht zu finden und zu halten.«

Wolfgang Schmidbauer, geboren 1941 in München, Studium der Psychologie, Promotion 1968. Tätigkeit als freier Schriftsteller in Deutschland und Italien, Ausbildung zum Psychoanalytiker, Gründung eines Instituts für Analytische Gruppendynamik. Psychotherapeut und Lehranalytiker in München. Autor zahlreicher Bücher, sein bekanntestes: »Hilflose Helfer«.

Wolfgang Schmidbauer

Persönlichkeit und Menschenführung

Vom Umgang mit sich selbst
und anderen

Deutscher Taschenbuch Verlag

Von Wolfgang Schmidbauer
ist im Deutschen Taschenbuch Verlag erschienen:
Die einfachen Dinge (36308)

Ungekürzte Ausgabe

Januar 2007

© 2004 Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,
München

www.dtv.de

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche, auch auszugsweise Verwertungen bleiben vorbehalten.

Umschlagkonzept: Balk & Brumshagen

Umschlaggestaltung: Stephanie Weischer unter Verwendung
eines Fotos von gettyimages/Tim Flach

Satz: Fotosatz Amann

Druck und Bindung: Druckerei C. H. Beck

Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-13: 978-3-423-34382-4

ISBN-10: 3-423-34382-6

Inhalt

Einleitung 7

Führung und Narzissmus 10

Warum man Leiter wird 10 Führung und Erziehung 16 Die Vorbildqualität des Leiters 17 Kannibalismus an der Börse 21 Narzissmus, Spiel und Geld 24 Die Einschätzung des Charismatikers 30 Induzierter Größenwahn 35

Gestützte Grandiosität:

Ein Modell des menschlichen Selbstgefühls 37

Realitätsverluste der Individuen ... 45 ... als Folge der kulturellen Evolution 46 Illusion und Angst 49 Wer hat, kann nehmen. Wer nicht hat, geht leer aus 50 Pharisäische und kannibalische Formen des Narzissmus 52 Ein Sündenbock in der Supervision 55 Warum halten Gruppen an Sündenböcken fest? 57 Der Teufelskreis narzisstischer Störungen 59 Der Helfer als Kannibale 63 Widerstand und Entwertungsdynamik 64 Die Entwertung versucht, eine bedrohte Autonomie zu retten 71 Gefallene Engel 74

Mobbing 76

»Mobbing« bemäntelt Schwächen einer Institution und ihrer Leiter 77 Mobbing entsteht im Konfliktfeld von haupt- und ehrenamtlicher Leitung 86

Machiavelli und das Helfersyndrom 93

Der Jahreskönig 98 Die Macht der Regression und die Regression der Mächtigen 98 Wie eine Sekretärin ihren Chef entließ 107

Streng im Sieg, mild in der Niederlage 116

Ein Vitamin gegen Führungsmangelzustände 126

Näher zum Volk 126 Viel hilft viel ... 130 Vitaminmangel in Organisationen 138

Führungsprobleme im Ehrenamt 142

Die Schwerbehinderte in der Behinderteneinrichtung 146

Aspekte des »Laien« und des »Professionellen« in der Führung 149

Die Zukunft der Arbeit 153

Illusionen der Loyalität, Gefahren der Dankbarkeit 156

Primitive Dankbarkeit 161 Die Instabilität der Dankesschuld 161

Das Becket-Phänomen 166

An den Grenzen des Selbstgefühls 168

Blockierte Sehnsucht nach Souveränität 168 Gekränkte Aktion 172

Regressive Entprofessionalisierungen 175

Was eine Initialszene verrät 176 Der erste Eindruck und die

Schönheitskonkurrenz der Berater 178 Verordnete Beratung 179

Der Zerfall des Dorfvaters 180 Reflexive Professionalisierung

und regressive Entprofessionalisierung 188 Beispiele für regressive

Entprofessionalisierungen 190

Der unmögliche Beruf 194

Der Nimbus 198

Wachstum und Krise:

Entwicklungsbedingungen des Selbstgefühls 205

Schluss 215

Dank 216

Anmerkungen 218

Einleitung

Die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, dass er ein gemeinsames Unternehmen mitträgt, ist für den Lebenserfolg von zentralem Wert. Sie bestimmt, was in der Erziehung von Kindern gelingt oder misslingt, sie entscheidet darüber, ob Freundschaften oder Liebesbeziehungen glücken oder scheitern. Wenn ein Unternehmer Erfolg hat, ein Manager seine Ziele verwirklicht, ein Arzt seine Patienten dazu bringt, gesünder zu leben, oder ein Berater einem Klienten helfen kann, hängt das in erster Linie von Führungsqualitäten ab. Grundkompetenzen, einen Mitmenschen anzusprechen und ihn »zu bewegen«, sind in jeder Form wirtschaftlicher Interaktion – vom Tauschhandel bis zum Bankgeschäft –, in jeder Spielart von Erziehung, Erwachsenenbildung, Training und Therapie unerlässlich.

Entsprechend vielfältig und verwirrend sind die Ratschläge, die auf diesem Gebiet erteilt werden, die Fortbildungen, die Konzepte. Es erscheint aussichtslos, eine Zusammenfassung zu versuchen, und vermessen, ohne diese einen neuen Vorschlag zu entwickeln.

Dennoch will ich genau das versuchen. Ich erlebe in meiner Arbeit mit Problemfällen in Beratung, Therapie, Coaching und Supervision, dass es viel mehr an Basiswissen fehlt als an elaborierten Modellen. Meine Betrachtungen gehen davon aus, dass bereits einfache Beziehungsaufgaben den einen Menschen ängstigen und hemmen, während der andere sie zuversichtlich angeht. Sich auf die Ebene *vor* dem hilfreichen Rat zu begeben, scheint mir daher wesentlicher zu sein als dieser selbst. Nennen wir sie die Ebene des Narzissmus, des Selbstgefühls.

Menschen mit gestörtem Selbstgefühl verwickeln sich in Be-

ziehungsprobleme, die für normale Personen schwer nachzuempfinden und zu beurteilen sind. Noch undurchschaubarer sind Interaktionen zwischen Personen, die sich – oft wie magnetisch angezogen – gefunden haben, weil sie beieinander Störungen des Selbstgefühls kompensieren. Hier ergibt sich oft eine Beziehung, die zunächst besonders innig wirkt. Aber sie ist in ihren Entwicklungsmöglichkeiten und in ihrer Belastbarkeit eingeschränkt und zerbricht oft dramatisch, schmerzhaft und mit Eruptionen von Rachsucht, wenn scheinbar banale Konflikte auftreten.

Selbstgefühlsprobleme sind das zentrale Hindernis, um jene Aufgabe professionell durchzuführen, die in modernen Unternehmen immer wichtiger wird: eine Gruppe von Menschen so zu führen, dass sich Synergien entfalten. Synergie bedeutet, dass die gemeinsame Leistung alle Einzelleistungen übertrifft. Wenn ich zehn Äpfel in einen Korb lege, sind sie so schwer wie die Summe von zehn einzelnen Äpfeln. Wenn diese Äpfel eine Synergie in Bezug auf ihr Gewicht entfalten könnten, würde der Korb plötzlich schwerer.

Wenn ein Therapeut es sich leisten kann, den Helfer-Nimbus abzulegen, hat seine Arbeit enge Beziehungen zu dem, was ein Manager an Menschenführung leisten muss: Kreativität in unternehmerischer Hinsicht ist schließlich nur die eine Seite seiner Arbeit; die andere hängt damit zusammen, Menschen zu begeistern, dass sie etwas leisten, das sie sich bisher nicht zugetraut haben. Mittelmäßige Manager meinen, sie könnten diesen Aspekt ihrer Arbeit durch Auslese erledigen: Wer nicht tut, was er ihrer Ansicht nach tun muss, ist eben nicht geeignet und wird gefeuert. Da die Umstände häufig solche rauen Methoden nicht dulden, kann man in ihrem Selbstgefühl überforderte Leiter häufig an dem Vorwurf erkennen, den sie in Gesicht, Haltung und Rede verkörpern. Die Menschen, die sie führen sollen, sind nicht so engagiert wie sie und ihrer nicht würdig.

Der Aufbau des Buchs spiegelt die unterschiedlichen Arbeits-

felder des Autors: Training, Selbsterfahrung, Supervision, Coaching und Psychotherapie. Wo immer ich die Möglichkeit hatte, habe ich versucht, Manager und Helfer in Lerngruppen zusammenzubringen. Ich genoss es immer wieder, Zeuge eines Austauschs zwischen den Kulturen der »Macher« und der »Fühler« zu sein, wie ich diese Gruppen in einem früheren Text typisiert habe. Ich hatte auch den Eindruck, dass beide Kulturen voneinander lernen können. Die Manager neigen zur Hau-Ruck-Mentalität und zu schnellen, oft pseudoübersichtlichen Lösungen; die Helfer zögern lange, sind oft verliebt in ihre eigenen Leiden (werben zumindest mit ihnen um Aufmerksamkeit). Andererseits packen Manager Dinge an und wissen genau, dass keine Entscheidung oft die schlechteste Entscheidung ist; Helfer hingegen können durch ihre Geduld und ihre Bereitschaft, sich auch für Irrtümer und Emotionen zu interessieren, verfahrenere Situationen auflösen und Entwicklungen einleiten, die ohne solche Qualitäten nicht geschehen können.

So hat die Begleitung und Anleitung angehender Therapeuten, Gruppenleiter und Berater viele Gemeinsamkeiten mit dem Coaching von Managern. Immer wieder geht es darum, die professionelle Aufgabe klar herauszuarbeiten und sie von persönlichen Kränkungen, von Ansprüchlichkeit und Angst zu trennen. Das kann nur in einem kooperativen Klima geschehen, in dem Anleiter und Angeleitete bereit sind, voneinander zu lernen, sich aufeinander einzustellen und einander in jener Form zu bestätigen, die dem professionellen Auftrag dient. Das heißt konkret, sich weder zu idealisieren noch sich zu entwerten, sondern in jeder Situation nach dem differenzierten Bild der beruflichen Realität zu suchen, die immer aus erwünschten und unerwünschten Anteilen gemischt ist. Jede Intervention und jede unternehmerische Entscheidung haben ihre Schattenseiten. Diese zu sehen und mit ihnen umzugehen, ohne den Mut zu verlieren, unterscheidet professionelle Arbeit von naivem Anspruch.

Führung und Narzissmus

Für viele Außenstehende ist die Führung eines Unternehmens eine vor allem von den zweckrationalen Gesichtspunkten der Ökonomie diktierte Aktivität, die den Individuen nur geringe Spielräume belässt. Solche Vorurteile befestigen Karikaturen von Kapitalisten, die wie Honigameisen mit ihrem Geldsack verwachsen sind, der hundert Mal mehr Masse hat als ihr Gehirn. In der Konsumgesellschaft, in der die höchsten Umsätze mit Dingen gemacht werden, die keiner wirklich braucht, hat dieses Bild seine nostalgischen Qualitäten. Es erspart Denkarbeit und lenkt von Gegebenheiten der Moderne ab, die vielleicht noch bedrohlicher sind als der historische Kolonialismus und die Zwänge der Kapitalvermehrung: die Unüberschaubarkeit der enorm dynamisierten Märkte, der Umweltfragen und der sozialen Probleme, die viele Lösungen als Flickwerk erscheinen lässt und uns einer Welt aussetzt, deren Risiken wir nicht mehr im Griff haben.¹

Was heute einen Bedarf nach psychologischer Klärung von Führung in der Wirtschaft weckt, sind Beobachtungen von krasen Fehlern großer Unternehmen, die an sich die besten Möglichkeiten hätten, fähige Manager auszuwählen. So als hätte der Kapitän der Titanic den Eisberg gesehen und direkt auf ihn zugehalten.

Warum man Leiter wird

Um den Gefahren der Pathologisierung entgegenzuarbeiten, sollten wir diese Frage eine Weile umgekehrt diskutieren. Warum

werden so viele Menschen *nicht* zu Managern, sondern geben sich mit *weniger* zufrieden? An sich ist der Wunsch, nach oben zu kommen, eine ebenso allgemein menschliche Neigung wie der Egoismus. Auf der anderen Seite ist die menschliche Kultur darauf angewiesen, dass es Matrosen und Kapitäne gibt, und sie muss Mechanismen ausbilden, zwischen beiden Gruppen zu unterscheiden. Diese Mechanismen sind vielfältig, aber ihr Grundprinzip ist meist, dass uns allen *Hemmungen* unseres Egoismus und unseres Ehrgeizes anerzogen werden. Gerade behüteten Kindern sozial engagierter Eltern wird vermittelt, dass es nicht gut ist, die eigenen Größenfantasien an die Realität heranzutragen. Das bescheidene Kind wird gelobt, das unbescheidene getadelt. Wer andere nicht durch seine Geltungsbedürfnisse unter Druck setzt und stört, erhält mehr liebevolle Aufmerksamkeit als der lästige Schreier, der möchte, dass sich alles um ihn dreht.

An dieser Stelle ist es auch möglich zu erkennen, wie sehr sich soziale Faktoren in jenen Prozess der scheinbaren »Vererbung« von Führungseigenschaften einmischen, mit dem die traditionelle Gesellschaft erklärte, weshalb es sozusagen von Natur aus Mächtige von »edlem Blut« und Unterworfenen gibt. Tatsächlich hat ein Kind, das als Sohn eines Mächtigen heranwächst, viel weniger Anlass, seine ursprüngliche Grandiosität zu mildern und zu mäßigen. So wird es, wie etwa von Alexander »dem Großen« schon in einer Kindheitsanekdote berichtet wird, unbescheiden bleiben und allenfalls fürchten, dass der Vater ihm nichts mehr zum Erobern übrig lässt.

Allerdings gibt es viele Fälle, in denen gerade die Kinder erfolgreicher Unternehmer »missraten«. Genauere Beobachtung enthüllt dann häufig eine mühsam kompensierte Störung bei den Eltern, die dazu führt, dass sie ihre Kinder übermäßig kontrollieren. Die Eltern verlangen, dass die Kinder ein ganz bestimmtes Bild erfüllen, das Unsicherheiten der Eltern ausgleicht. In einer solchen Erziehung gibt es keine kleinen Probleme mehr

wie Schulschwänzen, Ungehorsam, eine Lüge, sondern nur Katastrophen, bei denen die Eltern mit ihren Kindern schlechter umgehen als mit jedem Hilfsarbeiter in ihrem Betrieb. Bei diesem würden sie vermutlich, wenn er einen Fehler macht, in ihrer Reaktion abschätzen, wie viel er ihnen trotz dieses Fehlers nutzt, ehe sie ihn vollständig entwerten. Angesichts nahe stehender Menschen können narzisstisch gestörte Personen diese einfache Güterabwägung nicht mehr vollziehen: Wer nicht dem idealisierten Bild entspricht, ist für sie erledigt.

Seit den Entwicklungen der Neuzeit, angestoßen von der Renaissance und vollendet in den bürgerlichen Revolutionen, bestimmen die Individuen nicht mehr durch Geburt, sondern durch Geschick und Leistung ihren Platz in der Gesellschaft. So ist die allseitige Rivalität als Prinzip möglich geworden. Der Mensch ist des Menschen Wolf. Gegen diesen rufen die Staatstheoretiker der Neuzeit den ›Leviathan‹² auf den Plan, der diese Neigungen des Einzelnen zur Expansion eingrenzen muss. So wird Führung zu einer doppelten Aufgabe: Wer sie beansprucht, muss einerseits sich selbst verwirklichen, andererseits seinen Platz im sozialen Organismus behaupten. Ohne die erste Qualität bleibt er ein Rädchen im Getriebe; ohne die zweite wird er bestenfalls ein Räuberhauptmann.

Schrankenloser Ehrgeiz, Selbstüberschätzung und die Neigung, alle Mitmenschen, welche dem eigenen Ego nicht huldigen, für entweder töricht oder neidisch zu halten, sind keine späten Entgleisungen eines ursprünglich guten und bescheidenen Menschenkindes. Am Beginn des Lebens steht nicht der bescheidene Bürger, sondern der Großtyrann. Das Kind ist einerseits der kleine Wilde, der am liebsten alles beherrschen und jeden, der ihn einschränkt, sogleich vernichten würde. Andererseits muss es, um die Liebe der nährenden Mitmenschen zu behalten, sich diesen anpassen und sich mit ihnen identifizieren. Bescheidenheit, Rücksichtnahme, Verständnis für andere Positionen als die eigene beruhen auf komplizierten Anpassungs-

und Einsichtsprozessen. Als tiefere Schicht bleibt unter ihnen die archaische Grandiosität erhalten. Sie kann, wenn sie unbewusst bleibt und nicht in einer bewussten Auseinandersetzung verarbeitet wird, jederzeit das vernünftige Ich übertölpeln.

Wenn ein Mensch sich mehr Macht und Einfluss wünscht, als das andere tun, dann kann dieses Motiv verschiedene Wurzeln haben. Um die Entgleisungen und die Torheiten der Mächtigen besser zu verstehen, ist es sinnvoll, diese Wurzeln einzeln zu betrachten.

Eine erste ist, wie wir aus dem Vorangehenden ableiten können, die ursprüngliche narzisstische Grandiosität, die unter manchen Familienumständen besser erhalten bleibt als unter anderen. Ein Kind, das Verständnis für seine Machtfantasien erlebt, das nicht durch tiefe Kränkung, sondern behutsam auf die realen Schranken gegen ihre Verwirklichung hingewiesen wird, kann sein Selbstbewusstsein besser aufrechterhalten als ein zur Bescheidenheit beschämtes oder geprügeltes. Ein von grundsätzlich liebevollen, jedoch ängstlichen Eltern zur Bescheidenheit gedrilltes Kind wird Mühe haben, sich später von den Fesseln zu befreien, die seiner Expansion und seinem Selbstbewusstsein angelegt wurden.

Am problematischsten erscheint eine Entwicklung, die sich sehr häufig bei der Analyse seelisch gestörter Führungskräfte ergibt. Hier ist die Grandiosität der kindlichen Allmachtsfantasie nicht durch Einfühlung der Eltern gemildert und schonend in ein realistisches Selbstbewusstsein übergeführt worden, sondern sie musste defensiv ausgebaut und übersteigert werden, um ein durch elterliche Ablehnung, übermäßige Kritik oder auch gesteigerte Bedürftigkeit der Eltern beschädigtes Selbstbewusstsein zu stabilisieren. Statt mit realen Erwachsenen identifiziert sich das Kind in diesem Fall mit einem Idealbild, dem all die Schmerzen und Kränkungen erspart geblieben sind, die es in einem unerträglichen Übermaß erlebte und vor deren Wahrnehmung es sich durch Verdrängungen geschützt hat.

Während das Selbstbewusstsein selbst geschwächt und labil bleibt, wird das Geltungsbedürfnis kompensatorisch übersteigert. Der Wunsch, in jeder Situation Erfolgserlebnisse und narzisstische Bestätigung zu ernten, weckt den Eindruck von Unersättlichkeit, während die realen Erfolge des gestrigen Tages heute schon wieder jeden stabilisierenden Effekt für das Selbstbewusstsein verloren haben. Die defensive Grandiosität gleicht einem aufgeblasenen Ballon: Die kleinste Verletzung der geblähten Haut führt zum Zerplatzen, zu einem völligen Kollaps, nach dem fieberhafte Anstrengungen unternommen werden müssen, den Schaden zu reparieren. Bezeichnenderweise wird die Reparatur nach dem Prinzip »mehr vom Selben« vorgenommen, das heißt in diesem Bild durch ein noch heftigeres Aufblähen eines noch dünnhäutigeren Ballons.

Nun ist die Entwicklung des Menschen nicht abgeschlossen, wenn er die größten Probleme der Frühphase bewältigt hat und bereit ist, Vater und Mutter als getrennt von ihm, als begrenzt, als gleichzeitig gut und böse, gewährend und versagend zu erleben. Manche Entwicklungsmodelle beschreiben das zwar so, aber sie gehorchen dem Wunsch, komplexe Situationen auf einfache Faktoren zu reduzieren, um sie überschaubarer zu machen.

In Wahrheit wird die Entwicklung einer Person ebenso in der Pubertät und Adoleszenz geprägt wie in der frühen Kindheit. Hier werden Haltungen erworben, in denen sich aus den früheren Erfahrungen und der Rezeption äußerer Einflüsse – etwa aus Büchern, Filmen, aus dem Umgang mit Schulkameraden, aus Begegnungen mit Freunden – etwas ganz Neues formt. Der Jugendliche kann sich beispielsweise entscheiden, »ganz anders« zu werden als sein Vater. Er kann sich dabei einen Lehrer oder den Vater eines Klassenkameraden zum Vorbild nehmen.

Hier machen sich die ersten Rückkopplungsvorgänge bemerkbar, welche Störungen des Selbstgefühls verstärken können. Wer sein Bedürfnis, ganz anders (viel besser) als die realen Eltern zu werden, übersteigert, der wird auch unter den realen

Menschen seiner adoleszenten Welt niemanden finden, der ihn begeistert. Das heißt, er muss sich mehr und mehr an imaginäre Vorbilder binden, die ihrerseits seine Realitätsorientierung und mit ihr seine Chancen schwächen, in einer Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit sein Selbstgefühl zu stabilisieren. Der so gestörte Jugendliche schwankt dann zwischen dem grandiosen Empfinden, besser zu sein als alle Menschen, die er kennt, und der depressiven Verzweiflung, dass alle anderen Lob und Freundschaft finden, während er selbst viel weniger Anerkennung erntet als die Dummköpfe und Langweiler um ihn.

Wir können aus diesen Gesichtspunkten eine grobe Einteilung der Ehrgeizthematik treffen: Sie kann entweder durch eine schonende, von Einfühlung und realistischer Selbsteinschätzung bestimmte Umwelt erzeugt worden sein oder aber einen deutlichen Mangel an solchen Erfahrungen kompensieren. Im ersten Fall hat der spätere Manager sowohl Freude an seinen gegenwärtigen Leistungen und der aus ihnen resultierenden Anerkennung wie auch den Wunsch, weiterzukommen, mehr Erfolg, mehr Anerkennung zu haben. Das heißt, er traut sich den Spitzenplatz zu, kämpft um ihn, aber er kämpft nicht mit dem Rücken zur Wand, sondern kann eine Niederlage abtrauern: Er hat Pech gehabt, schade, aber er hat sein Bestes getan und muss sich nicht schuldig fühlen, und er kann auch wahrnehmen, dass er immer noch – verglichen mit Altersgenossen oder gar mit Menschen aus anderen Kulturen – privilegiert ist.

Wer hingegen seine Grandiosität trotziger gegen beschämende Entwertungen und die quälenden Gefühle verteidigen musste, nicht genügend geliebt und anerkannt zu sein, der muss sich *immer* verbessern und darf sich nie wirklich in der Gegenwart erholen, allenfalls in der Zukunft, wenn ihm die nächste Stufe auf der Karriereleiter endlich das ersehnte Selbstvertrauen, die erhoffte Ruhe bringen. Stillstand ist für ihn Rückschritt, die Brücken hinter ihm sind verbrannt, er kann nur vorwärts gehen oder abstürzen.

Führung und Erziehung

Führung hat viel mit Erziehung gemeinsam. Sie ist gewissermaßen der Oberbegriff: Jede Erziehung hat Elemente von Führung, aber nicht jede Führung Elemente von Erziehung. Der Schwerpunkt der Führung richtet sich nicht auf die Veränderung von Individuen, die von einem unreifen oder unwissenden Zustand in reifere beziehungsweise wissendere Zustände über- »führt« werden sollen, sondern auf den Einsatz von Individuen, ihre Motivation und Koordination, das heißt die Stimulierung ihrer Fähigkeiten, zusammenzuarbeiten und etwas zustande zu bringen.

Das Entscheidende an Führung ist eine aktivierende Qualität, nicht Macht. Macht hat auch die Amme über den Säugling oder der Pfleger über den Kranken; Führung übernehmen sie dann, wenn sie ihre Schützlinge nicht passiv halten und versorgen, sondern aktiv dazu bewegen, dass diese Dinge tun, die ohne den Einfluss der Führung nicht zustande kämen. Wichtig ist somit, dass man dem Leiter³ zutraut zu führen, aber nicht der Auffassung ist, er würde einem Arbeit abnehmen.

Wer führt, bringt Menschen dazu, Dinge für ihn zu tun. Er nimmt ihnen keine Lasten ab, sondern verteilt die Lasten so, dass jeder in seinen Kräften gefordert und auch gefördert wird. Daher ist es, wie schon Machiavelli (s. S. 93 und 199) festgestellt hat, für den Leiter wichtiger, respektiert zu werden als geliebt. Wenn sich Liebe und Respekt verbinden lassen, ist es noch besser, aber wenn er auf eines von beiden verzichten muss, verzichtet er besser auf die Liebe als auf den Respekt.

Im Alltag müssen wir uns nur in Ausnahmefällen entscheiden, entweder den Respekt oder die Liebe preiszugeben, denn beide hängen doch sehr eng zusammen und treten meist verschwistert auf. Wir alle streben nach Achtung *und* nach Liebe. Unbegründete Gleichgültigkeit gegenüber eigenen oder fremden Liebesbedürfnissen trägt nicht zum Respekt bei. Wo aber der

Respekt gefährdet ist, darf die Rücksicht auf Liebesbedürfnisse den Leiter niemals davon abhalten, ihn – auch um den Preis von Liebesverlust – wiederherzustellen.

Wer den Respekt verliert, kann nicht mehr führen; wer die Liebe verloren hat, bleibt durch den Respekt handlungsfähig und ist in der Lage, sie zurückzugewinnen. Respektverlust ist mit einem Leck im Rumpf eines Schiffes zu vergleichen, Liebesverlust mit einem Ausfall der Heizung. Ein Defekt, durch den das ganze Schiff sinken kann, verdient größere Aufmerksamkeit als ein Defekt, der nur unangenehm ist. Wenn freilich dieser Defekt länger andauert, wird er zwar nicht zum Untergang des Schiffes, aber doch zu Gesundheitsschäden der Besatzung führen. So töricht es ist, ein Leck zu vernachlässigen, um die Heizung zu warten, so wichtig ist es, sich bei dichtem Rumpf so gleich um die Reparatur der Heizung zu bemühen.

Die Vorbildqualität des Leiters

Wenn sich ein Leiter bemüht, in allen Situationen der Beste zu sein, erschöpft er sich und wird bald entkräftet aufgeben – ähnlich wie ein Fahrer, der die Tour de France dadurch gewinnen will, dass er jederzeit an der Spitze fährt. Wesentlich ist, dass der Leiter zur rechten Zeit seine Qualitäten demonstriert und dass es ihm gelingt, Leistungen anderer so mit sich zu verknüpfen, dass sie seine Vormacht steigern, nicht gefährden. Wie viel Macht ein Leiter anstrebt, hängt von seinen Größenfantasien ab, von dem Volumen seines ungestützten, potenziell unrealistischen Selbstgefühls.

Wie viel Stabilität und Konstruktivität er für sich und seine Organisation erreicht, hängt mit der Festigkeit seines Selbstgefühls zusammen, die es ihm erlaubt, die unvermeidlichen Krisen zu verarbeiten. Die Umwandlung des emotional fundierten, von Grandiosität und Entwertung, Selbstüberschätzung und narziss-

tischer Wut geprägten Selbstgefühls in mutige, aber durchdachte Haltungen ist die Aufgabe, welche den Kern einer professionellen Führung ausmacht.

Unzweifelhaft hat der Leiter ein Selbstbewusstsein, das ihn befähigt, anderen die Richtung vorzugeben und nicht von ihnen in seiner Richtung bestimmt zu werden. Doch sind nach allen Forschungsergebnissen die Leiter nicht frei in ihren Entscheidungen; sie gewinnen ihre Macht vielmehr daraus, dass sie die Normen einer Gruppe formulieren und in Handlungsvorschläge umsetzen. Der »natürliche« Leiter ist nach Untersuchungen in spontan gebildeten Hierarchien – etwa in Street Gangs – nicht der Stärkste, der Intelligenteste oder der Schönste einer Gruppe, sondern jemand, der sich in keinem dieser Merkmale aus der Spitzengruppe entfernt, aber zugleich eher vielseitig und integrativ ist.

Spezielle Begabungen engen, je ausgeprägter sie sind, die Beweglichkeit ein: Sie führen dazu, sich im Bereich des größten Könnens aufzuhalten, und erschweren es dadurch, unterschiedliche Aktivitäten und Bereiche kennen zu lernen und zu integrieren. Daher ist der Leiter nur in Ausnahmefällen in einem Gebiet der beste Spezialist und niemals in allen. Jener Leiter hat die größte Aussicht auf Machterhaltung, der alle Möglichkeiten ausschöpft, Menschen zu überzeugen: Er muss ihnen Hoffnung einflößen, ihr Vertrauen wecken und ihre Liebe gewinnen können, darf sich aber nicht scheuen, Schmerzen zuzufügen und Angst zu machen.

Wenn er eines dieser Herrschaftsinstrumente nicht handhaben kann, ist es für ihn besser, darauf zu verzichten: Ungeschickte Arbeit gefährdet sein Ansehen. Aber den Ausschlag, ob jemand seine Führungsqualitäten verbessern und professionalisieren kann oder im Gegenteil umso unfähiger wird, je weiter er aufsteigt,⁴ gibt das Selbstgefühl. Alle Praktiker, auch die Praktiker der Führung, lernen vor allem durch das, was sie tun: Sie beobachten die Auswirkungen ihres Handelns und orientieren

sich beim nächsten Mal an ihren Erfahrungen. Dieser Prozess kann von außen gefördert, aber keineswegs durch wissenschaftliche oder theoretische Informationen ersetzt werden. Der Praktiker wendet immer sich selbst auf konkrete Situationen an, nicht eine akademische Lehre. Und er lernt am meisten aus dem, was er mit sich selbst und als er selbst bewirkt hat.

Wer stabil selbstbewusst ist, kann sich Fehler zugestehen und gleichzeitig die Bedeutung des Fehlers für sein Prestige realistisch einschätzen. Dadurch ist er viel belastbarer und kann seine Energie bündeln. Wer heute in einem Unternehmen Erfolg hat, ist – wenn überhaupt – niemals in der klinisch extrem auffallenden Weise gestört, wie man es bei Süchtigen oder Dissozialen beobachten kann. Er kann sich benehmen, kann sich an Regeln halten, verfügt über ein Mindestmaß an Disziplin und Anpassungsbereitschaft. Das heißt, dass seine Störung so lange wenig sichtbar bleibt, wie er sich in der Karrierephase befindet, in der er Vorgesetzte hat, deren Wohlwollen über seine Zukunft entscheidet.

Das wird sich schlagartig ändern, wenn dieser Rahmen fällt. Die extremen und beunruhigenden Möglichkeiten einer Charakterveränderung durch den Verlust der Einordnung in einer Hierarchie haben die alten Historiker als Cäsarenwahn beschrieben. Shakespeare wusste, wovon er sprach, als er Fortinbras im ›Hamlet‹ über den toten Prinzen sagen lässt: »Er hätte, wär er hinaufgelangt, sich höchst königlich bewährt.«

Aus diesen Gründen sind auch die Auskünfte, welche Testpsychologie oder Planspiel über Führungsfähigkeiten geben, in ihrer Gültigkeit begrenzt. Sie können niemals die Langzeitbeobachtung ersetzen, die vielleicht am ehesten geeignet ist zu klären, ob eine Führungskraft von Regressionen auf primitive Allmachtsvorstellungen gefährdet ist, wenn sie den Platz an der Spitze erreicht hat. In allen Prüfungssituationen ist der Geprüfte auch ein Unterworfener. Er muss sich mit einer Autorität außerhalb seiner selbst auseinandersetzen. Diese Situation diszipliniert und kann deshalb nicht mit Situationen verglichen werden,

in denen der Betreffende niemanden über sich dulden muss. Den Manager in einem echten Entwicklungsprozess seiner Führungsfähigkeiten befreit es, wenn er endlich keinen Menschen mehr über sich hat, sondern sich direkt mit den Realitäten seiner Organisation und des Marktes auseinandersetzen kann. Den Manager, der seine Selbstgefühlsstörung bisher durch Fügsamkeit gegenüber einem bewunderten Chef kompensiert hat, überfordert gerade jene Freiheit, die einen anderen beflügelt.

Man wird einwenden, dass in der Wirtschaft die ökonomisch definierte Realität solche disziplinierenden Folgen hat. Das ist nicht falsch, aber auch nicht ganz richtig, denn die Spielräume sind erfahrungsgemäß sehr groß. Die Durchsetzungskraft der kritischen Vernunft von Bankdirektoren, Aufsichtsräten usw. gegenüber einem entschlossenen Mann, der sich bisher bewährt hat, wird jedenfalls meist überschätzt. Auch die bürgerlichen Wähler Hitlers waren überzeugt, dass die Vernunft der Bürokratie und der Sachverstand von Justiz und Militär diesen halbgebildeten Aufschneider nach der Machtergreifung zähmen würden. Wie wir wissen, entwickelte sich die Realität des Dritten Reiches in der genau entgegengesetzten Richtung: Die gut funktionierende, sich Hitler unterwerfende deutsche Bürokratie machte den NS-Staat zur mörderischsten sozialen Apparatur, welche die Geschichte kennt.

Vielleicht ist jetzt ein erster Eindruck über das Dilemma der Führung aus psychoanalytischer Sicht entstanden: Ohne die Komponente der kindlichen Allmachts- und Größenvorstellung wird der Manager nicht aus der Sicherheit der Anpassung heraustreten. Jedoch mit ihr ist er gefährdet, den Kontakt zur Realität zu verlieren und allen Menschen, die ihm folgen, zu schaden. Wer kein Risiko eingeht, auch nicht das scheinbar Unmögliche wagt, wird nur wenig bewegen. Wer aber chronisch sich selbst überschätzt und die Widerstände der Umwelt bagatellisiert, wird Gefahr laufen, seine und die Ressourcen seiner Mitarbeiter zu vergeuden.