

## Wie gefährdet sind Manager ?

### ....eine kleine Typologie mit Kehrseiten

Autonomie- oder Kontaktorientierung, Ordnungs- oder Innovationsdrang: Führungskräfte haben ihre jeweiligen Antriebsfedern. Sonst könnten und wollten sie ihren Job nicht machen. Doch die für eine Führungsposition unerlässlichen Triebkräfte können aufgrund nichtiger Ursachen aus dem Lot geraten und ins Extrem gehen: die negative Überzeichnung der positiv notwendigen Voraussetzung entwickelt sich zu Störungen – mit oft leidvollen Folgen, nicht nur für die Betroffenen selbst, sondern auch für ihre Mitarbeiter.

Im folgenden Text möchte ich Antworten auf Fragen wie

- Welche psychischen Antriebsfedern und Persönlichkeitsstrukturen haben Führungskräfte
- Welche Dosis ist „gesund und wann entwickeln sich positive Antriebskräfte im Übermaß zu psychischen Störungen
- Wann schaffen es Führungskräfte, ihre Neurosen abzulegen

finden. Um es gleich vorwegzunehmen: Führung an sich ist in größeren Gruppen notwendig und vernünftig. Hierarchisch strukturierte Gruppen können in Gefahrensituationen schnellere Entscheidungen treffen. Sie können bei komplexen Aufgaben durch sinnvolle Arbeitsteilung eine hohe Effizienz sicherstellen. Und sie können dafür sorgen, dass die Tüchtigsten und Kompetentesten die anderen anleiten, unterstützen und ausbilden. Und: Eine Stellung hoch oben in der Hierarchie greift weder zwangsläufig das seelische Gleichgewicht an, noch schaffen es nur Menschen mit einer gestörten Psyche in eine solche Position.

Dennoch gibt es auch unter Managern Menschen mit Persönlichkeitsstörungen. Und diese Störungen können unter den Rahmenbedingungen der Führung Konsequenzen zur Folge haben, die für das Unternehmen, die betroffenen Mitarbeiter und natürlich auch für die Führungskraft selbst sehr leidvoll sein können. Das Tückische daran: Es sind eben jene Antriebsfedern, die Führungskräfte brauchen, um für ihren Job motiviert zu sein, die sich im ungünstigen Fall zu Störungen auswachsen können.

### Der Wille zur Macht: Resultat der Persönlichkeitsstruktur

Tatsache ist: Bestimmte Persönlichkeits- oder Motivationsstrukturen veranlassen Menschen eine über andere Menschen bestimmende Rolle anzustreben. Hierbei gibt es zwei grundsätzliche Antriebskräfte, die gleichzeitig die zwei großen Aufgaben repräsentieren, die ein jeder Mensch in seinem Leben zu bewältigen hat.

Die erste große Aufgabe: Jeder Mensch muss in seinem Leben eine Antwort auf die Frage finden, wie er sich zu anderen Menschen stellt und wie er seine Beziehungen gestalten möchte, entweder stärker durch Abgrenzung und Individualisierung oder stärker beziehungsorientiert. Menschen, die sich stärker über Abgrenzung definieren, bezeichnet man als autonomieorientiert. Sie sind davon überzeugt, in bestimmten Bereichen überlegene Kompetenzen zu haben und erachten es dementsprechend als legitim, aus der Masse hervorzutreten, sich zu emanzipieren und zu individualisieren. Führungspositionen begünstigen diese Form der

Abgrenzung durch die Statussymbole, Formalhierarchie und die damit verbundene Inszenierung. Autonomieorientierte Führungskräfte sind selbstbewusste Entscheider, die auch vor unpopulären Maßnahmen nicht zurückschrecken. Sie erwarten Leistungen von sich und anderen, bleiben aber gegenüber den Mitarbeitern distanziert. Ohne die Möglichkeit zur sozialen Abgrenzung und ohne die Möglichkeit, sich über andere erheben zu können, läge eine der wesentlichen Lebenskräfte dieser Personen brach.

### **Führung bedeutet Macht, Beziehungen zu gestalten**

Andere dagegen haben als Antriebsfeder eine starke Beziehungsorientierung. Führungskräfte mit hoher Beziehungsorientierung definieren sich vor allem über ihr Team. Sie suchen Nähe und enge Bindung zu ihren Mitarbeitern, legen sehr viel Wert auf Motivation, Begeisterung, Teamgeist und gegenseitige Unterstützung. Sie sind nahbar und menschenfreundlich und in hohem Maße bereit, sich mit dem Beziehungsgeflecht eines Teams, den zwischenmenschlichen Konflikten und den individuellen Problemen der Mitarbeiter intensiv zu befassen. Beziehungsorientierte Führungskräfte können ihre Fähigkeiten besonders entfalten, wenn es beispielsweise gilt, ein zerstrittenes Team zusammenzuschweißen, Teamgeist und Zusammenhalt zu erzeugen, Gemeinschaftsgefühl entstehen zu lassen und Menschen eine emotionale Heimat zu geben.

Allerdings ahnt man schon, dass man Personen mit dieser Beziehungsstruktur eher auf den unteren Führungsebenen findet und dass viele klassische Teamleiter, die keine weiteren Karriereschritte vollziehen, aus dieser Motivation heraus führen.

### **Veränderung und persönliche Position**

Neben der Beziehungsgestaltung ist die zweite wichtige Antriebsfeder für Führungskräfte der Umgang mit Identität und Zeit. Wir leben in einer sich ständig verändernden Welt – und stehen laufend vor der Herausforderung, uns zu positionieren und unserem Leben trotz der Veränderungen, denen wir ausgesetzt sind, eine durchgängige Identität zu geben.

### **Führung kann ein Terrain für Ordnungsliebende sein**

Der Umgang mit Veränderung erschließt wiederum zwei Möglichkeiten. Die erste davon: Wir stellen uns der Veränderung entgegen, indem wir, so weit es geht, Berechenbarkeit und Sicherheit erzeugen. Menschen mit dieser Motivation versuchen, so viele Lebensbereiche wie möglich der Unberechenbarkeit zu entziehen. Dies sind Menschen mit einer statischen Orientierung und als Führungskraft gut darin, Dinge zu ordnen, in diffuse Bereiche Struktur und Klarheit zu bringen, Routineaufgaben diszipliniert und gründlich zu überwachen und sehr verlässlich mit einem klar definierten und spezifischen Aufgabenpaket umzugehen. Sie sind berechenbar, formal, diszipliniert, in der Regel aber auch sehr kontrollorientiert. Bei diesen Führungskräften wissen Mitarbeiter, woran sie sind, sie kennen Leistungsanforderungen, Ziele und wissen, dass ein gründliches Abarbeiten der gegebenen Arbeitsaufträge zu einem vorhersehbaren Arbeitsalltag führt. Menschen mit dieser Voraussetzung treibt es deswegen in die Führung, weil sie so

die Möglichkeit haben, die von ihnen erwünschte Ordnung herzustellen und zu überwachen.

### **Freiheit durch Führung: Was Abenteurer am Chefdasein reizt**

Konträr agieren Menschen mit einer hohen Stimulanzorientierung: Unsicherheit bedeutet Freiheit und Abenteuer. Ein intensives und vielfältiges Leben mit neuen Erfahrungen und Herausforderungen ist aus Sicht dieser Menschen ein gelungenes Leben. In Führungspositionen fühlen sie sich zu Hause, weil Führung heißt, gestalten zu können, Herausforderungen zu erleben und die Freiheit zu haben, sich selbst in neuen Kontexten auszuprobieren und eigene Ideen zu verwirklichen. Als Führungskraft können diese Menschen sehr inspirierend sein. Sie können ihre Visionen charismatisch vermitteln, sie sind offen für neue Entwicklungen und Ideen, blicken optimistisch und voller Tatendrang in die Zukunft. Sie sind nicht immer die konsequentesten Umsetzer, wenn es um Details geht. Aber sie sind oft kreative Inputgeber und selbstbewusste Gestalter, die Höchstleistungen des Augenblicks und Begeisterungsfähigkeit entfachen können. Als Führungskräfte können diese Menschen Veränderungen beflügeln, neuartige, unkonventionelle und mutige Zukunftsentwürfe vorlegen und mit charismatischer Kraft für diese werben.

Klar ist: Alle vier Grundmotivationen haben ihre Vorteile. Und ob eine Führungskraft nun stärker von der einen oder anderen Motivation angetrieben ist – für alle Dispositionen gibt es passende Managementpositionen. Allerdings haben alle vier Antriebsfedern auch ihre eigene Dynamik des Scheiterns. Und diese entfaltet sich vor allem dann, wenn der Antrieb überstark ausgeprägt ist bzw. besonders rigide ausgelebt wird. Dann wächst die Gefahr einer pathologischen Entwicklung.

### **Narzissmus: übersteigerter Drang zur Autonomie**

Die Zerrform der Autonomieorientierung ist der Narzissmus. Das Bewusstsein der eigenen herausragenden Leistungsfähigkeit ist bei der narzisstischen Führungskraft zur Größenfantasie geworden. Applaus und Bewunderung werden zu ihrem Lebenselixier, die Führungskraft versteht diese als ständige Bestätigung ihrer eigenen Genialität. Narzisstische Führungskräfte besitzen nur sehr wenig Einfühlungsvermögen in andere. Andere existieren für sie nicht als Subjekte mit eigenen Bedürfnissen, sondern werden immer nur in Relation zur eigenen Person gesehen, entweder als Verstärker des Narzissmus oder als Angreifer. Auf Fehler ihrer Mitarbeiter reagieren narzisstische Führungskräfte oft mit beißender Kritik und Zynismus. Der schlimmste Sündenfall aber ist das Versagen von Applaus und Bewunderung. Mitarbeiter, die Kritik wagen oder aber sich selbst durch Autonomiestreben und Wachstumsinteressen auszeichnen, können eine hohe Aggressivität erleben. Es gibt kaum Arbeitskontexte, in denen Narzissten teamorientiert für einen gemeinsamen Auftrag arbeiten können. Dadurch, dass sich narzisstische Führungskräfte so stark über Vergleiche definieren, ist in praktisch jeder Situation Konkurrenz- und Konfliktpotenzial enthalten.

Narzissmus ist vor allem im Top-Management eine weit verbreitete Persönlichkeitsstörung. Dies liegt daran, dass insbesondere Führungskräfte mit hoher Autonomieorientierung den beschwerlichen Weg ins Top-Management

antreten. Und dieses eigendynamisch Narzissmus nährt und verstärkt. Top-Manager machen die Erfahrung, dass sie nur knappe Anweisungen geben müssen – und das unmittelbare Umfeld ist umgehend ängstlich und engagiert bemüht, Folge zu leisten. Die Schlussfolgerung, die der Top-Manager zieht, lautet dann: „Was muss ich doch charismatisch sein, dass alle Menschen mir so bereitwillig folgen.“

Narzisstische Top-Manager unterschätzen, wie stark ihnen Menschen alleine aufgrund ihrer Funktionsmacht und Position folgen, und sie überschätzen den Einfluss ihrer Persönlichkeit und ihres Charismas. So wächst ihr Narzissmus immer weiter, bis er sie unter Umständen vollständig isoliert, sie abkapselt von Beratung und realistischer Rückkopplung, sie in Größenfantasien schwelgen lässt – bis sie irgendwann eine weitreichende Fehlentscheidung treffen.

Dann treten die Narzissten unter den Führungskräften verbittert von der Bühne ab, voller Wut und mit dem Gefühl, in der eigenen Genialität von der Welt unverstanden zu sein. Sie sehen die Gründe ihres Scheiterns überall, aber auf keinen Fall bei sich selbst. Vielleicht mag der ein oder andere Leser an bestimmte Persönlichkeiten der Politik oder des Wirtschaftslebens denken, wo diese Dynamik sehr eindringlich auch aus der Distanz zu betrachten war...

### **Aus zu starker Beziehungsorientierung kann eine Depression erwachsen**

Doch auch Führungskräfte, die zu stark beziehungsorientiert sind, können psychopathologische Störungen wie Abhängigkeit, übersteigerte Selbstlosigkeit und letztlich eine Depression entwickeln. Depressive Führungskräfte negieren ihre eigenen Bedürfnisse sehr stark und inszenieren eine Aufopferung für das Team, für die Sache, für das Unternehmen, die sie manchmal bis an die Grenze ihrer Kraft gehen lässt. Dieses System funktioniert allerdings nur, wenn sie von Leuten umgeben sind, die von ähnlicher Selbstlosigkeit und bedingungsloser Einsatzbereitschaft für ihr Team und für die Sache beseelt sind. Üblicherweise finden sich aber genug Menschen, die eine Reihe eigener Bedürfnisse haben und die sich nicht an diesem System des Aufgehens im Team oder in der Sache beteiligen möchten.

Depressiv veranlagte Führungskräfte fühlen sich in einem so hohem Maße für das Team verantwortlich, dass sie damit nur sehr schwer umgehen können. Als Antwort darauf, dass ihr Bedürfnis nach Nähe nicht auf Widerhall trifft, gehen Depressive zwei Wege: Zunächst entwickeln sie oft Schuldgefühle und intensivieren ihre Bemühungen. Bemerkten sie jedoch, dass die Menschen um sie herum unverhohlen eigene Interessen verfolgen und nicht bereit sind, voll im Team aufzugehen, so sind sie häufig in zunehmendem Maße beleidigt, bis hin zum Trotz. Depressive Manager sind ratlos, fühlen sich ausgebeutet und missverstanden, in ihrer Selbstlosigkeit ausgenutzt, zurückgestoßen.

## **Paranoide Führungskräfte ersticken jeden Spaß im Keim**

Neben der persönlichen Art und Weise der Beziehungsgestaltung kann sich auch der Umgang mit Veränderungen zur psychopathologischen Störung entwickeln, wenn entweder die Kontrollorientierung überhand nimmt oder die Stimulanzorientierung. Bei Übersteigerung der Kontroll-Orientierung kann es zu Zwanghaftigkeit und Paranoia kommen. Zwanghafte Führungskräfte überziehen ihr Team und ihr Umfeld mit einem engen Netzwerk an Regeln und Verhaltenserwartungen, die sich zunehmend vom ursprünglichen Sinn entfernen, als Ritual verselbstständigen und dann längst nicht mehr wertschöpfend sind. Veränderungen werden mit Unverständnis, Wut, im schlimmsten Fall mit offener Aggression beantwortet. Den Mitarbeitern bleibt kaum noch Luft zum Atmen. Vergnügen bei der Arbeit oder Spaß im Team werden immer seltenere Ereignisse. Doch das größte Problem für die betroffenen Mitarbeiter ist oft, dass Regelverletzungen sofort als Illoyalität interpretiert werden. Sobald Mitarbeiter freier arbeiten wollen, sich dem zu engmaschigen Netz an Regeln und Kontrollen entziehen möchten, rufen sie Kampf und Aggression auf den Plan.

Nach oben verhalten sich zwanghafte Führungskräfte übrigens meist selbst sehr angepasst, folgsam und loyal. Ihr Selbstbild und ihr Selbstwert sind angesiedelt in den Dimensionen zwischen Kontrolle und Unterwerfung. Das ängstliche Bemühen um Struktur und Regeleinhaltung lässt diese Führungskräfte durchweg sehr angespannt erscheinen. Führungskräften mit zwanghafter Veranlagung steht im Allgemeinen keine große Karriere offen. Ihre eigenen Vorgesetzten schätzen es, dass sie ihnen in berechenbarer Weise den Rücken freihalten, sehen aber oft die Begrenzung in der Gestaltungskraft, die durch die Enge und die Provinzialität bedingt sind, die diese Führungskräfte in den eigenen Verantwortungsbereich hineinragen.

## **Egozentriker kennen oft keine Moral**

So schlimm eine Übersteigerung der Kontroll-Orientierung in Zwanghaftigkeit ist – das Gegenteil macht es Mitarbeitern und Unternehmen nicht leichter: Eine Übersteigerung der Stimulanzorientierung wächst sich nämlich leicht zum Egozentrismus aus – manchmal wird diese psychopathologische Entwicklung auch als Hysterie beschrieben. Führungskräfte mit egozentrischer Störung leben für den Augenblick. Bei ihnen gibt es wenig Verlässlichkeit. Ständig ist was los, laufend gibt es neue Ideen und Visionen. Zusagen oder Versprechen von gestern sind meist schnell vergessen. Die Mitarbeiter erleben einen atemlosen Vorgesetzten, der laufend verändert und ständig neue Herausforderungen sieht. Im persönlichen Umgang lassen sich diese Führungskräfte ständig durch andere herausfordern. Sie brauchen die Auseinandersetzung. Sie berauschen sich an ihrer (manchmal durchaus charismatischen) Selbstdarstellung, sehen im Kritiker aber sofort einen Feind, der ihre großen Ideen gefährdet.

Im Alltag werden Narzissmus und Egozentrismus bisweilen für ein und dieselbe Störungsform gehalten. Es gibt aber wesentliche Unterschiede. Der Narzisst grenzt sich gegen alle ab und bezieht sein Selbstbewusstsein aus dem eigenen Überlegenheitsgefühl. Dies kann auch mal Kampf bedeuten, muss aber nicht. Der

Egozentriker braucht dagegen eher das Gefühl, gemeinsam mit einem Team von Verschwörern „gegen die anderen“ ankämpfen zu können. Der Egozentriker verbündet sich einer Sache wegen mit seinem Team, disqualifiziert seine Feinde und polarisiert stark. Egozentrismus bedeutet auch, dass eine Person nur einen eigenen inneren Maßstab hat. In starker Übersteigerung oder in der Krise kann dieser innere Maßstab alle äußeren Maßstäbe überlagern. Es gilt nur der eigene Kompass. Dies ist der Kern der Störung, der sich auch in dem Wort Egozentrismus widerspiegelt. Moral und rechtliche Begrenzungen spielen für den ausgeprägten Egozentriker keine Rolle mehr. Wenn Führungskräfte mit Recht und Gesetz in Konflikt kommen, wenn sie das Regelsystem des Unternehmens ständig durchbrechen, so sind das oftmals egozentrische Führungskräfte.

### **Gegen eine Störung angehen, heißt lernen**

Was aber tun, wenn sich eine Störung abzeichnet? Derjenige, bei dem das der Fall ist, steht vor allem vor einer Lernaufgabe:

Der Narzisst muss lernen, dass es von ihm abgegrenzt Menschen mit berechtigten eigenen Bedürfnissen gibt, die ebenfalls Beachtung finden müssen. Und er muss lernen, dass er Menschen nicht nur nach deren Beitrag zu seinen eigenen Größenfantasien beurteilen darf.

Der Depressive muss lernen, dass er sich nicht für das Glück seines Umfeldes verantwortlich fühlen darf. Er kann vielleicht Fairness vermitteln, Gerechtigkeit und einen Beitrag zum Klima im Team leisten. Wenn diese Angebote aber nicht von Glück und Nähe beantwortet werden, so dürfen hieraus weder Schuldgefühle noch Bestrafungstendenzen erwachsen. Existenzialistisch gesprochen muss der depressive Führer das Alleinsein kennenlernen, das Alleinsein akzeptieren und den anderen Abgrenzung erlauben.

Die zwanghafte Führungskraft muss lernen, loszulassen. Sie muss lernen, zu vertrauen und Unsicherheit auszuhalten. Sie muss erkennen, dass Emotion und Intuition durchaus manchmal berechtigte Ratgeber sind, und sie muss lernen, sich wohlfühlen in einer Welt, in der die Abwesenheit von Detailregelungen nicht nur im negativen Sinn ein Verlust an Sicherheit, sondern im positiven Sinn auch ein Gewinn von Freiheit ist.

Der Egozentriker indes braucht einen Maßstab in einer Welt ohne Halt. Er muss lernen, dass es nicht nur auf den Sieg des Augenblicks ankommt, sondern auf Integrität und Nachhaltigkeit. Er muss lernen, sich dauerhaft an seinen Taten und nicht an seinen Ideen messen zu lassen.

Vielleicht werden auch Sie sich irgendwo in diesem Artikel erkannt haben. Sie werden von sich wissen, wie Sie sich zum Thema Beziehungen stellen, ob Sie eher Nähe oder eher Distanz forcieren. Sie werden wissen, wie Sie sich zu den Veränderungen der Dinge positionieren, durch die Suche nach Struktur und Berechenbarkeit oder durch die Suche nach Intensität und Freiheit. Diese Kategorien sind erschöpfend und deswegen wird jeder dort irgendwo seinen Platz

haben, bei aller Individualität und Farbigkeit, die ein einfaches Kategoriensystem natürlich nicht abbilden kann. Die Tatsache, dass sich jeder irgendwo wiedererkennen kann, zeigt zudem, dass es sehr viele gesunde und leistungsfähige Führungskräfte gibt, die zwar eine besondere persönliche Motivlage haben, die aber realitätsbewusst und kompetent mit ihren Herausforderungen umgehen können.

### Führungstypen – und ihre Entgleisungen

Typus	Kennzeichen	Psychische Störung in der Überzeichnung	Kennzeichen
<b>Der Autonomieorientierte</b>	Definiert sich über Abgrenzung zu anderen, ist von seiner besonderen Leistungsfähigkeit sehr überzeugt, schreckt auch vor unpopulären Entscheidungen nicht zurück.	<b>Der Narzisst</b>	Fühlt sich allen überlegen, schwelgt in Größenfantasien, fehlendes Einfühlungsvermögen in andere, fordert ständig Applaus für seine Genialität ein, begreift jegliche Kritik als Angriff.
<b>Der Beziehungsorientierte</b>	Definiert sich vor allem über sein Team, legt Wert auf Begeisterung, Motivation, Teamgeist, gegenseitige Unterstützung, ist nahbar, menschenfreundlich.	<b>Der Depressive</b>	Fühlt sich zu Unrecht zurückgestoßen und missverstanden, weil sein extrem starkes Bedürfnis nach Gemeinsamkeit im Team keinen Widerhall findet, empfindet Ohnmacht, Trotz.
<b>Der Kontroll- und Ordnungsorientierte</b>	Mag keine Veränderungen. Für ihn bedeutet Führung zu regeln, strukturieren, zu kontrollieren. Er ist zuverlässig und berechenbar.	<b>Der Zwanghafte</b>	Leidet unter starker Übersteigerung der Kontrollorientierung, ist extrem angepasst und folgsam und verlangt das auch von seinen Mitarbeitern, interpretiert Regelverletzungen als Illoyalität.
<b>Der Stimulanzorientierte</b>	Liebt Veränderungen und Unsicherheit, sucht ständig neue Herausforderungen, entwickelt immerzu neue Ideen, probiert sich mit Vorliebe in verschiedenen Kontexten aus, kann sehr inspirierend sein.	<b>Der Egozentriker bzw. Hysteriker</b>	Ist unbeständig und wenig verlässlich, bombardiert sein Umfeld ständig mit neuen, oft sinnlosen oder nicht zu Ende gedachten Veränderungen, kümmert sich nicht um Bedürfnisse anderer, instrumentalisiert sein Team für seine eigenen Bedürfnisse, setzt sich im Extremfall über Ethik, Moral und Gesetz hinweg.

herzlichst, ihre barbara schütze

august, 2007