

Irma Rybnikova

2.1	Einleitung .....	34
2.2	Psychoanalyse als Hintergrundtheorie.....	36
2.3	Emergenz der Führung.....	37
2.4	Führungsinteraktion .....	39
2.5	Persönlichkeitstypen der Führungskräfte .....	42
2.5.1	Persönlichkeitstypen nach Jung .....	42
2.5.2	Persönlichkeitstypen nach Maccoby.....	43
2.5.3	Persönlichkeitstypen nach Neuberger und Kompa .....	46
2.6	Narzissmus und Führung.....	48
2.7	Anwendungsfelder der psychoanalytischen Führungssicht .....	49
2.8	Kritische Beurteilung der psychoanalytischen Führungssicht.....	51
	Zum Nachlesen .....	52
	Fragen .....	53
	Literatur .....	53

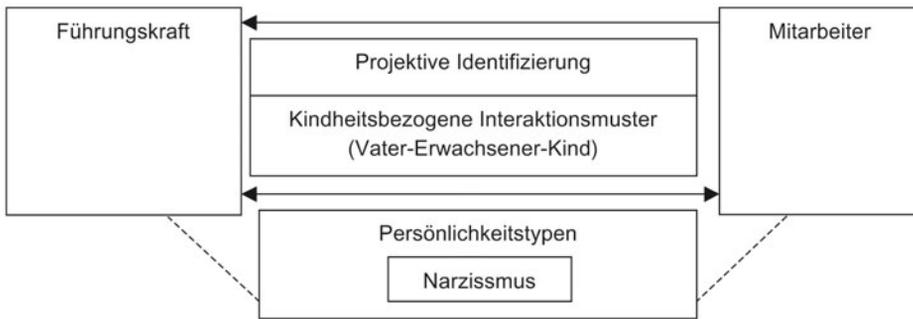
## 2.1 Einleitung

Die langjährige Dominanz des rationalen Menschenbildes in der Organisations- und Führungsforschung drängte zahlreiche Aspekte des menschlichen Verhaltens, die diesem Menschenbild nicht entsprachen, in den Hintergrund. Die unbewussten Prozesse des organisationalen und des Führungsalltags gehören zu solchen „Schattengewächsen“. Trotz der postmodernistischen und poststrukturalistischen Entwicklungen in den Sozialwissenschaften, die sich durch psychoanalytische Tradition anregen ließen (Deleuze/Guattari 1977, Žižek 2010), ist die systematische Auseinandersetzung mit den psychoanalytischen Vorstößen in den Organisationswissenschaften und in der Führungsforschung noch nicht weit vorangeschritten, auch wenn aktuelle Veröffentlichungen die Psychoanalyse als eine für die Organisationsforschung relevante Theorierichtung aufgreifen (z.B. Fotaki et al. 2012).

Die Psychoanalyse, die zu den revolutionären Bewegungen der Sozialwissenschaften zu Beginn des 20. Jahrhunderts zählte, hat vor allem das rationale Selbst- und Fremdverständnis der Menschen herausgefordert. Auch in der Führungsforschung hinterließ die Psychoanalyse klare Spuren, indem sie nicht nur das Unbewusste als festen Bestandteil der menschlichen Psyche und damit des Führungshandels erklärte, sondern auch die Bedeutung der frühen Kindheitserfahrungen für das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern hervorhob. Auch wenn die Anfänge der psychoanalytischen Führungstheorie bis in die klassischen Werke von Freud zurückreichen, also inzwischen mehr als hundert Jahre alt sind, fassen wir die psychoanalytische Führungssicht als einen „aktuellen“ Führungsansatz auf. Hierfür spricht im Wesentlichen der Umstand, dass die psychoanalytische Sicht die Rationalität der Führungsprozesse hinterfragt und sich den unbewussten Mechanismen, die sich im Kontext der Führung abspielen, zuwendet.

Die Anwendung psychoanalytischer Konzepte auf Organisationen und Führung blickt auf eine wenig sichtbare, aber lange Tradition zurück. Der Mensch wird in der Psychoanalyse nicht als rationaler Agent, Funktionsträger oder Rädchen einer Organisationsmaschinerie aufgefasst, sondern als psychisches Subjekt angesehen, dem eine individuelle Subjektivität zugesprochen wird, bestehend aus privater Vergangenheit, Fantasien und Emotionen sowie spezifischen Identitäten (Gabriel/Carr 2002).

Im Bereich der Führung basiert die psychoanalytische Sicht auf der Annahme, dass die Führungsphänomene, wie alle anderen sozialen Phänomene auch, ausschließlich mit Hilfe von unbewussten psychischen Prozessen zu erklären sind. Besondere Aufmerksamkeit wird bei der Erklärung der Führungsprozesse den Kindheitserfahrungen in der Elternfamilie zuteil, da sie den Ausschlag für die psychische Entwicklung, bewusste wie unbewusste, geben. Die Anwendungen der psychoanalytischen Konzepte auf Führung lassen sich laut Gabriel und Carr (2002) in grundlagenorientierte und anwendungs- und beratungsorientierte unterscheiden. In Zusammenhang mit den letzten werden vor allem englische Autoren erwähnt, die am Tavistock Institute angegliedert sind, wie z.B. Jacques (1953), Menzies-Lyth (1988), aber auch amerikanische Forscher, wie Levinson (1976, 1987) oder Zaleznik (1990). Da sich die grundlagenorientierten und die anwendungsbezogenen



**Abb. 2.1** Grundstruktur der psychoanalytischen Führungssicht. [Bildrechte: Urheberrecht beim Autor]

Bemühungen oftmals nicht eindeutig voneinander unterscheiden lassen, werden sie im Weiteren gemeinsam betrachtet.

In diesem Kapitel werden die wesentlichen, bislang stark fragmentierten, Hinterlassenschaften psychoanalytischer Ideen in der Führungsforschung ausgelotet. Auch hier war und ist die Rezeption des psychoanalytischen Gedankenguts recht zögerlich (vgl. Levinson 1976, Ahlers-Niemann 2007). Die meisten in diesem Kapitel besprochenen Ansätze sind älteren Datums (z.B. Freud 1967, Maccoby 1979). Auch in den aktuelleren Veröffentlichungen werden diese klassischen Modelle der psychoanalytischen Führungssicht aufgegriffen (z.B. Gabriel/Carr 2002, Jackson/Parry 2011, Costas/Taheri 2012), wobei eine konzeptionelle Weiterentwicklung derer kaum zu beobachten ist.

In inhaltlicher Hinsicht lassen sich die bedeutendsten psychoanalytisch geprägten Überlegungen im Führungsbereich in drei Bereiche unterteilen, die in ihren Wesenszügen in der Abbildung 2.1 dargestellt sind und die auch strukturgebend für das Kapitel sind. Das ist zum einen die Psychoanalyse der Geführten, die die Fragen erörtert, wie die Führung entsteht und warum Menschen sich von den anderen Menschen leiten lassen. Als Antwort auf diese Fragen gilt die projektive Identifizierung. Der zweite hier betrachtete Bereich sind die Führungsbeziehungen, die aus Sicht der Transaktionsanalyse nach Berne den kindheitsbezogenen Interaktionsmechanismen entsprechend modelliert werden. Der dritte Bereich der Führung, zu dem psychoanalytische Autoren im Wesentlichen beigetragen haben, sind Persönlichkeitstypologien von Führungskräften und Mitarbeitern. In diesem Kapitel wird auf die bekanntesten von ihnen eingegangen: die Typologie nach Jung, nach Maccoby und nach Neuberger und Kompa. Als ein Ableger dieser Thematik gilt der Narzissmus von Führungskräften. Eine Übersicht über die aktuelle Forschung zum Narzissmus wird den letzten inhaltlichen Schwerpunkt des Kapitels bilden.

## 2.2 Psychoanalyse als Hintergrundtheorie

Ihren Ursprung hat die Psychoanalyse in einer ihrerzeit besonderen Therapiemethode, der Hypnose. Die Erkenntnis, dass Menschen durch die Sprache in realitätsferne Zustände versetzt werden können und dadurch geheilt werden, stand Pate bei der Ergründung einer neuen Theorie der menschlichen Psyche. Auch wenn die Psychoanalyse kein monolithisches Theoriekonstrukt darstellt, sondern zahlreiche theoretische Schulen umfasst, werden zwei Basisannahmen von allen psychoanalytischen Richtungen geteilt. Die erste Grundannahme aller Vertreter der Psychoanalyse ist die Existenz des Unbewussten. Das Unbewusste ist ein fester Bestandteil der menschlichen Psyche und wirkt sich auf das menschliche Handeln aus (vgl. Rosenstiel 2009: 18). Zwar existierten der Begriff und das Verständnis des „Unbewussten“ bereits lange vor Freud, allerdings hat sich Freud als erster um das Unbewusste als ein sozialwissenschaftliches Phänomen, welchem eine besondere Aufmerksamkeit gebührt, verdient gemacht (Gabriel/Carr 2002). So bringt Freud es in seinen „Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse“ (1950) zum Ausdruck: „Die seelischen Vorgänge sind an und für sich unbewusst und die bewussten bloß einzelnen Akte und Anteile des ganzen Seelenlebens“ (Freud 1950: 15). Die von Freud entworfene Topografie der menschlichen Psyche gliedert sich in drei hierarchisch verknüpfte „Regionen“, die für Menschen universell gültig sind. Die erste dieser Regionen, die die ursprünglichste und „tiefste“ ist, wird „Es“ genannt und mit dem Unbewussten gleichgesetzt. Das Unbewusste enthält Triebregungen physiologischer Art und steht unter der Herrschaft des Lustprinzips (Freud 1950). In den früheren Schriften setzt Freud das Unbewusste vor allem mit den Trieben gleich, die dem Leben und Überleben dienen. Dazu gehören vor allem die sexuellen Regungen, wie Libido und Eros, aber auch Hunger oder Durst. In den späteren Schriften fügt Freud dem Unbewussten auch den sterbensgekehrten Instinkt Thanatos hinzu.

Die zweite Region der Psyche ist das „Ich“, das eine Schnittstelle zwischen dem Unbewussten und dem Bewussten darstellt. Im Unterschied zum „Es“ funktioniert das „Ich“ nicht nach dem Lustprinzip, sondern nach dem Realitätsprinzip und sorgt für die Anpassung des Menschen an seine Umwelt. Als die Schnittstelle zwischen dem Unbewussten und dem Bewussten, zwischen dem Individuum und seiner Umwelt wird das „Ich“ als Quelle zahlreicher Abwehrmechanismen angesehen, wie z.B. Projektion, Identifikation, Kompensation.

Die dritte, chronologisch betrachtet jüngste, Region der menschlichen Psyche ist das „Über-Ich“. Hierunter wird ein System von Erwartungen, Normen und ethisch-moralischen Motiven verstanden, welche sich jeder Mensch im Laufe seiner Sozialisation aneignet. Die wesentliche Komponente des „Über-Ichs“ ist das menschliche Gewissen, dessen Aufgabe im Kern darin besteht, die libidinösen Triebregungen eines Menschen zu beherrschen (Freud 1949: 73).

Die zweite Grundannahme, die alle Vertreter der Psychoanalyse verbindet, besagt, dass es eine enge Korrespondenz zwischen dem Unbewussten, das die Triebregungen enthält,

und dem Bewussten, das die Triebregungen bündigt, existiert. Diese Korrespondenz zeigt sich zum Beispiel in den Krankheiten des Menschen, allen voran in den psychischen. Insbesondere den sexuellen Triebregungen spricht Freud „eine ungemein große und bisher nie gewürdigte Rolle in der Verursachung der Nerven- und Geisteskrankheiten“ zu (Freud 1950: 16).

---

## 2.3 Emergenz der Führung

Wie kommt es, dass Menschen sich durch andere Personen führen lassen? Aus Sicht von Freud ist die Emergenz der Führung auf die Massenpsychologie zurückzuführen. Le Bon (1964) vertritt die Annahme, dass Massenphänomene eine psychische Regression der Einzelindividuen darstellen. In einer Masse nähern sich der psychische Zustand und das Verhalten der Menschen dem unbewussten Urzustand an. Trotter (1916) spricht von einem „Herdeninstinkt“ als der emotionalen Grundlage des Massenverhaltens. Als Schlüssel der Erklärung des Massenverhaltens erfuhr die Führung der Massen eine besondere Bedeutung. Aus Sicht von Le Bon (1964) zeichnet sich die Führung der Massen durch drei Faktoren aus: hypnotisierende Wirkung, Überzeugung und Manipulation der Massen durch Erfundenes oder schlichtweg Lügen und totalitäre Taktiken den „Feinden“ gegenüber. Auch Freud (1967) widmete sich in „Massenpsychologie und Ich-Analyse“ den Fragen des Massenverhaltens und der Führung der Massen. Hier führt er den Mechanismus der „Identifizierung“ als Erklärung der Massenführung ein. Jaques (1953) ergänzt es durch die „projektive Identifizierung“. Zur Erklärung der projektiven Identifizierung beziehen sich sowohl Freud als auch Jaques sowie ihre Nachfolger einerseits auf die libidinösen Prozesse, andererseits auf das „Über-Ich“. Angenommen wird, dass Mitglieder der Gruppe das eigene Idealbild (das „Über-Ich“) auf eines der Gruppenmitglieder projizieren und diese Person auf diese Weise zur Führungsperson wird. Die Geführten projizieren auf den Führer Teile ihres Über-Ichs, um sich in den Führungspersonen wiederzufinden (Neuberger/Kompa 1993: 201). Die Quelle der Führungsemergenz ist aus psychoanalytischer Sicht ein sexueller Trieb, der auf eine dem Über-Ich angemessene Weise seinen Ausdruck findet. Die Führungsperson stellt für die Gruppenmitglieder eine Verkörperung ihres Idealbilds (das „Über-Ich“) dar, weil „jeder einzelne einerseits an den Führer andererseits an die anderen Massenindividuen libidinös gebunden ist“ (Freud 1967: 34). Auf diese Weise erscheint die Führungsperson als das Ebenbild des individuellen Idealbilds. Dies nennt Freud „Idealisierung“ und führt es auf die narzisstische Verliebtheit der Mitglieder zurück: „Das Objekt wird so behandelt wie das eigene Ich, sodass also in der Verliebtheit ein größeres Maß an narzisstischer Libido auf das Objekt überfließt. [...] Das Objekt dient dazu, ein eigenes, nicht erreichtes Ich Ideal zu ersetzen. Man liebt es wegen der Vollkommenheit, die man fürs eigene Ich angestrebt hat und die man sich nun auf diesem Umweg zur Befriedigung seines Narzissmus verschaffen möchte“ (Freud 1967: 51). Jenseits von libidinösen Regungen drückt sich die Identifizierung darin aus, dass der individuelle Wunsch, Ruhm und

Anerkennung zu finden, sofern er nicht in Erfüllung gehen kann, auf die Führungsperson projiziert wird; man identifiziert sich mit dieser Person und akzeptiert sie als Führungskraft. Die Siege der Führungsperson werden dann zu den eigenen Siegen, auf die man stolz ist und die man feiern will (vgl. Rosenstiel 2009: 21). Wenn sich mehrere Mitglieder mit der Führungsperson gleichzeitig projektiv identifizieren, was in den Massen der Regelfall ist, sprechen die Autoren (z.B. Winkler 2010: 27) von der additiven Projizierung, die die Emergenz einer Führungsperson gewährleistet.

Die projizierte Identifikation geht mit einer gewissen Verliebtheit in die Führungsperson oder ihrer Idealisierung einher. Die Führungsperson wird zum Liebesobjekt, das jemand Besonderen, Anbetungswürdigen darstellt. Die negativen Persönlichkeitsattribute der Führungskraft werden hingegen ferngehalten und ausgeblendet. Zugleich erwarten die Mitglieder eine Bestätigung dieser idealisierten Vorstellungen durch die Führungsperson. Bleibt die Bestätigung aus, ist das Versagen der Führungsperson offensichtlich (Neuberger/Kompa 1993: 201). Werden die Identifizierungsbedürfnisse nicht erfüllt, kehrt sich die Identifizierung der Mitglieder in das Gegenteil um, unter Umständen werden die Führungskräfte verteufelt oder zur Zielscheibe der entstehenden Aggressionen gemacht (vgl. Rosenstiel 2009: 21) – „nicht, weil die Führungsperson als Mensch versagte, [sondern] weil sie nicht der Gott, das Ideal war, das man selbst zu sein phantasierte“ (Neuberger/Kompa 1993: 201).

Die aktuellen Autoren ergänzen die Überlegungen von Freud, indem sie sich mit der Frage auseinandersetzen, welche Personen als Führer akzeptiert werden. Hier werden entweder kindheitsgeprägte Erwartungen an Führungskräfte (Goethals 2005) oder kulturell bedingte archetypische Vorstellungen von Führungskräften angeführt (Neuberger 2002, Lindsey 2011).

Goethals (2005) argumentiert, dass jene Personen, die Elternfiguren darstellen und es vermögen, den Gruppenmitgliedern Zuversicht zu vermitteln, projizierte Identifizierung hervorrufen, insbesondere in Zeiten der Verunsicherung, Hilflosigkeit und Verängstigung. Vor allem männliche Personen sind in der Lage, unbewusste archaische Vorstellungen eines starken, mächtigen Vaters (Führers) zu wecken, der Zuversicht spendet und sich um alle Mitglieder kümmert, egal wie despotisch er waltet (Goethals 2005). Neuberger (2002) und Lindsey (2011) hingegen betonen die Relevanz der kulturell verankerten archetypischen Vorstellungen von Führungskräften, so dass diejenigen Personen, die ihnen entsprechen, die Projektionsmechanismen mit hoher Wahrscheinlichkeit auslösen. Die Archetypen des Gottes, des Vaters und des Lehrers scheinen besonders tief im kollektiven Gedächtnis des westeuropäischen Kulturkreises verankert zu sein. Sie kommen sowohl in Texten und Geschichten (Neuberger 2002) als auch in Kunstgemälden zum Ausdruck (Lindsey 2011). So führt Rieken (2010) den politischen Erfolg von Barack Obama darauf zurück, dass er es sehr gut versteht, in seinen politischen Reden an die archetypischen amerikanischen Vorstellungen von Erfolg und Gerechtigkeit anzuknüpfen. Die Studie von Gabriel (1997), in der er studentische Praktikanten über deren Begegnungen mit den Geschäftsführern der Unternehmen befragte, verdeutlicht die Dominanz der omnipotenten (gottähnlichen) Führerphantasien. Gabriel führt dies auf den unbewussten Wunsch nach strengen,

mächtigen Führungspersonen zurück. Führungskräfte reduzieren Verunsicherung und Angst von Geführten, indem sie unbewusste Identifikationsprozesse provozieren und eine Sicherheit, wenn auch illusorisch, suggerieren. Manche Autoren setzen den Mechanismus der Identifizierung mit dem „korporativen Wahnsinn“ (De Board 1978) gleich, der unter Umständen die Lernprozesse einer Organisation behindern kann (Brown/Starkey 2000).

---

## 2.4 Führungsinteraktion

Die Beschaffenheit von Beziehungen zwischen den Führenden und Geführten ist das zweite Themengebiet, zu dem wichtige Beiträge aus der psychoanalytischen Perspektive vorliegen. Im Wesentlichen beruhen die Beiträge auf dem Konzept der Transaktionsanalyse nach Berne (1991), welches auf den Übertragungsmechanismus nach Freud zurückgeht.

Eine der wichtigsten Annahmen der Psychoanalyse ist, dass jede soziale Interaktion im Erwachsenenalter auf der Interaktionserfahrung im Kindesalter fußt. Berne greift diese Überlegung auf und vertieft sie mit Hilfe der sogenannten „Ich-Zustände“. Den Ich-Zustand beschreibt Berne als „ein kohärentes Empfindungssystem, [...] das mit einer beziehungsgerechten Verhaltensstruktur gekoppelt ist“ (Berne 1991: 25). Es handelt sich dabei also um ein dominierendes Muster von Gefühlsregungen, Erfahrungen und Verhaltensweisen, die im Unterschied zu einer Persönlichkeit dynamisch und veränderbar sind. Einem Individuum stünde ein ganzes Repertoire von verschiedenen Ich-Zuständen zur Verfügung, die „nicht nur als ‚Rollen‘ zu betrachten, sondern als psychologische Realitäten zu werten sind“ (Berne 1991: 25). Der Autor unterscheidet drei Ich-Zustände. Das sind zum einen die Ich-Zustände, die regressive Delikte der in der Kindheit fixierten Empfindungsweisen darstellen („Kindheits-Ich“). Zum anderen handelt es sich um die Ich-Zustände eines erwachsenen Menschen („Erwachsenen-Ich“), die sich in souveränen, im Laufe des Lebens erlernten Verhaltensweisen widerspiegeln und Berne zufolge durch sachliches, rationales Entscheidungsverhalten und das Herunterspielen von Emotionen zum Ausdruck gebracht werden. Metaphorisch vergleicht Berne das Erwachsenen-Ich mit einer Rechenmaschine, die „autonom auf eine objektive Erfassung der Wirklichkeit ausgerichtet ist“ (Berne 1991: 26). Zum dritten sind es die Ich-Zustände, die das elterliche Verhalten abbilden („Eltern-Ich“). Zu den Hauptmerkmalen des Kindheits-Ich zählt der Autor neben dem „kindlichen“ Verhalten auch betont emotionale Reaktionen. Alle Menschen erleben diese drei Zustände, als stecke in jedem Menschen derselbe kleine Mensch, welcher er mit drei Jahren gewesen ist, seine eigenen Eltern und die Erfahrungen aus dem Erwachsenenalter. Alle drei Ich-Zustände sind laut Berne funktionell für das psychische Leben eines Individuums. Das Kindheits-Ich sei zuständig für Kreativität, Intuition und spontane Antriebskraft eines Menschen, dem Erwachsenen-Ich weist der Autor die adaptive Funktion der Überlebenssicherung zu, die sich in der schnellen Verarbeitung vorliegender Informationen und einer sorgfältigen Entscheidungsfindung äußert. Das Eltern-Ich hingegen sei für die routinierten Entscheidungen zuständig und sorgt damit für eine erhebliche Zeit- und Energieersparnis im Vergleich zum Erwachsenen-Ich (Berne 1991: 31).

Je nach den Umständen, so Berne, dominiert ein bestimmter Ich-Zustand die alltäglichen Transaktionen eines Individuums. Wenn einem Dinge widerfahren, die stark an die in der Kindheit erlebten Situationen erinnern, wecken sie die entsprechenden in der Kindheit erlebten Gefühle wie Beklommenheit, Angst oder Frustration und aktivieren das Kindheits-Ich. Das Erwachsenen-Ich ist hingegen „hauptsächlich damit beschäftigt, Reize in Informationen umzuwandeln und diese Informationen auf der Grundlage früherer Erfahrungen zu verarbeiten und zu speichern“ (Berne 1991), während das Eltern-Ich sich an dem moralisierenden, lehrerhaften Ton zu erkennen gibt. Um den Ich-Zustand zu beschreiben, scheuen manche Autoren nicht vor recht trivialen Instrumenten zurück, wie dem sogenannten „Egogramm“, welches in einem Balkendiagramm den aktuellen Ich-Zustand abzubilden verspricht (vgl. Stech 2010: 274). Auch wenn die unterschiedlichen Ich-Zustände als relativ getrennt voneinander angesehen werden, seien die Menschen Berne zufolge in der Lage, von einem Zustand zum anderen zu wechseln, wenn auch in unterschiedlicher Geschwindigkeit (Berne 1991: 27).

Die Transaktionsanalyse legt nahe, dass soziale Interaktionen, also auch die Führung, durch die jeweiligen individuellen Kindheitserfahrungen geprägt werden. Für die Führungsbeziehung ist insbesondere die Beziehung zu den Eltern konstitutiv, denn sie spielt die Rolle einer Urform einer hierarchischen Beziehung. Das Verhalten der Führungskräfte korrespondiert mit dem Verhalten der Eltern, wohingegen Mitarbeiter sich in ihrem Verhalten an das eigene Verhalten in der Kindheit anlehnen.

Berne unterscheidet zwei grundsätzliche Verhaltensmuster der Eltern respektive Führungskräfte: die autoritären und die partizipativen Handlungen. Darauf können Mitarbeiter entweder mit dem sogenannten abhängigen Verhalten reagieren, welches mit Gehorsam und Unterwerfung gleichzusetzen ist, oder sie können den Führungskräften mit Trotz begegnen, der sich beispielsweise in Aggression und Widerspruch ausdrückt. Mitarbeiter können auch souverän reagieren, was sich darin äußert, dass sie Freiräume und Grenzen testen, ohne sich zu unterwerfen, aber auch ohne die Führungskräfte herauszufordern. Berne nimmt an, dass die in der Kindheit erlebten und gelernten Verhaltensmuster sich im Berufsleben vor allem in Stresssituationen manifestieren, in denen bewusstes Reflektieren schwer ist, so dass hier mit einer Verhaltensregression zu den ursprünglichen Ich-Zuständen zu rechnen ist. Bernes Überlegungen ergänzend, unterscheidet Argyris (1957) zwischen dem reifen (erwachsenenähnlichen) und dem unreifen (kindesähnlichen) Verhalten in Organisationen, wobei das unreife Verhalten tendenziell den Mitarbeitern in Organisationen und das souveräne Verhalten den Führungskräften zugesprochen wird, so dass Mitarbeiter implizit mit Kindern gleichgesetzt werden und als motivations-, führungs- und steuerungsbedürftig gelten, wohingegen den Führungskräften unhinterfragt die Rolle der „erfahrenen“ Erwachsenen bzw. Eltern attestiert wird.

Berne unterscheidet zwei Typen von Transaktionen: die sogenannten komplementären Transaktionen und die Überkreuz-Transaktionen (Berne 1991: 34). Erstere sind „der Situation angemessen und folgen der natürlichen Ordnung gesunder zwischenmenschlicher Beziehungen“ (Berne 1991: 33). Die Akteure legen hier korrespondierende Ich-Zustände an den Tag, wie z.B. eine Führungskraft mit dem dominierenden Eltern-Ich, die

dem Mitarbeiter mit dem dominierenden Kindheits-Ich gegenüber tritt. Die Ich-Zustände bei den Überkreuz-Transaktionen ergänzen sich hingegen kaum oder gar nicht. Während die komplementären Transaktionen als stabil und als grundlegend für eine reibungslose Kommunikation gelten, ist bei den Überkreuz-Transaktionen von Konflikten und Spannungen auszugehen, wie z.B. im Fall einer elterlich auftretenden Führungskraft, die an das Kindheits-Ich eines Mitarbeiters appelliert, und einem Mitarbeiter mit dem ausgeprägten Erwachsenen-Ich, der statt erwarteter „kindlicher“ Reaktionen souveränes Verhalten an den Tag legt (Berne 1991: 35).

Harms (2011) zeigt in seiner Studie, dass zusätzlich zur Transaktionsanalyse nach Berne auch die sogenannten Bindungstypen (*attachment styles*) nach Bowlby zur Erklärung der Führungsinteraktionen herangezogen werden können. Auch hier wird die Prägung der Bindungstypen im frühen Kindesalter angenommen und deren Widerspiegelung im Arbeitsleben. Harms (2011) referiert auf einige empirische Studien, die darauf hinweisen, dass z.B. eine unsichere, distanzierte Bindung zu den eigenen Eltern selten mit dem Führungserfolg der Person einhergeht.

Im Unterschied zu Berne, der in seiner Analyse auf die individuelle Dyade zwischen den Beteiligten fokussiert ist, betrachtet Bion (1959) sowie daran anlehnend Kets de Vries (2004) die Führungstransaktionen in einer Gruppe. Auch er erachtet Führungsbeziehungen als einen Ausdruck von unbewussten mentalen Modellen der Beteiligten und unterscheidet drei Grundmuster einer Führungsbeziehung: a) Abhängigkeit, b) Kampf oder Flucht und c) Paarung. Die Abhängigkeitsbeziehung zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeiter sich die Führung als einen Sicherheitshafen, ähnlich dem, den sie in der Kindheit erlebten, herbeiwünschen; ist die Gruppe ohne Führung, fühlen sie sich hilflos, bedürftig und verängstigt. Als Sicherheitsspender wird hier nur eine charismatische, starke Person akzeptiert, oftmals auch idealisiert, nahezu vergöttert. Die Gruppenmitglieder empfinden sich selbst in einem hohen Maße von der allmächtigen Führungsperson abhängig (Kets de Vries 2004). Sobald diese hohen Erwartungen an die Führungskraft enttäuscht werden, führt dies zum Wechsel der Führung.

Das Kampf- oder Flucht-Muster äußert sich darin, dass die Gruppenmitglieder ebenfalls verunsichert sind und eine starke latente Aggression gegen die inneren und äußeren „Gegner“ empfinden (Neuberger/Kompa 1993: 221), was in einer ambivalenten Einstellung zur Umwelt mündet: Sie wollen entweder gegen die Umwelt ankämpfen oder diese vermeiden und vor ihr fliehen. Eines der Indizien für einen solchen Zustand sieht Bion in den stetigen Versuchen der Gruppe, sich von anderen Gruppen abzugrenzen, zum Beispiel durch die häufige Verwendung von Phrasen wie „wir und sie“ oder „Fremde und Freunde“ (Kets de Vries 2004). Anstatt sich mit der Umwelt auseinanderzusetzen, dominieren in solchen Gruppen die Schuldzuweisungen nach außen. Die Situation der Führungsperson ist in solchen Gruppen durchaus prekär, da die Führungskräfte zur Zielscheibe der Schuldzuweisungen werden können, sobald der Vorwurf laut wird, „nichts Perfektes anzustellen“ (Bion 1959). Die Führungskräfte, die diese Kampf- oder Flucht-Mechanismen einzusetzen wissen, können jedoch eine starke Gruppenloyalität erzeugen. Folgt dieser Loyalität eine zunehmende Identifikation mit der Führungskraft und eine konsequente Ausgrenzung

von Querdenken, geht der „Kampf-Flucht-Zustand“ in eine ausgeprägte Abhängigkeit von der Führungsperson über.

Die Paarung als das dritte psychologische Muster der Gruppendynamik äußert sich darin, dass Koalitionen mit den als machtvoll wahrgenommenen Personen oder Gruppen gesucht werden (Kets de Vries 2004). Dieses Verhalten beruht auf der unbewussten Annahme, dass die individuelle Unsicherheit sich durch Zusammenschlüsse vermeiden lässt. Dieser psychische Modus einer Gruppe führt aber oftmals zur Zersplitterung bis hin zur Existenzgefährdung der Gruppe. Kets de Vries (2004) zufolge zeigen sich vor allem in jungen Technologieunternehmen solche Haltungen.

---

## 2.5 Persönlichkeitstypen der Führungskräfte

Neben den Konzepten zu dynamischen Führungsprozessen beinhalten die Anwendungen der Psychoanalyse auch eine Reihe von Versuchen, die Persönlichkeiten der Führungskräfte und der Mitarbeiter zu beschreiben und zu klassifizieren. Im Folgenden wird auf drei psychoanalytische Persönlichkeitstypologien eingegangen, die nicht nur einen Stammpfad in der Populärpsychologie besitzen, sondern auch eine breite Anwendung in der Führungsforschung erfahren haben.

### 2.5.1 Persönlichkeitstypen nach Jung

Diese Persönlichkeitstypologie geht auf das Werk „Psychologische Typen“ von Jung (1976) zurück. Die Typologie beruht auf der Unterscheidung von zwei „allgemeinen Einstellungsweisen“: Introversion und Extraversion, sowie vier Bewusstseinsfunktionen: Denken, Fühlen, Empfinden und Intuieren. Diese Merkmale bilden Jung zufolge Gegensatzpaare: Wie die Introversion das Extrovertierte ausschließt, so steht das Denken im Gegensatz zum Fühlen und die Intuition im Gegensatz zum Empfinden. Der Autor geht davon aus, dass jeder Mensch eine Neigung zu einer Seite hat (Jung 1990, vgl. Wildenmann 2000: 73).

Die introvertierte Einstellungsweise lässt sich als eine verteidigende Haltung den äußeren Ansprüchen gegenüber beschreiben. Ihren Ansporn beziehen introvertierte Personen aus ihrem Inneren, weswegen sie von ihren Mitmenschen oftmals als zögernde, nachdenkliche, abwehrende und verschlossene Individuen empfunden werden. Die extrovertierte Einstellung hingegen beruht auf einem positiven Bezug zur Umwelt, solche Menschen suchen stets Kontakt zu ihren Mitmenschen, lassen sich durch ihre Umwelt prägen, sind umgänglich und anpassungsfähig. Von ihren Mitmenschen werden die extrovertierten Personen deswegen als offen, kommunikativ und dynamisch empfunden (Jung 1990).

Empfindung und Intuition sind nach Jung die Funktionen, mit denen Menschen ihre Welt mittels ihrer Sinne erfassen. Der Empfindungstyp verlässt sich grundsätzlich auf seine Sinne, weswegen Jung solche Naturen als „Realisten mit ausgesprochenem Sinn für reine Tatsächlichkeit“ bezeichnet (Jung 1960: 395), die häufig ein gutes praktisches Geschick



<http://www.springer.com/978-3-8349-3104-7>

Aktuelle Führungstheorien und -konzepte

Lang, R.; Rybnikova, I.

2014, XIV, 448 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3104-7