

Woran Führungskräfte scheitern!

Harald G. Butzko



*Unbequeme Wahrheiten
für meinen Chef*

Butzko, Harald G.:

Woran Führungskräfte scheitern! Unbequeme Wahrheiten für meinen Chef.

Copyright © 2021 by Harald G. Butzko, Pulheim.

Alle Rechte vorbehalten. Insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung.

Der Autor genehmigt ausdrücklich die Weitergabe dieses Werkes in elektronischer Form. Vor allem jungen Führungskräften oder solchen, die sich in Vorbereitung auf eine Führungsaufgabe befinden, soll es zugänglich gemacht werden.

Werden Teile oder Kapitel daraus vervielfältigt und verbreitet und/oder in elektronisch veröffentlicht, so ist in jedem Fall auf den Urheber hinzuweisen.

Kontaktdaten:

Harald G. Butzko

butzko consult

Schneewittchenweg 15

50259 Pulheim b. Köln

e-Mail: hgb@butzko.de

*Den Führungskräften gewidmet,
die es nicht nötig haben Ja-Sager um sich zu scharen
und fähig sind Fehler einzugestehen.*

Inhaltsverzeichnis	Seite
1 Kaffeeküche Internet, der Auslöser für meinen Chef, mich um ein Feedback zu bitten	7
2 Ein etwas anderes Vorwort	9
3 Schon jetzt eine schockierende Wahrheit	12
4 Die Wahrheit über den wahren Charakter vieler Chefs	20
5 Die Wahrheit darüber, weshalb manche Führungskräfte so gestrickt sind wie sie gestrickt sind	26
6 Noch eine Wahrheit über die Hintergründe des unbezähmbaren Erfolgshungers	33
7 Die Wahrheit, weshalb Erfolgssucht eine Sucht ist wie jede andere	43
8 Die Wahrheit über das Dilemma, weshalb Erfolgsstreben depressiv machen kann	49
9 Die Wahrheit über den Hang zum Risiko	55
10 Die Wahrheit darüber, dass Führungskraft und Geführte sowie das Umfeld eine unheilige Allianz eingehen	70
11 Die Wahrheit darüber, weshalb sich nichts ändert	76
12 Die Wahrheit über die Realitätsverlust-Falle	80
13 Die Wahrheit über einige tiefer liegende psychologische Zusammenhänge	84
14 Die Wahrheit über den Umgang mit sich und Anderen	96
15 Die Wahrheit über die Angst vor der Angst	101
16 Die Wahrheit über Chefs, die keine Angst kennen	107
17 Die Wahrheit über die Unfähigkeit sich die eigene Hilfsbedürftigkeit einzugestehen	113

18 Die Wahrheit darüber, weshalb es so schwer fällt, Fehler einzugestehen	120
19 Die Wahrheit über den Umgang mit Gefühlen, die man nicht wahrhaben will	127
20 Die Wahrheit über die Angst vor Selbsterkenntnis	131
21 Die Wahrheit über den Umgang mit Aggressionen	137
22 Die Wahrheit darüber, warum Change-Projekte oft zu Alibiveranstaltung werden	142
23 Die Wahrheit über den Umgang mit Zeit	147
24 Die Wahrheit über die Unfähigkeit tragfähige Beziehungen aufzubauen	155
25 Die Wahrheit über unbewusste Wirkfaktoren bei Unternehmensentscheidungen	160
26 Die Wahrheit über Tabus in den Chefetagen	166
27 Die Wahrheit darüber, was Führungskräfte nicht delegieren können	175
28 Die Wahrheit darüber, dass scheinbar schwache Chefs in Wirklichkeit die Starken sind	180
29 Das Geheimnis der Top-Führungskräfte	184
Über den Autor	220

1 Kaffeeküche Internet, der Auslöser für meinen Chef, mich um ein Feedback zu bitten

Das Internet ist voll von Anmerkungen über Chefs und Chefinnen von Mitarbeiter/innen, die sich über ungerechte Behandlung beklagen und über die Marotten von so manchem Vorgesetzten. Hier eine kleine Auswahl:

„Mein Chef raunzt mich an, ich solle mir meiner negativen Außenwirkung bewusst sein, weil ich mich gelegentlich fünf Minuten früher umziehe, wenn ich Feierabend habe. Er selbst kommt aber seit Monaten immer zwischen 20 und 30 Minuten zu spät zur Arbeit.“

*„Meine Vorgesetzte hat nicht verstanden, dass Autorität nichts mit Angst zu tun hat. Sie ist ziemlich cholerisch und kann es nicht leiden, wenn etwas **nicht** nach ihrer Nase läuft. Dummerweise ist sie noch dazu bei ihren Vorstellungen sehr sprunghaft, wechselt gerne mal die Meinung und vergisst was eigentlich besprochen war. Manchmal sogar schon innerhalb eines Gesprächs. Ich hab mir angewöhnt mir ihre Wünsche nicht mehr zu notieren, weil sie ihre Meinung bestimmt noch drei Mal ändert.“*

„Furchtbar!!!! Mein letzter Chef war auch so und wurde dann sogar befördert. Er hat mir bei Gegenwind auch schön Steine in den Weg gelegt. Neulich hat er aber einen großen Feedbackbogen ausfüllen lassen müssen, von allen seinen Direct Reports und seinen Chefs. Da flog dann auf, was für eine zwiespältige Persönlichkeit er an den Tag legt. ...echt lustig, wenn auch weniger für ihn.“

„Diese Woche habe ich einen Conference Call mit einem wichtigen Geschäftspartner arrangiert, eine Präsentation vorbereitet und sie zu 50% gehalten. Die anderen 50% hat er gemacht. Es gab null Feedback, kein Wort zu der Aktion, nichts. Und jetzt bekomme ich mit, dass er vor seinem Chef damit auf die Kacke haut, obwohl ich das an Land gezogen und vorbereitet habe. Da wäre doch wenigstens mal ein Wort an mich drin gewesen, wenn die Sache schon die Angeberei wert ist: aber Hauptsache

sich selbst ins rechte Licht rücken. Er bringt das dann immer so rüber, als hätte er die entscheidende Rolle gespielt und ich durfte dabei sein.“

„Eine Chefin hat mich mal so niedergemacht, dass ich heulend in ihrem Büro saß und immer mehr Sticheleien über mich ergehen lassen musste. Als sie dann fertig war mit ihrer Feuersalve, meinte sie: So, jetzt wischst du Dir aber mal das Gesicht ab, gehst einmal um den Block und dann sagen wir einfach niemandem, was hier passiert ist. Es ist ja auch eigentlich gar nichts passiert, oder?“

„Führungskräfte, die heute noch auf solche Mechanismen wie Angst und Furcht setzen, tun mir immer sehr leid. Nicht nur weil sie (unnötige) psychologische Schmerzen verursachen, sondern weil sie auch nicht verstanden haben, dass gerade ihr Führungsstil im Regelfall sogar noch dem Unternehmen gewaltig was an Produktivität kostet!“

2 Ein etwas anderes Vorwort

Lieber Chef, danke dass Du mich ausgewählt und aufgefordert hast, Dir ein aufrichtiges Feedback zu geben, nachdem Du selbst mal recherchiert hast, was im Internet so alles über Chefs erzählt wird. Ich habe Höhen und Tiefen unseres Unternehmens miterlebt, auch die Umgangsformen und Eigenarten von so manchem Vorgesetzten. Ich hatte die Möglichkeit, Vorgesetzte aus den unterschiedlichsten Hierarchieebenen beobachten zu können.

So mancher Vorgesetzte hat sich genau so verhalten, wie es die Bedeutung, die in dem Wort Vorgesetzter steckt, vorgibt. Er/sie wurde vor mich hingesezt und meinte dadurch das Recht zu haben, nicht nur vor mir zu sitzen, sondern, wie ein Monarch, über mir zu thronen. Ich kann gut damit umgehen, wenn es Verantwortliche gibt, die das Sagen haben und die letzte Entscheidung treffen. Unwohlsein bekomme ich aber bei den Menschen, die daraus besondere Rechte ableiten, einfach nur deshalb, weil sie von jemand anderem dort hingesezt wurden und dann durch ihr Verhalten dokumentieren, dass sie über allem stehen und ihnen die Mitarbeiter im Prinzip schnuppe sind.

Ich habe in meiner beruflichen Laufbahn nicht nur das Verhalten meines jeweiligen direkten Vorgesetzten eingehend studieren können, sondern auch das Verhalten seines Chef und dem Chef des Chefs. Im Laufe der Jahre habe ich das volle Repertoire der Führungskräfte die es in den meisten Unternehmen gibt beobachten können und dabei eine Reihe interessanter Entdeckungen gemacht. Daran möchte ich Dich gerne teilhaben lassen. Dabei wird es für Dich bestimmt nicht immer leicht sein, mir einfach mal unvoreingenommen zuzuhören.

Wenn ich mich zurückerinnere, was ich im Laufe meiner unterschiedlichen Tätigkeiten in den so genannten Kaffeeküchen, in denen die Mitarbeiter zusammen kommen, gehört habe, was dort über Chefs getuschelt wird, dann war ich doch immer

wieder überrascht und erstaunt, was die so genannten „*einfachen*“ Mitarbeiter alles wahrnehmen und durchschauen.

Lieber Chef, Du warst doch selbst auch mal Mitarbeiter und vielleicht kannst Du Dich noch daran erinnern, wie *Du* seinerzeit gedacht und gefühlt hast. Dann müsstest Du Dich doch auch erinnern können: Mitarbeiter bekommen viel mehr mit, als die Bosse gemeinhin vermuten und vor allem viel mehr als so mancher Chef ihnen zutraut. Und Du selbst bist doch auch heute nicht nur Chef, sondern auch Mitarbeiter und weißt deshalb, wie Du im Kreis Deiner Kollegen über Deine Chefin sprichst.

Dabei müsstest Du doch auch erkannt haben. Die Ursachen für so mancherlei Straucheln liegen nicht allein im handwerklichen Unvermögen oder der fachlichen Unkenntnis oder dem strategischen Nicht-Wissen, wie es wiederholt angenommen wird, sondern vielfach in der unausgereiften Persönlichkeit so mancher Chefs. Es ist meist ganz einfach persönliches Versagen aufgrund von charakterlichen Mängeln. Persönliche Schwächen sind viel häufiger die Ursache für Probleme in Unternehmen und sogar für Crashes von Abteilungen und ganzen Unternehmen, als man vermutet.

Ich lade Dich ein – im übertragenen Sinn – mit mir in die Kaffeeküchen unseres Unternehmens zu kommen. Ich werde Dich teilhaben lassen an den Gesprächen und Erkenntnissen, die die gar nicht so dummen Mitarbeiter, die es in jeder Organisation zuhauf gibt, tagtäglich führen. Vermutlich würdest Du darüber staunen, was man sich in den Kaffeeküchen der Unternehmen für tiefgehende Gedanken macht. Wenn sich Chefs hin und wieder mal als „Mäuschen“ in die Kaffeeküchen schleichen könnten, dann würden sie erleben, wie ihnen dort ein Spiegel vorgehalten wird. Nicht selten mit einer großen Portion Erkenntnisfähigkeit, und der Begabung den Kern von Problemen auf den Punkt zu bringen. Und desgleichen mit der Fähigkeit, essentielle Knackpunkte, die zum Scheitern führen können, frühzeitig zu benennen. Aber zu selten werden die Mitarbeiter in die Problemlösungen einbezogen.

Ich kann mir vorstellen, dass auch andere Chefs möglicherweise dieses Protokoll unserer Gespräche lesen werden. Ich erahne, so manche Führungskraft könnte das Gefühl bekommen, dass ich nicht nur meinen eigenen Chef beschreibe, sondern sie selbst, obwohl wir uns doch noch niemals begegnet sind. Wenn das zutrifft, dann könnte das ein Beleg dafür sein, wie verbreitet die von mir beschriebenen Verhaltensweisen sind und nicht nur Dich betreffen, sondern viele Chefs. Möglicherweise wird der eine oder andere so manches Mal erstaunt sein, sogar das eigene Unternehmen zu erkennen, obwohl ich in dem jeweiligen Unternehmen noch nie beschäftigt war. Das würde zusätzlich die Vermutung erhärten, dass das, woran Führungskräfte in Unternehmen tatsächlich immer wieder scheitern, viel häufiger die persönlichen Unzulänglichkeiten sind als wir alle vermuten. Und es geht nicht nur um das Scheitern eines einzelnen Projekts. Ich weiß heute, dass dadurch ganze Unternehmen, ja komplette Konzerne vor die Wand gefahren werden.

Wenn Du die Zusammenstellung meiner Gesprächsprotokolle von unseren Meetings liest, dann könnte der Eindruck entstehen, als würden sich manchmal Themen wiederholen. Es hat ganz einfach damit zu tun, weil sich gewisse Themen überschneiden und von uns auch in einem anderen Zusammenhang besprochen wurden. Ich habe es dennoch nicht herausgestrichen, weil dadurch die Themenkomplexe, um die es hier geht, noch greifbarer werden.

3 Schon jetzt eine schockierende Wahrheit.

Lieber Chef, schon jetzt wirst Du etwas erfahren, das Dich vermutlich erstaunen wird. Dieses Kapitel liefert Erkenntnisse, die Dich vielleicht sogar schockieren werden. Möglicherweise deshalb, weil es nicht nur Dich betrifft, sondern weil dieserart Chefs gerade in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben. Dieses Verhalten hat ganze Konzerne in Misskredit gebracht. Es hat dazu geführt, dass selbst renommierte Unternehmen den Anstrich bekamen, sie würden eher zu den halbseidenen Gewerben gehören anstatt zur Gilde der führenden Wirtschaftshäuser. Es handelt sich um ganz besondere Persönlichkeiten. Eine ganz besondere Spezies von Führungskräften. Das Fatale ist, dass das Umfeld dieser Führungskräfte genau die Rahmenbedingungen schafft und einen Nährboden entstehen lässt, auf dem solche Persönlichkeiten vortrefflich gedeihen können.

Dieter Frey, Professor an der Ludwig-Maximilians-Universität in München, hat solche Persönlichkeiten über viele Jahre beobachtet und analysiert. Er spricht von Persönlichkeiten, die ein Verhalten entwickelt haben, das er mit „gelernter Sorglosigkeit“ beschreibt. Damit schildert er einen Zustand, „der sich bei Menschen einstellt, die oft und massiv Erfolg hatten. Der so überaus Erfolgreiche hat dabei nicht nur die so sehr erwünschten positiven Konsequenzen erfahren, sondern auch, dass negative Folgen, mit denen man immer wieder hätte rechnen *müssen*, nicht eintraten oder von anderen abgemildert wurden.“ Bei vielen dieser Menschen haben sich bereits in der Kindheit solche unheilvollen Erfahrungen ergeben und das hat sich dann immer weiter fortgesetzt.

Die Mutter von Tan Siekmann (das ist derjenige, der Biodata in den Sand gesetzt hat), berichtete in einer Fernsehsendung: „Tan hat einfach keine Gefahren gesehen, schon als Kind nicht.“ Er und andere, die so gestrickt sind, lernen auf der einen Seite, dass ihnen Erfolge sozusagen in den Schoss fallen. Hinzu kommt dann noch, dass „wiederholt gefährliches Verhalten ohne Konsequenzen bleibt“. Irmela von Thiel hat dieses Phänomen präzise in einer Semesterarbeit unter der Leitung

von Dr. Silvia Queri an der Uni München am Institut für Psychologie beschrieben.

Dieses Phänomen hat verhängnisvolle Folgen. Solche Menschen unterliegen schließlich der Illusion, fortwährend zu den Gewinnern zu gehören. Negative Aspekte, die es ja auch immer wieder gibt, werden systematisch ausgeblendet. Gedanken, dass man auch verlieren könnte, werden schließlich ganz aus der eigenen Wahrnehmung ausradiert. Aspekte eines möglichen Scheiterns werden gänzlich ignoriert. Immer hat man noch den todsicheren Tipp zur Verfügung der einen wieder herausreißen kann wenn es mal wieder eng werden könnte.

Diese Sorglosigkeit führt schließlich dazu, dass man nur noch an die kurzfristigen Folgen seines Handelns denkt. Mittel- und langfristige Erfolge werden uninteressant. Und das, lieber Chef, ist doch heute ein weit verbreitetes Denk- und Handlungsschema, oder etwa nicht? Erfolge müssen schnell kommen, Shareholder wollen schnell ihre Investitionen gut „verzinst“ sehen. Kaum jemand ist noch bereit zu warten, damit sich Erfolge entwickeln können. Es haben sich Verhaltensmuster eingeschlichen, die man sehr gut mit dem vergleichen kann, was wir an einem Roulette-Tisch beobachten können.

Es wird fieberhaft gesetzt. Und wenn der Einsatz falsch ist? Ganz egal! Kein Problem! Das erneute Rollen der Kugel birgt neue Chancen, neues Glück. Und genau darum geht es heute oftmals bei vielen wirtschaftlichen Entscheidungen – schneller Profit. Und wer so und so oft Glück hatte in seinen Entscheidungen, das notwendige Quäntchen Fortune, der wird von anderen gefeiert und ist selbst davon überzeugt, den Erfolg gepachtet zu haben. Zu leichtfertig wird dann ausgeblendet, dass es eben vielfach einfach nur Glück war und nicht das sagenhafte Können, von dem man selbst überzeugt ist. Genau das verstärkt die Sorglosigkeit und das Gefühl und die Überzeugung: Niemand kann mir das Wasser reichen. *Ich bin unbesiegbar.*

Irmela von Thiel hat diese Persönlichkeiten genau beobachtet und die Symptome der gelernten Sorglosigkeit meisterhaft be-

schrieben. Dazu gehört eine unkritisch gehobene Stimmung. Man verkündet „Alles läuft bestens“, selbst wenn das gar nicht der Fall ist. Das geht bis zu einer geradezu euphorischen Stimmung und dem Gefühl: Ich bin unverwundbar, nichts und niemand kann mir etwas anhaben. Solche Haltungen und Einstellungen können wir heute bei vielen Führungskräften beobachten. Ja, ganze Führungsmannschaften unterliegen solchen Phänomenen. Die Devise ist: „Wir erobern die ganze Welt und nichts und niemand wird uns aufhalten.“ Selbstverständlich macht es einen Unterschied, ob so ein Spruch in einer bierseligen Laune geäußert wird oder ob man wirklich davon überzeugt ist.

Hier kommt ein weiterer Aspekt ins Spiel und befeuert das Geschehen: Die Psychologie der Massen. Das Phänomen, dass Massen, also eine Ansammlung von Menschen zu gleichgeschaltetem Verhalten neigen, ist nichts Ungewöhnliches. Darauf haben bereits Sigmund Freud und vor ihm schon LeBon vor mehr als hundert Jahren hingewiesen und diese psychologische Erscheinung präzise beschrieben. Dass solche Phänomene heutzutage sogar globale Dimensionen annehmen können, wird uns fast täglich in den Nachrichten vor Augen geführt. Solche Massenphänomene beschränken sich nicht nur auf Bereiche der Wirtschaft, sondern man kann sie ebenso in der Politik, der Religion und dem Sport beobachten. Grundsätzlich sind solche Phänomene sehr kritisch und mit Vorsicht zu behandeln. Vor allen Dingen, wenn sie starrsinnige Züge annehmen. Oder wenn eine Gruppe, wo auch immer sie agiert, für sich beansprucht, unfehlbar zu sein.

Wenden wir uns weiter der erlernten Sorglosigkeit zu und woran man sie erkennen kann. Neben den bisher beschriebenen Symptomen gibt es weitere Aspekte, um die Diagnose „Erlernte Sorglosigkeit“ stellen zu können. Immer wenn wir eine „Fixierung auf die Gegenwart feststellen und eine Ausblendung langfristiger Risiken“, nach dem Motto: „Es wird sich schon alles finden“, dann könnte es sich um eine erlernte Sorglosigkeit handeln. Die Konsequenzen dieses Verhaltens sind „unangemessen waghalsige Handlungen“. Und genau solches Verhalten wird uns immer wieder vor Augen geführt, wenn wir

die Wirtschaftsnachrichten aufschlagen und wieder einmal lesen müssen, was schief gelaufen oder vor die Wand gefahren wurde. Oder wenn getrickt und geschummelt wird, um Vorgaben oder Erwartungen zu erfüllen.

Gleichzeitig werden so genannte Defensivstrategien entwickelt, um die Sorglosigkeit auch auf Dauer aufrecht zu erhalten. Dazu gehören solche psychologischen Mechanismen, wie sie von vielen Menschen unbewusst eingesetzt werden. Von diesem hier beschriebenen Personenkreis allerdings stärker als von anderen Menschen. Zu diesen Strategien gehören: Vermeidung, Verleugnung und Verdrängung. Alles, was die Sorglosigkeit ad absurdum führen könnte, wird vermieden. Das Leugnen der Tatsache, dass etwas schief gehen könnte, gehört gleichermaßen zum Verhaltensrepertoire. Signale, die auf eine Schiefelage hindeuten könnten, werden abgetan und verdrängt. Das Motto lautet hingegen: „Don't worry, be happy.“

Genau solch ein Verhalten kann man beim Biodata-Chef in dem Film von Klaus Stern vortrefflich studieren. Eine Mitarbeiterin äußerte sich beispielsweise: „Er hat immer gedacht, es wird alles gut. Das war auch sein Leitspruch.“ Nachdem die Aktie um 80% gefallen war, wurde für das Geschäftsjahr eine, wie sich später herausstellte, völlig überzogene Umsatzprognose verkündigt. Der Insolvenzverwalter Dr. Westhelle kommentierte das später so: „Ich bin überzeugt, dass die Truppe um Herrn Siekmann felsenfest davon ausging, dass die das schaffen.“

„Zu guter Letzt“, so führt Professor Frey weiter aus, „sieht der Betreffende die Welt unter der Monopolhypothese: *Alles ist gut und wird auch in Zukunft gut bleiben.*“ Und dass das völlig realitätsfremd ist, wird jedem, der solch eine Situation mit ein wenig Abstand betrachtet, sogleich einleuchten. Solche Menschen sind aber felsenfest davon überzeugt: Es wird sich alles zum Guten wenden. Und wenn man geschummelt hat, dann ist man davon überzeugt, es wird *nicht* auffliegen.

Ein solches Verhalten kennen wir auch von den klassischen Spielsüchtigen am Roulettetisch oder an den einarmigen Ban-

reiten. Die Psychologen nennen so etwas „magisches Denken“. Ins Bewusstsein schleicht sich immer wieder der Satz „*es wird schon gut gehen.*“ Auch wenn es wiederholt schief gegangen ist. Man ist felsenfest davon überzeugt, am Ende wendet sich das Schicksal und man erstrahlt als Held der den Jackpot geknackt hat. Der Einsatz wird von mal zu mal erhöht. Er wird größer und größer. So manch einer lebt und entscheidet nach dem Motto: Nach mir die Sintflut.

Das Fatale: Zu Beginn sehen die Entscheidungen dieser Chefs durchaus sehr vielversprechend aus. Bis das Dilemma, das sie durch ihr manchmal geradezu manisches Verhalten angerichtet haben, bekannt wird, ist der Betreffende aufgrund seiner scheinbar tollen Leistungen oft schon wieder „weggelobt“ worden. Ausbaden müssen die Fehlentscheidungen dann andere und werden nicht selten dafür verantwortlich gemacht. Er, der übertrieben Sorglose, hat mittlerweile ein neues und oft auch noch größeres Betätigungsfeld ergattert und kann dadurch, wie er meint, noch mehr glänzen. Leider kann er aber auch gleichermaßen noch größeren Schaden anrichten. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass derartige Karrieren schließlich zum Crash von ganzen Unternehmen führen.

Generell überschätzen Menschen ihre eigenen Einflussmöglichkeiten. Aber erst recht diejenigen, bei denen die erlernte Sorglosigkeit zu einem Teil ihrer Natur geworden ist. Man ist überzeugt, die Kontrolle über Ereignisse zu haben, selbst dann, wenn diese Ereignisse durch reine Zufälle eingetreten sind. Dies wiederum nährt aufs Neue die Illusion: „*Ich habe alles im Griff.*“ Dies verstärkt die Omnipotenzphantasie, man habe Möglichkeiten, die Geschehnisse zu kontrollieren und wenn es darauf ankommt, gegensteuern zu können.

Eine Vielzahl von Experimenten haben bewiesen: Solche Führungskräfte glauben selbst bei reinen Zufallsereignissen, Einfluss zu nehmen, die Geschehnisse steuern zu können. Psychologen nennen dieses Phänomen „Kontroll-Illusion“. Dieses Phänomen führt bei solcherart Führungskräften dazu, sich selbst alle Erfolge zuzuschreiben, obwohl vielleicht nur Zufälle dafür verantwortlich waren. Wenn es allerdings schief läuft,

dann waren die Umstände schuld oder andere haben versagt. Am Ende führt diese innere Haltung schließlich zu der Überzeugung ich kann das Weltgeschehen beeinflussen. Ich kann es erklären und ich kann vorhersagen, was geschieht. Das Endresultat: der Betreffende ist immun gegen jede Art von Kritik. Man hält sich für unfehlbar und ist überzeugt, auch gefährliche Situationen, Transaktionen und Entscheidungen im Griff zu haben.

Ulrike Malmendier, Professorin an der Stanford University und Geoffrey Tate von Harvard bestätigen durch ihre Untersuchungen genau das, wie die Welt am Sonntag zitierte. „Selbstverliebte Charismatiker an der Spitze einer Organisation seien eine der Hauptursachen für unternehmerischen Niedergang“. Und wenn wir aufmerksam die Presse lesen, dann können wir fast monatlich Berichte entdecken, die genau diese Verhaltensweisen bestätigen. Es scheint so, als seien einige der größten Skandale der jüngeren Vergangenheit, die es in DAX-Unternehmen gegeben hat, von eben solch einem Verhalten beeinflusst gewesen. So sind beispielsweise in einer der größten deutschen Banken und bei einem der größten deutschen Autobauern sowie zuletzt auch bei WireCard Entscheidungen getroffen worden, weil sich – so scheint es – so manche Führungskraft für unfehlbar hielt.

In einem Artikel der Welt am Sonntag, der bereits eine ganze Weile zurückliegt war interessanterweise bereits zu lesen, dass Manager, die von der Presse gefeiert werden, dadurch überheblich werden. Und wenn wir uns vergegenwärtigen, wie häufig in den letzten Jahren gefeierte Manager und Führungskräfte Knall auf Fall in irgendwelchen Skandale verstrickt waren, dann scheint das diese These eindeutig zu belegen. Grundmuster scheint immer zu sein, den eigenen Erfolg völlig zu überschätzen und schließlich Entscheidungen zu riskieren, die dann nicht nur den eigenen Job kosten, sondern oft auch den tausender Mitarbeiter. Die beiden Uniprofessoren Malmendier und Tate bestätigen ebenfalls die Kontroll-Illusion, die man sonst wesentlich eigentlich nur von klassischen Spielsüchtigen kennt. Ein „Erfolg wird als ‚persönliche Kompetenz‘

wahrgenommen, ein Flop hingegen als ‚Pech‘, oder Schuld und Versagen der anderen oder des Systems.

Aber damit noch nicht genug. Sydney Finkelstein, Professor an der Dartmouth University hat das Verhalten von Managern einiger weltbekannter Unternehmen sechs Jahre lang intensiv beobachtet und identifizierte eine Reihe weiterer Eigenschaften solcher Führungskräfte. So finden wir bei den von ihm so bezeichneten „destruktiven Managern“ den Wunsch, Märkte und Menschen zu dominieren nach dem Motto: „Unsere Produkte sind überlegen – genau wie ich.“ Und jeder, der nicht in diese selbst gesponnene Erfolgsstory hineinpasst oder gar anderer Meinung ist, wird einfach weggebissen. In der Folge erkennt auch Sydney Finkelstein eine Sturheit im Vertrauen auf vergangene Erfolge nach dem Motto „es hat immer geklappt also wird es auch diesmal wieder klappen.“

„Das bemerkenswerte daran“, so Finkelstein, „ist jedoch, dass diese Eigenschaften Qualitäten sind, die in der Welt der Konzerne hoch geschätzt werden.“ Und die Welt am Sonntag gelangt schließlich zu dem Fazit, Unternehmen tolerieren nicht nur die Charakterzüge, die ihre Chefs dramatisch scheitern lassen, sie bejubeln sie auch noch. „In kleinen Dosen ist jede dieser Eigenschaften Teil eines Erfolgsrezeptes“, so der Professor, „aber Überdosen sind eben auch extrem giftig.“

Es scheint so, als würde man plötzlich verwundert feststellen, dass Unternehmen solche Charakterzüge tolerieren und sogar bejubeln. Aber das sollte eigentlich gar nicht überraschen. Denn wer sind denn *die* Unternehmen. *Die* Unternehmen, das sind doch nicht Anlagen, Gebäude, finanzielle Rücklagen und ähnliches, sondern das sind die Manager sowie die Aufsichtsräte, die diese Unternehmen steuern. Und die Aufsichtsräte wiederum sind doch die Manager aus anderen Unternehmen, in denen es exakt genauso zugeht. In den Unternehmen sitzen überall genau die gleichen Charaktere. Mit anderen Worten, die Manager und Chefs bejubeln sich selber und pflegen ihr Umfeld. Ein Umfeld, das jedem von ihnen einen Nährboden liefert, auf dem solche Verhaltensweisen vortrefflich gedeihen können.

Eine weitere Charaktereigenschaft dieses Personenkreises besteht nicht selten in der Unfähigkeit, sich Verluste wirklich eingestehen zu können. Man unterliegt auch hier der Illusion, man habe es im Griff und könne es *jederzeit* noch umbiegen. Das führt dazu, dass immer noch größere Risiken eingegangen werden, um die Verluste doch noch wettmachen zu können. Wenn jemand bereits in solch einem Teufelskreis steckt, dann gibt es für ihn kaum noch eine Chance des Entrinnens. Denn man müsste sich selbst eingestehen und vor anderen zugeben, kein ewiger Gewinner zu sein. Aber genau das können die von sich selbst eingenommenen Macher nicht. Man würde sein Gesicht verlieren. Und das wäre das Schlimmste, was einem in einem Klima, in dem nur Gewinner zählen, passieren kann.

4 Die Wahrheit über den wahren Charakter vieler Chefs

Selbstverständlich braucht man, um als Manager und Führungskraft erfolgreich zu sein, um exzellente Leistungen zu vollbringen, eine Persönlichkeitsstruktur, für die Erfolg einen hohen Stellenwert besitzt. Ohne diesen Charakterzug wäre man zu solcher Art Höchstleistungen gar nicht fähig. Wenn Erfolg allerdings eine so große Bedeutung erlangt, dass es einer Besessenheit nahe kommt, dann wird es problematisch und gefährlich. Dann verwischen die Grenzen zwischen dem, was man noch als normal bezeichnet und dem, was schon als unnormal oder abnormal oder zumindest als ungewöhnlich angesehen wird. Aus Fallstudien weiß man: Der Prozess vollzieht sich schleichend. Nur ganz allmählich beginnt es einem zu entgleiten. Ganz unbemerkt verändert sich etwas in der eigenen Wahrnehmung. Wenn diese Veränderungen – zumeist völlig unmerklich – schließlich stattgefunden haben, dann ist es zumeist nur noch eine Frage der Zeit, bis es zu Fehlleistungen und Fehlentscheidungen kommt, die zu Lasten der Abteilung oder des gesamten Unternehmens führen können.

Arbeitswissenschaftler haben herausgefunden, dass es durchaus sinnvoll ist, Leistungen in den Mittelpunkt seines Handelns zu stellen. Auf alle Fälle ist es den so genannten „Duckmäusern“ vorzuziehen, die um jeden Preis bemüht sind den Misserfolg zu vermeiden und nur gering motiviert an ihre Arbeit gehen. Der Arbeitswissenschaftler H. Heckhausen berichtet in seinem Buch „Motivation und Handeln; Lehrbuch der Motivationspsychologie“ sogar darüber, dass der erfolgreich arbeitende Mensch durch „Hoffnung auf Erfolg (Erfolgsmotiv) und Furcht vor Misserfolg (Misserfolgsmotiv) angetrieben wird.“ Er erwähnte bereits 1980 die „Erfolgssucht“ als einen Antrieb für herausragende Leistung. Insofern scheint es erst einmal ein „angemessenes“ Verhalten zu sein, um überhaupt großartige Leistungen vollbringen zu können. Die Betonung liegt auf *erst einmal*. Denn bisweilen führt diese Art von Verhalten schließlich dazu, dass Unternehmen in den Ruin getrieben werden. Spätestens dann, wenn der Drang nach Erfolg die Form von suchartigen Exzessen angenommen hat.

Du erinnerst Dich sicher noch an Horst S. und an sein Schicksal. Er hatte geschafft, was die wenigsten in seinem Alter erreichen. Er konnte Geschäftsführer eines unserer Tochterunternehmen werden. Mit übermäßigem Fleiß hatte er in kürzester Zeit höchste Ziele erreicht. Und dann plötzlich, während einer Veranstaltung zur Feier seines großen Erfolges in Anwesenheit des zuständigen Konzernvorstandes brach er zusammen und musste ärztlich versorgt werden. Statt dieses Signal klug zu deuten, verstärkte er anschließend noch seine ehrgeizigen Bemühungen. Denn aus seiner Sicht haftete ihm dieser Zusammenbruch wie ein Makel an. Seine so überaus makellose weiße Weste hatte seiner Wahrnehmung nach nun einen riesigen dunklen Fleck bekommen.

Das Hamsterrad begann sich von neuem zu drehen und er verwechselte dieses Getrieben-Sein mit Fleiß und Effizienz. Zudem war Horst S. jemand, der seine Erfolge nicht auskosten konnte. Er konnte nicht wirklich Stolz sein auf das, was er erreicht und vollbracht hatte und es genießen. Stattdessen musste er sich sogleich einen neuen Gipfel suchen. Er war nicht in der Lage, seine Situation zu erkennen und zu hinterfragen, so dass er einen Schwenk hätte vollziehen können. Seine Frau war es, die in einem Gespräch mit einem seiner Kollegen ihre Sorgen ausdrückte und beängstigt war, wo dieser „D-Zug“ (so hatte sie ihren Mann beschrieben) wohl hinbrausen würde. Etwas durchaus nicht Untypisches ist sein Verhalten seiner Frau gegenüber. Er hatte versucht sein „Missgeschick“ (so hatte er später seinen Zusammenbruch bezeichnet) vor seiner Frau geheim zu halten. Seine Ehefrau hatte es letztendlich (unbeabsichtigt) von seiner Sekretärin erfahren.

Wie schwierig es ist, dieses Verhalten abzustellen, weil es zu einem Teil der Persönlichkeit geworden ist, das zeigt der Brief eines Managers, der jahrelang zu den erfolgreichen seiner Branche gehörte und den sein Drang nach Erfolg schließlich in den Knast gebracht hatte. Hier hat sein *Um-Jeden-Preis-Erfolgreich-Sein* schließlich zu kriminellen Handlungen geführt. Übrigens ein Verhalten, das in den letzten Jahren zugenommen hat. Nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Politik, im

Klerus sowie im Sport und sogar im Journalismus, wie vor einiger Zeit erst DER SPIEGEL erfahren musste. In einem Brief aus dem Gefängnis heraus schrieb dieser Manager:

„Seit meinem 20. Lebensjahr bin ich als Unternehmer tätig. Sieben Jahre war ich als Aktionär und Vorstand für ein mittelständisches Unternehmen mit 600 Mitarbeitern tätig. Durch einen Zeitungsbericht über die Charakterstruktur von so manchem Manager kam ich ans Überlegen und muss bestätigen dass man in dieser Position für den Erfolg wirklich alles tut. Dies hat dazu geführt, dass ich vor einiger Zeit zu einer dreijährigen Haftstrafe verurteilt wurde. Es ist absolut richtig: es ist eine Sucht. Alle aufgeführten Symptome wie Einsamkeit, Vernachlässigung von Freunden und Familie, alles trifft zu. Sogar in der Haft kann ich nicht davon lassen. Ich versuche hier im Knast in die Interessenvertretung gewählt zu werden um wieder Manager zu spielen. Der Artikel hat mir die Augen geöffnet. Bisher dachte ich, ich wäre ein Einzelfall.“

Wir sehen: In der Regel ist es so, dass so lange weitergemacht wird, bis es zum Crash kommt. Warum sollte man auch vorher aufhören? Man bekommt ständig Zuspruch und erlebt fortdauernd, dass man gefeiert wird. Warum also sollte man eine Veränderung vornehmen? Denn man wird ja nicht kritisiert, sondern ständig hofiert. Das Schulterklopfen der Anderen gehört zum Alltag wie das eigene Zähneputzen. Was also soll falsch sein an dem, was man tut?

Aus den abendlichen Thekengesprächen einer unserer Tagungen weiß ich aber: manchmal, in einer der seltenen stillen Stunden, fragt sich so mancher Chef: „Ist das alles wirklich richtig, was ich da den ganzen Tag so tue?“ Man spürt, man ist Gehetzter und Getriebener. Diese Einsichtsfähigkeit ist allerdings auffallend flüchtig. In 99% aller Fälle wird es sogleich wieder verdrängt. Spätestens wenn man wieder in seinem Hotelbett liegt. Ja, es muss verdrängt werden, weil man instinktiv spürt: Meine Welt gleicht einem Mobile. Sobald ich beginne, an irgendeiner Stelle auch nur eine Kleinigkeit zu verändern, dann gerät das gesamte Gebilde ins Ungleichgewicht. Und das ist ein großes Dilemma. Man spürt: „*Wenn ich jetzt beginnen wür-*

de etwas zu verändern, dann hätte das Auswirkungen auf all' das, was um mich herum geschieht und was ich bisher getan habe.“

Dieser Mensch spürt in solchen Momenten: In welcher Art und Weise sich die Veränderung vollzieht, das kann ich nicht voraussehen und damit auch nicht steuern. Das wäre brandgefährlich, denn dann beherrsche ich mein Leben nicht mehr. Es könnte mir etwas entgleiten. Und das wäre das Schlimmste, was jemandem passieren kann, der daran gewöhnt ist, alles und jeden im Griff haben zu müssen.

Also wird weiter nach altem Muster verfahren – oder besser gesagt, man *muss* nach altem Muster verfahren, denn eine Alternative kennt man nicht. Und dann wird diese innere Haltung von ihnen auf folgende Weise verbrämt (Psychologen sprechen hier von rationalisieren): *„Gerade erfolgreiche Menschen (wie ich) zeichnen sich eben dadurch aus, dass sie an einmal gefassten Meinungen und Entscheidungen festhalten.“* Sie sind irgendwann dann einfach nicht mehr fähig zu erkennen, dass dieser Wesenszug von ihnen bereits die Attitüde von Sturheit angenommen hat. *„Veränderung? Ich? Nein, danke!“* Und immer wieder wird beteuert: *„Ich habe alles im Griff!“*

So ganz nebenbei: Es ist natürlich völliger Blödsinn zu meinen, erfolgreiche Menschen hielten beständig an einmal gefassten Entscheidungen, Haltungen und Einstellungen fest. Gerade das In-Frage-Stellen und neu Denken und Alte-Zöpfe-Abschneiden, hat so manchem erst einmal zum Erfolg geführt. Andererseits gibt es unzählige Beispiele dafür, dass Unflexibilität zum Untergang von ganzen Imperien beigetragen hat. Kodak ist hier nur *ein* Beispiel. Dort bestand die Sturheit unter anderem darin, dass man zu lange an der alten Fotografie-Technik per Negativ festgehalten hatte. Und das, obwohl Kodak bereits 1975 die erste digitale Kamera gebaut hatte. Das muss man sich mal vorstellen. Soviel zum unerschütterlichen Festhalten an einmal gefassten Entscheidungen.

Höchst interessant ist jetzt Folgendes: Das flüchtige Gefühl („*Ich müsste etwas ändern!*“), das ja mal kurzfristig aufflacker-

te, wird verdrängt und stattdessen auf das Umfeld projiziert. Anstatt im eigenen Leben etwas zu verändern werden das Umfeld und die Mitarbeiter oder die Abteilung und die Struktur sowie die Organisation verändert. Und es stellt sich das trügerische Gefühl ein, man hätte bei sich selbst etwas verändert. Eine ganz typische menschliche Verhaltensweise, von der wir uns alle nicht so ohne weiteres befreien können. Aus der Psychologie wissen wir seit langem: Statt an sich selbst zu arbeiten, wird das eigene Umfeld Schauplatz für Veränderungen. Bei Führungskräften kann das neben dem Unternehmen auch die eigene Familie sein. Allerdings sind Führungskräfte in der überwiegenden Mehrzahl eher geneigt, ihre Veränderungsenergie auf das Unternehmen zu richten. Anstatt sich selbst zu ändern, an sich selbst zu arbeiten, werden fortlaufend neue Projekte aufgesetzt, Organisationsstrukturen korrigiert und vieles mehr. Man glaubt gar nicht, wie oft Veränderungen, die in und an einem Unternehmen vorgenommen werden, eigentlich der eigenen Person gelten müssten. Dieses weit verbreitete Phänomen ist hundertfach erforscht und nachgewiesen.

Dieserart Projektionen können auch tagtäglich in Meetings beobachtet werden. Man versteht darunter die menschliche Fähigkeit, eigene Gefühle und Empfindungen zu verdrängen, indem sie einem Anderen „angedichtet“ werden. Beispielsweise indem man sagt: „Nicht ich bin es, der Angst vor der neuen Vertriebsstrategie hat, sondern Kollege XY, der war schon immer gegen solche Veränderungen. Ich würde ja sofort die neue Strategie unterschreiben, wenn da nicht der Kollege XY wäre.“ Das Zugeben eigener Ängste und Befürchtungen würde nicht nur das eigene Selbstbild stark ins Wanken bringen sondern außerdem bei Anderen den Eindruck eines Zauderers hinterlassen. Und das geht ja nun mal gar nicht. Also werden die eigenen Ängste verdrängt, indem sie auf jemand anderes übertragen, sprich projiziert werden. Nicht ich bin es, der nicht will, sondern der Übeltäter da drüben, der blockiert das Projekt.

Nicht ich bin es, der Angst hat, nein, der da, der Angsthase, der war ja schon immer dagegen. Und schon ist der eigene psychische Haushalt wieder in Ordnung. Das Fatale dabei ist:

das ganze geschieht völlig unbewusst. Das heißt, man selbst bemerkt gar nicht, dass man so agiert. Und selbst wenn die Anderen einen in dem Augenblick darauf aufmerksam machen würden, dann würde man sich so eine „Unterstellung“ verbitten. Nicht ganz zu Unrecht, weil man selbst diesen unbewussten Impuls real nicht erfasst. So funktioniert unsere Psyche nun mal. Er ist, wie man so schön sagt, tatsächlich verdrängt. Sonst würde das ganze Manöver ja nicht funktionieren. Nur: da die Anderen um einen herum diese Art der Verdrängung nicht verinnerlicht haben - sie haben wieder andere Arten und Formen der Verdrängung - spüren die Kollegen und Mitarbeiter selbstverständlich, dass da etwas nicht stimmt. Oder wie man dann beim Klatsch in der Kaffeeküche sagen würde, dass da etwas nicht ganz kosher ist. Nur etwas zu sagen, das traut sich keiner, auch weil es für solcherart Gespür im Unternehmensalltag in der Regel keinen Platz und kein Forum gibt. Stattdessen wird getratscht und man denkt sich seinen Teil. Später werden wir noch einen tieferen Einblick in die Funktion dieserart menschlicher Psychologie vornehmen.

5 Die Wahrheit darüber, weshalb manche Führungskräfte so gestrickt sind wie sie gestrickt sind

Einen Teil der Gründe haben wir bereits in den vorhergehenden Kapiteln besprochen. In diesem Kapitel möchte ich dem eine weitere Facette hinzufügen und durch die tiefenpsychologische Sicht und moderne Gehirnforschung erweitern und vertiefen.

Demnach haben zwanghafte Auswüchse, nicht nur der nach Erfolg, nicht selten einen familiären Ursprung. Familien, die ausschließlich oder vornehmlich die Leistung eines Menschen anerkennen, anstatt das Selbst eines Menschen zu achten, schaffen einen Nährboden für die Sucht nach Erfolg. Das Gefühl, das Erleben, ich werde um meiner selbst Willen gerngehabt, kennen solche Kinder oft nicht. Auf diese Weise kann sich ein Selbstwertgefühl kaum entwickeln. Man kann dieses Wort auch mit Bindestrich schreiben, dann wird es noch deutlicher: Selbst-Wert-Gefühl. Es bedeutet doch, man hat ein Gefühl des Urvertrauens entwickelt, dass man als Person, so wie man ist, wichtig ist, dass das eigene Selbst einen Wert besitzt. Dass das eigene Selbst für Andere von Bedeutung ist und nicht ausschließlich das, was man leistet.

Wer erlebt, nicht um seiner selbst willen gemocht und geliebt zu werden und Zuwendung nur bekommt, wenn er eine Leistung vollbracht hat, der vollzieht nicht selten eine fatale Entwicklung. Wenn das Umfeld nach dem Motto verfährt: Anerkennung, Zuneigung, Aufmerksamkeit wird nur erteilt, wenn eine besondere Leistung erbracht wurde, dann kann sich dadurch recht früh ein nach Beifall heischender Mensch entwickeln.

Auf diesem Weg begreift das Kind, Selbstachtung und Selbstwert hat vornehmlich etwas mit Leistung zu tun. Umgekehrt lernt dieser Mensch, dass wenn er nichts leistet, er nicht gemocht, nicht anerkannt wird. Er kann sich seiner Selbst und der Zuneigung der Anderen *nicht* sicher sein. Manch einer fühlt sich geradezu nicht existent. Ein fatales Lernen, da Zu-Neigung schließlich mit Ver-Neigung verwechselt wird. Nur dann, wenn

Andere sich vor meiner Leistung verbeugen, fühle ich Bestätigung und empfinde eine Existenzberechtigung.

Es ist nicht verwunderlich, dass Familien, in denen solche Persönlichkeitsstrukturen entstehen, zumeist als streng, rau oder gar hart beschrieben werden. Vor allem wird man dort nicht unbedingt ausgeprägte emotionale Wärme antreffen. Solch ein Familienhabitus wird häufig von Generation zu Generation weitergegeben, quasi vererbt. Für deren Mitglieder ist das nach Erfolg haschende Verhalten zumeist die beste Möglichkeit, um in diesem Arrangement überhaupt bestehen zu können. Somit hat das heutige Verhalten solcher Chefs durchaus einen tieferen Sinn. Es hat die Funktion einer Bewältigungsstrategie, deren Ursprung allerdings in der Kindheit dieser Familien liegt.

Eine Bestätigung dieser tiefenpsychologischen Sichtweise findet sich in der modernen Hirnforschung. Gerald Hüther, ein Wissenschaftler an der Poliklinik für Psychiatrie und Psychotherapie an der Universität in Göttingen, fand heraus: „Während seiner frühkindlichen Entwicklung lernt jedes Kind, sein Gehirn auf eine bestimmte Weise zu benutzen, indem es dazu angehalten, ermutigt oder auch gezwungen wird, bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten stärker zu entwickeln als andere, auf bestimmte Dinge stärker zu achten als auf andere. Bestimmte Gefühle eher zuzulassen als andere, also sein Gehirn allmählich so einzusetzen, dass es sich damit in der Gemeinschaft zurechtfindet, in die es hineinwächst“.

Man kann sogar Folgendes beobachten: Ist jemand erst einmal so gepolt und mit einer derartigen Persönlichkeitsstruktur ausgestattet, dann sucht dieser Mensch später, ohne es selbst zu bemerken, geradezu zwanghaft, immer wieder Umgebungen, schafft Arrangements, die solch ein Verhalten geradezu erfordern und sogar verstärken. Und wo findet eine derart gestrickte Person den besten Nährboden? In einem Unternehmen, das – um jeden Preis – nach Erfolg strebt. In Unternehmen, in denen es nicht unbedingt auf Achtung, Respekt und Wertschätzung ankommt, sondern einzig und allein darauf zu funktionieren.

Beschäftigt man sich noch etwas eingehender mit dieser Persönlichkeitsstruktur, dann entdeckt man, dass dahinter nicht selten Minderwertigkeitsgefühle liegen. Und das ist doch auch ganz logisch und nachvollziehbar. Denn stellen wir uns doch mal einen Augenblick lang vor: Da ist jemand, der sich ausschließlich um seiner Leistungen willen gemocht und respektiert fühlt. Derjenige wird doch früher oder später im Vergleich mit anderen Menschen, die um ihrer Selbst willen gemocht und geliebt werden, spüren, dass er einen spärlicheren Wert besitzt. Das, wodurch Selbstwertgefühl erst entstehen kann, nämlich um seiner Selbst willen gemocht zu werden, wird diesem Menschen ja versagt.

Auch Hans-Joachim Maaz, Chefarzt an der Klinik für Psychotherapie und Psychosomatik in Halle/Saale, erkennt in diesem überzogenen Streben nach Erfolg das Ergebnis von Minderwertigkeitsgefühlen, Einschüchterungen und Kränkungen. Für ihn ist es eine logische Gleichung: „Minderwertigkeit sucht nach Ausgleich. So entstehen Erfolgssucht, Besitzgier und Machthunger.“ Und weiter führt Maaz aus: „Seelisch bestätigte Menschen ruhen besser in sich, sie tun das Notwendige, ohne sich zu überfordern, sie entspannen sich und genießen, ohne faul zu werden, sie handeln selbstbezogen, ohne das Gemeinwohl aus den Augen zu verlieren“, (in: VS-Journal 2001). Und er erklärt weiter: „Der Erfolg macht (solche Führungskräfte) nicht satt, sondern fordert nur weitere Anstrengungen. Wer Antwort geben kann auf die Frage: Wer bin ich? – der ist bei sich angekommen. Wer auf diese Frage Antworten von außen (Bestätigung von Anderen) braucht, der hat sich verloren. Wer seine eigenen Fehler und Schwächen annehmen kann, muss diese nicht bei Anderen bekämpfen.“

Das Bedingungsgefüge von so manchem Unternehmen ist eine Arena, in der solche Führungskräfte ein ideales Betätigungsfeld finden, um mit jedem und allem zu konkurrieren. Kaum etwas ist von diesem überzogenen Konkurrenzgebaren ausgenommen. Mit der Zeit wird es gar paradox. Je mehr Erfolge sie verzeichnen, umso größer wird der Drang und die Gier nach Erfolg und in jedem „Kollegen“ kann ein Konkurrent gewittert werden, der ihnen diese Erfolge streitig machen könnte.

Gerade erinnere ich mich an Michael M., der mehr und härter gearbeitet hatte als jeder andere in unserem Unternehmen, um dort zu stehen, wo er stand. Erinnerst Du Dich an ihn? Er hat vor einiger Zeit unser Unternehmen verlassen, weil er das Gefühl bekam, seine Leistungen würden nicht mehr die Anerkennung und Aufmerksamkeit bekommen, die sie aus seiner Sicht verdient hätten. Er konnte große Erfolge verbuchen, war sich nicht zu schade selbst heikle Projekte anzupacken. Aber dann schlich sich bei ihm, er hatte es uns gegenüber mal auf einer Betriebsfeier geäußert, das Gefühl ein, niemand würde ihm mehr dankbar sein für seine Leistungen. Vor allem hatte er das Gefühl, viele seiner Kollegen wollten ihm seine Verdienste streitig machen. Ich habe den Eindruck, dass die eigene innere Unsicherheit letztendlich der Grund war, weshalb er das Unternehmen verlassen hat. Er verließ das Unternehmen, weil er unterm Strich nicht in sich ruhte und sein Drang nach immer wieder neuen Erfolgen ihn schließlich dazu führte, in jedem seiner Kollegen einen Konkurrenten zu sehen.

Dass er ein hervorragendes Gehalt bezog und auch sonst gut dastand, hatten nicht zur Folge sich wohl zu fühlen. Ganz im Gegenteil. Es konnte seine innere Leere nicht übertünchen. Und so setzte er sich dann bei einem anderen Unternehmen ein neues Ziel, gab sich eine neue Herausforderung und das ganze Spiel begann von vorne. Dieses Verhaltensmuster ist eine Bewältigungsstrategie, die ein Erfolgssüchtiger schon recht früh erlernt hat. Ein Erfolgssüchtiger fühlt sich nur existent, wenn er von anderen immer und immer wieder bewundert wird.

Welches Kind möchte nicht bewundert werden? Wenn ein Kleinkind Applaus bekommt, weil es beispielsweise allein das Klettergerüst hinaufgeklettert ist, dann kann man beobachten, dass diese Aktion mehrfach wiederholt wird, in der Hoffnung, dass der Applaus sich von neuem einstellt. Ja, es werden dann sogar Gesten gezeigt, die den Applaus provozieren, falls er ausbleiben sollte. Wir alle sind von Kindesbeinen an Lebewesen, die auch Bewunderung und Bestätigung benötigen, damit wir eine positive Entwicklung durchlaufen.

Wenn Kinder allerdings niemals erleben, dass sie vor allem um ihrer selbst willen gemocht, geliebt werden, sondern immer nur, wenn sie eine Leistung vollbracht haben, dann verfestigt sich ein extremes Verhaltensmuster. Das ist doch ganz logisch. Versuchen wir uns doch mal kurz in die Lage eines solchen Kindes hineinzusetzen. Natürlich möchte man um seiner selbst willen geliebt werden. Und jetzt stellen wir uns vor, das bleibt aus. Und stattdessen werden wir immer nur dann, wenn wir eine Leistung vollbracht haben in den Arm genommen, bewundert und liebkost. Was würden wir dann tun, wenn wir ein Bedürfnis nach Zuwendung hätten? Stattdessen aber immer wieder feststellen müssten, dass Zuwendung einfach so, umsonst, ohne Gegenleistung, einfach nur, weil man auf dieser Welt ist, ausbliebe? Selbstverständlich würden auch wir versuchen, über „Heldentaten“ Zuwendung und Anerkennung zu erhaschen.

Wir sind sicherlich auch fähig nachzuvollziehen, dass das Selbstwertgefühl dadurch Schaden erleiden könnte. Denn wenn wir die Erkenntnis gewinnen, dass wir als Mensch keinen Wert aufweisen, dann hat das unweigerlich Auswirkungen auf unser Urvertrauen. Nachvollziehbar ist sicherlich auch, dass sich dadurch Ängste entwickeln können. Ängste, nicht zu genügen. Ängste, vielleicht irgendwann mal nicht mehr die erforderliche Leistung erbringen zu können, um gemocht zu werden.

Fatalerweise werden in diesen speziellen familiären „Biotopen“ nicht selten die Leistungsanforderungen fortwährend höher und höher geschraubt werden. Und so manch einer macht dann die Erfahrung, irgendwie gelingt es mir sogar immer wieder die Anforderungen zu erfüllen und sei es unter Umständen manchmal nur mit unlauteren Mitteln. Steht man allerdings vor der Wahl, entweder verliere ich die Bewunderung, Gunst und Zuneigung, weil ich die erwünschte Leistung mit fairen Mitteln nicht erreichen kann oder ich verlasse ein wenig den Pfad der Tugend, bekomme dadurch aber die so dringend benötigte Zuwendung, dann kann es leicht geschehen, dass man zu unaufrichtigen Mitteln greift. Am Anfang vielleicht nur ein einziges

Mal und dann ein weiteres Mal und vielleicht noch einmal und noch einmal.

Auch hier entwickelt sich vielleicht folgendes Verhaltensmuster: Bevor das Gefühl, nicht gemocht zu werden und die Angst nicht existent zu sein, überhand nimmt, greife ich lieber zu unredlichen Mitteln. Denn das Gefühl, etwas Verbotenes oder Unmoralisches zu tun, ist einfacher zu ertragen als das Empfinden nicht gemocht, nicht geliebt nicht respektiert zu werden. Man kann bei manchen auch beobachten, dass die Leistung, das unbändige Streben nach Erfolg schließlich wie eine Droge eingesetzt wird. Denn dieses „Heilmittel“ hilft, das bedrohliche Angstgefühl, keine Existenzberechtigung zu haben, zu verdrängen. Die Gleichung: Angst vor mangelndem Selbstwertgefühl kann durch Erfolg ausgeglichen werden, wird gleichsam zu einem Persönlichkeitsmuster. Dieses frühe Lernen in der Kindheit wird dann in die jeweils nächsten Entwicklungsstadien übernommen.

Dieses Verhaltensmuster wird ebenfalls von den Ergebnissen der Hirnforschungen bestätigt. So schreibt Gerald Hüther in einem Aufsatz von 2003: „Aus diesem Grunde versuchen viele Menschen angesichts unbewältigbarer Probleme, ganz bestimmte Situationen herbeizuführen, die sie mit Hilfe ihrer ‚alten‘ Bewältigungsstrategien kontrollieren können. Manche Menschen inszenieren Situationen, in denen sie die Hilfsbereitschaft anderer wecken, andere verfolgen mit ihren Inszenierungen das Ziel, ganz bestimmte eigene Kompetenzen (immer wieder) erneut unter Beweis stellen zu können.“ Hüther weist in seinem Artikel auf die Gefahr hin, dass durch die permanente Wiederholung dieser „Bewältigungsstrategien“, vor allem wenn sie schon sehr lange eingesetzt werden, neuronale Verschaltungen (Netzwerke) im Gehirn beeinflusst und zementiert werden. Spätestens an dieser Stelle wird niemand mehr überrascht sein, wenn Hüther, durch seine Forschungen belegt, zu folgender Aussage kommt: „Beispiele für derartige bis zur psychischen Abhängigkeit gebahnte Bewältigungsstrategien sind Karrieresucht, Geltungssucht, Prunksucht“ und ähnliches.

„Bei manchen Menschen kommt es dadurch zu mehr oder weniger deutlichen Rückzugsversuchen in eigene, selbst geschaffene Welten.“ Und diese Verhaltensweisen erkennt man nicht nur wenn man sich die Welt von Schmieder anschaut, der FlowTex in den Ruin getrieben hat, sondern identifiziert es auch bei ähnlich gelagerten Fällen. Jeder Erfolgssüchtige schafft sich seine eigene Welt, in die er sich so manches Mal gänzlich zurückzieht und diese dann fatalerweise für die Realität hält.

„Jedes dieser (neuronalen) Netzwerke besitzt strukturell festgelegte Verschaltungsmuster mit anderen Netzwerken, die im Verlauf der Individualentwicklung herausgebildet werden und zeitlebens durch die Art ihrer Nutzung stabilisiert, aber auch umgeformt und überformt werden können.“ Der letzte Halbsatz ist von immenser Bedeutung. Persönlichkeitsstrukturen sind zwar durch neuronale Netzwerke verankert, sie können aber auch **umgeformt** werden. Natürlich sind sie „umso schwerer korrigierbar, je früher sie entstanden sind, je länger es erfolgreich zur Überwindung emotionaler Unruhezustände eingesetzt“ wurde. Aber es ist möglich das Ruder herumzureißen, wenn man wirklich will.

6 Noch eine Wahrheit über die Hintergründe des unbezähmbaren Erfolgshungers

Zugegeben, Menschen, die an der Spitze einer Organisation, eines Verbandes, eines Unternehmens, einer Institution stehen, *müssen* erfolgshungrig sein. Sie wollen und sollen Karriere machen, da ohne Erfolgsstreben Prosperität nicht möglich wäre. Gibt es ein grundlegendes Verhaltensmuster um erfolgreich sein zu können? In der Tat kann man bei erfolgreichen Menschen, gleichgültig ob wir sie nun in der Wirtschaft, der Politik, dem Sport, der Musik oder auch im Klerus antreffen ein Grundmuster erkennen weshalb diese erfolgreich sind und andere wiederum nicht.

Das Max-Planck-Institut für Verhaltensforschung in München hat bereits in den siebziger Jahren umfangreiche Forschungen unternommen, um dem Phänomen Erfolg auf den Grund zu gehen. Die Fragestellung war: Was macht Menschen erfolgreich? Dabei war es völlig unerheblich, was der Einzelne für sich als Erfolg beanspruchte. Für den Einen ist es die Musterkarriere als Führungskraft oder der Erfolg als Schauspieler oder Musiker. Für den Anderen die wissenschaftliche Reputation. Und wieder Andere sehen ihren Erfolg darin, eine olympische Medaille zu erringen. Was aber alle gemeinsam auszeichnet, die sich Erfolg wünschen und schließlich auch erreichen, das ist ein ganz spezielles Verhaltensmuster.

Das Max-Planck-Institut fand heraus, dass erfolgreiche Menschen selbst über Ländergrenzen hinweg ein spezielles Denk- und Verhaltensschema aufweisen. Gleichgültig ob man sich Menschen in Nord-, Süd-, Ost- oder Westeuropa anschaut, immer fallen ganz bestimmte Erfolgsfaktoren auf. Insgesamt sind vom Max-Planck-Institut 17 Verhaltensdimensionen entdeckt worden die erfolgreiche Menschen mehr oder weniger stark verinnerlicht haben. Man muss nicht in allen diesen 17 Dimensionen herausragend sein. Wenn es hingegen bei einigen dieser Dimensionen zu Verhaltensauffälligkeiten kommt, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass man sein Erfolgsziel auch wirklich erreicht, eher gering und manchmal gar unmöglich.

Gleichzeitig fanden die Forscher am Münchener Max-Planck-Institut heraus, dass vorhandene Defizite überwunden werden können. Dazu müssen die Schwachstellen freilich erst einmal erkannt werden. Deshalb entwickelten die gleichen Forscher ein System, mit dem diese Schwachpunkte herausgefiltert werden können. Auf diesem Wege war es nun möglich, in einem ersten Schritt seine Stärken und Schwächen kennenzulernen und in einem zweiten Schritt die Schwächen abzubauen.

Das Verfahren beruht auf einem ganz ausgeklügelten System. Man analysierte das Verhaltensmuster von tausenden erfolgreichen Menschen aus ganz unterschiedlichen Branchen und Berufen und entwickelte ein Benchmarksystem. Mittels eines umfangreichen und durchkonstruierten Fragenkatalogs konnte nun zielgenau ermittelt werden, ob das eigene Verhalten mit dem von erfolgreichen Menschen übereinstimmt oder nicht. Angenommen, das ist nicht der Fall, dann sieht man exakt, wo das eigene Verhalten von dem der nachweislich erfolgreichen Menschen abweicht, worin es sich unterscheidet. Auf diese Weise können nun anschauliche Empfehlungen gegeben werden, was genau der Betreffende an seinem Verhalten ändern sollte, wenn er erfolgreich sein will.

Beispielhaft greifen wir uns hier die Dimension Flexibilität heraus. Jeder Mensch benötigt, abhängig davon an welcher Stelle er oder sie im Berufsleben steht, um erfolgreich sein zu können, ein bestimmtes Maß an Flexibilität. Haben wir es beispielsweise mit einem Finanzbeamten oder einem Verkäufer zu tun, so ist sie bei dem einen mehr und bei dem anderen weniger stark ausgeprägt. Wenn Du die Frage gestellt bekäme: „Wie flexibel bist Du?“, dann wirst Du eine bestimmte Vorstellung davon haben, wie profiliert Deine eigene Flexibilität ist. Aber richtig interessant wird es doch erst, wenn man erkennen kann, ob sich das eigene Flexibilitätsverhalten von dem der erfolgreichen Menschen unterscheidet. Vor allem wenn diese Menschen ähnliche Anforderungen zu erfüllen haben wie man selbst. Wenn man realisiert, dass sich erfolgreiche Personen, die mit ähnlichen Aufgaben betraut sind und ein vergleichbares Umfeld haben wie man selbst, sich genauso verhalten wie man es selbst macht, dann ist die Wahrscheinlichkeit recht hoch,

dass man längerfristig auch selbst Erfolg haben wird. Wenn das eigene Verhalten allerdings im Vergleich vom Verhalten der erfolgreichen Menschen erheblich abweicht, dann ist das eine mögliche Erklärung dafür warum es nicht so rund läuft, wie man es sich selbst wünscht. Das wäre zumindest ein deutliches Signal, dass man seine eigene Flexibilität mal überprüfen sollte. Wobei man in seinem Job sowohl zu *wenig* flexibel sein als auch zu *viel* Flexibilität walten lassen kann. Es kommt für die jeweilige Aufgabe stets auf das rechte Maß an. Abgeleitet aus diesen Erkenntnissen wird nun eine differenzierte Anleitung erstellt, was der Betreffende tun kann, um sein Flexibilitätsverhalten zu verändern und zu verbessern.

In der Regel sind es freilich mehrere Faktoren, die für den Erfolg zusammenwirken müssen. Neben der Flexibilität beispielsweise der Aspekt Motivation. Die Entwickler dieses Verfahrens haben die 17 Verhaltensdimensionen mal gebündelt und zu vier sogenannten Superfaktoren zusammengefasst, die alle ernst genommen werden sollten, um langfristig wirklich erfolgreich sein zu können. So haben wir als *erstes* die *Leistungsdynamik*. Darunter ist die Fähigkeit zu verstehen, Leistungen überhaupt erbringen zu WOLLEN. Dazu zählt gewissermaßen auch: Wie hoch oder niedrig die Ansprüche an die eigenen Leistungen sind? *Zweitens* geht es um den *Erfolgswillen*. Es reicht nicht aus lediglich eine Leistung erbringen zu wollen, sondern man muss auch Erfolg haben WOLLEN. Dazu ist es beispielsweise wichtig wie systematisch man dabei vorgeht. *Drittens* geht es auf der Erfolgsleiter nie ohne *Belastbarkeit*. Der Weg zum Ziel verläuft nur selten geradlinig ohne Rückschläge. Wie geht man mit solchen Rückschlägen um? Wie belastbar ist man in solchen Situationen? Lernt man aus seinen Niederlagen oder nicht? Das ist mit *Belastbarkeit* gemeint. *Viertens* spielt der Umgang mit Anderen eine Rolle. Die Wissenschaftler sprechen von *interpersonellem Umfeld*. Auf dem Weg zum Erfolg hat man es immer mit anderen Menschen zu tun. Wie geht man mit diesen Menschen um? Kann ich mich einfühlen? Wie trete ich auf? Wir sehen, Erfolg ist immer das Zusammenspiel von einer Reihe von Faktoren, die stimmen und aufeinander eingepasst werden müssen. Verkürzt zusammengefasst sind für die Forscher am Max-Planck-Institut die *Leistungsdynamik* der *Erfolgswille* die

Belastbarkeit und das *interpersonelle Umfeld* die Grundvoraussetzung für Erfolg. Je besser man sich in diesen Punkten selbst kennt und weiß wo seine Stärken und Schwächen liegen umso größer ist die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Gleichwohl, und genau das müssen wir uns jetzt weiterhin etwas genauer anschauen: Es gibt Leader, die einen übersteigerten ehrgeizigen Eifer nach Erfolg entwickeln, der suchartige Tendenzen annehmen kann. Was bei diesen Personen dahinter steckt, damit wollen wir uns jetzt etwas näher beschäftigen. Ob etwas suchartige Ausmaße angenommen hat, dafür gibt es eindeutige Indikatoren. Eine dieser Grundregeln ist die Tatsache, dass man die Wirkung der Droge alsbald nicht mehr „genießen“ kann. Fast jeder kennt – zumindest aus Filmen – den Kokainsüchtigen, der zuerst noch von einer Euphorie-Welle getrieben wird. Aber das, was *jede* Art Droge leisten soll und anfänglich auch gewährleistet, nämlich einen Kick zu vermitteln, bricht allmählich zusammen. An die Stelle der Euphorie tritt der ZWANG, dass man die Droge nun nehmen *MUSS*, ohne das Geschehen noch selbst gezielt steuern zu können.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt kommt es zu einer (unbeabsichtigten) Unterwerfung unter die Droge. Nicht ich bin es, der anordnet wann und wo ich die Droge nehme, sondern die Gier nach dem Stoff, aus dem meine „Träume“ sind, gibt den Takt vor. Die Droge dient schließlich nur noch dazu, die innere Leere in den Griff zu bekommen, die sich sogleich wieder einstellt, wenn der Suchtstoff nicht mehr verfügbar ist. Bezogen auf unser Thema heißt das: Wenn an die Stelle der Lust und der Freude am Erfolg und dem Streben nach Erfolg bereits die Gier nach Erfolg Einzug gefunden hat, spätestens dann hat sich im Erfolgsstreben etwas verändert. Erfolg ist dann zum Selbstzweck geworden.

Zweiter Sucht-Indikator: Es bleibt nicht bei einer gleichbleibenden Menge des Suchtstoffes. *Alle* Suchtformen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass es einer fortwährenden Dosissteigerung bedarf, um die gleiche Wirkung zu erzielen. Mit der Zeit muss man nicht nur fortwährend die Dosis erhöhen, um in die Nähe dieses ursprünglichen Hochgefühls zu kommen, sondern

die Abstände, in denen man den Stoff nun zuführen muss, werden stetig kürzer. Oder anders ausgedrückt: Bei gleicher Menge des Suchtstoffes stellen sich immer schneller Entzugserscheinungen ein. JEDER Süchtige ist dazu verdammt, nach höher, weiter, mehr zu gieren.

Solch ein Verhalten erkennen wir auch – das haben wir ja schon kurz besprochen – bei so mancher Führungskraft. Ist ein Erfolgsgipfel erreicht, so muss sogleich, wie unter Zwang, ein neuer Gipfel in Angriff genommen werden. Nach Möglichkeit ein noch höherer Gipfel. Außerdem werden die Abstände des Gipfelstürmens immer kürzer. Die „Dosis“, die gestern noch reichte, um sich gut zu fühlen, löst heute allenfalls eine schale Euphorie aus. Man kann immer wieder beobachten: Ist ein Erfolgssüchtiger auf der Karriereleiter emporgestiegen, dann machen sich schon nach wenigen Monaten, manchmal schon nach ein paar Wochen, Entzugserscheinungen bemerkbar. Unrast stellt sich ein, und der Teufelskreis nach höher, weiter, besser und mehr beginnt von neuem. Die Dosis muss ohne Unterlass gesteigert werden. Darauf hat übrigens bereits 1998 das Wirtschaftsmagazin CAPITAL in einem Artikel über das Thema Erfolgssucht bei Managern hingewiesen.

Ein weiterer Indikator ist die Unfähigkeit, Erfolge zu genießen. Es ist eher so, dass der Erfolg zwar kurzfristig *berauschen* kann, aber dieses Empfinden ist extrem flüchtig. Kaum dass man sich daran berauscht, ist man schon wieder damit beschäftigt, die innere Leere, die sich recht schnell nach dem Erfolg einstellt, durch eine neue Herausforderung, man kann auch sagen einer Dosissteigerung, zu bekämpfen. Ergo, es muss eine noch größere Herausforderung in Angriff genommen werden, ein noch größerer Erfolg muss her und das zumeist wirklich um *jeden* Preis.

Aus der Suchtforschung weiß man, süchtiges Verhalten steht am Ende immer für Mängel und Brüche in der Persönlichkeitsentwicklung. Dieses Defizit fällt bei Erfolgssüchtigen zunächst gar nicht auf, denn fachlich sind diese Menschen nicht selten hervorragend ausgebildet. Was ihre Fachkompetenz betrifft, so zählen sie nicht selten zu den Fähigsten und analytisch sind sie

oft unschlagbar. Sie sind Spitzenkräfte. Aber „by the way“, jemand, der Kokain schnupft oder aufputschende Medikamente nimmt, der verliert zu Beginn auch nicht sein Urteilsvermögen und seine fachliche Kompetenz. Früher oder später kommt es dann aber doch zum Kontrollverlust und der Betreffende kann seine Sucht nicht mehr steuern.

Selbst bei einer nicht-stofflichen Sucht, wie der Spielsucht oder eben der Erfolgssucht, verliert der Betroffene die Kontrolle über seine fachliche Kompetenz lange Zeit nicht. Er ist und bleibt erst einmal hoch qualifiziert und effizient. Die Argumentationsketten sind nach wie vor brilliant. Nur mit der Zeit erregen dann doch manche Entscheidungen den Anschein, als seien sie abwegig, eben irrational, nicht mehr ganz nachvollziehbar. Das Schicksal beginnt, sich zu wenden und weitere Fehlentscheidungen werden folgen. Nicht selten sorgt solch eine Person rechtzeitig für ein neues Aufgabengebiet. Ein Wechsel innerhalb der Organisation, sei es eine andere Abteilung, ein anderes Land oder eine Hierarchiestufe höher oder zu einem anderen Unternehmen gibt die Möglichkeit, sich erneut zu „beweisen“. Je höher diese Chefs in der Hierarchie eines Unternehmens steigen, umso stärker wächst allerdings das Schädigungspotenzial, wie wir es immer wieder den vielfältigen Wirtschaftsmagazinen, und manchmal auch den Tageszeitungen, entnehmen können. Und davor sind selbst große Konzerne nicht gefeit.

Auch wenn man selbst bereits ähnliche Situation im eigenen Unternehmen beobachtet hat so ist es doch sehr schwer zweifelsfrei zu diagnostizieren ob sich dahinter tatsächlich eine Erfolgssucht verbirgt. Und falls das tatsächlich so sein sollte: Würde es etwas bringen die betreffende Person damit zu konfrontieren oder gar zu feuern? Vermutlich nur für eine kurze Zeit, denn woher weiß man, ob der Nachfolger nicht aus gleichem Holz geschnitzt ist? Es gibt nämlich – auch wenn dieses Suchtphänomen nur eine begrenzte Zahl von Leader betrifft – trotzdem ein unerschöpfliches Reservoir an Nachschub. Erfolgssüchtige gibt es nicht nur auf der Stufe der Geschäftsleitung, sondern auf jeder Hierarchieebene, bereits auf der Ebene der Gruppen- und Teamleiter. Nur die da unten, die können

nicht so viel Schaden anrichten, da es dort ausreichende Korrektive gibt. Erst auf den Ebenen, auf denen ein hohes Maß an Entscheidungsbefugnis existiert, kann es für ein Unternehmen brisant werden.

Wenn ein Unternehmen Schiffbruch erleidet, dann wird in der Regel von Managementfehlern gesprochen und nur die fachliche Seite in Betracht gezogen. Die von uns hier besprochenen menschlichen Versagensmomente rücken selten in den Blickpunkt der Betrachter. Dass die Persönlichkeit des Machers das Unternehmen in Schieflage gebracht hat, wird nur in spektakulären Fällen erkannt. Wenn man anschließend allerdings mit den Beschäftigten in den Unternehmen spricht und den Versuch einer Analyse unternimmt, so wurde von Vielen bereits frühzeitig ein Verhalten beobachtet, welches bei näherer Betrachtung als erfolgssüchtig bezeichnet werden kann. Aber welche Handhabe gäbe es, wenn das Kind noch nicht in den Brunnen gefallen ist? So lange es gut geht, werden die Hauptdarsteller in den meisten Fällen sogar bejubelt und beklatscht.

Erfolgssucht ist nicht nur ein Phänomen der Wirtschaft. Wir finden es genau so in der Politik, beim Militär, dem Klerus oder auch in der Wissenschaft und der Justiz. Ebenso sind die Medien, ist die Kunst, der Bereich des Sports und der Medizin-Betriebe nicht frei von erfolgssüchtigem Verhalten. Nur eines von vielen Beispielen: Die ARD berichtete über einen scheinbar seriösen Wissenschaftler, dessen Gier nach Erfolg einen solchen Drang entwickelte, dass er zu unseriösen Mitteln griff. Was war geschehen? Die viel beachtete und angeblich bahnbrechende Klon-Forschung des Südkoreaners Hwang Woo Suk entsprach nicht den Tatsachen. Der von ihm in dem in aller Welt anerkannten Wissenschaftsmagazin „Science“ veröffentlichte Artikel enthielt nicht nur Fehler, wie zuerst angenommen, sondern war schlichtweg eine wissenschaftliche Fälschung. Offensichtlich verliert auch ein hoch intelligenter Wissenschaftler den Maßstab, wenn es darum geht, Erfolg um jeden Preis haben zu wollen, oder vielleicht sollte man – nach dem was wir jetzt wissen – eher davon sprechen, zwanghaft haben zu *müssen*.

Hans Lenk, Philosophieprofessor an der Uni Karlsruhe und selbst Olympiasieger im Rudern bestätigt, dass dieses Verhalten auch im Sport eine große Rolle spielt. Im Spiegel wurde Lenk mit folgender Aussage zitiert: „Es gab mehrfach Umfragen bei Olympia-Teilnehmern, ob sie bereit wären ein nicht aufzuspürendes Dopingmittel einzunehmen, das ihnen zur Goldmedaille verhilft, aber die verbleibende Lebenszeit auf nur noch circa fünf Jahre verkürzen würde.“ Sage und schreibe über 50 Prozent von ihnen würden das Risiko eingehen das Mittel zu nehmen! Auch mancher Sportler begibt sich in eine Anspannungssituation des ‚Alles oder Nichts‘. Es geht bei ihnen dann quasi um ‚Sieg oder Tod!‘

Durchforscht man das Internet, was denn dort über Erfolgssucht berichtet wird, so stößt man auf einige interessante Berichte. Es wird beispielsweise über einen Autor und Coach berichtet, der in seinen Büchern schnellen Reichtum verspricht und der von sich selber behauptet: „Erfolg treibt an, auf jeden Fall, man kann nicht mehr trennen, was Spaß ist und was Erfolgssucht.“

Weiter liest man von einer männlichen Führungskraft, die unumwunden zugibt: „Ich brauche Anerkennung und Erfolge!“ Gleichzeitig bestätigt er: „Erfolgssucht sagt man (allerdings) nicht. Allenfalls spricht man geschäftsmäßig über die Planung der weiteren Karriere.“ Und weiter berichtet er: Es kommt Angst in ihm auf, wenn er sich übersehen und missachtet fühlt. Sieht man ihn nicht und will man nichts von ihm wissen, dann ist das für ihn wie *Nichtexistenz*, fast wie Todsein! Wer wie er durch Bestätigung von Anderen abhängig ist, muss dafür sorgen, dass Bestätigung verlässlich und fortwährend erfolgt – um jeden Preis. „Ich brauche das!“ sagt er.

Der Eintrag, der mich vielleicht am meisten erschütterte ist der über die Space-Shuttle-Katastrophe. „Am 28. Januar 1986 explodiert die US-Raumfähre „Challenger“ 73 Sekunden nach dem Start. Alle sieben Astronauten kommen ums Leben. Ursachen des Unglücks sind zwei Dichtungsringe an der rechten Feststoffrakete, die brüchig geworden waren. Der Start der ‚Challenger‘ sollte grandios werden – und endete in der Kata-

strophe“ (Quelle: Welt-Redaktion). Unmittelbar nach dem Absturz setzte der US-Präsident eine Untersuchungskommission ein. Das abschließende Protokoll weist nach wie groß die Schlaperei war. Vortrefflich wurden die Zusammenhänge 2013 in dem US-amerikanischen Spielfilm „Challenger – Ein Mann kämpft für die Wahrheit“ aufgearbeitet. Verantwortliche Techniker warnten die Manager rechtzeitig mit einem umfangreichen E-Mail-Verkehr. Doch die Chefetagen der Weltraumbehörde missachteten die Warnungen. Eine große französische Tageszeitung griff diesen Bericht auf, sprach von Sittenverfall und warf der NASA vor, dass sie geführt werde wie ein Konzern, für den nicht die Sicherheit der Astronauten das oberste Gesetz ist, sondern die Befriedigung der *Erfolgssucht*.

Gleichwohl sind es nicht nur Chefs, die davon betroffen sind. Unter der Internet-Adresse hilferuf.de finden sich unter dem Eintrag „erfolgssüchtig“ folgender Text: „Ich bin 19 Jahre weiblich ... Ich möchte so viel sein, hab' so hohe Ziele. Ich bin extrem zukunftsorientiert. Arbeit und Erfolg sind für mich das Wichtigste. Ich glaube, für den Erfolg würde ich alles opfern.“ Dadurch drängt sich der Eindruck auf, es gibt ein unerschöpfliches Reservoir an erfolgssüchtigen Nachwuchs-Chefs und Chefinnen.

Dabei werden eher Männer als Frauen von dieser Sucht infiziert. Laut STERN sind es vor allem die Männer, die auf äußere Werte und Statussymbole fixiert sind, und sie „können (ihre eigene) Identität nicht vom Job trennen und sind überzeugt dass ihr persönliches Glück nur von harter Arbeit, Leistung und Aufstieg abhängig ist.“ Und dieser Zwang ist oft gepaart mit der Sehnsucht nach Nähe, Wärme und Anerkennung. Diese eigentliche Sehnsucht, die hinter diesem Drang nach Status und Macht steckt, wird aber geleugnet und zumeist überspielt mit „der Flucht in Arbeits- und Erfolgssucht. Ihrem Selbstverständnis zufolge ist nur der ein ‚richtiger‘ Mann, der Erfolg hat.“

Abschließend liefert die Recherche zur Erfolgssucht folgende Erkenntnis. *„Wichtigstes Charakteristikum kranker Organisationen ist die Tatsache, dass die prägende Mehrheit ihrer Führungskräfte – nicht nur in den Chefetagen, sondern in allen*

Ebenen – ihren persönlichen Erfolg mit ihrem persönlichen Wert gleichsetzen und deswegen darum kämpfen müssen, als wenn es um ihr Leben ginge.“

7 Die Wahrheit, weshalb Erfolgssucht eine Sucht wie jede andere ist

Unser Persönlichkeitspaket, das wir durch Erlebnisse in Kindheit und Jugend durch unsere Eltern, Geschwister, Lehrer und andere Bezugspersonen mitbekommen haben, wirkt zeitlebens fort. Ihm zu entrinnen zu versuchen käme dem Versuch gleich, vor sich selbst davonlaufen zu wollen. Bereits in frühen Phasen unserer Persönlichkeitsentwicklung haben sich fortdauernde Charakterstrukturen herausgebildet. Störungen in dieser frühen Entwicklungsphase sind nicht der Grund für eine spätere Fehlentwicklung. Sie sind vielmehr die Keimzelle, aus der sich später Süchte oder andere Störungen entwickeln können, nicht müssen. Kommt es zu einer spezifischen Konstellation zwischen Persönlichkeit, Zugangsmöglichkeit zu einer bestimmten Art von Droge und einem passenden sozialen Umfeld, dann besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass jemand abhängig wird. Sei es von einer stofflichen oder nicht-stofflichen Droge. Als stoffliche Droge bezeichnet man zum Beispiel Alkohol oder Heroin wohingegen Spiel- oder Internetsucht als nichtstoffliche Drogen bezeichnet werden.

Es gibt eine ganze Reihe von unterschiedlichen Faktoren, die zueinander passen müssen, damit ein Individuum nach einer bestimmten Art von Droge süchtig wird. Die jeweilige Droge selbst ist gewiss ein ebenso entscheidender Faktor wie die Umgebung, in der man aufgewachsen ist und in der man sich bewegt. Schauen wir uns die Drogen Heroin oder Kokain an. Heroin ist dämpfend und Kokain aufputschend. Erwiesenermaßen werden dadurch jeweils ganz unterschiedliche Charaktere angesprochen. Zugleich spielt das Umfeld mit hinein. Jemand, der Heroin konsumiert passt gewöhnlich nicht in die Welt von pulsierender Energie und Glamour, in der nun mal viel eher Kokain zu Hause ist.

Die jeweilige gesellschaftliche Struktur, die Normen, Werte, Riten, Rituale und auch die Tabus haben einen ebenso großen Einfluss auf die Suchtentstehung wie die jeweilige Schicht oder Subgruppe, der man angehört. Jemand, der Zugang zu einem

Kreis von Junkies hat, steht unzweifelhaft viel eher in der Gefahr, mit Heroin zu experimentieren und davon abhängig zu werden, als jemand, der diese Kontakte nicht hat. Aber wir wissen auch, dass nicht jeder, der mal mit Heroin experimentiert, zwangsläufig zum Junkie wird. Damit jemand tatsächlich suchtkrank wird, dafür sind spezielle Rahmenbedingungen sowie die Persönlichkeitsstruktur von ganz entscheidender Bedeutung.

Wir verfügen heute über gesicherte Erkenntnisse, „dass das menschliche Gehirn eigene Psychodrogen herstellt, schmerzstillende, morphinähnliche Stoffe sowie Angst lösende, valiumähnliche Substanzen“, schreibt Josef Zehentbauer in seinem Buch „Körpereigene Drogen“. Forschungen haben eine verblüffende Entdeckung gemacht, nämlich „dass die im Körper produzierten Morphine und das Morphin der Rohpflanze“ in der Gestalt von Opium, Morphinum und Heroin „in ihrer biochemischen Wirkung sehr ähnlich sind.“ Mit anderen Worten, unsere gesamte Gefühlswelt und Stimmungen sind von chemischen Reaktionen abhängig. So reichen bereits wenige Tausendstel Gramm Morphin, um einen Menschen schmerzfrei oder wohl gelaunt zu machen.

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Substanzen beobachten, die von unserem Organsystem selbst produziert werden. Körpereigene Drogen die aktivierend wirken und andere, die beruhigen (dämpfen). Zweifelsohne werden dadurch in uns ganz unterschiedliche Emotionen und Reaktionen ausgelöst. Das verblüffende Ergebnis dieser Untersuchungen: es kommt nicht darauf an, die körpereigenen Stoffe, die ungute Gefühle auslösen, zu eliminieren. Wir sollten sie nicht als Gegenspieler verstehen, sondern „als Synergisten, als Teilkräfte einer gemeinsamen Lebensenergie“. Beide körpereigenen Botenstoffe, die aktivierenden sowie die erleichternden/dämpfenden *ergänzen* sich, sie gehören zusammen.

Erst wenn einer dieser beiden Bereiche (gleichgültig welcher) über einen längeren Zeitraum dominiert, dann kommt es zu einem „unharmonischen Zusammenspiel“ und schließlich zu gravierenden emotionalen Beeinträchtigungen. Was passiert

beispielsweise, wenn man regelmäßig unangenehm empfundenem Stress ausgesetzt ist? „Der Körper wird mit dem aktivitätssteigernden Noradrenalin überschwemmt. Noradrenalin ist der Stoff, der uns in Gefahrensituationen hoch konzentriert sein lässt. Er steigert in Sekundenschnelle die Herz-Kreislauf-Funktionen und versetzt Nerven und Gehirn in einen Alarmzustand.

In Notfällen mobilisiert es die notwendigen Energiereserven. Das zeigt sich in einer beschleunigten Herztätigkeit, Erhöhung des Blutdrucks, Freisetzung von Glukose und verstärkter Durchblutung der Muskulatur. Noradrenalin hat außerdem eine schmerzhemmende Wirkung. Verständlich, dass viele Stressgeplagte unter hohem Blutdruck, Herzrasen, Schweißausbrüchen, Schlafstörungen, innerer Unruhe und auch Aggressivitätsausbrüchen leiden.

Ebenso schädlich ist es natürlich, wenn wir permanent von Stoffen überschwemmt werden, die Glückseligkeit vermitteln. Süchtiges Verhalten ist nicht selten der Versuch, den Zustand von Glückseligkeit unaufhörlich herzustellen. Da aber nach einer gewissen Zeit zumeist ein Gewöhnungseffekt eintritt, muss die Dosis peu à peu erhöht werden. Aus diesem Grunde spricht man bei der Behandlung eines Süchtigen auch immer von der Entwöhnungsphase. Unser Körper und unsere Psyche werden von einem Gewöhnungseffekt entwöhnt.

Das sinnvolle und harmonische Zusammenwirken der beruhigenden und aktivierenden Einflussfaktoren auf unseren Körper und unsere Psyche lässt sich gut am Schlaf veranschaulichen. Schlaffördernd wirken vor allem die körpereigenen valiumähnlichen Stoffe. Doch es beteiligen sich auch Substanzen, die uns in Alarmbereitschaft versetzen können. Selbst dann, wenn wir entspannt schlafen, sorgen Adrenalin und Noradrenalin für innere Alarmbereitschaft, die uns bei Störungen oder Bedrohung in Sekundenschnelle wach werden und handeln lassen.

Körperliches und seelisches Wohlbefinden sind Grundbedingungen für Schaffenskraft. Die somatischen (körperbezogenen) Gegebenheiten sind mit den seelischen Kräften eng verzahnt.

Gemütszustände haben einen Einfluss auf unseren Körper, auf unseren Lebensrhythmus und auf unsere Organe. Äußerungen wie: „Das ist mir auf den Magen geschlagen“, „die Situation ist mir an die Nieren gegangen“, „die Nicht-Berücksichtigung bei der Beförderung hat ihm das Rückgrat gebrochen“, bringen dies zum Ausdruck. Wir alle kennen ähnliche Äußerungen.

Der Besonderheit der nicht-stofflichen Süchte wollen wir nun einen erweiterten Blick gönnen, weil sie für unsere Materie hier bedeutend sind. Nicht-stofflich heißen diese Süchte, weil es keine Abhängigkeit von einer konkreten Substanz gibt. Es gibt beispielsweise Erlebnisberichte von Langstreckenläufern, die von euphorischen Zuständen berichten. Manch einer spricht sogar von einer Sucht nach diesem Kick. Dies bedeutet, jedermann ist in der Lage, gezielt, ohne auch nur ein Milligramm einer Substanz zu sich zu nehmen, sein Gehirn zu „veranlassen“, mehr und stärker körpereigene Drogen auszuschütten. Folgerichtig erscheint es doch logisch und sogleich nachvollziehbar, dass es bei jemanden, der unaufhörlich nach ganz bestimmten Situationen Ausschau hält, weil sie eine Verstärkung der körpereigenen „Drogenproduktion“ hervorrufen, schließlich vielleicht sogar eine Sucht nach solcherart Konstellationen entwickelt.

Es gibt Erfahrungen von Spielsüchtigen, die über ähnliche Symptome klagen wie ein Fixer, wenn sie ihren „Stoff“, die Spielhölle, nicht zur Verfügung haben. Zittern, Schwitzen, Gliederschmerzen und ähnliches. Dadurch, dass jemand die Suchthandlungen, nämlich das Spielen unterlässt, werden dem Körper nicht mehr genügend (körpereigene) Drogen zugeführt, die der Körper aber unbedingt benötigt, um keine Entzugerscheinungen zu bekommen. Der Organismus hat sich schrittweise an diese Art von Suchthandlungen gewöhnt.

Was sich hier einstellt, ist in der Tat ein Entzug mit den entsprechenden Entzugerscheinungen. So ist auch die starke Unruhe zu erklären, weshalb sich ein Spielsüchtiger quasi wie von einer äußeren Macht gesteuert auf den Weg in die nächste Spielhalle oder in ein Kasino macht. Jemand, der nach Erfolg giert, hat es da wesentlich leichter. Er kann es so arrangieren,

dass er sich immer in einem Milieu bewegt, in dem er sich den dringend benötigten „Kick“ verschaffen kann. Dieses Milieu, dieses Arrangement, in dem der Erfolgssüchtige lebt, hat die gleiche Funktion wie das Kasino für den Spielsüchtigen oder das Heroin für einen Junkie. Ein Erfolgssüchtiger lebt quasi in und mit seiner Droge, sprich: der Unternehmenswelt. Prinzipiell ist er vom Aufstehen bis zum Schlafengehen in seiner Droge gefangen. Und je früher und häufiger er diese Form der Bewältigungsstrategie erlernt hat, um seine Probleme und Konflikte damit scheinbar zu lösen, umso stärker ist er auch darin gefangen. Gerade das hat ja die Hirnforschung in den letzten Jahren, wie wir bereits weiter oben besprochen hatten, bestätigt.

Das ist ein wesentlicher Grund, weshalb es äußerst schwierig ist, einen Menschen mit einer Persönlichkeitsstruktur, die zur Erfolgssucht neigt, zu Erkenntnisprozessen zu verhelfen, die eine Veränderung bewirken. Einem Alkoholiker oder Fixer kann ich empfehlen und ihn dabei unterstützen, die Sucht begünstigenden Umgebungen zu meiden. Ein Alkoholiker bleibt den Kneipen fern und den Junkie löst man aus der Drogenszene. Aber einen Chef, eine Führungskraft und Manager von der Arbeit fernzuhalten, ist nicht möglich und entzieht sich auch jeglicher Argumentation. Wer durch seinen Job eine Fülle an positiven Rückmeldungen erhält und dadurch ein ganz besonders hohes Ansehen genießt, der wird jeden für verrückt erklären, der ihn für erfolgssüchtig halten sollte. Im Gegenteil: Die Umgebung bestätigt demjenigen lange Zeit diese Persönlichkeitsstruktur und ist gleichsam ein Sucht verstärkender Faktor geworden.

Dessen ungeachtet gehören bei *jeglicher* Droge Entzugerscheinungen dazu, mit den jeweiligen fatalen Auswirkungen. Bei Süchtigen kann allein der Gedanke, seinen bevorzugten Suchtstoff in absehbarer Zeit nicht mehr zur Verfügung zu haben Panik und Angstgefühle auslösen. Wir haben es mit einem ganz verhängnisvollen Phänomen zu tun. Das, was diese Menschen oft eigentlich bekämpfen wollten, nämlich ihre vielgestaltigen Angstgefühle zu eliminieren, holt sie gewissermaßen durch die Hintertür wieder ein. Ist die Droge nicht verfügbar, so stellt sich Angst ein. Und zwar nach und nach in einem immer

größeren Ausmaß. Man kann sich leicht vorstellen: Jemand, der permanent versucht, Gefühle des Unwohlseins, der Angst, quasi *alle* schwer ertragbaren Gefühle, mit Hilfe einer Substanz oder einer süchtigen Handlung zu verdrängen, wird immer weniger fähig, damit umzugehen, diese zu bewältigen. Mit der Zeit können bei ihm schon kleinste Frustrationen große unerwünschte Wirkungen zeigen. Psychologisch spricht man davon, dass die Toleranzgrenzen, Frustsituationen zu ertragen, immer geringer werden. Dies führt zwangsläufig zu einem weiteren unbedingten Aspekt des süchtigen Verhaltens: die Dosissteigerung.

Es gibt keinerlei Abhängigkeit - gleichgültig, wie die Sucht aussehen mag – die man auf einem bestimmten Level halten kann. Die Dosis muss mehr und mehr gesteigert werden, damit die gleiche Wirkung erzielt werden kann. Teilweise kommt es dann zu exzesshaften Ausuferungen, die man auch als Kontrollverlust bezeichnet. Die betreffende Person hat kein Instrumentarium mehr zur Verfügung um dieser Spirale Einhalt zu gebieten. Bei einem Erfolgssüchtigen führt diese Spirale oft erst einmal zu mehr Leistung und damit zu mehr Anerkennung. Man wird von aller Welt gelobt, was die Suchttendenzen dann wiederum extra verstärken kann. Hier schaukelt sich etwas hoch, da Erfolgssüchtige in unserer Gesellschaft einen ausgesprochen guten Ruf haben. Denn was in unserer Gesellschaft zählt sind Leistung, Arbeit, Erfolg und Geld. Und mit alledem kann der Erfolgssüchtige häufig besonders aufwarten. Dass der rastlose Macher allerdings zwanghaft getrieben ist, ein gnadenloses Arbeitspensum an den Tag legt und niemals genug bekommt, weil er nicht anders kann, bleibt im Dunkeln.

8 Die Wahrheit über das Dilemma, weshalb Erfolgstreben depressiv machen kann.

Ein Surrogat bringt in der Regel nie die gewünschte Befriedigung. Es ist und bleibt in jedem Fall nur ein Ersatz. Wir erkennen das sowohl bei Zucker und Süßstoff, sowie bei Kaffee und Muckefuck als auch bei Kaviar und Seehasenrogen. Gleichsam ist das zügellose Streben nach Erfolg, das viele Chefs an den Tag legen, ebenfalls nur ein Surrogat für ihr unbefriedigtes Bedürfnis um ihrer selbst willen gemocht zu werden.

Vielleicht fragst Du Dich jetzt, was soll denn falsch daran sein, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu suchen, seine Leistungsfähigkeit permanent unter Beweis zu stellen und zu erweitern? Prinzipiell ist daran nichts auszusetzen. Nur wenn diese Prägung des Seins quasi zu einem tiefen Charakterzug geworden ist, dann wird es problematisch. Es ist an die Stelle eines Grundbedürfnisses gerückt und hat die Funktion einer Ersatzbefriedigung eingenommen. Dieser Selbstzweck ist dem Betreffenden selbst gar nicht mehr bewusst.

Dieses neurotische Streben nach Anerkennung drückt sich unter anderem dadurch aus, dass diese Chefs ständig mit irgendwelchen, nach außen hin *immer* wichtigen, Aktivitäten beschäftigt sind. Zumeist sind es drei, vier oder fünf Herausforderungen gleichzeitig. Den einen Gedanken hat man noch gar nicht abgeschlossen, schon beschäftigt man sich mit dem nächsten Projekt. Inwiefern diese Hamsterrad-Mentalität tatsächlich eine geschäftliche Notwendigkeit besitzt oder lediglich der eigenen inneren Befindlichkeit nach Anerkennung geschuldet ist, das ist für Außenstehende, und oft auch für diese Person selbst, nicht durchschaubar.

Beobachtbar ist auch folgendes Phänomen: Schnell werden Ziele, Projekte, Aktivitäten langweilig und verlieren ihren Glanz, weil man schon wieder mit neuen „Herausforderungen“ beschäftigt ist. Und das ist nicht selten begleitet von dem Gefühl hin- und hergerissen zu sein zwischen: „Ich schaffe alles – ich bin der Retter der Welt“ und „Ich schaffe nichts – ich bin ein Versager“.

Auffallend ist auch: Die Halbwertszeit, um Erfolge genießen und sich mit dem Erreichten wohlfühlen zu können, verringert sich von Jahr zu Jahr mehr und mehr. Das eine Erfolgserlebnis ist noch nicht ganz verklungen, schon müssen die nächsten Herausforderungen angegangen werden. Wenn nicht ständig neue Erfolgsgipfel in Sicht wären, würde sich allmählich die Angst ausbreiten, keine Anerkennung, und deshalb keinen Applaus mehr zu bekommen.

Auf diese Weise wird man zum Getriebenen und hastet von einer „Herausforderung“ zur nächsten und von einem Erfolg zum nächsten ohne sich zurücklehnen zu können und das Erlebte wirken zu lassen und genießen zu können. Spätestens zu diesem Zeitpunkt geht es gar nicht mehr so sehr um den Erfolg, sondern einzig und allein nur noch darum, dass man den ERFOLG fürs eigene Ego braucht. Und das um *JEDEN PREIS*, weil man seiner bedarf, wie die Luft zum atmen. Spätestens jetzt ist man bereit Risiken einzugehen die kaum noch kalkulierbar sind. Wenn man genau hinschaut, dann geht es bei vielen Entscheidungen gar nicht mehr um das Wohl des Unternehmens, sondern einzig und allein um den Drang, sich selbst im Schein des Erfolges sonnen zu können. Selbst auf die Gefahr hin, dass das Unternehmen und damit die Menschen in dem Unternehmen Schaden erleiden könnten.

Ist Dir eigentlich schon mal aufgefallen, dass Du, im übertragenen Sinn, wie ein Bergsteiger bist, der, wenn er einen Gipfel erklommen hat, sogleich wieder so und so viele neue und noch höhere Berge im Visier haben muss, die es zu bezwingen gilt? In diesem Zusammenhang ist mir ein besonderer Charakterzug bei dir aufgefallen: Die Unfähigkeit, den Erfolg, die Erstürmung des Gipfels genießen zu können. Freude und Stolz flackert – *oben auf dem Berg* – kurz auf und schon beim (bildlich gesprochen) Abstieg werden sogleich neue Pläne geschmiedet, weil der nächste Adrenalin-Kick her muss. Warum gelingt es Dir nicht, Erfolge ausgiebig genießen können?

Jetzt möchte ich Dir erst einmal kurz von einer Veranstaltung, die vor längerer Zeit in Essen stattgefunden hat, berichten.

Diese Veranstaltung hieß: „*Sternstunden der Menschheit*“. Eingeladen war Edwin Aldrin. Der Name wird Dir sehr wahrscheinlich nicht viel sagen. Das ist verständlich, denn Aldrin war ,nur‘ der Zweite der 1969 mit der Raumfähre Apollo 11 auf dem Mond landete. Sein Kollege Armstrong, der als erster Mensch seinen Fuß in den Mondstaub setzte, ist dagegen aller Welt bekannt. Auch weil sein Name mittlerweile in viele Geschichtsbücher eingegangen ist.

Interessant ist hier im Zusammenhang mit unserem Thema folgende Aussage von Aldrin. Er klagte über Depressionen, die ihn nach geglückter Rückkehr zur Erde befielen. Wie ist das zu verstehen? Jemand, der so einen einzigartigen Erfolg aufzuweisen hat, diese Leistung vollbrachte, das Einzigartige erleben durfte, der hat plötzlich eine Sinnkrise? Sein Problem war: Es gab für ihn kein größeres Ziel. Er hatte alles erreicht, was man als Pilot und Wissenschaftler erreichen konnte. In dem Theaterstück „*Lady Windermeres Fächer*“ lässt Oscar Wilde eine der Figuren Folgendes sagen und trifft damit den Wesenskern vieler Menschen, die im Leben etwas Großes erreichen, erleben oder vollbringen wollen: „*Es gibt im Leben zwei Tragödien: Die eine ist die Nichterfüllung eines Herzenswunsches, die andere ist seine Erfüllung. Von beiden ist die zweite bei weitem die tragischere*“.

Dieses Dilemma, auf der einen Seite Großes erreichen zu wollen und gleichzeitig einen Sinn zu verlieren, wenn man es erreicht hat, führt auch so manchen Chef manchmal zu Handlungen, die nicht nachvollziehbar sind. Bei nicht wenigen Führungskräften ist dieses Dilemma bereits zu einem Teil ihrer Charakterstruktur geworden. Einerseits sind sie manchmal geradezu wie besessen hinter dem Erfolg her und sind bereit nahezu alles zu tun, um ihn zu realisieren. Andererseits verursacht die Realisierung dieses Traumes ein Trauerspiel. Das, was sie so sehr herbeisehnten, stürzt sie in einen emotionalen Abwärtsstrudel.

Viele Chefs sind aus ähnlichem Holz geschnitzt wie Armstrong und Aldrin. Sie haben große Ziele vor Augen, das Unerreichbare wollen sie bewältigen. Und das ist auch gut so. Denn neue

Ufer, neue Ideen, ungewöhnliche Produkte und Prozesse entstehen nur aus solch einem Antrieb heraus. Wenn allerdings die Gier nach Erfolg den Verstand vernebelt und Menschen bereit sind, so hohe Risiken einzugehen, dass dadurch andere geschädigt werden, spätestens dann wird es mehr als bedenklich.

Bitte verstehe mich nicht falsch, es geht mir nicht darum Erfolg zu verdammen – im Gegenteil. Auch ich weiß, Erfolg haben ist etwas Tolles und eine große Antriebsfeder. Erfolgsmenschen sind die Basis für jedes prosperierende Unternehmen. Nur wenn Erfolg um *JEDEN* Preis – quasi zum Selbstzweck geworden ist – spätestens dann wird es gefährlich. Auch das werden wir noch besprechen. Gleichsam süchtig nach Macht, Geltung und Anerkennung mutiert so mancher Chef allmählich zum Erfolgsjunkie.

Gleichzeitig kann man beobachten: Ständig muss die Dosis gesteigert werden, um den gleichen Effekt zu erzielen. Nach einer Weile reicht die Adrenalin-Menge nicht mehr aus. Sie muss stetig erhöht werden, um den gleichen Kick oder Thrill (engl. Nervenkitzel) auszulösen. Bei Erfolgen, die vor einiger Zeit vielleicht noch Glücksgefühle ausgelöst haben, entsteht nun nur noch ein müdes Lächeln. Man braucht ständig mehr, um das gleiche Hochgefühl zu erzeugen.

Man fiebert immer wieder einem besonderen Ziel entgegen und arbeitet kontinuierlich darauf hin. Man tut alles, um dieses Ziel zu erreichen. Und noch viel mehr, wenn man damit Anerkennung und Beachtung verbindet. Fortlaufend stellt man sich vor und hat vor Augen: Wenn ich das erreicht habe, dann ist das der Himmel auf Erden. Dann stellt man allerdings rasch fest, die Halbwertszeit von Erfolg ist äußerst flüchtig. Die Bewunderung und die Anerkennung verblassen in unserer schnelllebigen Zeit flott. Schneller als man denkt, fällt man danach in ein emotionales Loch, weil das ultimative Ereignis, auf das man so lange hingearbeitet hat, plötzlich zwar Wirklichkeit geworden ist, aber es dann stellt sich die Frage: *Und was kommt jetzt?* Wenn jemand sein gesamtes Selbstwertgefühl darauf aufgebaut hat, der kann in der Tat das Gefühl bekommen, nichts mehr Wert

zu sein, sobald der Applaus nachlässt und schließlich gänzlich versandet. Eine Führungskraft hat es mal so ausgedrückt: „Es ist die Furcht, nicht mehr existent zu sein; an Bedeutung zu verlieren. Ohne Erfolg ist man ein Niemand.“

Wie wir bereits sehen konnten, stoßen wir manchmal bei Menschen, die den Drang verspüren, Chef sein zu wollen, in der Vergangenheit auf Situationen, in denen sie nicht genügen. Ständig hatten sie das Empfinden, etwas Besonderes leisten zu müssen, um anerkannt und gemocht zu werden. Diese Erlebnisse finden zumeist in einer Lebensphase statt, in der sich ein Kind dagegen nicht einfach wehren kann. Stattdessen werden diese (überzogenen) Normen, Werte und Ideale des Umfelds schließlich in die eigene Persönlichkeit integriert. Das führte im Laufe der Zeit dazu, dass nun nicht mehr die Anderen die überhöhten Anforderungen stellen müssen, sondern dafür sorgt man jetzt selber, aus einem eigenen inneren Antrieb heraus, was ja erst einmal nicht negativ sein muss.

Gleichzeitig wird so ein Mensch aber anfällig für jegliche Art von überhöhter und überzogener Anforderung und Leistungsoll. So jemand neigt gerade dazu, sich ein Umfeld zu suchen, in dem man genau diese hohen Ideale und Werte vorfindet. Wobei sich die überhöhten Ideale und Gesetzmäßigkeiten durchweg auf Leistungen, Kampf, Gewinnen und ähnliches beziehen. Im ethischen Bereich hingegen sind hohe Ideale und Werte eher unterbelichtet (wenig ausgeprägt), da sie, wenn sie denn überhaupt irgendwann mal vorhanden waren, zugunsten des Gewinnstrebens aufgegeben wurden.

Erinnerst Du Dich, es ist jetzt ein paar Jahre her, ich war noch neu in der Abteilung? Damals hattest Du einen großen Auftrag an Land gezogen. Ich glaube, es war bis dato einer der größten Aufträge für diese Abteilung. Aber nach einer Weile gab es eine persönliche Krise bei Dir. Du warst unausstehlich. Wir alle konnten uns nicht erklären, was los ist. Plötzlich warst Du nicht mehr ansprechbar, warst unwirsch und hattest keine Zeit mehr. Die mir versprochene tolle Einarbeitungszeit wurde hintangestellt und stattdessen wurden ich und die Kollegen mit hohen Anforderungen überzogen. Das war erst einmal kein Problem,

das war ich ja bisher gewohnt. Aber ich hatte das Gefühl der große Auftrag war erst einmal kein Thema mehr, sondern Du hattest Dich unter Druck gesetzt, nun einen noch größeren Auftrag an Land zu ziehen.

Außerdem ist mir noch etwas aufgefallen. Von diesem Zeitpunkt an hast Du ständig dafür gesorgt, dass es viele Herausforderungen gab, fast so, als wolltest Du verhindern, wieder in ein Loch zu fallen, falls Du ein Ziel erreicht hast. Das ist übrigens ein Verhaltensmuster, das Psychologen bei nicht wenigen Führungskräften beobachten, um einem solchen emotionalen Desaster zu entgehen. Einfach dadurch, indem man viele Eisen im Feuer hat und immer eine Reihe von Projekten gleichzeitig bearbeitet. Dadurch sorgt man fortwährend dafür, dass stetig eine ausreichende Anzahl von Herausforderungen und Zielen, die Erfolg und Anerkennung versprechen, verfügbar ist. Manchmal erinnert mich Dein Verhalten allerdings an den Tellerjongleur, der hektisch über die Bühne flitzt und an den Jonglierstäben dreht, damit nur kein Porzellan zerschlagen wird. Ist es Dir eigentlich bewusst, dass dieserart Betriebsamkeit dazu dient, deine Angst zu verdecken an Bedeutung zu verlieren? Was man allerdings fast immer verliert, den Überblick.

9 Die Wahrheit über den Hang zum Risiko

Jemand, der den Wunsch verspürt, aufzusteigen, Unternehmen zu managen, Verantwortung zu übernehmen, eben Erfolg zu haben, verfügt über eine besondere Veranlagung, sonst hätte er diese Ambitionen nicht. So jemand muss aus einem besonderen Holz geschnitzt sein. Er/sie braucht einen außerordentlichen Erfolgswillen und muss über eine gehörige Portion an Selbstverleugnung verfügen, sonst würde man dieses nicht aushalten und erreichen können. Man muss bereit sein auf viele Dinge zu verzichten, die das Leben sonst so bereithält. Man benötigt Biss und die Bereitschaft, sich hineinzuknien und mehr zu arbeiten und zu leisten als Andere. Auf alle Fälle muss man bereit sein für seine Ziele reichlich Zeit und Energie zu investieren.

Man muss gewissermaßen von einem „Erfolgsvirus“ infiziert sein, anders würde man sich den Wunsch, Karriere, Macht und Erfolg zu haben kaum erfüllen können. Man braucht geradezu einen unbändigen Drang nach Erfolg, um sich seinen Lebens Traum, Karriere zu machen und Erfolg haben zu wollen, erfüllen zu können. Gleichzeitig steht man in der Gefahr, diesem speziellen „Virus“ zu erliegen. Das erscheint paradox. Denn einerseits ist dieser „Virus“, die notwendige Triebfeder, um dieses Ziel zu erreichen. Niemand wird ohne diesen Drang erfolgreich sein können. Andererseits ist diese Triebfeder ein Risikofaktor. Kaum jemand wird am Ende des Tages erfolgreich sein können wenn er oder sie nicht auch bereit ist Risiken einzugehen.

Zum Aufstieg auf die Karriereleiter gehört immer auch die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen. Aber so manche Entscheidung - vor allem im Geschäftsleben sind mit Imponderabilien behaftet. Ich denke in diesem Zusammenhang nicht an die Routineentscheidungen, sondern an jene Entscheidungen auf Gebieten, in denen man manchmal vielleicht nicht auf profunde Erfahrungen zurückgreifen kann. Was bleibt ist eine gehörige Dosis Restrisiko, weil man eben nicht exakt weiß, wie sich die Entscheidungen auswirken werden; Unwägbarkeiten sind immer wieder anhaftend.

Ein Mensch, der nicht bereit oder fähig ist solche Restrisiken einzugehen, der ist für den Chefsessel nicht geeignet oder würde à la longue im Mittelmaß steckenbleiben. Jemand, der nicht risikobereit ist, würde die Spannung und den damit verbundenen Druck auf Dauer gar nicht aushalten. Man kann allerdings immer wieder beobachten: In nicht wenigen Fällen ist es nicht nur eine Bereitschaft und die Fähigkeit Risiken einzugehen, sondern eine gehörige Anzahl von Führungskräften genießt geradezu den Thrill, der mit jeder risikobehafteten Entscheidung verbunden ist. Logischerweise lösen kleinere Risikoentscheidungen nur kümmerlichen Nervenkitzel aus, große dementsprechend mehr. Wenn jemand solcherart Nervenkitzel bedarf, dann besteht durchaus die Gefahr, dass das Ausmaß der Risikoentscheidungen stetig wächst. Das ist der Grund, weshalb wir bei Menschen, die einen unbändigen Drang nach Erfolg haben, oft auch einen Hang zum „*Gambling Fever*“ erkennen, was auch suchtartige Tendenzen mit fatalen Folgen annehmen kann, wie wir noch sehen werden.

Wie wichtig eine risikobereite Ader für Führungskräfte ist, konnte ich vor einiger Zeit miterleben. Ich hatte die Gelegenheit, an dem Vortrag eines Unternehmensberaters und Managementcoaches teilzunehmen. Er berichtete von seinen Erfahrungen in einem mittelständischen Unternehmen, das er seit einiger Zeit betreute. Bei seinen regelmäßigen Beratungsgesprächen ging es darum, das innovative Unternehmen mit etwa 2000 Mitarbeitern weiter nach vorne zu bringen. Daran nahmen der neu eingestellte Geschäftsführer, der Produktionsleiter, der Verkaufsleiter und der Leiter der Forschung und Entwicklung teil. Der neue Geschäftsführer war zweifellos ein erfahrener Mann mit langen Auslandseinsätzen und obendrein ein kluger Kopf. In einem der Meetings äußerte er sich folgendermaßen: *„Wenn wir langfristig erfolgreich sein wollen, dann müssen wir uns nicht nur schlagkräftige Strategien überlegen und wie wir diese umsetzen, sondern wir müssen auch genau hinschauen, welche Risiken wir eingehen können und wollen.“*

Bei einem dieser Beratungsgespräche ging es um den Mangel und der Fähigkeit, auch mal risikobehaftete Entscheidungen zu

treffen. Der Leiter der Forschung und Entwicklung war ein vorsichtiger Mann, für den Direktor ein übervorsichtiger Mann. Entscheidungen wurden von ihm lange überdacht und nur gefällt, wenn er sich sehr sicher war, dass es absolut kein Flop würde. Das Resultat dieses zögerlichen Verhaltens: Es gab kaum noch innovative Produkte und wenn, dann kamen sie oft zu spät auf den Markt. Das veranlasste den Geschäftsführer zu einem bemerkenswerten Satz: *„Bevor Sie nicht mal eine halbe Million Euro in den Sand gesetzt haben, kann ich Sie als Leiter der Forschung und Entwicklung nicht mehr wirklich ernst nehmen. Als Leiter der Forschung und Entwicklung müssen sie auch mal Risiken eingehen.“* Wir sehen, Risikobereitschaft muss auch zu einem Teil der Persönlichkeitsstruktur eines Managers werden, sonst kann er auf Dauer nicht wirklich erfolgreich sein.

Ein ähnlicher Fall wird in dem Buch „Leaders“ von Warren Bennis und Burt Nanus berichtet. Dort wird von Tom Watson Sr., dem Begründer von IBM und dessen Leitfigur für über vierzig Jahre, folgendes berichtet: *„Ein viel versprechender jüngerer Manager von IBM führte für die Firma eine gewagte Unternehmung durch und machte dabei einen Verlust von zehn Millionen Dollar (!!!). Es war ein Desaster. Als Watson den aufgeregten Jungmanager, der überzeugt war, entlassen zu werden, in sein Büro rief, platzte der Jungmanager heraus: Ich nehme an, Sie verlangen, dass ich kündige? Watson antwortete: Das kann nicht Ihr Ernst sein. Wir haben soeben zehn Millionen Dollar in Ihre Ausbildung investiert!“* Tom Watson Sr. war sich nur allzu sehr bewusst: Ohne die Bereitschaft Risiken einzugehen, wird niemand ein Unternehmen nach vorne bringen können. Wohl wahr. Wenn sich dieserart Risikobereitschaft allerdings mit einer Sucht nach Erfolg verbindet, dann haben wir es mit einem explosiven Gemisch zu tun, das ganze Firmenimperien in den Ruin treiben kann.

Diese Zockermentalität konnten wir 2008 in aller Breite durch die Abstürze der Finanzmärkte unter anderem bei „Lehman Brothers“ beobachten. Die Liste der Berichte über scheinbar seriöse und konservative Banker, die ihre Gier nicht in den Griff bekamen, ist ellenlang, selbst in staatlich kontrollierten deut-

schen Banken. Und so manches Mal hat man sich die Augen gerieben, weil man es einfach nicht für möglich hielt, dass sich hinter solch (scheinbar) seriösen Menschen erfolgssüchtige Zocker verbargen. Den ersten spektakulären Fall dieser Art gab es allerdings bereits einige Jahre zuvor, bevor es bei „Lehman Brothers“ in New York City zum Zusammenbruch kam. Dieser höchst aufsehenerregende Fall ist die Geschichte von Nick Leeson aus dem Jahr 1995. Er war dafür verantwortlich, dass die alte Barings Bank in London, der Inbegriff der Seriosität, illiquide wurde und nach 278 Jahren einfach von der Bildfläche verschwand – pleite war. Bereits zu dieser Zeit, mehr als 10 Jahre vor der Finanzkrise, gab es Ermahnungen, dass dieses Verhalten eines Einzelnen nur die Spitze des Eisberges ist und nicht allein die Finanzbranche betrifft, sondern in **allen** Bereichen der Wirtschaft anzutreffen ist.

Nick Leeson ist das Paradebeispiel dafür, was passiert, wenn die Sucht nach Erfolg mit Gambling Fever gepaart ist. Gerhard Mahler macht in seinem Buch „Die Milliardenzocker“ eindringlich darauf aufmerksam: Diese Zockermentalität ist nicht nur auf diese Branche beschränkt, wo es um Derivate, Devisen und Aktien geht. Dort mag sie größer sein als in anderen Branchen, aber *„gedalt und gespielt wird überall“*, ist sein Resümee. Damals erntete Mahler dafür heftige Kritik und es gab nicht wenige, die ihn gar nicht ernst nahmen. Auch seinen Hinweis *„die Wirtschaftstheoretiker behaupten sogar, dass Spekulation ein wichtiger Bestandteil der Volkswirtschaft sei“*, hielten viele für überzogen. Wohlgemerkt, all’ das schrieb Gerhard Mahler bereits mehr als 10 Jahre bevor es 2008 zur Finanzkrise zum weltweiten Crash kam und als Folge zehntausende Mitarbeiter auf der Straße lagen.

Vermutlich wird sich daran auch in Zukunft wenig ändern. Warum? Alle Versuche, diese Auswüchse durch Regulierungsmaßnahmen in den Griff zu bekommen, müssen scheitern, denn wenn hinter diesem Phänomen eine Art Sucht steht, dann werden Gesetze nicht helfen. Genauso wenig, wie Gesetze die illegalen Drogensüchte eingedämmt haben. Nach dem, was wir vorangehend besprochen haben, wissen wir: Unternehmerische Entscheidungen sind sehr häufig mit Risiko behaftet, das

lässt sich gar nicht vermeiden. Mit Risiko behaftete Entscheidungen sind manchmal mehr und manchmal weniger sorgfältig kalkuliert. Aber für so manchen Entscheidungsträger ist es geradezu ein Lustgewinn, eine risikobehaftete Entscheidung zu fällen. Genauso wie es für viele lustvoll ist, beim Roulette auf schwarz oder rot zu setzen und zu fiebern wohin die Kugel wohl rollen mag.

War Nick Leeson bis zum Zusammenbruch der altehrwürdigen Barings Bank in London weltweit auch der spektakulärste Fall so gab es in Deutschland schon viel früher bemerkenswerte Skandale, die großes Aufsehen erregten, mittlerweile allerdings in Vergessenheit geraten sind. Gleichwohl weisen sie unmissverständlich darauf hin, dass die Tendenz, um jeden Preis Erfolg haben zu müssen, gepaart mit Gambling Fever, nicht erst ein Phänomen unserer Tage ist. Der wohl erste wirklich Aufsehen erregende Fall dieser Art datiert aus dem Jahr 1974, das Debakel um das Bankhaus Herstatt in Köln. Tausende von Bankkunden verloren ihr Geld, obwohl nicht sie es waren, die gezockt hatten. Der Devisenhändler Dany Dattel riss den Kölner Banker Iwan Herstatt in den Ruin, weil Verluste aus Devisentermingeschäften in den Büchern falsch ausgewiesen wurden. Noch heute spricht man deshalb vom so genannten „datteln“ wenn es um ähnlich gelagerte Fälle geht. Acht Jahre später, 1982, musste, von vielen auch längst vergessen, der ehemals zweitgrößte deutsche Elektrokonzern AEG ein Vergleichsverfahren beantragen. Die Gläubiger verloren damals umgerechnet 2,3 Milliarden Euro. Was war der Grund? Eine aggressive, wenig durchdachte Expansionspolitik. Wer hat diese Politik betrieben? Manager, die hoch, zu hoch hinaus wollten und dabei jeglichen Maßstab verloren.

Gegenüber den 2,3 Milliarden sehen die 500 Millionen Euro, die bei Klöckner in den Sand gesetzt wurden, vergleichsweise bescheiden aus. Heutzutage werden scheinbar Verluste oder ruinöse Zusammenbrüche von Unternehmen, die sich unterhalb der Milliardengrenze bewegen, eher als Peanuts betrachtet. Der Grund für das Scheitern war aber auch bei Klöckner der gleiche: Erfolg um jeden Preis. Die Klöckner-Manager hatten sich bei Öltermingeschäften verspekuliert. Da ist doch die Fra-

ge erlaubt: „*Was hat eigentlich ein Manager aus dem Maschinenbau mit Öltermingeschäften zu tun?*“

Ich bin mir allerdings sicher, auch wenn ich nicht dabei war, dass, als diese Entscheidung im Managementboard anstand, nachvollziehbare und logische Begründungen und Erklärungen dafür gegeben wurden, weshalb es Sinn macht und notwendig ist solche Risiken einzugehen. Wenn man mal die Gelegenheit hätte, an solchen Board-Sitzungen teilzunehmen, dann würde man schnell feststellen: Rational logisch erscheinende Begründungen gibt es immer zur Genüge - für jede Art von Zockerei. In der Psychologie spricht man deshalb auch von Rationalisierungen, weiß aber gleichzeitig, dass solche Erklärungsmuster die Funktion eines Verdrängungsmechanismus erfüllen. Risiken werden schnell, zu schnell ausgeblendet, wenn wir es mit Personen zu tun haben, die für ihr eigenes übergroßes Ego solche Erfolge fortwährend brauchen. Erst recht wenn diese Personen gleichzeitig auch den Nervenkitzel von risikobehafteten Entscheidungen nötig haben, um sich wohl fühlen zu können. Ob bei den Entscheidungsträgern der Unternehmen, die hier beispielhaft genannt werden, tatsächlich eine Sucht nach Erfolg, zusammen mit einem speziellen Gambling Fever vorliegt, kann letztendlich von außen nicht abschließend beurteilt werden. Auffallend ist hingegen: Die Verhaltensmuster kommen den hier beschriebenen Tendenzen doch recht nahe.

Ähnliche Muster weisen auch noch andere Großereignisse auf, die durch die Gazetten gingen. 1994 schockte die Firmenpleite der Schneider AG und die damit verbundene Peanuts-Affäre der Deutschen Bank das Land. Und im gleichen Jahr machte die heute bereits in Vergessenheit geratene Pleite des Sportbodenherstellers Balsam AG Schlagzeilen. Auch hier wurde in der Presse das gleiche Muster beschrieben. Es schien auch in diesem Fall die Gier nach höher, nach besser, teurer und größer vorhanden zu sein. Unterm Strich wohl auch wieder dieses Streben nach Erfolg um jeden Preis - koste es was es wolle.

Aber so skandalös wie es damals auch erschien, es war alles nur der Anfang und bis zur Finanzkrise war es auch nur die Spitze eines Eisberges. Bekannt und publiziert wurden immer

nur die spektakulären Fälle. Die vielen kleinen wirtschaftlichen Katastrophen, die auf ähnliche Verhaltensmuster zurückzuführen sind, werden, wenn überhaupt, nur in der lokalen Presse veröffentlicht. Wenn sich vielleicht mal der Inhaber eines kleinen Betriebes verzockt, ein Selbstständiger den Bogen überspannt hat oder die Vorstände einer kleinen Bank nicht hinter dem zurückstecken wollen, was ihre Kollegen aus den Großbanken „auszeichnet“. Zu guter Letzt lassen sich solche Zusammenbrüche nicht selten auf persönliche Unzulänglichkeiten zurückführen. Außerdem auf die Unfähigkeit, selbst zu erkennen, dass man doch nicht alles im Griff hat. Die Gründe dafür werden wir später noch genauer analysieren.

Im Jahr 2000 folgte die Firma Flowtex und schon zwei Jahre später stellte die KirchGruppe einen Insolvenzantrag. Und die Presse schrieb: die größte Firmenpleite der deutschen Nachkriegsgeschichte. Interessanterweise wurde bei den vorhergehenden Pleiten auch immer von der jeweils größten Pleite gesprochen. So war bereits bei Dr. Jürgen Schneider zu lesen, dass er die größte deutsche Immobilienpleite auslöste. Danach hatte es den Anschein, dieser von ihm verursachte Konkurs sei nicht mehr zu toppen. Auch auf diese Weise lässt sich möglicherweise das Größenselbst befriedigen und sich einen Eintrag in die Geschichtsbücher sichern. Auch das stellt ein Malzeichen für „Erfolg“ dar, wenn auch ein fragwürdiges. Bei Manfred Schmider, dem Hauptangeklagten im FlowTex-Skandal scheint nicht nur das hier beschriebene Verhalten eine Rolle gespielt zu haben, sondern bei ihm wurde gar von Megalomanie (Größenswahn) gesprochen, wie das Manager Magazin berichtete. Ein eigener Helikopter war am Firmensitz immer verfügbar. Später kam gar ein eigener Flughafen hinzu. Alles auf Luftnummern aufgebaut. Erst vor wenigen Monaten hat das ZDF diesen Skandal verfilmt und die nach Größe gierende Persönlichkeit haarscharf ausgeleuchtet.

Aber nicht nur in Deutschland gab es immer spektakulärere Firmenpleiten. Gerade die USA sind durch einige gigantische Insolvenzen aufgeschreckt worden. Wobei die Fälle Enron und Worldcom zu den wohl bekanntesten zählen. Das immer gleiche Muster aber auch hier – Erfolg um jeden Preis. Ex-

WorldCom-Chef Ebberts ist dafür zu 25 Jahren Gefängnis verurteilt worden. Das Tragische, diese Firmenbosse haben viele ihrer Angestellten mit in den Ruin genommen. Wegen des Bilanzbetruges bei Enron verloren mehr als 4000 Beschäftigte ihre Arbeitsplätze. Außerdem gingen Milliarden Dollar in den Pensionskassen der Mitarbeiter den Bach runter.

Freilich, auch hier können wir ein bereits weiter oben beschriebenes Muster beobachten. So lange es gut geht, fragt niemand nach. Im Gegenteil. Der Erfolg wird beklatscht und nicht selten berauschen sich die Mitarbeiter gleichsam an dem gigantischen Höhenrausch. Kaum jemanden interessiert es wirklich, wie die überragenden Erfolge zustande gekommen sind. Wobei, das darf fairerweise nicht übersehen werden, viele wurden auch hinter das Licht geführt. Kenneth Lay, der Oberboss von Enron „pries sein taumelndes Unternehmen als gesund an, dessen Aktie als ‚Schnäppchen‘. Seinen Mitarbeitern empfahl er: ‚Reden Sie die Aktie hoch!‘ Der nächste Quartalsbericht sehe ‚großartig‘ aus. Während er das tat, verkaufte er selbst seine privaten Enron-Aktien im Wert von mehreren Millionen Dollar“ (wie Die Zeit berichtete).

Hoch interessant und sehr aufschlussreich ist es, sich mal einen Augenblick anzuschauen, wie das Unternehmensklima bei Enron aussah. Bereits wenn man die Lobby betrat, sei jeder von einer einzigartigen Atmosphäre erfasst worden, berichtete „Die Zeit“. *„Dem Summen und Brummen, der Intensität, dem brennenden Gefühl, loszulegen und Deals anzuschleppen, dem Willen, kreativ zu sein und Grenzen zu überwinden.“* Ein Eldorado für jeden, der nach Erfolg giert. *„Ein Druckkessel mit 50 Geschossen und 7000 Bewohnern im immer währenden Konkurrenzkampf. ‚Wir bestehen auf Ergebnisse!‘, stand im Geschäftsbericht und alle wirklich alle bekamen das zu spüren. Jedes halbe Jahr verschwanden bei Enron die Chefs zur sogenannten Rank-And-Yank-Sitzung, kamen mit der Rangliste ihrer Untergebenen zurück und warfen die raus, die unten standen, immer einen von zehn.“* Einer aus dem mittleren Management von Enron berichtete, dass ihm das gefallen hatte. *„Unter positivem Druck blühe ich auf. Wer überlebte (!!!), konnte sich **unbesiegbar** (!!!) fühlen.“*

Von solcherart Empfindungen berichten sonst eher Personen, die auf Kokain sind. Deshalb verwundert die folgende Aussage eines Enron-Mitarbeiters auch nicht mehr: *„Wir haben uns beerauscht an der eigenen Stärke und gelacht über alle, deren Kurse fielen.“* Bei Lehman Brothers war es ähnlich. Andrew Gowers, der 2006, zwei Jahre vor dem Crash, als Kommunikationschef zu Lehman kam, berichtete 2018 in der ZEIT. *„Es war eine irre Zeit. Absolute Karnevalsstimmung. Das Geschäft lief wie verrückt, alle Investmentbanken machten immer neue Rekordgewinne. Aus heutiger Sicht ist es absurd: Niemand verstand die Papiere, mit denen die Banken handelten. Man hatte gar nicht das Gefühl etwas Schlimmes anzurichten.“* Und Karl Dannenbaum, der damalige Deutschlandchef, kann berichten: *„Ich weiß, dass damals in New York einige Kollegen auf der Vorstandsebene zu unserem CEO Dick Fuld gegangen sind und sagten, dass das nicht gut gehen wird. Wir müssen langsamer machen. Aber denen hat Fuld gesagt: Entweder ihr macht mit oder ihr geht. Und Fuld hat noch mal aufs Gaspedal getreten.“*

Ich möchte es nicht versäumen, auch noch mal einen kurzen Blick auf die gigantischen Wertvernichtungen zu werfen, die mit diesen Zockereien einhergingen. Und zwar immer in Form von ganzen Zahlen, damit die Dimensionen deutlicher werden.

>> <i>Balsam (665 Mio.)</i>	665.000.000 €
>> <i>FlowTex (2.5 Mrd)</i>	2.500.000.000 €
>> <i>Schneider 2.6 Mrd</i>	2.600.000.000 €

Das können nur noch die US-Firmen toppen.

>> <i>Worldcom (11 Mrd.)</i>	11.000.000.000 \$
>> <i>Enron (30 Mrd)</i>	30.000.000.000 \$
>> <i>Lehman Brothers (690 Mrd.)</i>	690.000.000.000 \$

Da wirken die knapp 100.000.000,- Euro (100 Mio.) die bei Comroad im Raum standen geradezu lächerlich als kleine Fische. Gleichwohl erkennen wir auch hier das gleiche Muster: Erfolg um jeden Preis. Und wenn sich der Erfolg nicht einstellt,

dann muss man eben kräftig am Rädchen drehen. Im Fall des Unterschleißheimer Telematik-Anbieters ComRoad AG war es wohl so: Lediglich 1,4% (!!!!!) des für 2001 gemeldeten Umsatzes von 93,6 Mio. Euro wurden tatsächlich getätigt. Mit anderen Worten, nahezu der komplette Umsatz war demnach gefakt, es waren Luftnummern.

Jeder nur einigermaßen klar denkende Mensch würde rechtzeitig die Kurve kriegen, weil einem einfach klar ist, das *wird* so oder so früher oder später auffliegen. Das kann gar nicht anders sein. Aber nicht so bei jemanden, der das hier beschriebene verhaltens- und Persönlichkeitsmuster aufweist. Zumal noch ein ganz wesentlicher Aspekt hinzukommt, den wir bei vielen Entscheidern beobachten können, die in der Gefahr stehen den Bezug zur Realität zu verlieren. Der sagt sich nämlich, „es wird schon gut gehen“.

Wie wir sehen, vernebelt diese Art Verhalten, oder vielleicht sagen wir besser Sucht, schließlich auch den klaren menschlichen Verstand. Diese Form von übertriebener Sorglosigkeit, „es wird schon irgendwie gut gehen, ich habe es im Griff“ kennen wir sonst eher aus den Berichten von Kokainabhängigen. Die sind auf solch einer Euphoriewelle und extatischem Hochgefühl, dass sie das Empfinden haben: *Ich kann alles, mir gelingt alles, mir kann niemand etwas anhaben*. So hat beispielsweise Christop Daum einer Haaranalyse zugestimmt, obwohl er *regelmäßig* Kokain nahm und *eigentlich* hätte wissen *müssen*, das *wird* herauskommen. Gleichwohl hat er sich – sogar öffentlich – für diesen Test entschieden. Das nennen Psychologen Realitätsverlust.

Ähnliches können wir bei Menschen beobachten, die um jeden Preis Erfolg haben müssen. Derjenige ist geradezu davon besessen, es *wird* klappen, es hat ja bisher irgendwie immer funktioniert. Bei ComRoad ging es ja auch ein paar Jahre gut. Und wenn die Manipulationen nicht entdeckt worden wären, dann wäre vielleicht weiter manipuliert worden und der Schaden hätte bis zur Entdeckung noch weit größere Ausmaße angenommen – wie in vielen anderen Fällen auch.

Aber nicht nur in Europa und in den USA kann dieses Verhalten bei Managern beobachtet werden. „Panikartiger Kurssturz in Tokio“, titelte der Kölner Stadtanzeiger. Der Nikkei-Index stürzte vorübergehend um mehr als fünf Prozent ab. „Hintergrund für die Verluste in Tokio waren japanische Zeitungsberichte über mögliche Kursmanipulationen und Bilanzfälschungen bei der bekannten japanischen Internetfirma Livedoor. Die dadurch ausgelösten Turbulenzen an der Tokioter Börse führten schließlich dazu, dass erstmalig in deren Geschichte der Handel ausgesetzt werden musste. Der Kurssturz belastete den gesamten japanischen Aktienmarkt (und später auch den in Europa), vor allem aber auch andere Internetwerte.

Der „Traum“ begann, als der Firmengründer Horie sein Religionsstudium abbrach, um eine Internetfirma zu gründen. In soweit unterscheidet sich Horie nicht von den vielen anderen, die Mitte der 90er Jahre ihr Glück versuchten. Im Jahr 2000 ging er an die Tokioter Börse und machte damit so viel Geld dass er ein kleines Imperium zusammenkaufen konnte. Das alles hat aber noch nichts mit Erfolgssucht und Gambling Fever zu tun. Auch als er sich 2002 den Internetprovider Livedoor einverleibte und 2003 zu seinem Firmenschild erhob noch nicht. „Je höher der Livedoorkurs stieg, desto waghalsiger wurden Hories Manöver“ schreibt TR aktuell im Internet. Und das ist vielleicht sogar ein wenig nachzuvollziehen, „denn 2005 verdreizehnfachte (!!!) er den Umsatz und überholte den 35-mal größeren Autobauer Mazda an Marktwert. Nur, wie sich herausstellte, wohl mit unlauteren Mitteln, mit Luftnummern. Und genau an dieser Stelle erkennen wir das bekannte Muster.

Zugegeben: Manager und Führungskräfte müssen einen gewissen Hang zum Spiel haben sonst können sie nicht wirklich Karriere machen. Die Grenze zwischen noch angemessenen kalkulierten risikohaften Entscheidungen und schon spielsüchtigen Entscheidungen ist fließend. So gibt es erfolgreiche Unternehmer, die ihr Leben lang in der Lage und fähig sind, Risikoentscheidungen zu treffen, ohne dem spielsüchtigen Kick zu erliegen und ohne in der Gefahr zu stehen, erfolgssüchtig zu werden.

Erfolgsgetriebene Charaktere leben ihren Hang zum Gambling Fever allerdings nicht am Roulettetisch aus sondern in den immer wiederkehrenden Entscheidungen ihres Unternehmensalltags. Wo sie quasi ähnlich wie am Roulettetisch auf rot und schwarz oder auf pair und unpair oder auf passe und manque setzen. Der Arbeitsalltag von Entscheidern in Unternehmen bietet unzählige Möglichkeiten, diese Art Sucht auszuleben. Angefangen bei kleinen riskanten Entscheidungen, bis hin zu Entscheidungen, wo es um Alles oder Nichts geht.

Dieses Verhalten finden wir nicht nur in der Wirtschaft. Anlässlich der Turbulenzen um die Neuwahlen in 2005 schreibt der FOCUS (42/2005) über den Altkanzler Schröder einen Artikel mit dem Titel: „Die Macht verzockt.“ Und die Autorin des Artikels Nicola Brüning zitiert einen Weggefährten und Vertrauten von Gerhard Schröder mit den Worten: „Gerd war immer schon ein Spieler. Er spielt nach dem Motto: Laufe ich Gefahr zu verlieren, setze ich alles auf eine Karte. Vielleicht geht es ja gut.“

Riskantes Verhalten beim Glückspiel kann eine ähnlich stimulierende Wirkung haben wie Kokain. Es kann zu einer starken Euphorie und Erregung führen. Mittlerweile ist bekannt, solch eine Wirkung kann nicht nur durch riskantes Glücksspielverhalten erzeugt werden, sondern ebenfalls durch manche Gattung von Risikoverhalten. Der Kern dieser stimulierenden Wirkung ist die „lustvoll-euphorische Hoffnung auf einen Gewinn und die Angst vor dem Verlust.“ Diese „Euphorie“ entsteht eben auch bei riskanten Unternehmensentscheidungen. Ein typischer Wesenszug der Sucht ist allerdings auch hier anzutreffen. Erstens ist es nahezu unmöglich, diesen fatalen Hang selber zu erkennen; und zweitens, sollte das Erkennen gegeben sein, ihm selbständig gegenzusteuern und ihn in den Griff zu bekommen.

Mahler berichtet in seinem Buch, Leeson „hob leider ab. Die Millionenpakete, mit denen er spielte, wurden immer größer, und seine Wetten wurden immer riskanter. Zum Schluss operierte Nick Leeson so wie ein unglücklicher Spieler am Roulettetisch. Mit immer größeren Einsätzen versuchte er, seine Verluste im Spiel wettzumachen. Er setzte wieder auf Rot (auf

den steigenden Nikkei) doch es kam Schwarz.“ Das Resultat: Eine 233 Jahre alte Bank war ruiniert.

Interessant ist, was Judith Rawnsley berichtet, die die Szene vor Ort so gut wie kaum jemand anderes kennen gelernt hatte. Sie beschreibt Leeson in ihrem Buch als einen ganz *normalen* jungen Mann, der „allerdings nicht für besonders gesellig bekannt war“. Als er in das Unternehmen kam, war Barring Securities ein vibrierendes Unternehmen junger Leute und eine Kombination aus langen Arbeitstagen und abendlichen Umtrunken. Wenn man hinter die Kulissen schaut, dann sehen wir ähnliche Bilder, wie es sie in tausenden von anderen Unternehmen ebenfalls tagtäglich üblich sind, bis heute. Von außen betrachtet war Leeson ein Mitarbeiter dem man seine Zockermentalität nicht ansah. Woher auch? Für den ehemaligen Schulleiter von Leeson „deutete nichts in der schulischen Karriere auf eine unberechenbare Persönlichkeit oder eine Neigung zum Spiel hin. Er war ein durchaus zuverlässiger Schüler, ein ganz normaler Bursche, der es im Leben zu etwas bringen wollte.“

Den vorläufigen Schlussakkord in dieser langjährigen Historie mit unheilvoller Gemengelage setzte dann im Juni 2020 das DAX-Unternehmen Wirecard aus Aschheim bei München. Der deutsche Finanzminister Scholz kommentierte das Geschehen laut Focus Online mit den Worten: „Der Fall Wirecard AG ist ein Skandal, der in der Finanzwelt schon seinesgleichen sucht“. Dabei hat alles so überaus positiv begonnen. Wirecard verdrängte keine zwei Jahre zuvor die Commerzbank aus dem DAX. Der Tagesspiegel schrieb dazu: „Mittlerweile stellt das Unternehmen mit einem Börsenwert von mehr als 20 Milliarden Euro sogar die Deutsche Bank in den Schatten.“ Der Spiegel kommentierte es im September 2018 mit den Worten: „Revolution im Dax“. Das manager-magazin.de beschrieb im September 2018 das Geschäftsmodell als einen „Finanzdienstleister der vollständig auf die moderne stark technisierte und vernetzte Welt ausgerichtet ist“. Schon zu diesem Zeitpunkt schien Wirecard eine Erfolgsgeschichte zu sein, „weil das Börsenpapier innerhalb von 10 Jahren um 3.000 Prozent gestiegen ist“ so das Manager Magazin weiter, „obwohl es

lange Zeit gegen ein Schmutz-Image ankämpfen musste“. Gleichwohl war die Aktie bis dahin und auch in den Folgemonaten, im Lichte vieler Börsianer eine Success-Story.

Und dann im Juni 2020 diese Meldung die nicht nur die Akteure an den Börsen aufschreckte: „EY geht von ‚umfassendem Betrug‘ aus: Wirecard-Aktie bricht um knapp 80 Prozent ein – Wirecard stellt Insolvenzantrag“ so die Schlagzeile von finanzen.net vom 25.06.2020. Und die Tagesschau berichtet knapp eine Woche später am 01. Juli 2020 „dass beim spektakulären Absturz des Finanzdienstleisters Betrug im Spiel war – davon gehen Wirtschaftsprüfer bereits seit einigen Tagen aus.“

Dabei darf nicht übersehen werden, dass der Spiegel schon im September 2018, zum Aufstieg in den DAX-30, über Wirecard berichtete, dass die „Financial Times“ bereits 2015 in einer großen Artikelserie warnte, „dass die Wirecard-Bilanz extrem wackelig sei“. Eine Person wird da womöglich ganz anderer Meinung gewesen sein, denn laut Spiegel, erklärte der Wirecard-Boss Braun auf der Bilanzpressekonferenz im April 2018, also etwa sechs Monate vor der Aufnahme in den DAX: „Alles, was wir bis jetzt erreicht haben, ist meines Erachtens nur ein müder Abklatsch dessen, was wir in den nächsten zehn Jahren erreichen können.“

Ganz anders hört sich das an, was in den ersten Medienberichten, zum Beispiel der Tagesschau die den Skandal aufarbeitete zu erfahren war. Von „Luftbuchungen“ war die Rede, die gebucht worden sein sollen, statt harter realistischer Zahlen. 1,9 Milliarden Euro, die in den Büchern stehen, sollen nicht auffindbar sein. Also auch hier scheinbar die gleichen Mechanismen, wie wir sie aus vielen der anderen bisherigen Skandale, die wir hier besprochen haben, kennen? So verwundert es nicht, dass der Spiegel am 03.07.2020 einen Artikel über Wirecard mit folgenden Worten betitelte „Die Bande von Aschheim“. Und bereits einen Tag vorher berichtet die Süddeutsche Zeitung in einer Schlagzeile: „Wirecard soll seit 2014 betrogen haben“. Aber der Vermutung der Financial Times aus dem Jahr 2015, dass womöglich die Bilanzen nicht stimmen können, ist man vonseiten der Wirecard-Bosse mit Vehemenz entgegen-

getreten und auch das Umfeld inklusive Aufsichtsbehörden wollte es nicht wahrhaben.

Da verwundert es nicht, dass Focus-Online im Juli 2020 meldet. „Der Wirecard-Skandal schlägt immer höhere Wellen. Drei neue Haftbefehle wegen Bandenbetrug und Marktmanipulation.“ Auch hier immer wieder die gleichartigen Triebkräfte, die wir bereits bei all' den anderen Skandalen kennengelernt haben. Wenn eine Persönlichkeit zum Zocken neigt dann werden sich Kontrollbehörden auch in Zukunft schwer tun diese Verhaltensweisen mit Regulierungen in den Griff zu bekommen. Selbstbewusstsein ist hier gefragt. Will heißen: sich seines Selbst bewusst werden. Dazu gehört, dass man sich seines Hangs zum Zocken und zur Erfolgssucht bewusst wird. Dazu müsste man sich allerdings mal ein wenig mit sich selbst auseinandersetzen. Also auch mit seinen Schwachpunkten. Aber welcher Boss ist schon dazu bereit, der von sich selbst allzeit nur das Bild des Überfliegers im Kopf hat?

10 Die Wahrheit darüber, dass Führungskraft und Geführte sowie das Umfeld eine unheilige Allianz eingehen.

Die Krux ist, dass die Erwartungen der Belegschaft obendrein immer wieder das übersteigerte Selbstbild fördern und pflegen. Leisten kann man sich in Führungspositionen viel, nur eben keine persönlichen Schwächen. Diese könnten als Führungsdefizit ausgelegt und sogar ausgenutzt werden. Eine Schwäche wird in der Regel als Makel angesehen. Daraus resultiert ein enormer Druck. Fazit: Schwächen dürfen vor sich selbst und Anderen nicht eingestanden werden. Zu guter Letzt verliert man den Bezug zur Realität und glaubt selbst was man sich ständig suggeriert. Alles scheint lösbar! Eigenständig, umgehend und notfalls im Alleingang. Und aus dieser Haltung entwickelt sich allmählich das Tabu: *Du darfst keine Schwäche, keine Blöße zeigen. Du **musst** stark sein.* Und schließlich entwickelt sich daraus das Mantra: ***Du bist stark.***

Je höher man in der Hierarchie steigt, umso größer ist indessen auch der Schaden, den man anrichten kann. Mit jeder Hierarchiestufe setzt sich der Teufelskreis fort, weil man in seinem Verhalten fortwährend von seinem Umfeld nur Bestätigung erfährt. Um in solch einem Klima davor gefeit zu sein, sich fortwährend korrumpieren zu lassen, bedarf es einer wirklich reifen Persönlichkeit. Glücklicherweise gibt es in den meisten Unternehmen immer noch eine beträchtliche Zahl an reifen Persönlichkeiten, die ausgleichend wirken können, denn sonst würde es noch viel häufiger zu Unternehmenscrashes kommen. Aber selbst wenn es nur einige wenige sein sollten, auf die diese Beschreibung zutrifft, so reichen diese wenigen immer noch aus, Schaden anzurichten. Je höher jemand in der Hierarchie aufsteigt und gleichzeitig unfähig ist diesen Realitätsverlust zu erkennen, umso größer ist der Schaden, den er oder sie anrichten kann.

Das Manager Magazin berichtete schon vor längerer Zeit von einer höchst interessanten Studie des Harvard-Professors *Abraham Zaleznik*. Er beschäftigte sich mit der „Dynamik der Unterordnung“ und kam zu dem Ergebnis, „dass das Füh-

rungsverhaltens des Chefs oft weniger von ihm selbst als von seinen Mitarbeitern bestimmt wird.“ Mit anderen Worten, Führungskräfte verhalten sich, so wie sie sich verhalten, weil es von ihnen so erwartet wird. Oder noch genauer, weil sie fast dazu „gezwungen“ werden.

Das soll jetzt keineswegs als Entschuldigung dienen, dergestalt, dass die armen Führungskräfte ja gar nicht anders können, sondern sich notgedrungen so verhalten müssen, wie sie es tun. Es soll lediglich vor Augen führen, dass wir es hier mit einer Gemengelage zu tun haben, an der viele Akteure beteiligt sind. Es sollte nicht darüber hinwegtäuschen: Hier passt etwas wie Schloss und Schlüssel ineinander. Gerade für Führungskräfte, die für Schmeicheleien anfällig sind, ist diese Gemengelage auffallend willkommen. Eben jene werden sich unkritisch in den unrealistischsten Zustimmungen ihrer Untergebenen sonnen. Ganz anders solche Führungskräfte, die eine gehörige Portion Selbstbewusstsein entwickelt haben, sie werden früh genug erkennen können, dass das, was man ihnen an Lobhudelei entgegenbringt, nicht immer der Realität entspricht, nicht entsprechen kann.

Solcherart Führungskräfte realisieren, was *Abraham Zaleznik* in seiner Studie weiter berichtet: *„Manager müssten Übermenschen sein, wollten sie auch nur annähernd dem Bild entsprechen, das betriebliche Führungsrichtlinien von ihnen entwerfen.“* Sie wissen, dass das, was in Stellenbeschreibungen steht, das Eine ist und das, was man als Führungskraft tatsächlich leisten kann, das Andere. Ganz anders jene Führungskräfte, die ein übersteigertes Bedürfnis nach Huldigung besitzen. Sie meinen völlig realitätsfremd, *„gerade weil ich Führungskraft geworden bin, erfülle ich alle Anforderungen, die in den Stellenbeschreibungen aufgelistet sind“*. Sonst würde ich ja nicht diesen Posten bekleiden. Sie sind davon überzeugt, sie hätten diesen Job als Leader vor allem deshalb bekommen, weil sie nun mal zu den Überfliegern gehören.

Gleichwohl wie sie einerseits davon überzeugt sind, dass die Entscheidung sie als Führungskraft einzusetzen, ausschließlich darauf zurückzuführen ist, dass sie so gut wie unfehlbar sind,

würden sie andererseits ein weiteres interessantes Zitat von Abraham Zaleznik wahrscheinlich mit Vehemenz und entrüstet von sich weisen. Er schreibt: „Verhaltensweisen von Managern können die gesamte *Organisation neurotisieren*.“ Und falls sie dieser Feststellung zustimmen würden, dann doch nur so weit, dass diese Diagnose zwar auf viele ihrer Kollegen zutreffen könnte, aber nie auf sie selbst.

Es überrascht nicht, dass sich solche von sich selbst überzeugte Menschen nur mit Menschen umgeben, die ihre Performance uneingeschränkt bejubeln. Klausbernd Vollmar hat einen interessanten Ansatz entwickelt und er spricht von *Ergänzungstypen*. Demnach ist es nicht ausschließlich der Chef, der sich seine Gefolgschaft aussucht, die ihn bejubelt, sondern diese *Ergänzungstypen* suchen sich genau den Chef aus, der zu ihnen passt. Eine Person, die sie verehren dürfen. Sie stehen gerne in der zweiten Reihe und sehen ihre Passion darin, anderen Menschen, die Bewunderung brauchen, diese zuteil werden zu lassen. Ihre Genugtuung ziehen sie daraus, dass sie spüren, da ist ein Anderer, der braucht meine Anerkennung wie ein verdurstender das Wasser. Dadurch werden sie selbstverständlich auf ihre Art ebenfalls mächtig, denn sie spüren: Der Andere ist ohne ihr lobhudelndes Feedback praktisch nicht existent. Sie spüren mit fast schlafwandlerischer Gewissheit, da ist einer, der schon recht früh – zumeist bereits in seiner Kindheit – so derartig stark auf Lob angewiesen ist wie kaum ein anderer. Und jetzt ist er abhängig von ihnen, von ihrem Beifall. Und das verleiht jetzt *ihnen* Macht.

Aber auch der Ergänzungstyp begibt sich in eine Abhängigkeit. Er/sie wiederum braucht den erfolgshungrigen, von sich über alle Maßen überzeugten Überflieger, der uneingeschränkte und unkritische Unterordnung fordert und keinen Widerspruch duldet. Man braucht diesen „Überflieger“, weil man selbst nicht genügend Selbstvertrauen aufgebaut hat. Genau an dieser Stelle hat der Chef mit übersteigertem Selbstwertgefühl etwas anzubieten. Er vermittelt: „*Schlage dich auf meine Seite, setze dich für mich ein und du wirst all das finden, was du dich selbst nicht traust*“. Von daher ist es ideal, dass zu den Grundeigen-

schaften des Ergänzungstypen aufgrund seines mangelnden Selbstwertgefühles Ängstlichkeit ebenso gehört wie Loyalität.

Der Boss demonstriert dem Ergänzungstypen täglich souveräne Stärke und das Gefühl: *„Ich habe alles im Griff du brauchst keine Angst zu haben. Dafür fordere ich aber ein Höchstmaß an Loyalität.“* Ein perfektes Arrangement. Alles passt ideal zusammen. Außerdem leidet der Ergänzungstyp nicht selten auch noch an einer Entscheidungsschwäche. Und genau davon hat sein Boss ja mehr als genügend. Denn er hat ja permanent eine Fülle von Eisen im Feuer die stets darauf warten dass eine Entscheidung getroffen werden muss. Und man fragt sich in der Tat, wer hat hier eigentlich wen „ausgesucht“? Und wer braucht eigentlich wen? Unterm Strich ist die Beantwortung dieser Frage letztendlich nicht entscheidend. Viel wichtiger ist, was unzweideutig auf der Hand liegt: Solch eine Symbiose kann zu einer Gefahr für ein Unternehmen oder Teile eines Unternehmens werden, wenn es im näheren Umfeld keine Personen gibt, die korrigierend einwirken können, sondern obendrein ausschließlich nur weitere Ergänzungstypen zu finden sind.

Ist es erst einmal zu solch einem unheiligen Arrangement gekommen, dann sind solche Allianzen kaum noch zu durchdringen und förderliche Korrekturen nur noch selten möglich. In einer zehnjährigen Studie wurden mehr als 4000 US-Manager regelmäßig nach ihrem Befinden befragt. Viele fühlten sich oft einfach überfordert. Die von ihnen so oft zur Schau gestellte Omnipotenz ist nur oberflächlich und gespielt und entspricht nicht den tatsächlichen Empfindungen. Aber nur die Wenigsten konnten es sich selbst offen eingestehen, geschweige denn Anderen gegenüber zugeben. Unglücklicherweise verhärtete sich diese Persönlichkeitsstruktur im Laufe der Zeit immer mehr. Immer stärker muss nach außen demonstriert werden: *„Nichts kann mich erschüttern.“* *„Ich habe alles im Griff.“*

Der Druck, der von Gesellschaftern oder Shareholdern ausgeübt wird, tut sein übriges. Die Quartalszahlen müssen stimmen – *um jeden Preis*. Das ist der einzige Maßstab. Wenn die Gewinnerwartungen nur um wenige Prozentpunkte nicht den Erwartungen der Analysten entsprechen, dann erhöht das

umgehend immens den Druck auf die Verantwortlichen. In solch einer Umwelt sind ausschließlich Führungskräfte geduldet, die einen unbändigen Erfolgswillen zur Schau tragen. Selbst dann noch, wenn es für das Unternehmen gesünder wäre sich mal mit den Realitäten zu stellen und sich mit ihnen auseinander zu setzen. Der Erfolg muss her – *koste es was es wolle*. Nur die Wenigsten bemerken den unheiligen Pakt, der hier auf allen Ebenen geschlossen wird. Der Realitätsverlust hat viele Väter.

Der preisgekrönte Dokumentarfilm „Weltmarktführer“ von Klaus Stern im ZDF über den Biodata-Chef Tan Siekmann belegt genau diese Sichtweise. Als Biodata an die Börse ging, sprachen Fachjournalisten von *der* Neuemission des Jahres. „Erfolgreichster Börsenstart am Neuen Markt“ titelten die Finanzzeitungen. Einige der bekanntesten Politiker schmückten sich mit dem Glanz dieses Aufsteigers. Das persönliche Aktienvermögen des damals Anfang 30-jährigen wurde auf 1,1 Milliarden Euro geschätzt. Er war der Vorzeigeunternehmer des Neuen Marktes. Der Wert des gesamten Unternehmens betrug damals 2,1 Milliarden Euro. Zum Vergleich: der damalige Wert der Adidas-Salomon AG – einem Weltunternehmen – wurde lediglich mit 2,5 Milliarden Euro beziffert.

Bereits zwei Jahre später war das Unternehmen pleite. Der Insolvenzverwalter Dr. Fritz Westhelle äußerte sich in der ZDF-Dokumentation von Klaus Stern: „Von Beginn an wurden mit wenigen Umsätzen riesige Verluste gemacht“ und er sprach in dem Zusammenhang von einem „Gemüseladen.“ Und dann etwas weiter kommt von ihm die entscheidende Aussage, die die unheilige Allianz zwischen Umfeld und dem Protagonisten bestätigt: „Die Analysten wollten ständig Erfolgsmeldungen von ihm (Siekmann) haben. Ich kann mir vorstellen, dass er diesem Druck einfach nicht mehr standhalten konnte. Und einfach um Ruhe und Frieden zu haben, den Analysten irgendwelche Meldungen gegeben hat, die halt nicht der Wahrheit entsprachen. Das Unternehmen war gar nicht erfolgreich. Die Aktien sind nach oben geschneilt, weil gelogen worden ist.“

Das sind die kriminellen Auswüchse eines Verhaltens, das von einem Besitz ergreifen kann, wenn man den Bezug zur Realität und die Bodenhaftung verliert. Dies bricht sich immer dann viel leichter Bahn, wenn man nicht dafür sorgt, dass einem für die eigenen Unzulänglichkeiten nicht der Blick verstellt wird. Nur derjenige, der sich als Führungskraft nicht für perfekt hält und weiß, dass er permanent kritisches Feedback benötigt und selbst dafür sorgt, dass er es auch wirklich bekommt, um sich weiter zu entwickeln, hat die Einstellung, die ihn im Höchstmaß davor bewahren kann, für sich und sein Unternehmen zum Risikofaktor zu werden. Mit dieser Ansicht stehe ich nicht allein. John H. Zenger und Joseph R. Folkman, die zwei Väter des 360°-Feedbacks haben mehr als 200.000 Führungskräftebeurteilungen analysiert und kommen zu der Erkenntnis, dass diese Einstellung, ungeschminktes Feedback einzufordern, ein Verhaltensmuster ist, das die außergewöhnlichen Führungskräfte vorweisen können.

Im 360-Grad-Feedback werden Mitarbeiter und Führungskollegen aus benachbarten Abteilungen sowie Vorgesetzte aufgefordert einen erprobten Fragenkatalog zu beantworten um aus ihrer Sicht das Verhalten und Handeln einer Führungskraft zu beurteilen. Manchmal werden auch noch Kunden in diesen Prozess einbezogen. Aus diesen unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet kann eine Führungskraft erkennen, wo es bei einem selbst eventuell hakt. Um sich auf solch einen Prozess einzulassen, bedarf es jedoch einer reifen Persönlichkeit, woran es aber oftmals mangelt.

11 Die Wahrheit darüber, weshalb sich nichts ändert

Wenn man als Außenstehender durch die Abteilungen von so manchem Unternehmen spaziert und sich mit den Menschen unterhält, dann entdeckt man häufig etwas Verblüffendes: Es gibt eine erstaunliche Übereinstimmung in der Denkweise der Mitarbeiter und der Führungskräfte. Manchmal hat man fast den Eindruck, als seien alle irgendwie gleichgeschaltet. Schaut man etwas genauer hin, so erkennt man, dass es nicht selten der Mann an der Spitze ist, der dieses Denken und die Haltungen vorgibt, ohne dass er es bewusst steuert. Oft sind alle anderen ebenfalls seiner Meinung. Die Überzeugungen in Führungsmannschaften sind nicht nur dann und wann in hohem Maße identisch. Alle scheinen irgendwie aus dem gleichen Holz geschnitzt wie der, der an der Spitze steht.

Es ist nicht so, als würde diese Tatsache niemandem auffallen. Wenn man mit den Menschen ins Gespräch kommt dann äußert sich der ein oder andere nicht ganz ohne Sarkasmus folgendermaßen. *Ein Gedankenaustausch besteht bei uns darin dass man mit seiner Meinung zum Chef geht und mit der Meinung des Chefs wieder heraus kommt.* Widerspruch, Gegenrede, andere Sichtweisen sind im Laufe der Zeit abhanden gekommen. Aber das ist doch auch logisch und nachvollziehbar, denn wenn sich jemand für unfehlbar hält, wieso soll derjenige auf die Meinung von Anderen etwas geben?

Zusätzlich kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu. Solche Chefs sorgen dafür, dass nur „Nachwuchs“ eingestellt wird, der in die eigenen Denkschablonen passt und vor allem das Handeln dieser Chefs beklatscht. Diese „Landschaft“, die ihn umgibt, hat er in jahrelanger und mühevoller Kleinarbeit so gestaltet, dass in der Regel nur noch die Jasager übrig bleiben. Wer nicht in genau diesem gleichen Sinn die weitere Ausgestaltung der Umgebung mit prägt, wird schnellstens aussortiert. Geduldet werden nur die, „die so gestrickt sind wie ich selbst“, ist die unausgesprochene Botschaft.

Wohin das führt, dass nur Mitarbeiter ausgesucht und geduldet werden, die so denken, handeln und fühlen wie man selbst,

auch das können wir immer wieder beobachten. Dadurch, dass Widerspruch eliminiert wird, gibt es keine Korrekturen für fatale Fehlentwicklungen. So soll der VW-Skandal um die Manipulation bei den Abgaswerten bei Dieselfahrzeugen genau mit solchen Phänomenen zusammengehangen haben, konnte man in vielfältigen Nachrichtensendungen sehen, sowie in Magazinen und Artikeln nachlesen. Man hat sich nicht getraut, den verantwortlichen Bossen die Stirn zu bieten. Das Denken war stattdessen gleichgeschaltet. Widerspruch, der korrigierend hätte wirken können, wurde abgebügelt.

Wenn solche Führungskräfte eine Gegenrede als nicht hilfreich für die eigene Zielerreichung ansehen, dann wird dafür gesorgt, dass die, die anderer Meinung sind, kuschen. Widerspruch und andere Ansichten, werden einfach weggewischt. Zumeist ist genau das ein Beleg für die minder ausgebildete Stärke des eigenen Selbstbewusstseins. Selbstbewusste Menschen halten andere Meinungen und Widerspruch aus. Im Gegenteil sie fordern es geradezu heraus, weil ihnen bewusst ist, dass Mitarbeiter dem Chef gegenüber mit ihrer offenen Meinung eher hinterm Berg halten. Aber genau diese offenen Meinungen sind es, die Unternehmen vor Schaden bewahren können. Der Geist des Mitdenkens, des Engagements ist es, was jedes Unternehmen fürs Überleben langfristig benötigt. Fehlt es völlig, weil man genau dieses Engagement nicht würdigt und stattdessen unterdrückt, dann muss man sich nicht über die große Zahl der Mitarbeiter wundern, die lediglich „Dienst nach Vorschrift“ machen oder sogar innerlich gekündigt haben.

Wirklicher Austausch, ein Anders-Denken-Können und die Vielfalt der Ansichten ist der Garant für leistungsfähige Unternehmen. Leider sind viele Chefs nicht in der Lage, Vielfalt auszuhalten. Sie können nur lenken und führen, wenn sie sich ihren eigenen Abziehbildern gegenübersehen. Neue, andersartige Ideen, vielleicht sogar eine verschiedenartige Umgangsweise werden nicht gern gesehen. Wer nicht in ihr „Bild“ passt, der hat keine Chance. Jeder, der Karriere machen will, muss sich anpassen. Man reproduziert sich immer wieder selbst, man erschafft Klone.

Selbstverständlich kann man auch gegenüber solchen Chefs aufmüpfige Reaktionen beobachten. Ja sogar „rebellische“ Widerstände. Allerdings nur sehr selten offen, sondern immer hinter vorgehaltener Hand und immer nur so weit, wie es nicht das eigene Fortkommen gefährdet. Dieserart Führungsnachwuchs hat ein untrügliches Gespür dafür, was einen weiterbringt und was nicht. Denn man ist ja aus dem gleichen Holz geschnitzt wie der Chef. Solche Radfahrer lassen sich bis in die höchsten Führungsgremien beobachten. Sobald Druck von oben kommt, kuschen sie und passen sich an. Das Gleiche verlangen sie wiederum auch von ihren Mitarbeitern. Widerworte werden nicht geduldet. Widerspruch muss von ihnen ausgemerzt und sogleich in die Schranken verwiesen werden.

Hier hat sich in vielen Unternehmen geradezu eine Jasagerkultur entwickelt. Menschen ohne Rückgrat. Jeder Widerspruch wird vom Chef als Trotzigkeit empfunden und muss – wie bei einem ungehörigen Kind – im Keim erstickt werden. Wobei in der Kindererziehung solch ein Erziehungsverhalten glücklicherweise mehr und mehr in Vergessenheit geraten ist. Wie viele gute Ideen werden auf diese Weise unterdrückt und stattdessen in destruktive Energie umgewandelt! Und was machen selbst viele Führungskräfte ihren Chefs gegenüber? Auch sie nicken unaufhörlich und pflegen ihre Jasagerei.

Unter vier Augen sprechen selbst hochrangige Führungskräfte häufig von ihrer Angst, sich zu äußern und dem eigenen Vorstand oder der Geschäftsführung ein kritisches Feedback zu geben. Wirklich selbstbewusste, kritische, leistungsfähige Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen, wollen viele Chefs gar nicht haben. Wer aber Jasager heranzüchtet, der muss sich nicht wundern, wenn sein Unternehmen viel eher in Gefahr gerät, vor die Wand zu fahren. Den Überbringer von unangenehmen Nachrichten, der die eigene Erfolgsstory beeinträchtigen könnte, den will man nicht sehen. „Quertreiber“ ist dann oft das Etikett, das denen, die schon mal anderer Meinung sind, angeheftet wird. Diese Führungskräfte verwechseln *Querdenken* mit *Quertreiben*. Quertreiber sind recht leicht daran zu erkennen, dass diese in ihren Äußerungen kaum konstruktiv sind.

Wer mitdenkt, mitarbeitet (daher kommt übrigens das Wort Mit-Arbeiter) der gilt bei diesen Führungskräften als „vorlaut“. Der wird schnell, zumeist zu schnell, mundtot gemacht. Geduldet wird nur, wer das Spiel mitspielt und zu erkennen gibt, dass er so sein und werden möchte wie der Chef. Ganz schlimm wird es von so manchem Chef empfunden, wenn es jemand wagt, eine *persönliche* Kritik zu äußern, die scheinbar das Selbstwertgefühl anknabbern könnte. So ein Mitarbeiter hat ab sofort schlechte Karten und in der Regel keine langfristige gesicherte Existenzgrundlage mehr. Selbst wenn er oder sie vorher von so einem Chef vielleicht noch in den höchsten Tönen gelobt wurde. Schon recht schnell wird dann bald kein gutes Haar mehr an ihm oder ihr gelassen.

12 Die Wahrheit über die Realitätsverlust-Falle

Lieber Chef, du als Chef hast es wirklich schwer. Das meine ich nicht ironisch, denn vor längerer Zeit hat darauf ein Manager hingewiesen, der zu den führenden Köpfen in deutschen Unternehmen gehörte. Daniel Goedevert, ein ehemaliger Ford-Manager und VW-Vorstand. Er hatte glasklar folgendes herausgestellt: „Ab einer gewissen Hierarchieebene ist man nur noch von Spiegeln umgeben.“ Damit trifft er den Nagel auf den Kopf. Sobald man Chef wird, bereits auf der untersten Führungsebene, bekommt man von seinen Mitarbeitern oft kein ungefiltertes Feedback mehr. Ist Dir nicht auch schon aufgefallen: Je höher man in der Hierarchie aufsteigt, umso stärker wird einem nach dem Munde geredet.

Dadurch steht man als Führungskraft permanent in der Gefahr, in seinem Denken, Fühlen und Handeln – gleichgültig was man tut und wie man sich verhält – bestätigt zu werden. Ein Mechanismus, der nur schwer zu durchschauen ist, sich aber täglich tausendfach wiederholt. Wenn man sich in diesem Bestätigungsbombardement sonnt, verliert man schnell die Bodenhaftung. Viele Mitarbeiter widersprechen nicht, selbst bei einem Chef, der kein Problem damit hätte, wenn man ihm Kontra bieten würde. Es wird vermieden. Von dem Augenblick an, in dem man Führungsverantwortung übernimmt, wird man von Mitarbeitern, die ja so und so oft die ehemaligen Kollegen sind, mit Vorsicht behandelt. Plötzlich verstummende Gespräche, wenn man einen Raum (oder die Kaffeeküche) betritt, in dem sich bereits Mitarbeiter befinden, können fortan zum täglichen Erleben werden.

Wer als Chef versäumt, hier feine Antennen zu entwickeln und diesem Treiben nicht schnell Einhalt gebietet, der steht in der Gefahr, diese nicht wirklich ernst gemeinten Rückmeldungen und falschen Schmeicheleien als Realität zu verkennen. Wobei Einhalt gebieten nicht heißt einen Befehl auszusprechen, sondern ab sofort dafür zu sorgen, Vertrauen zu gewinnen, damit Mitarbeiter einem Feedback geben. Genau das hast Du ja erkannt und das erzeugt bei mir den höchsten Respekt. Nur wer solche Mitarbeiter hat, die sich trauen ihre Meinung zu sagen,

steht viel weniger in Gefahr zu versagen. Wer aber im Gegenteil so gestrickt ist und vielleicht sogar den mangelnden Widerspruch genießt der entwickelt sich zu einer Führungskraft die früher oder später zu Fehlentscheidungen neigt. Ich habe beobachtet, dass auch Du nicht davor gefeit bist, falsche Komplimente als solche zu erkennen, sondern sie als Wahrheit betrachtest und dabei übersiehst, wie Du manipuliert wirst.

Hier habe ich ein interessantes Beispiel von meinem Bruder gehört, dass es auch anders geht. Wie eine Bankvorstandsriege, als ihnen deutlich wurde, dass ihnen ihre nächste Führungsebene nach dem Mund redet, sofort reagiert hat. Was war geschehen? Der Vorstand hatte im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme veranlasst dass er und die untergeordneten Führungsebene an einer Analyse ihrer Führungsfähigkeiten teilnehmen. Ein computergestütztes Programm, mit dem die Führungsfähigkeiten mittels eines Fragenkataloges von etwa 300 Fragen ermittelt werden. Das Erstaunliche ist hier nicht allein die Tatsache, dass der Vorstand dieses Verfahren eingesetzt hat und selbst daran teilnahm, sondern was sich daraus entwickelte.

Das Verfahren brachte ans Tageslicht dass die nachgeordneten Führungskräfte dem Vorstand gegenüber sehr zurückhaltend mit ihrer Meinung waren. Im Gutachten war folgendes zu lesen: *„Achtzig Prozent der Führungskräfte (80%) vertreten in der Beziehung zu ihren Vorgesetzten gelegentlich oder sogar häufig unterschiedliche Standpunkte bei der Bewertung vergleichbarer Situationen. Mögliche Gefahr: Die Führungskräfte reden den Vorständen nach dem Munde. Konfliktpunkte werden nicht konsequent genug angesprochen und unterschiedliche Standpunkte, nicht ausreichend genug dargestellt. Die Vorstände bekommen à la longe nicht das Feedback, das sie benötigen, um ausgewogene, verlässliche strategische und unternehmenspolitische Entscheidungen treffen zu können.“*

Das war ein Alarmsignal. Das Entscheidende und Bemerkenswerte war nun: Die Vorstände wiesen ihre Führungskräfte nicht zurecht und tadelten sie auch nicht, sondern erkannten, es liegt an uns selbst, wenn sich unsere Führungskräfte nicht

trauen, uns gegenüber offen ihre Eindrücke und Meinung zu vertreten. Umgehend vereinbarten sie einen Termin mit einem Coach und besprachen, was sie nun konkret veranlassen könnten. Schon zwei Monate später gab es einen von einem Coach moderierten zweitägigen Workshop. Es ging darum, dass die Führungskräfte in einem offenen Austausch mit ihren Vorständen erarbeitet haben, weshalb und wieso es dazu gekommen ist.

Im Workshop wurde die zugrunde liegende Ursache haargenau so herausgearbeitet wie es im Gutachten stand. Aufgrund eines vorauseilenden Gehorsams haben die Führungskräfte sich nicht getraut, offen ihre Meinung zu vertreten. Die Vorstände wiederum waren gar nicht auf die Idee gekommen, dass ihre Führungskräfte nicht ihrer Meinung sein könnten. Sie haben ihre Führungskräfte auch nie aufgefordert, auch mal Kontra zu geben. Alle waren auf Harmonie bedacht. Hinter den Kulissen, in den Kaffeeküchen, dort wurde natürlich kritisiert, abgelästert und die Köpfe geschüttelt.

An diesem Beispiel wird recht anschaulich deutlich: Permanente Zustimmung erschwert Selbsterkenntnis. Allzu gerne nimmt man als Führungskraft dieses Zerrbild als Realität. Das lobhudele Feedback hält man für bare Münze. Man schmückt sich mit der entgegengebrachten Aura des mutigen Entscheiders und souveränen Machers und erkennt nicht die Falle, in die man tappt. Mit jeder Stufe nach oben verliert man ein Stück mehr den Bezug zur Realität. Das verstellt von Mal zu Mal mehr die Möglichkeit, durch konstruktive Kritik zu lernen und sich weiter zu entwickeln. Das Denken, Fühlen und Handeln vollzieht sich stattdessen immer mehr in einem Rahmen, den Psychologen als Illusion beschreiben.

Stück für Stück führt dies zu einem Verdrängungsmechanismus, der gepflegt und solange betrieben wird, bis man selbst überzeugt ist, der Größte zu sein. Eine Facette dieses Zerrbildes ist: Mögliche Unzulänglichkeiten, eigene Fehleinschätzungen und falsche Entscheidungen passen nicht ins überhöhte Bild. Werden sie dennoch sichtbar, dann muss man sie vertuschen. So bleibt es nicht aus, dass sich allmählich eine Per-

sönlichkeit entwickelt, die davon überzeugt ist: Fehler machen nur die Anderen, selbst aber ist man der Größte. Ich kann alles leisten, wenn ich nur will. Was ich anfasse, gelingt mir, wird zu Gold. Alle Erfolge sind allein meiner überwältigenden Leistungsfähigkeit geschuldet und das fühlt sich gut an und ich will mehr davon.

Professor Ohlmeier, ehemals Leiter des Sigmund Freud Institutes in Frankfurt, beobachtete jahrelang das Verhalten von Führungskräften und bestätigte genau diese Haltung: *„Viele von den Leitenden leiden unter einem Darstellungszwang, sich täglich wieder in bester Verfassung und bester Form, immer kreativ, immer ermutigend zeigen zu müssen“.*

13 Die Wahrheit über einige tiefer liegende psychologische Zusammenhänge

Lieber Chef, dass es das Unbewusste gibt, darüber gibt es heute keinen Zweifel mehr. Aber hast Du Dir schon einmal Gedanken darüber gemacht, weshalb gibt es überhaupt das Unbewusste? Auch das ist heute fast Allgemeinwissen. Weil wir einen Platz für unsere verdrängten Gefühle brauchen. Gefühle, die wir nicht wahrhaben wollen, die uns unangenehm sind. Man nennt es auch Verdrängungsmechanismus. Und warum gibt es die Verdrängungsmechanismen? Weil es immer auch Bedürfnisse, Erregungen, Emotionen und Wünsche gibt, die uns zum Beispiel peinlich sind. In der Psychologie spricht man von unangenehmer psychischer Energie.

In der psychoanalytischen Literatur wird beschrieben, dass diese Energie „ab einem gewissen Intensitätspegel nach Entladung strebt, um das psychische Gleichgewicht wieder herzustellen“ (Alex Holder). Dieses ist die ursprüngliche Idee von Sigmund Freud. Sie entspringt dem Denken, dass dort, wo eine Energie anwächst, diese bestrebt ist, sich zu entladen, wenn sie zu groß wird. Auf dieser physikalischen Gesetzmäßigkeit beruht beispielsweise die Funktionsfähigkeit der Dampfmaschine und des Ottomotors. Zwei technische Errungenschaften, mit denen Freud gewissermaßen aufgewachsen ist und die er deshalb als Metapher gebrauchte. Dies ist auch heute noch ein gutes Beispiel, weil es ein Bild liefert für ein in sich stabiles System. Erzeugte Energie wird nutzbringend verwendet. Für überschüssige Energie gibt es Auslassventile, um sie aus dem System komplikationslos herauszubefördern.

Genau dieses mechanistische Bild hat Freud als Hilfestellung genutzt, um uns das psychische System (er sprach von psychischen Apparat) des Menschen verständlich zu machen. Energie, die in uns entsteht, muss wieder abgeführt werden, sonst würde etwas bersten. Diesen Überdruck erleben wir zum Beispiel bei Personen die sich sehr stark unter Kontrolle haben. In diesem Fall entsteht lange ein Emotionsstau, bis zu dem Zeitpunkt wenn dieser Mensch urplötzlich, aus einem vielleicht nichtigen Anlass heraus, im wahrsten Sinne des Wortes explo-

diert. Ihm stehen für die Abfuhr kleinerer Energiemengen, im Sinne einer gesunden Psychohygiene keine „Auslassventile“ zur Verfügung. Die aufgestaute Energie bahnt sich schließlich dennoch ihren Weg. Dem Betreffenden selbst und den Zuschauern dieser Szenerie ist dann oft völlig unerklärlich, weshalb es so urplötzlich zu diesem Ausbruch gekommen ist. Vielleicht hat der Betreffende sich so und so oft über einen Mitarbeiter oder den Chef geärgert und diesen Ärger immer wieder geschluckt. Möglicherweise weil man von sich selbst das Bild eines immer ausgeglichenen Menschen hat, der sich fortwährend so sieht, dass er stets freundlich und zuvorkommend ist. Auch hier bewahrheitet sich ein physikalisches Gesetz: Energie geht nicht verloren, sie kann nur umgewandelt werden. Entweder zielgerichtet und gewinnbringend oder auch unkontrolliert und dann destruktiv.

Grundsätzlich können wir festhalten, es ist durchaus gesund, einen Teil von dem, was sich in uns und um uns herum abspielt, zu verdrängen. Stell' Dir vor, uns wäre alles, was uns widerfährt, jederzeit bewusst. Das wäre kaum zu bewältigen. So betrachtet haben unsere Verdrängungsmechanismen durchaus einen tieferen Sinn und Nutzen. Problematisch werden diese Mechanismen erst, wenn ein bestimmtes Maß an Verdrängung überschritten wird. Wenn beispielsweise fast sämtliche Erregungen, Emotionen und Bedürfnisse oder nahezu alle von außen auf uns einwirkenden Reize verdrängt und abgewehrt würden. Das jeweilige Maß unserer Verdrängung ist einerseits abhängig von der eigenen körperlichen und seelischen Konstitution, von unserer Veranlagung. Andererseits von unserer momentanen körperlichen und seelischen Verfassung und ebenso von unseren Lebensumständen. Desgleichen von der jeweiligen nationalen oder auch regionalen Kultur, in der man zu Hause ist.

Es gibt mehrere Möglichkeiten mit psychischer Energie, vielleicht sprechen wir auch von emotionalen Erregungen, fertig zu werden. Einmal haben wir die Möglichkeit zur motorischen Aktivität um beispielsweise Wut abzureagieren. Holzhacken oder ein Waldlauf wäre das geeignete Rezept. Dies hängt wohl auch von der Energiemenge ab, die bewältigt werden muss. Eine

andere Möglichkeit ist, demjenigen gegenüber, der diese Wut verursacht hat, diese Empfindung zu äußern, ohne es sogleich hinauszubrüllen. Bei kleineren Energiemengen kann sich diese Dynamik im Laufe der Zeit auch einfach „verlieren“.

Eine andere Variante ist, dass die psychischen Abwehrmechanismen bereits in Funktion treten, bevor die Wut in unser Bewusstsein drängt. Die Wut wird in diesem Fall erst gar nicht wahrgenommen. Diese Form der Verdrängung, dass Wut erst gar nicht wahrgenommen wird, ist selbstverständlich bei solchen Menschen hoch entwickelt, die von sich selbst das Bild eines äußerst sanftmütigen Menschen verinnerlicht haben. Oder von sich die Vorstellung eines Menschen entwickelt haben, der sich stets und allerorten im Griff hat.

Wenn Emotionen in uns Vorstellungen oder Bilder auslösen, die wir als peinlich oder gar als bedrohlich empfinden, dann sorgt eine „Schaltstelle“ in unserer Psyche dafür, dass sie erst gar nicht in unser Bewusstsein gelangen. Sie werden – geradezu automatisch – durch einen langwierigen Lernprozess, der bereits im Kleinkindalter begonnen hat verdrängt. Verdrängung ist die Abwehrform, die Freud als erste entdeckte und die heute auch im allgemeinen Sprachgebrauch immer wieder Anwendung findet.

Wenn beispielsweise jemand in jungen Jahren „gelernt“ hat, dass Wut ein verpöntes Gefühl ist und alle damit zusammenhängenden Handlungen (Schreien, Türen knallen, etc.) im Elternhaus nicht akzeptabel waren. Wenn man möglicherweise immer mit Verachtung gestraft wurde, wenn man solche Reaktionen zeigte, dann werden solche Empfindungen später sogleich eliminiert, bevor sie überhaupt ins Bewusstsein drängen. Vielleicht hat der- oder diejenige auch noch gelernt, dass man sich solche Gefühle nicht eingesteht, nicht eingestehen darf. Und wenn es dann doch mal aus einem herausgebrochen ist, dann wurde man dafür auch noch stark gemaßregelt, was zusätzlich ein hohes Maß an Scham auslöste. Dann wird dieser Mensch Wut Stück für Stück aus seinem Erleben ausblenden. Er wird sich schließlich „antrainiert“ haben, es ist besser, Wut

zu eliminieren, erst gar nicht ins Bewusstsein dringen zu lassen. Dann erspart man sich eine Menge Ärger.

Wut ist hier nur ein Beispiel. Es könnte auch die Emotion Neid sein oder andere verpönte Empfindungen. So wie hier in diesem Beispiel beschrieben, erlernen wir alle im Laufe unserer Kindheit unerwünschte oder nicht tolerierte Empfindungen auszusondern, zu verdrängen. Welche Emotionen verdrängt werden, das hängt von unserer jeweiligen Familienkonstellation ab. Bei Anderen ist es nicht die Wut, sondern alles, was mit Weichheit zu tun hat. "Ein Indianer kennt keinen Schmerz." Traurigkeit, sich schwach fühlen und ähnliches wird ausgeklammert.

Unsere Abwehrmechanismen haben die Funktion, unangenehme Vorstellungen oder Emotionen in ein nicht bewusstes Reservoir abzuschieben. Unser psychisches Abwehrsystem funktioniert ähnlich unserem körperlichen Abwehrsystem. Ähnlich wie wir über körperliche Abwehrkräfte verfügen, die automatisch dafür sorgen, dass wir nicht durch Bazillen, Viren, Bakterien, Keime u. ä. beeinträchtigt werden, sorgt eine

psycho - logische Abwehr

dafür, dass unser Leben auch in diesem Sinne gesund verläuft. Aber wir alle wissen auch, dass es manchmal Phasen in unserem Leben gibt, in denen die körperlichen Abwehrkräfte schwinden oder zumindest herabgesetzt sind. In solchen Phasen werden wir viel schneller von Krankheitserregern übermannt. Zu Infekten kann es aber auch kommen, wenn wir von einer dermaßen großen Anzahl an Bazillen, Bakterien oder Viren überschwemmt werden, dass unsere Gesundheitspolizei, die Abwehrkräfte, nicht mehr damit fertig werden.

Ein weiterer Krankheitsverursacher kann sein, dass wir mit Erregern konfrontiert werden, die unser Immunsystem noch nicht kennt. Unser Abwehrsystem konnte dafür bisher noch keine Gegenmaßnahmen entwickeln. Das erleben wir regelmäßig aufs Neue wenn mal wieder eine unbekannte Influenza oder Coronavirus im Anmarsch ist. Analog funktioniert auch unser

psychisches Abwehrsystem. Wir sind psychisch labiler, wenn wir gestresst sind oder wenn eine Menge an emotionaler Energie bewältigt werden muss oder wir emotionalen Situationen gegenüber stehen, die wir bisher noch nicht bewältigt haben.

Bei alledem wollen wir nicht übersehen, dass das körperliche und das psychische Abwehrsystem nicht nur eng miteinander verzahnt sind, sondern sich auch gegenseitig beeinflussen. So ist es eine Binsenweisheit, dass man in einer Stressphase oder wenn man unter einer psychischen Belastung steht, stärker gefährdet ist, sich körperlich zu infizieren (die Erkältung, die einen quasi anspringt) als andere, die diese psychischen Belastungen momentan nicht haben. Und andererseits wird jeder von uns Situationen kennen, in denen er körperlich angeschlagen und matt ist und deshalb auch nicht so stark emotional belastbar, einfach etwas dünnhäutiger reagiert.

Nach dieser ganzheitlichen Betrachtungsweise des Menschen hat das Krankwerden sogar einen tieferen Sinn. Heutige wissenschaftliche Erkenntnisse besagen, krank werden ist der Versuch einer „Lösung“, damit unser psychosomatisches Bio-„System“ wieder Stabilität erlangen kann. Die Krankheitssymptome sind Reaktionen auf ein Ungleichgewicht. So ist uns allen seit langer Zeit bekannt, dass Fieber eine Reaktion ist, die uns matt werden lässt. Gleichzeitig ist es aber auch eine „gesunde“ Reaktion, um die „Angreifer“ auf unsere Gesundheit zu bekämpfen. Deshalb haben es Menschen, die weniger leicht Fieber bekommen als andere, schwerer, Infekte abzuwehren.

Ebenso ist unser psychisches System „gestrickt“. Psychische Symptome sind unter diesem Blickwinkel ebenfalls als der Versuch einer „Lösung“ zu verstehen. Das psychische System versucht ins Gleichgewicht zu kommen unsere Energien auszugleichen. Werden Symptome langfristig allerdings nicht ernst genommen, übergangen und verdrängt, so kann dies schließlich zu ernsteren psychischen Erkrankungen (sprich: Neurosen) führen. Und zwar immer dann, wenn sich ein Symptom verfestigt, wenn es chronisch geworden ist. Hier verhält sich unsere Psyche nicht anders als unser Körper. Auch hier kann es zu

irreparablen Auswirkungen kommen, wenn Symptome zu lange ignoriert werden.

Werden emotionale Symptome nicht ernst genommen, so wird schließlich auch das somatische System (Körper und Organe) in Mitleidenschaft gezogen. Im wahrsten Sinn des Wortes in (Mit-Leiden-Schaft). Das ist die Situation, wenn jemand die Arztpraxis aufsucht, über Symptome wie hohen Blutdruck, Herzschmerzen, Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit u. ä. berichtet und absolut keine organische Erklärung dafür zu finden ist. Der geübte Arzt wird schnell Hinweise im Verhalten des Patienten finden die Aufschluss über fortdauernde verdrängte psychische Energie geben könnten.

Wie durch Ignoranz von emotionalen Symptomen Leiden über Jahre festgeschrieben wird, davon berichtete erst kürzlich ein Coach in einer Radiosendung im Morgenmagazin die wir während unserer morgendlichen Fahrgemeinschaft im Auto gehört haben. Der Coach sprach in dem Interview darüber, wie er den Anruf eines Managers erhielt, der seit einigen Jahren an Kopfschmerzen litt, die mal mehr mal weniger stark ausgeprägt waren. Außerdem hatte sich vor kurzem seine Frau von ihm getrennt und ihn mit der gemeinsamen Tochter verlassen.

Das hatte dazu geführt, dass sein schon vorher labiles emotionales System noch zusätzlich belastet wurde. Bei dieser Führungskraft war eine Folge dieser Situation, dass die Kopfschmerzen zunahmen und nahezu unerträglich wurden. Er suchte im Laufe der Zeit mehrere Ärzte auf wovon einer sogar vermutete es könne sich eventuell um einen Tumor handeln. Daraufhin hat er sich zweimal einer Computer-Tomographie unterziehen müssen.

Bei ihm wurde allerdings ***nichts*** (!!!) entdeckt. Organisch war er völlig gesund. Schließlich dämmerte es ihm durch das Coaching und er war in der Lage, eine Verbindung zwischen seinen plötzlich heftiger werdenden Kopfschmerzen und der Trennung von seiner Frau zu ziehen. Dadurch war er nun ***erstmal***s (!!!) in der Lage zu erkennen, dass vielleicht auch seine Kopfschmerzen, die ihn bereits lange begleitet hatten, keine organischen

Ursachen hatten, sondern auf emotionale Themen zurückzuführen sind.

Auf seinem Lebensweg hatte er einen ungeheuren Druck mitbekommen, überall der Beste, der Erste sein zu müssen. Nichts war seinem Vater gut genug. Immer gab es etwas auszusetzen, was man hätte noch besser machen können. Er wollte aber von seinem Vater aber einfach nur geliebt werden. Er wollte letztlich von seinem Vater nur mal hören: „Ich mag dich so wie du bist, ich freue mich, dass du auf der Welt bist.“

Stattdessen hat er von seinem Vater die unbewusste (!!!) Botschaft mit auf den Weg bekommen: „Du musst den Erfolg haben, den ich selbst gerne gehabt hätte, aber mir immer versagt geblieben ist. Stellvertretend für mich musst du der Erste, der Beste werden, dann – und nur dann – habe ich dich lieb und anerkenne dich als meinen Sohn.“ Hatte er einen beruflichen Berg bezwungen, so sah der Vater immer noch einen höheren Gipfel, den es zu bezwingen galt. Oder er hörte von seinem Vater, dass er es nicht schnell genug hinauf schaffe auf der Karriereleiter.

Und der Coach berichtete in der Morgensendung weiter, dass für diesen Manager eine der größten Sorgen war: „Wenn das alles in meiner Firma herauskommt, dann kann ich mich wohl gleich verabschieden“. Dies war seine größte Sorge, weil er kein körperliches Problem hatte. Körperliche Ursachen können von Führungskräften und Managern ohne weiteres akzeptiert werden. Die Spur einer psychischen Ursache löst hingegen sofort ein Drama aus: „Ich bin doch nicht bekloppt!!!!“

Der Coach empfahl ihm, sich an die kassenärztliche Vereinigung in seinem Bezirk zu wenden und nach einem Internisten oder Allgemeinmediziner in seiner Nähe zu fragen, der gleichzeitig eine psychotherapeutische Zusatzausbildung vorweisen kann. Der Internist wäre ja völlig unverfänglich. Dies hielt er für eine gute Idee, denn wenn er zu einem Internisten ginge, dann würde niemand im Unternehmen Verdacht schöpfen. Auch das ist ein Beispiel, weshalb es jemandem an der Spitze eines Unternehmens kaum möglich ist, konstruktiv an seiner eigenen

Psyche zu arbeiten. Das Umfeld verlangt von ihm, dass er sich selbst und einfach alles jederzeit im Griff haben muss. Man hat zu funktionieren.

Gerade führende Personen haben große Scham, bei emotionalen Problemen ihrem Leiden aktiv entgegenzutreten. Es ist fast nicht möglich, offen mit solchen Problemen umzugehen. Jeder steht für sich allein und muss sehen, wie er oder sie damit fertig wird. Dadurch entstehen immense multifaktoriale Kosten. Im Fall dieses Managers waren es persönliche sowie familiäre und unternehmerische und auch volkswirtschaftliche Kosten.

Weshalb volkswirtschaftliche Kosten? Jeden Tag werden in unserem Lande nicht nur Computer-Tomographien, sondern auch vielfältige andere kostspielige Untersuchungen gemacht, die nicht notwendig wären, wenn psychische Belastungen nicht so tabuisiert würden. Ich will nicht sagen, dass sie überflüssig sind, denn sie geben Gewissheit, dass hier keine organische Störung vorliegt und können wie in diesem Fall alternative Behandlungsformen einleiten. Zumindest bei Menschen, die so einsichtig sind wie dieser Manager. Notwendig wären diese Kosten nicht, wenn wir unsere Emotionen ernster nähmen. Wenn wir in der Lage wären, nicht nur auf unser körperliches Abwehr-System, sondern auch auf unser emotionales Abwehr-System zu achten, also achtsam mit uns selbst umzugehen. Gerade Unternehmen gestalten in dieser Hinsicht vielfach ein krankmachendes Klima. Und gerade Chefs drehen unaufhörlich an dieser krank machenden Spirale.

Kehren wir noch einmal zurück zu den psychischen Abwehrmechanismen. Diese Vorgänge lassen sich gut mit einer Fahrt von zu Hause ins Büro vergleichen. Chef, ist es Dir nicht auch schon einmal so ergangen, dass Du in der Firma ankommen bist und Dich gefragt hast, „wie bin ich eigentlich hierher gekommen?“ Du hast auf der Strecke keinen Radfahrer umgefahren, du hast an jeder roten Ampel angehalten, bei grün bist Du weitergefahren, Du bist immer korrekt abgebogen, hast Dich also nicht verfahren. Du hast das Auto ohne Beulen eingeparkt, und trotzdem kannst Du Dich nicht mehr genau daran erinnern, wie Du den Weg bewältigt hast. Du warst zum Teil in Gedan-

ken versunken und trotzdem haben Dich Deine unbewussten Reaktionen Deiner Fahrrouine vor Schaden bewahrt.

Vielleicht kannst Du Dich auch an Situationen erinnern, in denen Du ganz plötzlich aus den Gedanken gerissen wurdest. Eine kurze Schrecksekunde, weil ohne Vorwarnung vor Dir rote Bremslichter aufleuchteten. Dieser Bruchteil einer Sekunde genügte, um Dich aus deinen Gedanken zu reißen und Dein „Abwehrsystem“ in Alarmbereitschaft zu versetzen. Jemandem dem solch ein „Alarmsystem“ nicht zur Verfügung stünde dem nicht für einen Augenblick ein Schreck in die Glieder führe der würde auf seinen Vordermann auffahren und einen Unfall verursachen.

Dieses Bild lässt sich leicht auf unser psychisches System übertragen. Es funktioniert ähnlich wie bei der Autofahrt vom Heim zum Büro. Völlig automatisch und ohne dass wir uns groß darum bemühen müssten, wird alles Unheil von uns abgehalten. Aber in außergewöhnlichen Situationen werden wir durch stärkere Emotionen, zum Beispiel Schrecken zum Handeln veranlasst. Stell dir vor, Deine Verdrängungsmechanismen wären so stark, dass diese Signale nicht mehr durchdrängen, sondern ausgeblendet würden, dann würdest Du Schaden nehmen, quasi einen „Crash“ verursachen. Ein gesundes Abwehrsystem kann, wenn es zu starr, zu rigide ist, zum ungesunden Verdrängungsmechanismus werden.

Wenn eine Verdrängung erfolgreich war, dann bleibt im Bewusstsein keinerlei Spur von dem unerwünschten Gefühl zurück. Allerdings bleibt eine bestimmte „Erregungsmenge“ außerhalb des Bewusstseins aufgestaut, weil sie sich ja nicht entladen konnte. Falls dies sehr häufig geschieht, also bei Personen, die über einen starken Abwehrmechanismus verfügen, die vieles verdrängen, entsteht auf diese Weise eine Überlastung. Es entsteht eine Situation, in der Affekte aufgestaut, aber emotionale Energien nicht entladen werden.

Wir wissen heute, wenn dieser Emotionsstau lange Zeit anhält, dass dadurch Angstgefühle entstehen können. Mit anderen Worten, die Emotion bahnt sich dennoch ihren Weg. Man kann

sich das bildlich wie einen Deich vorstellen, an dem permanent Hochwasser anbrandet. Wenn keine Schleusentore eingebaut wären, dann käme es irgendwann zum Durchbruch. Der Deichwächter, der das beobachtet, würde in solch einer Situation dafür sorgen, dass ein kontrollierter Durchbruch vorgenommen wird.

Falls dieser Deichwächter seine Wahrnehmung ignoriert, oder nicht genau hinschaut, dann würde schließlich an irgendeiner nicht vorhersehbaren Stelle ein *unkontrollierter* Durchbruch stattfinden. Genauso verhält es sich mit Menschen, die über eine sehr starre Abwehr verfügen und die ihre Gefühle nicht wahrnehmen können oder wollen, weil sie diese permanent verdrängen. Irgendwann kommt es zu einem unkontrollierten Durchbruch. Da unser körperliches und seelisches System zusammengehören, kann das auch zu einem körperlichen Zusammenbruch führen. Ungestraft wird langfristig niemand, der sich so verhält, unbeschadet davon kommen.

Zu einer gesunden und reifen Persönlichkeit gehört unbedingt die Fähigkeit, ein bestimmtes Maß an psychischer Energie (eben Gefühle) bewusst werden zu lassen, auch wenn sie uns nicht immer angenehm ist. Was eine gesunde und reife Persönlichkeit auszeichnet, ist gerade die Fähigkeit, auch mal Emotionen, die nicht so erwünscht sind, bewusst zu verarbeiten. Wie anders soll denn auch eine reife Persönlichkeit entstehen als dadurch, dass sie in der Lage ist aus unangenehmen Situationen zu lernen. Wer Versagensängste verdrängt und stattdessen in Erfolgssucht ummünzt, hat keine Chance, daraus zu lernen und sich zu verändern. Erfolgssüchtige sind Meister im Verdrängen. Alles, was sie in irgendeiner Weise psychisch beeinträchtigen könnte, wird sogleich durch ihre Abwehrmechanismen aussortiert.

Falls die eigene Abwehr nicht ausreicht, so lässt sie sich mit künstlichen Mitteln erzeugen, was auf Dauer extrem ungesund ist. Lass' mich dieses Phänomen am Beispiel des körperlichen Systems erklären. Eines der bekanntesten Mittel gegen körperliche Beeinträchtigungen (Entzündungen) ist ein von dem englischen Bakterienforscher Dr. Fleming (1928) entdeckter Pilz. Er

gewann aus einem Schimmelpilz Penicillin. Ein Stoff, der wahre Wunder wirken kann, aber auch seine Tücken hat, wie wir heute wissen, wenn wir es unkontrolliert einsetzen.

In bestimmten Situationen kann es ausgesprochen nützlich sein, Penicillin zu verabreichen. Greift der behandelnde Arzt zu häufig auf dieses Wundermittel zurück, so wird auf Dauer das eigene Immunsystem beeinträchtigt. Statt dass die eigene Abwehr gestärkt wird, wird sie geschwächt. Der Körper „verlässt sich“, so könnte man fast formulieren, auf seine künstlich herbeigeführte Unterstützung. Wenn es dann wirklich einmal darauf ankommt, dann ist nicht nur das eigene System so geschwächt, dass es nicht mehr wirksam werden kann, sondern das Medikament ist ebenfalls nutzlos geworden.

Das gleiche Phänomen kennen wir vom psychischen System. Es gibt dämpfende Medikamente, die starke Emotionen abwehren können. So gibt es von alters her in allen Kulturen Wirkstoffe (Drogen), die besonders dazu eingesetzt werden. Wenn jemand bei einem Schicksalsschlag seinen Kummer für eine Weile mit Alkohol „ertränkt“, so ist das nicht gleich abnorm. In jedem Fall ist das dem eigenen Ertränken vorzuziehen. Manch einer bleibt allerdings in solch einer Lebenssituation stecken und wird abhängig von einer medikamentösen Stütze oder gar Droge.

Grundsätzlich ist jede Sucht ein Versuch, die psychische Abwehr zu stabilisieren, weil die eigene persönlichkeitsimmanente Abwehr es nicht mehr alleine schafft für einen ausgewogenen emotionalen Haushalt zu sorgen. Vielleicht ist das süchtige Verhalten für den Betreffenden gar die einzige Möglichkeit, so meinen jedenfalls einige Suchtforscher, die demjenigen momentan zur Verfügung steht, um das psychische Ungleichgewicht einigermaßen wieder ins Lot zu bringen. Nur, es ist letztendlich ein untauglicher Versuch mit schwerwiegenden Konsequenzen.

Erfolgssüchtigkeit ist, wenn auch eine besondere Suchtform, ebenfalls der Versuch das eigene labile emotionale Abwehrsystem ins Lot zu bringen. Es hilft, Gefühle, Empfindungen und

Stimmungen, mit denen man sich eigentlich beschäftigen müsste, zu verdrängen. Hier geht es nicht selten um die Angst zu versagen. Viel zu arbeiten und Erfolge sammeln hilft, diese nicht wahrhaben wollenden oder beeinträchtigenden Emotionen zu verdrängen. Das fatale ist allerdings, wie bereits besprochen, dass die Dosis, wie bei jeder anderen Sucht auch, kontinuierlich gesteigert werden muss, um das gleiche Resultat zu erzielen.

Eine reife Persönlichkeit zeichnet hingegen gerade dadurch aus, dass sie in der Lage ist, sich ein breites und tiefes Spektrum an Emotionen und Affekten zu erspüren und damit umzugehen. Zu wenig Emotionalität könnte ein Hinweis darauf sein, dass unter der Oberfläche eine Menge an innerseelischen Konflikten vorhanden ist, die nur unzureichend bewältigt wurden. Es wird in Führungszirkeln häufig zu viel verdrängt. Gerade Führungskräfte jeder Hierarchiestufe zählen zu den Menschen, die in ihrem Leben gelernt haben, Emotionen zu verbannen.

Es gibt also nicht nur eine gesunde Form der Konfliktbewältigung und die Fähigkeit, Angst auslösende, verpönte oder störende Impulse abzuwehren. Sondern es gibt auch eine so starke Abwehr, dass die betreffende Person alles, was mit Gefühlen, Empfindungen, Affekten zu tun hat, ausklammert. Als Resultat haben wir dann eine gefühlsarme und manchmal gar eine gefühlscalte Person vor uns. Gerade die Welt des Managements bevorzugt solche Persönlichkeiten und wirkt andererseits auch als Verstärker auf sie. Mit anderen Worten, man benötigt eine eher emotionslose Persönlichkeitsstruktur, um in der Welt der oberen Hierarchie bestehen zu können. Andererseits ist gerade diese Welt der beste Nährboden, um eine emotionslose Charakterstruktur, noch zu fördern. Dies ist ein klassischer Teufelskreis, der dazu führt, dass die Welt in den Führungsetagen eine ziemlich homogene ist und bleibt. Anders geartete Führungskräfte, sozusagen „neues Blut“, sind in diesen Etagen nicht geduldet. Stattdessen wird in gewisser Weise „Inzucht“ betrieben. Peinlichst wird - ohne dass das selbstverständlich immer bewusst verläuft - darauf geachtet, dass die „Nachrücker“ aus dem gleichen Holz geschnitzt sind und sich nichts verändert.

14 Die Wahrheit über den Umgang mit sich und Anderen

Dauerhafte und tragfähige Beziehungen aufbauen zu können ist eine wesentliche Fähigkeit erwachsener Persönlichkeiten. Menschen die zu süchtigem Verhalten neigen haben diese Befähigung nicht oder nur rudimentär entwickelt. Ein Grund dafür ist die große Fixierung auf die eigene Person. Solch eine starke Ausrichtung auf die eigene Person ist mehr als nur Egoismus und wird in der Psychologie als Narzissmus bezeichnet. Die Bezeichnung Narzissmus wurde gewählt, da in der alten griechischen Mythologie der Jüngling Narziss in sein eigenes Spiegelbild verliebt war. Die Spiegelung, die er in der Wasseroberfläche eines Sees erblickte, wurde für ihn wie eine Bezugsperson. Für ihn zählte zu guter Letzt nur sein eigenes Spiegelbild. Allerdings – ohne zu realisieren, dass es sein eigenes Spiegelbild ist. Dieses Abbild wurde von ihm quasi wie eine eigenständige andere Person behandelt. Deshalb wird eine zu starke Auf-sich-selbst-Bezogenheit von Psychologen Narzissmus genannt. Der Kern dieses Verhaltens ist einerseits eine auffällige Selbstbewunderung und Selbstverliebtheit. Andererseits sind immer wieder auch große Selbstzweifel vorhanden und zu guter Letzt erkennen wir auch verdrängte Minderwertigkeitsgefühle.

Für Narziss verloren alle anderen Personen um ihn herum an Bedeutung. Das eigene Spiegelbild wurde zum zentralen Inhalt des Lebens. Gerade in Führungsetagen sind solche Verhaltensmuster nicht unüblich. Egoismus, Arroganz, Selbstsüchtigkeit, unkritische Selbsteinschätzung, Überheblichkeit sowie Großspurigkeit sind Verhaltensweisen, die nicht nur immer wieder bei den oberen Führungsetagen zu beobachten sind, sondern dieses Verhalten erkennt man auch immer wieder bei den Führungskräften in den Etagen darunter. Durch diese unkritische Beziehung zur eigenen Person verliert man die Fähigkeit Feedback entgegen nehmen zu können. Es sei denn, es handelt sich um ein bewunderndes, lobhudeles Feedback. Was bleibt, ist dann so und so oft eine vollkommen unrealistische Einschätzung eigener Fähigkeiten und Eigenschaften.

Dieses Auf-sich-bezogen-sein ist übrigens das Grundmuster, die Basis für alle Arten von süchtigem Verhalten. Nicht jeder, der narzisstische Verhaltensweisen zeigt wird süchtig. Aber wir können davon ausgehen, dass jeder, der suchartiges Verhalten zeigt, auch eine narzisstische Grundstörung aufweist. Und wir hatten bereits ja auch schon besprochen, dass ein weiterer Faktor für süchtiges Verhalten die unterentwickelte, beziehungsweise manchmal gar nicht vorhandene Fähigkeit ist, mit Affekten umzugehen. Anders ausgedrückt: Gefühle, Emotionen werden von diesen Menschen schnell als bedrohlich erlebt. Sie verursachen bei ihnen eine manchmal geradezu unerträgliche Spannung. Vor allen Dingen solche Gefühle, die man gemeinhin als negativ bezeichnen würde. Solche Menschen bevorzugen es, ihre Gefühle vollendet beherrschen zu wollen. Wir alle wissen aber, unsere Gefühle werden vor allen Dingen von anderen Menschen ausgelöst. Emotionen werden in der überwiegenden Mehrzahl von den Mitmenschen bewirkt, mit denen wir in Berührung kommen.

Wenn man dies weiß, dann kann man sich gut vorstellen, dass jemand, der in hohem Maße auf sich selbst fokussiert ist, es allmählich verlernt, Gefühle die von anderen ausgelöst werden, zu „managen“. Warum? Weil es im Umgang mit anderen Menschen immer einen Faktor gibt der nicht berechenbar ist. Dem was andere Menschen bei uns emotional auslösen ist man mehr oder weniger stark ausgeliefert. Es ist nur schwer steuerbar und kalkulierbar. Genau das ist für einen narzisstisch geprägten Menschen aber nur sehr schwer zu ertragen. Von daher kann man beobachten, dass das Umfeld von Narzissten häufig von einer gewissen Emotionslosigkeit geprägt ist. Größere emotionale Nähe können sie nur mäßig aushalten.

Für diese Art von Persönlichkeiten ist charakteristisch, dass sie jegliche Beziehung, ob privat oder im Berufsleben gewöhnlich nach dem Prinzip oben und unten gestalten. Auch wenn sie sich das in den seltensten Fällen anmerken lassen. Tiefergehende Beziehungen sind auch deshalb kaum möglich, weil zu einer tragfähigen Beziehung auch gehört mal schwach zu sein, mal Hilfe in Anspruch nehmen zu können. Sie müssen statt-

dessen alles im Alleingang schaffen und ohne Unterlass ihre Unabhängigkeit von anderen demonstrieren. Dabei übersehen sie nur allzu leicht: Indem sie permanent auf Un-Abhängigkeit von anderen bedacht sind, wie abhängig sie im Grunde doch sind. Denn um ihre Unabhängigkeit demonstrieren zu können, brauche sie andere Menschen, brauchen sie Publikum.

Das Publikum hat die Funktion fortdauernde Bestätigung zu liefern für das eigene Selbstwertgefühl. Gleichzeitig können wir feststellen, dass so jemand auf die eigene Leistung nicht wirklich stolz sein kann. Er kann nicht unabhängig von Anderen, für sich selbst im stillen Kämmerlein sagen: „Das habe ich toll gemacht!“ Man benötigt immer die Bestätigung und Bewunderung von Anderen, die einem zeigen, wie toll man ist. Hier wird wiederum deutlich, wie abhängig man eigentlich von Anderen ist. Beziehungen zu anderen Menschen werden deshalb in erster Linie danach arrangiert, ob diese Menschen bereit sind, einen auf den Sockel zu stellen.

Feedback, das vielleicht auch mal ein wenig kritisch ausfallen könnte, ist nicht erwünscht. Im Gegenteil, Kritik wird nur schwer ertragen und deshalb werden solche Menschen, die kritisch mit einem umgehen, selbst wenn diese Kritik wohlwollend gemeint ist, recht schnell aussortiert. Das hat aber eine schwerwiegende Konsequenz, denn Menschen, die nicht feedbackfähig sind, die keine Fehler zugeben können und jegliche Kritik als Majestätsbeleidigung empfinden, sind nicht lernfähig. Logischerweise, denn wie will jemand lernen, der nie Fehler, sondern immer alles richtig macht? Lernfähig ist man doch nur, wenn man in der Lage ist, sich selbst und Anderen einzugestehen, dass man etwas nicht so ganz gut kann. Aber diese Führungskräfte, die kennen in ihren fantastischen Gedanken kein Gebiet auf dem sie schlechter sind als Andere.

Das ist auch ein Grund, weshalb ihre Beziehungen zu anderen Menschen eigentlich nur dann von Interesse sind, wenn vom Gegenüber *bedingungslos* Bestätigung und Bewunderung entgegengebracht wird. Kontakte zu Anderen werden häufig nur danach ausgesucht, ob sie für den eigenen Erfolg hilfreich sein können oder nicht. Als Mitarbeiter und Kollege solcher Füh-

rungskräfte hat man nicht selten das Gefühl, man sei letztlich austauschbar. Man hat immer den Eindruck, dass es zu keiner tieferen Beziehung zu diesen Menschen kommt. Ihnen ist nur wichtig, dass man zu ihnen aufschaut. Wenn man mit Ihnen zu tun hat, dann vermitteln sie einem das Gefühl, dass sie für sich in Anspruch nehmen, über andere Menschen verfügen zu können.

Die Kommunikation bleibt zumeist sachlich, ohne emotionalen Gehalt und bezieht sich nicht selten fast ausschließlich auf den Job, beispielsweise wie der nächste Erfolg unter Dach und Fach gebracht werden kann und was man alles geleistet hat, beziehungsweise im Stande ist zu leisten. Echte Gefühle des Bedauerns oder gar der Reue, der Sehnsucht, der Traurigkeit, der Hingabe werden verdrängt. Ein Betroffener hat vor einiger Zeit, als ihm das Ausmaß seiner Situation mal wirklich richtig bewusst wurde die Situation folgendermaßen auf den Punkt gebracht: *„Im Prinzip ist man der einsamste Mensch den man sich denken kann.“*

Bereits 1987 war im *„Handwörterbuch der Führung“* von Kets de Vries Professor an der Managementenschule in Fontainebleau nahe Paris und vorher Dozent in Harvard zu lesen: Allein die hier beschriebenen Charaktere können „die mühsame Prozedur zur Erreichung einer Machtposition durchstehen. Diese narzisstischen Persönlichkeiten sind allzu oft damit beschäftigt, ihre Macht, Schönheit, ihren Status, ihr Prestige und ihre Überlegenheit nachzuweisen.“ Dabei ist ihre „Bereitschaft zu zwischenmenschlicher Ausbeutung“ groß. Oft beeindruckten diese Menschen jedoch, wenn man sie oberflächlich aus der Distanz betrachtet, als starke durchsetzungsfähige Persönlichkeiten, die immer wieder auch ihre Fans haben.

Eine besondere Eigenart der narzisstischen Prägung ist das Zusammenspiel von Allmachtsphantasien einerseits und Minderwertigkeitsgefühlen andererseits. Eine narzisstische Persönlichkeit erlebt sich auf der einen Seite als oft allmächtig, als jemand, der über allen Dingen steht. Nichts und niemand kann einem das Wasser reichen. Das ist ihre Devise. Man ist der Größte, der Beste. Dem steht aber oft ein brüchiges Selbst-

wertgefühl gegenüber. So manches Mal entsteht sogar das Gefühl, nichts Wert zu sein und nichts zu können. Vor allem, wenn etwas schief gelaufen ist, wenn etwas daneben gegangen, nicht so perfekt gelaufen ist, wie man es von sich selbst erwartet. Immer dann, wenn ein Missgeschick passiert, das nicht mit den eigenen Größenfantasien übereinstimmt.

Schnell werden diese Empfindungen verdrängt und die Ursachen für diese Missgeschicke anderen zugeschoben und sie dafür verantwortlich gemacht. Hat man allerdings Erfolg, so werden die Allmachtsphantasien riesig und sind kaum zu bändigen. Ich allein bin der Größte und der Beste. „Was würde die Welt eigentlich machen, wenn es mich nicht gäbe“, sind Gedanken, die sich dann breit machen. Andererseits fällt auf, dass bereits der nächste kleine Misserfolg diesen aufgeblähten Überheblichkeitsballon wieder zum Platzen bringen kann und sich das Gefühl einstellt „es entgleitet mir alles“. Wobei diese Empfindungen anderen gegenüber nur äußerst selten – eigentlich nie – offenbart werden. Nach außen präsentiert man sich weiter als den Überflieger, der alles im Griff hat. Diese Ambivalenz im Verhalten ist ein Grundmuster von narzisstischen Persönlichkeiten. Zusätzlich ist es geprägt von einem starken Verdrängungsmechanismus, der jeden Fehler, jede Minderleistung, jede Unzulänglichkeit auszublenden versucht.

15 Die Wahrheit über die Angst vor der Angst

Sprechen wir alle von dem gleichen Phänomen, wenn wir über Angst reden? Ich glaube, lieber Chef, das müssen wir jetzt erst einmal etwas näher prüfen.

Auf der Skala von Lebensfreude bis Todesangst gibt es unzählige Nuancen, die alle möglichen Schattierungen von Furcht und Angst zulassen. Grundsätzlich ist Angst ein heftiges Gefühl. Im „Psychologischen Wörterbuch“ von Dorsch ist nachzulesen: „Ein mit Beengung, Erregung, Verzweiflung verknüpftes Lebensgefühl. Man sieht in der Angst auch einen aus dem Gefahrenschutzinstinkt erwachsenden Affekt, der teils in akutem Ausbruch (dem Schreck verwandt), teils in schleichender, quälender Form eine elementare Erschütterung bewirkt. Angst dürfte eine der ursprünglichsten Triebkräfte sein.“ Für Psychologen gehört Angst zum Menschen wie das Gähnen. Sie ist prinzipiell nicht steuerbar. Manchmal ereilt es uns im Bruchteil einer Sekunde und manchmal kann es auch ein lang anhaltender Prozess sein durch den uns dieses Gefühl langsam aber sicher gefangen nimmt.

Die psychoanalytische Psychologie unterscheidet deutlich zwischen Furcht und Angst. Erste Angsterfahrungen macht der Mensch bei der Geburt, so wird vermutet. Dieses elementare Erleben beeinflusst uns bis zum Tode. Dieses ursprüngliche Gefühl, eher beschreibbar als eine Wahrnehmung des Bedrohtseins; es kann noch nicht greifbar zugeordnet werden, weil es nicht erkennbar ist, wie es ausgelöst wurde. Nach diesem Verständnis ist Angst ein Bedrohungsgefühl, ohne dass ich bei dieser Empfindung genau benennen könnte, wodurch ich mich bedroht fühle.

Furcht hingegen lässt sich eindeutig zuordnen. Furcht hat man ganz konkret vor etwas oder vor jemanden. Die Intensität dieser beiden Gefühle unterscheidet sich nicht. Ob ich nun eine nicht genau zu definierende Lebensangst habe, weil ich nicht weiß, wie ich die nächsten zwei oder drei Jahre bewältigen soll oder mich vor Krieg, einer Naturkatastrophe, einem aggressi-

ven, zähnefletschenden Hund oder einem Straßenräuber fürchte, der mir eine Pistole unter die Nase hält, ist letztlich gleichgültig – ich empfinde eine Bedrohung.

Angstgefühle gehören zum Leben. Eines der aufschlussreichsten Bücher über die Materie Angst ist die tiefenpsychologische Studie von Fritz Riemann, „Grundformen der Angst“. „Wie der Tod nicht aufhört zu existieren, wenn wir nicht an ihn denken“, schreibt Fritz Riemann, „so auch nicht die Angst“. Riemann beschreibt dort überaus gemeinverständlich, dass Angst ein Bestandteil unseres Lebens ist. Auch dann, oder vielleicht gerade dann, wenn wir uns nicht ihrer bewusst sind. Nachdenkenswert ist auch die Parallele, die Riemann zu den Naturvölkern zieht: „Angst gibt es unabhängig von der Kultur und der Entwicklung eines Volkes oder eines Einzelnen – was sich ändert, sind lediglich die Angstobjekte, das, was jeweils die Angst auslöst und andererseits die Mittel und Maßnahmen, die wir anwenden, um Angst zu bewältigen. So haben wir heute im Allgemeinen keine Angst mehr vor Donner und Blitz oder Sonnen- und Mondfinsternissen. Dafür kennen wir heute Ängste, die frühere Kulturen nicht kannten. Wir haben Angst vor neuen technologisch verursachten Krankheiten, vor Verkehrsunfällen, vor Alter und Einsamkeit. Oder auch davor, dass der Erfolg ausbleiben könnte.“

Michael Crichton lässt in seinem spannenden Roman von 2004 „Welt in Angst“, einen der Protagonisten folgendes sagen: *„Natürlich machen uns nach dem 11. September 2001 der radikale Fundamentalismus und der Terrorismus Angst, und das sind offensichtlich reale Gefahren, aber darum geht es nicht. Es geht darum, dass es immer einen Grund gibt, Angst zu haben. Dieser Grund kann sich im Laufe der Zeit verändern. Doch die Angst begleitet uns ständig. Vor dem Terrorismus hatten wir Angst vor einer vergifteten Umwelt. Davor hatten wir Angst vor der kommunistischen Gefahr. Entscheidend ist, dass wir nie ohne Angst sind, selbst wenn sich der jeweilige Grund für unsere Ängste ändert.“*

Und ein wenig weiter führt er aus: *„Industrienationen versorgen ihre Bürger mit einem noch nie da gewesenen Maß an Sicher-*

heit, Gesundheit und Luxus. Deshalb ist die durchschnittliche Lebenserwartung im vergangenen Jahrhundert um fünfzig Prozent gestiegen. Doch die Menschen leben heute in großer Angst. Sie haben Angst vor Fremden, vor neuen Krankheiten, vor Kriminalität, vor Umweltverschmutzung. Sie haben Angst vor den Häusern, in denen sie leben, der Nahrung, die sie essen, der Technologie, die sie umgibt. Eine absurde Wahnvorstellung, vergleichbar mit dem Glauben an Zauberei, die gut ins Mittelalter passen würde.“

Prinzipiell ist Angst also ein Gefühl, das uns tagtäglich begegnen kann. Wir haben Angst vor dem Scheitern. Angst vor Krieg. Angst vor Katastrophen. Angst vor Liebesentzug. Angst vor Vertrauensverlust. Angst vor Gefühlen. Angst vor Machtverlust. Angst vor der eigenen Courage. Angst vor Überforderung. Angst kann uns hemmen oder zu Spitzenleistungen bringen. Sie kann uns beflügeln oder lähmen. Schreck, Furcht und Angst sind durchaus Begriffe, die auch aus dem Alltag von Chefs nicht wegzudenken sind.

Gleichwohl gibt es Manager, und da wirst Du mir, lieber Chef, sicher aus tiefstem Herzen zustimmen, die nie und nimmer Angst zeigen oder zugeben würden. Selbst durch einen Kurssturz der Stammaktie fühlen sie sich gefühlsmäßig nicht beeinträchtigt, so scheint es. Für sie ist Angst immer nur mit einem lebensbedrohlichen Gefühl verbunden. Sich plötzlich in der Savanne ohne Schutz einem Löwen gegenüber zu sehen. Oder vor der Küste von Florida plötzlich beim Herausschwimmen eine dreieckige Fischflosse aus dem Wasser ragend auf sich zuschießen zu sehen. Ja, das sind Ereignisse, die das Wort Angst rechtfertigen. Angst wird von ihnen nur als Todesangst akzeptiert.

Aber: Ein Held ohne Angst, sagt man, ist ganz schnell ein toter Held. Herausragende Leistungen, zu denen viel Mut gehören, sind ohne Angstgefühle *nicht* machbar. Der Begriff Held hat einen griechischen Ursprung und leitet sich von Heros ab. Von diesen außergewöhnlichen Menschen wurde gesagt, dass sie ihre übermenschlichen Leistungen ohne Angstgefühle nicht hätten vollbringen können.

Angst ist ein wesentlicher Bestandteil unseres Lebens, unabhängig davon, ob es sich um Helden oder um ganz gewöhnliche Menschen handelt. Nur ein Chef; der darf keine Angst verspüren. Chefs müssen sich jede Art von Angstgefühlen verwehren. Ich erinnere mich noch gut an den Vortrag von unserem Abteilungsleiter Technische Produkte, in dem er ernsthaft behauptete: *„Das Wort Angst kenne ich nicht!“* Aber vielleicht hat er das von unserem Geschäftsführer Technik übernommen, der ja mal gesagt hat: *„Bei dem vielen Geld, das meine Manager verdienen, können sie sich keine Ängste leisten.“* Solche Aussprüche sind von ihm ja durchaus ernst gemeint.

Für ihn gab es scheinbar keinerlei Schwierigkeiten oder dramatische Situationen, in denen er je Angst verspürt hätte. Gemäß der griechischen Mythologie wäre er ja demnach nicht nur ein Halbgott, denn die kannten ja das Gefühl der Angst. Nein, er müsste eigentlich schon ein Dreifünftel- oder sogar Vierfünftel-Gott sein, sich also selbst über die Helden des Altertums erheben. Überaus interessant ist, was Dr. Antonia Rados zum Thema Angst in einer Fernsehsendung äußerte. Sie, die Kriegsberichterstatteerin, die von sich selbst sagt, Bagdad besser zu kennen als ihre Heimatstadt Paris, sagte in dem Gespräch: *„Es gibt die wahren Helden und die Idioten, die überhaupt keine Angst haben.“*

Wenn man sich dieses Phänomen etwas genauer anschaut, dann könnte man zu der Vermutung kommen, dass bei so manchem Chef vielleicht eine Behinderung vorliegt, wenn dieser vorgibt keine Ängste zu kennen. Jeder normale Mensch kennt Gefühle der Angst. Bei jemandem, der dieses Gefühl nie und nirgends empfindet, besteht eindeutig eine Erlebnislücke. Ihm fehlt vielleicht eine Antenne für Angstgefühle. Es ist gewissermaßen eine Art von Behinderung.

Stell' Dir doch mal einen Menschen vor dem Du über dem Arm streichst und der dabei nichts empfinden würde. Kein Gespür, noch nicht einmal ein taubes, sondern ein totes Gefühl. Das wäre auch eine Erlebnislücke. Bestimmte Erlebnisse und Informationen, zu der jeder andere Mensch Zugang hätte, wären

für diesen Menschen ausgeklammert. In der Tat würde man in diesem Fall von einer sensorischen Behinderung sprechen. Dieser Mensch wäre für eine Reihe von Signalen unempfindlich. Gleichermäßen ist jemand, dem das Gefühl der Angst nicht zur Verfügung steht für ganz wichtige Alarmsignale des Lebens unempfindlich. Sie dringen nicht durch, sie erreichen ihn einfach nicht.

Ich habe mal gehört, man könne das Phänomen Angst mit der Funktion einer Ampelanlage erklären, die zuerst auf Gelb und dann auf Rot schaltet. Spätestens wenn das Rotsignal kommt, verspüren wir automatisch den Impuls, auf die Bremse zu treten. Diese Reaktion hat sich beim geübten Autofahrer automatisiert. Warum? Weil es viel zu gefährlich wäre weiterzufahren. Wir könnten uns und andere gefährden. Wir könnten uns und andere nicht nur verletzen, sondern schlimmstenfalls sogar töten.

Jemand, der keine Ängste verspürt, fehlt das Rotsignal. Er erhält in bestimmten Situationen keine Impulse, die ihn davor bewahren, sich und Andere in gefährliche Situationen zu bringen. Angst kann unsere sensorischen Antennen schärfen, damit wir Stromschnellen des Alltags, die normalerweise zum Kentern führen würden unbeschadet umschießen. Und wenn diese Antennen gänzlich fehlen? Vielleicht sind damit so manche Wirtschaftsskandale, von denen wir immer wieder hören, zu erklären.

Eine Person, die nicht über die Signalwirkung der Angst verfügt, wird früher oder später Schiffbruch erleiden, weil ihr das Gespür für besondere Gefahren abhanden gekommen ist. Jemand, der diese Gefühle ignoriert oder völlig ausklammert, sie verdrängt, der erkennt Gefahren für sich und Andere erst dann, wenn er schon mittendrin steckt im Schlamassel. Vor diesem Hintergrund werden viele Ereignisse der letzten Monate und Jahre verständlicher. Immer wieder hat man sich gefragt: Wie konnte das nur passieren? Was haben sich die Macher dabei eigentlich gedacht? Wenn mal wieder ein Unternehmen oder Teile eines Unternehmens an die Wand gefahren wurden. Oder wenn wieder ein Korruptionsskandal an die Öffentlichkeit

drang. Dahinter steckt sehr oft die Unfähigkeit, Angstgefühle als wichtiges Alarmsignal frühzeitig wahrzunehmen und zu erkennen: Hier läuft etwas gehörig aus dem Ruder.

16 Die Wahrheit über Chefs die keine Angst kennen

Lieber Chef, nach dem, was wir jetzt über Angst erfahren haben, müssen wir doch anerkennen: Angst ist menschlich. Ich habe mich zwischenzeitlich noch etwas tiefer mit dem Phänomen Angst beschäftigt. Grundsätzlich tritt Angst immer dann auf, wenn wir uns in einer Situation befinden, der wir uns nicht oder noch nicht gewachsen fühlen. Das heißt, dass solche Gefühle im Kindesalter selbstverständlich häufiger auftreten als im späteren Leben. Aber auch in diesen Phasen machen sich Angstgefühle bemerkbar. Zumeist sicherlich nicht mehr mit der Heftigkeit wie früher in Kindertagen, aber sie sind dennoch vorhanden.

Jede Entwicklung, jeder Reifeschritt ist fortwährend mit Gefühlen verbunden, die man als Angst bezeichnen kann. Denn es führt uns zu etwas Neuem, zu bisher nicht Gekanntem und Gekonntem, zu unbekanntem „Gewässern“. Alles Neue, Unbekannte, erstmals zu Erlebende enthält, neben dem Reiz des Neuen, der Lust am Abenteuer und der Freude am Risiko oft auch Angstgefühle. Diese Angst kommt am ehesten in unser Bewusstsein wenn es sich um ganz besonders wichtige Phasen unserer Entwicklung handelt. Dort, wo alte, vertraute Bahnen verlassen werden oder verlassen werden müssen, dort wo neue Aufgaben zu bewältigen oder Wandlungen fällig sind, stellt sich nicht selten ein Angstgefühl ein, das sich zumeist in einer Art Befürchtung äußert.

Wie gehört, gibt es immer wieder auch Chefs, die verlauten lassen sie würden keine Angst kennen, sie wüssten nicht, was das ist. Das sagen sie zumindest und versuchen auch genau das zu demonstrieren. Das könnte man, psychologisch betrachtet, auch als neurotisches Verhaltens bezeichnen. Wenn sie sagen würden, „Angst ist ein Phänomen, das mir auch begegnet, aber ich habe gelernt, mich dem zu stellen, es, so gut es geht zu überwinden“; das wäre Ausdruck einer reifen Persönlichkeit. Aber zu sagen, „Angst spielt in meinem Leben keine Rolle“, das ist eher ein Hinweis darauf: Hier verdrängt jemand einen wichtigen Teil seiner Empfindungen und damit auch einen wichtigen Teil seiner Persönlichkeit.

Fast erinnert es an ein Kind, das sich die Hände vors Gesicht hält und nun fest davon überzeugt ist von der Umwelt nicht mehr gesehen zu werden. Psychologen sprechen bei so einem Verhalten von kindlich-magischem Denken. Insofern lässt sich zumindest die vorsichtige Frage stellen: Könnte es sein, dass jemand, der Angstgefühle völlig aus seinem Leben ausklammert oder verdrängt, ohne es selbst zu bemerken, ein wenig in kindlich-naivem Verhalten stecken geblieben ist?

Fritz Riemann, der Spezialist auf dem Gebiet der Angstforschung stellte schon vor langer Zeit heraus: „Das Annehmen und das Meistern von Angst bedeutet einen wichtigen Entwicklungsschritt, lässt uns ein Stück reifen. Das Ausweichen vor ihr und vor der Auseinandersetzung mit ihr lässt uns dagegen stagnieren, es hemmt unsere Weiterentwicklung und lässt uns dort kindlich bleiben, wo wir die Angstschranke nicht überwinden.“ Das ist doch hochinteressant. In sofern sind Chefs, die ihre Ängste leugnen, möglicherweise in der Entwicklung ihrer persönlichen Reife stecken geblieben.

Angst spielt und spielte in allen Kulturen eine Rolle, bis heute. Die Methoden der Angstbekämpfung haben sich allerdings gewandelt. An die Stelle von Opfern und magischem Zauber sind heute die Angst zudeckenden pharmazeutischen Mittel (die pharmakologischen Zauberbehandlungen) getreten. Die Angst ist uns allerdings geblieben. „Jeder Mensch hat seine persönliche, individuelle Form der Angst, die zu seinem Wesen gehört, wie seine Form der Liebe und wie er seinen eigenen Tod sterben muss“ (so Fritz Riemann).

Auf der einen Seite demonstrieren viele Führungskräfte: Nichts kann mich das Fürchten lehren, nichts macht *mir* Angst. Und auf den ersten flüchtigen Blick scheint das sogar zuzutreffen. Wenn man sich allerdings deren Fassade etwas genauer anschaut, dann werden diese Chefs oft durch die Hintertür von ihrer ganz speziellen Angst eingeholt oder vielleicht sogar übermannt. Die extremste Angst, die diese Chefs kennen, und da wirst Du mir doch beipflichten lieber Chef, ist das radikal beklemmende Gefühl zu scheitern, die Angst vor Misserfolg.

Das ist doch irgendwie verrückt. Das Wort verrückt hat im wahrsten Sinne eine tiefere Bedeutung. Sie demonstrieren allen und sich selbst: Angst kenne ich nicht. Aber wenn wir etwas genauer hinschauen, dann müssten sie sich eingestehen, dass sie eine fürchterliche, ja man könnte auch sagen verrückte Angst vor dem Scheitern haben. Angst lässt sich einfach nicht eliminieren. Verdrängt man sie, so taucht sie an anderer Stelle wieder auf. Jeder Mensch muss akzeptieren, dass es Ängste gibt und dass man sich ihnen stellen muss. Nur so ergibt sich ein persönlicher Reifeprozess. Ansonsten bleibt man in labilen Verhaltensmustern stecken.

Was macht jemand, der Angst vor dem Scheitern hat und sich nicht mit dieser Angst auseinandersetzen will oder kann? Die logische Konsequenz: Damit das nicht eintritt, dafür gibt es nur eine einzige adäquate Bewältigungsstrategie: Alles, wirklich alles dafür zu tun, jeden Preis zu zahlen, um nicht zu scheitern. Und deshalb ist so jemand bereit, auch solche Risiken einzugehen, die Andere für übergeschnappt halten würden. Schließlich entwickelt sich ein fataler Teufelskreis der stark an die Geschichte aus der Erzählung von St. Exupery, „Der kleine Prinz“, erinnert. Dort wird von einem Alkoholiker berichtet, der gefragt wird, warum er trinkt. Seine Antwort: „Weil ich mich schäme.“ Und warum schämst du Dich, fragte der kleine Prinz. Worauf der andere antwortete: „Weil ich trinke.“ Für einen Chef, der davon besessen ist ein Scheitern zu vermeiden, könnte sich das folgendermaßen anhören. „Warum bist du so versessen auf den Erfolg?“ „Weil ich Angst habe!“ „Und warum hast Du Angst?“ Weil ich immer auf der Suche nach Erfolg bin, der mir vielleicht versagt bleibt!“

Du erinnerst Dich doch an den Vortrag, den wir vor einiger Zeit gehört haben, von dem Coach/Führungskräftetrainer, der selbst lange als Manager tätig war, oder? Er berichtete davon, dass er wegen Herzrhythmusstörungen in Behandlung war und dagegen Tabletten verschrieben bekommen hatte. Nur, eine körperliche Ursache war bei ihm einfach nicht festzustellen. Bis ihm schließlich durch Gespräche mit einem guten Freund, der psychologisch vorgebildet war, die allgemeine Binsenwahrheit bewusst wurde, dass sich eine beeinträchtigte Psyche auf das

körperliche Wohlbefinden auswirkt. Anschließend ist er der Sache auf den Grund gegangen und hat erfahren, dass gerade Angst den Herzmuskel und den Kreislauf hochgradig beeinträchtigen kann. Da ist es ihm wie Schuppen von den Augen gefallen: Er hat fortdauernd seine Angstgefühle verdrängt, sie einfach nicht wahrhaben wollen. So lange, bis sie sein Herz angegriffen hatten und er medikamentös behandelt werden musste.

Bei seinem Vortrag hat er einen einprägsamen Vergleich gebracht: Angst kann man genauso wenig aufhalten, wie man einen Bachlauf aufhalten kann. Wenn man in den Bachlauf an irgendeiner Stelle eine LKW-Ladung Kies und Sand hineinschüttet, hört der Bach doch nicht auf zu fließen. Er bahnt sich dennoch einen anderen Weg. Genauso ist es mit der Angst; wenn man sie zuzuschütten versucht, dann bahnt sie sich halt einen anderen Weg. Angst lässt sich nicht ausklammern und aufhalten. Das Fatale ist: Angst, die sich durch die Hintertür wieder bemerkbar macht, ist viel, viel weniger zu bewältigen als die Angst, die ich anerkenne und mit der ich mich bewusst auseinandersetze, der ich mich stelle. Das hat übrigens Sigmund Freud bereits vor mehr als 100 Jahren erkannt.

Unternehmen, die von Chefs gelenkt werden, die ihre Angst verdrängen, sind einem hohen Risiko ausgesetzt. Denn jemand, der keine Ängste verspürt und sie beharrlich verdrängt, dem fehlen Signale, um rechtzeitig Schaden vom Unternehmen abzuwenden. „Schließlich dienen Angstgefühle als eine Art Warnfunktion, bestimmte Risiken nicht um jeden Preis einzugehen“ schreibt Thomas Hartge in seinem Artikel „Lohn der Angst“ in der Lebensmittelzeitung.

Wer tatsächlich keine Ängste kennt und sich diese nicht eingesteht oder eingestehen will oder kann, fällt möglicherweise riskante Entscheidungen für das Unternehmen. „Angst ist immer ein Signal“, schreibt Riemann in seinem exzellenten Buch über die Angst „und eine Warnung bei Gefahren“. Jemand, der diesen Impuls nicht verspürt, kann nicht reagieren oder reagiert zu spät. So jemand setzt, ohne es zu merken, immer wieder das Wohlergehen des Unternehmens aufs Spiel. „Ein Manager hat

keine Angst zu haben“, sind die Worte, die ich noch von unserem Oberboss im Ohr habe. Da liegt es doch auf der Hand, dass viele unserer Führungskräfte, wenn sie Angst verspüren wie jeder andere Mensch auch, diese verdrängen müssen, weil sie sonst von unserem Oberboss und seinen Managern nicht ernst genommen würden. Jeder tut so – *muss* so tun – als ob er Ängste nicht kennen würde. Angstgefühle müssen geleugnet und verdrängt werden. Das Resultat: Es werden immer wieder rote Ampeln überfahren. Es scheint, dass Gefühle der Angst im Unternehmensalltag bei vielen Führungskräften die Qualität eines Tabus eingenommen hat. Dazu in einem späteren Kapitel mehr.

Aber eines habe ich jetzt klar und deutlich erkannt: Angst lässt sich auf Dauer genauso wenig verdrängen wie ein Tumor. Allein durch Ignorieren wird weder die Angst noch ein Tumor gestoppt. Es gibt unzählige Fallstudien, wie Menschen von ihrer verdrängten Angst eingeholt wurden. Sei es, indem sich plötzlich und nicht nachvollziehbar Phobien bemerkbar machten oder aber wie es bei Ralf H. der Fall war. Du erinnerst Dich doch sicher noch, wie er plötzlich von panikartigen Gefühlen heimgesucht wurde. Diesen Fall hatte doch der Führungskräfte-trainer in seinem Vortrag erwähnt.

Eigentlich wollte Ralf eine wissenschaftliche Laufbahn einschlagen. Aber als sein Vater erkrankte, erklärte er sich bereit, das mittelständische Unternehmen eine Zeitlang zu übernehmen. Es gelang ihm, in dem Unternehmen schnell Fuß zu fassen. Aber nicht nur das, nach einiger Zeit brachte er neue Ideen ein und gab dem Unternehmen auch eine sehr erfolgreiche neue strategische Ausrichtung. Ohne Schwierigkeiten lebte er sich in den unternehmerischen Alltag ein, der sich natürlich vom Universitätsbetrieb um einiges unterschied. Schnell lernte er auch den Umgang mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Er selber beschreibt sich als äußerst konsequent, zielstrebig und durchsetzungsfähig, eben ein Erfolgsmensch. Bis zu dem Zeitpunkt, als er wie aus heiterem Himmel blitzartig von Angstgefühlen übermannt wurde. Später erinnerte er sich an Empfindungen, die ihm frühzeitig signalisieren wollten, dass in ihm etwas vonstatten ging. Er selbst hatte dazu folgendes ge-

sagt: „Diese leisen Signale habe ich übergangen, weil ich nicht gelernt hatte, sie einzuordnen. Wenn vor zwei oder drei Jahren jemand zu mir gekommen wäre und hätte mir von sich solche Symptome geschildert, die ich selbst nun habe, ich hätte ihm sehr wahrscheinlich gar nicht zugehört. Für mich waren bis dahin alle Menschen, die Angstgefühle auch nur ansatzweise äußerten, ‚Weicheier‘. Vielleicht hätte ich so jemanden gar verachtet, weil sich nach meinem damaligen Verständnis so jemand einfach nicht im Griff hat. Ich war überzeugt, der lässt sich gehen und hat keinen Charakter. Bis zum Zeitpunkt meiner ersten Angstgefühle gab es bei mir keinerlei Anzeichen die auf irgendein psychisches Problem hinwiesen. Im Gegenteil ich war bis zu diesem Zeitpunkt eher jemand den man gerne als Vorzeigeunternehmer herausgestellt hätte. Ein Mensch, der nicht nur in der Welt der Wissenschaft zu Hause war, sondern sich auch in der Welt der Unternehmen behaupten konnte und große Erfolge hatte. Ich wies alle Attribute auf, die man von einem erfolgreichen Chef erwartet. Eben auch, dass ich keine Angst kenne, sondern alles im Griff habe.“

17 Die Wahrheit über die Unfähigkeit sich die eigene Hilfsbedürftigkeit einzugestehen

Je mehr man sich mit den Angstproblemen in den Führungsetagen auseinandersetzt, um so klarer wird einem, in keiner Gruppe wird die eigene Hilfsbedürftigkeit so nachhaltig verharmlost und verdrängt wie in der Gruppe der Führungskräfte. Und erst recht bei denen, die ohne Rücksicht auf Verluste auf Erfolg getrimmt sind. Denn das würde überhaupt nicht zu ihrem Selbstbild passen. Sie sind geradezu unfähig eigene Hilfsbedürftigkeit überhaupt wahrzunehmen. *Hilfsbedürftigkeit*, was für ein schreckliches Wort; das könnten sie sich nie und nimmer eingestehen. Man ist unfähig und unsensibel für jede Art Hilfe, die man selbst nötig hätte.

Mancher hat durchaus ein Gespür für die Sorgen anderer und setzt sich auch für andere Menschen ein. Es kommt durchaus vor, dass sie sich Gedanken machen, wenn ein Mitarbeiter beispielsweise in Finanznöte geraten ist oder er gesundheitliche Probleme hat oder ihn sonstige Sorgen belasten. Allzu oft hat die Sache allerdings einen Haken. Sie sind an den Sorgen und Nöten ihrer Untergebenen interessiert, weil sie hier von ihrer eigenen Unzulänglichkeit und Hilfsbedürftigkeit ablenken können. Auch die Aufopferung für die eigene Firma, bis an die Schmerzgrenze zu gehen, kaschiert eigene Hilfsbedürftigkeit. In dem Maße, in dem sie sich für ihre Firma aufopfern, klammern sie das eigene Schicksal aus. Immer dann wenn sie selbst Hilfe nötig hätten, versagt die eigene Wahrnehmungsfähigkeit. Aber diese Fähigkeit versagt nicht nur im psychosozialen Bereich sondern oft auch in fachlicher Hinsicht. Andere um Hilfe und Unterstützung zu bitten, das kommt für solche Chefs nicht in Frage. Nach ihrem Verständnis käme eine Bitte um Unterstützung oder Hilfe einer Blamage gleich. Was diese Chefs völlig verkennen, ist die Tatsache: Wer eigene Schwächen erkennen kann, ist nicht schwach, sondern ganz im Gegenteil klug und stark.

Unternehmensführung ist, wo immer sie auch stattfindet, Menschenführung; und die beginnt immer bei der eigenen Person. Nur wer sich selber führen kann, kann auch andere und ein

Unternehmen führen. Die besten Strategien sind untauglich, wenn der Macher nicht in der Lage ist, Menschen dafür zu begeistern, damit sie umgesetzt werden. Insofern scheint ein Manager sich immer nur auf den ersten Blick mit Fakten zu beschäftigen. Hinter diesen Fakten stehen Menschen, und sein Engagement gilt nicht der toten Materie, sondern den Menschen, auch wenn diese Tatsache oft aus dem eigenen Bewusstsein ausgeklammert wird.

Aus diesem Blickwinkel betrachtet sind betriebswirtschaftliche Fehlentscheidungen nicht selten ein Resultat des Nicht-Wahrhaben-Wollens eigener Schwächen. Ganz anders sehen wir es bei den wirklich starken Persönlichkeiten; sie kennen ihre eigenen Schwächen und Fehler. Der Umkehrschluss daraus bedeutet: Eine Persönlichkeit, die eigene Schwächen und Fehler leugnet und bereit ist, alles dafür zu tun, um nur nicht auf die eigenen Fehler hingewiesen zu werden, ist schwach. Und wir können beobachten: Diese Persönlichkeitsschwäche muss immer wieder durch Scheinerfolge kaschiert werden. Und wir können, wenn wir noch genauer hinschauen, erkennen, dass hinter so manchen Entscheidungen, die Unternehmen in Turbulenzen gestürzt, vielleicht sogar zum Absturz geführt haben, Minderwertigkeitsgefühle stehen und die Unfähigkeit, die eigenen persönlichen Grenzen und Fehler zu erkennen, zu akzeptieren und zu verbessern.

Die Unfähigkeit sich auch mal mit den eigenen Unzulänglichkeiten zu beschäftigen, führt zur ausschließlichen Fixierung auf Zahlen, Daten und Fakten. Viele Chefs haben zu jeder Tages- und Nachtzeit die Firma im Kopf. Auf diese Weise wird von sich selbst abgelenkt. Man geht bis an eigene Belastungsgrenzen, um sich mit allem Möglichen zu beschäftigen, was die Firma betrifft. Nur das eigene Menschsein wird ausgeklammert. Denn dadurch stünde man in der Gefahr, eventuell auf eigene Unzulänglichkeiten zu stoßen.

„Gerade darin drückt sich die Problematik besonders deutlich aus, dass Schwäche und Hilflosigkeit bei anderen (durchaus) akzeptiert und als behandlungswürdig erkannt werden kann, während das eigene Selbstbild von solchen ‚Flecken‘ um jeden

Preis freigehalten werden muss,“ so der Psychologe und Therapeut Wolfgang Schmidbauer. Die Worte „um jeden Preis“ sind auch hier durchaus wörtlich zu nehmen. Man ist bereit, alles zu geben, und auch jeden (vor allem gesundheitlichen) Preis zu zahlen, nur um selbst keine Schwäche zugeben zu müssen.

Man jagt von Termin zu Termin, ist ständig unter Zeitnot und in Hetze. Ruhepausen werden kaum eingelegt. Am Ende eines Arbeitstages fällt das Abschalten schwer oder ist gar unmöglich geworden. Die Arbeit verfolgt bis in den Schlaf, bis in die Träume hinein. Es wird Hyperaktivität gelebt und das Gefühl von Wichtigkeit und Unentbehrlichkeit gepflegt. Eigene Bedürfnisse werden ausgeklammert und gänzlich geleugnet. Entspannen, abschalten ist nicht drin.

Die permanente Erreichbarkeit ist nicht allein auf firmeninterne Zwänge zurückzuführen, sondern dadurch soll auch das Bild der eigenen Omnipotenz zur Schau gestellt werden. „Die Folge ist“, sagt der Marburger Diplom-Psychologe und Emotionsforscher Wolfgang Rost, „dass dieselben Männer, die bei ihrem Auto die Inspektionsintervalle peinlich genau einhalten, keine Systempflege, sondern Raubbau praktizieren, wenn es um ihren eigenen Körper geht.“ Dazu äußert sich die Hamburger Andrologin Andrea Salzbrunn im Stern: „Viele Männer können mit Krankheit nicht umgehen, weil sie ihrem Körper nur als funktionierende Maschine erleben.“ Und genau in dieses Bild, lieber Chef, passt eine Beobachtung, die ich seit langem immer wieder gemacht habe. Sind Dir unter Deinen Kollegen Personen begegnet, die fähig waren sich einzugestehen, dass man auch mal erschöpft ist und weniger leistungsfähig? Sei ehrlich, das käme doch dem Eingeständnis gleich, als hätte man eine schlimme Krankheit. Man hat einfach zu funktionieren.

Unablässig setzt man sich für Sachthemen ein, sich selber verliert man dabei nur allzu leicht aus den Augen. Bereits vor 30 Jahren hat Wolfgang Schmidbauer nachgewiesen, dass es letztendlich genau darum geht. Das eigentliche Ziel ist, sich nicht mit sich selbst beschäftigen zu müssen. Würde man das tun, dann würden einen die eigenen Ohnmachtsgefühle über-

mannen. Denn eines steht heute psychologisch außer Frage: Dort, wo Omnipotenz, also Allmacht um jeden Preis demonstriert werden muss, dort steht im Verborgenen im Unbewussten, nur allzu oft die Angst vor der Ohnmacht gegenüber.

Es ist letztendlich die Angst davor, nicht zu genügen und die vom Unternehmen vorgegebenen Ziele oder schlimmer noch die sich selbst zu hoch gesteckten Ziele nicht erreichen zu können. Dabei durchblicken diese Chefs überhaupt nicht, dass sie solche Konstellationen oft seit Kindesbeinen verinnerlicht haben, weil es von den eigenen Eltern in sie hinein gepflanzt wurde. Der heute in ihnen schwelende innere Drang, um jeden Preis erfolgreich sein zu müssen, hat seinen Ursprung, wie wir es ja bereits früher besprochen haben, nicht selten in den überzogenen Forderungen der eigenen Eltern.

Somit ist der heutige Erfolgszwang letztendlich das Streben, von den frühen Bezugspersonen, zumeist den Eltern (oft dem Vater) geliebt und anerkannt zu werden. Selbst ältere Chefs berichten, wenn sie die Zusammenhänge (zum Beispiel in einem Coaching) mal erkennen, dass sie nach jedem Erfolg, auf den sie eigentlich hätten stolz sein können, trotzdem das Gefühl hatten, es reiche immer noch nicht aus, um die volle Anerkennung von den Eltern zu bekommen. Das Fatale ist, dieser Zwang verflüchtigt sich selbst dann nicht, wenn die Eltern bereits verstorben sind.

Selbst wenn jemand rhetorisch noch so geschult ist, wenn sich hinter einer Fassade eine brüchige Persönlichkeit versteckt, dann müssen selbst kleine Unzulänglichkeiten um jeden Preis geheim gehalten werden. Sich seine Fehlbarkeit einzugestehen hieße für so einen Chef, sich konfrontiert zu sehen mit einer schwachen Persönlichkeit. Wie schwach man aber tatsächlich ist, weil man unfähig ist, sich seine Mängel einzugestehen, das werden diese Leader in der Regel nie begreifen.

Jemand, der seine Persönlichkeit nicht entwickelt, sondern im Gegenteil permanent von sich selbst ablenkt, der hat es schwer, seine Grenzen zu erkennen. Und wer seine Grenzen nicht kennt, der wird viel öfter als andere übers Ziel hinaus

schießen. So jemand ist unfähig Hilfe anzunehmen, wo es nachdrücklich geboten wäre. Jemand, der sich allein zum Maßstab macht, seine Unsicherheitsgefühle ausgeklammert, ja ausklammern muss, der wird nie und nimmer in der Lage sein, nach Hilfen zu fragen, weil er alles geregelt bekommt, notfalls im Alleingang. Selbst wenn das Unternehmen Schaden erleidet.

Aber eines können wir alle tagtäglich beobachten – es ist ein Naturgesetz: Wo viel Licht ist, ist auch viel Schatten. Und wo viel Macht ist, ist immer auch Ohnmacht. Jemand, der Macht hat, möchte wirken, möchte etwas durchsetzen. Mit der Macht wachsen allerdings auch die Ohnmachtsaspekte. Bill Clinton hat vor einiger Zeit in einem interessanten Interview genau diese These bestätigt. Da fatalerweise bei vielen Leaders die Persönlichkeit nicht parallel zum Machtgewinn mit wächst, stellen sich bei vielen von ihnen peu à peu zum Machtgewinn immer größere Ohnmachtserlebnisse ein die aber verdrängt werden müssen.

Auch einem Top-Manager ist es bewusst, dass sich nicht alles, was man durchsetzen möchte, auch durchsetzen lässt. Daniel Goedevert beschreibt unter anderem genau dieses Dilemma in seinem Buch „Wie ein Vogel im Aquarium“. Er hat es erlebt, als er Vorstandsvorsitzender von FORD Deutschland war. Je höher man in der Hierarchie aufsteigt und dadurch an Machtzuwachs gewinnt, desto größere Machtdimensionen müssen bewältigt werden. Da aber nicht alles gelingt, nicht gelingen kann, stellen sich auf der anderen Seite naturgemäß Gefühle ein, ohnmächtig zu sein. Dieses ist von einer reifen Persönlichkeit viel leichter zu bewältigen, als von einem unreifen Charakter. Reife hat etwas mit Selbsterkenntnis zu tun. Und genau dieser Reifeprozess wird von über 90 Prozent der Führungskräfte aus Angst vermieden. Viele verwechseln Reife mit Intellektualität und brillanter Rhetorik. Aber nur der ist wirklich klug, der zusätzlich über Emotionale Intelligenz verfügt.

In den USA hat man bereits vor vielen Jahren durch spezielle Hilfsprogramme erkannt, dass solche Leader geneigt sind, an speziellen Mythen zu stricken. Drei unterschiedliche Mythen,

sind es, die immer wieder befeuert werden. Und lieber Chef, wenn Du genau hinschaust, dann wirst Du genau diese Spezies auch in unserer Firma entdecken. Und ich bin mir sicher, dir fallen sofort auch Namen dazu ein.

Der John Wayne-Mythos:

Es wird erwartet, dass Manager den Individualisten verkörpern, wie sie in den Filmen von John Wayne dargestellt werden. Diese Charaktere haben sich immer unter Kontrolle, klagen nie über körperliche oder emotionale Belastungen. Sie haben immer die wesentlichen Ziele im Auge und sind so pflichtbewusst um diese auch zu erreichen. „Ein Mann muss tun, was ein Mann tun muss“, heißt die Devise. Selbst in den stressreichsten Momenten bewahren diese Helden ihren Gleichmut, besiegen die bösen Schurken und reiten dann in den Sonnenuntergang.

Der „Alles-im-Griff-Mythos“:

Das Umfeld in der Firma hat oft unrealistisch hohe Erwartungen an ihre Führungskräfte und Manager. Die Erwartungshaltung, dass sie sich selbst und alle Situationen jederzeit im Griff haben. „Ich bin derjenige, der die Fäden zieht!“ Dies wiederum erhöht den Arbeitsstress und so weiter, bis der Zustand einen kritischen Level erreicht. Wie entscheidungsfähig und entscheidungssicher mag so jemand wohl sein? Dennoch demonstriert man nach außen hin, „Ich habe alles im Griff“.

Der „Einsam an der Spitze-Mythos“:

„Ich sitze oben an der Spitze, fernab der Welt und niemand kann (und darf) mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben helfen. Ich allein passe auf, dass nichts schief läuft“. Nach außen gibt man sich heroisch wie ein Junkie. Cool, unnahbar, nichts kann einen aus der Ruhe bringen. Alles perlt ab. Heroin und heroisch haben übrigens eine starke semantische Verwandtschaft. Körperlichen und seelischen Schaden zu erleiden gehört halt für einen Chef dazu, wie bei einem Junkie. Gerade weil man weiß, dass man körperlichen und/oder seelischen Schaden erleiden könnte und sich dennoch darauf einlässt,

das zeichnet einen ja gerade als heldenhaft (heroisch) aus, so meinen diese Chef zumindest.

18 Die Wahrheit darüber, weshalb es so schwer fällt Fehler einzugestehen

Chef, ist Dir schon mal aufgefallen, dass Du Niederlagen nur schwer ertragen kannst? Wenn irgendwas nicht so läuft, wie Du es gerne hättest, also wenn etwas daneben geht (was jedem Menschen dann und wann widerfährt), dann musst Du es irgendwie immer schön reden. Einfach mal zu sagen: "Da ist mir etwas daneben gegangen", dazu bist du nicht fähig. Solche Begebenheiten werden von Dir ganz schnell bagatellisiert. Und wenn es doch mal in Dein Bewusstsein dringt – man kann es genau erkennen, wenn das der Fall ist – dann empfindest Du jeden Deiner Fehler, jede Minderleistung, jegliche Art von Fehlurteil wie eine persönliche Kränkung. Wobei von dir Kleinigkeiten, die andere lediglich als kleinen Fehler einstufen würden, schon als Versagen empfunden werden.

In diesem Zusammenhang hatte ich vor ein paar Tagen ein interessantes Gespräch mit Daniel Flechter aus der internen Verkaufsabteilung. Du weißt, von wem ich spreche. Genau, das ist derjenige, der nach dem Studium bei uns angefangen hat und bei uns sofort eingeschlagen hat wie eine Bombe – wie man so sagt. Er hat einen super Start hingelegt und ist seitdem von seinem Chef kontinuierlich gefördert worden. Jetzt hat er ja kürzlich Führungsverantwortung übernommen. Und dazu ist ihm von seinem Chef empfohlen worden, ein Coaching bei einem externen Coach in Anspruch zu nehmen. Genau darüber hat er mir ein wenig berichtet. Fand ich sehr spannend. Ihm sind dadurch ein paar sehr wichtige Aspekte deutlich und nachvollziehbar geworden, die ihm, wie er sagte, für seine weitere Karriere sehr hilfreich sein werden.

Im Laufe dieses Coaching wurde ihm bewusst dass sein Idealbild welches er von sich selbst hatte mit seiner Realsituation hier im Betrieb ganz und gar nicht übereinstimmt. Sein ideales Bild, das er von sich hatte, forderte von ihm: „Sei perfekt! Mache keine Fehler!“ In seiner Vorstellung war dies eine der wichtigsten Voraussetzungen, um Karriere zu machen und Erfolg zu haben. Dann hat er allerdings durch eine Unachtsamkeit einen

Fehler gemacht, der zu Mehrkosten führte. Nicht unbedingt ein großes Problem, trotzdem hat ihn das sehr gewurmt, weil er ja unbedingt perfekt sein wollte. Interessanterweise ist dieser Fehler gerade deshalb entstanden, weil er immer darauf bedacht war, möglichst fehlerlos zu sein.

Ich habe ganz vergessen zu fragen, was denn das Problem war, welcher Fehler ihm unterlaufen ist, weil wir bei einem ganz anderen Aspekt hängen geblieben sind. Im Endeffekt ging es in seinen Gesprächen mit dem Coach auch gar nicht mehr um diesen Fehler und um die Mehrkosten die er verursacht hatte. Im weiteren Verlauf des Coaching stellte sich heraus dass es ihm äußerst *peinlich* war diesen Fehler begangen zu haben. Das war des Pudels Kern. Diese Peinlichkeit löste bei ihm erhebliche Schamgefühle aus. Und diese Schamgefühle hatte er verdrängt. Ihm ist wirklich nicht bewusst geworden, dass er sich für seinen Fehler so riesig schämte, weil seine Ansprüche, fehlerlos zu sein, so gewaltig waren.

An dieser Stelle unseres Gespräches ist mir selbst etwas wirklich Interessantes bewusst geworden. Ich glaube, in unserem Unternehmen gibt es viel mehr Führungskräfte, die so ähnlich gestrickt sind wie Daniel und ebenso hohe Ansprüche an sich selbst stellen. Der Coach meinte, dass es sich hier um ein ideales Selbstbild von sich handelt, wie man gerne sein möchte. Solch ein überhöhtes Selbstbild kann natürlich niemand ständig gänzlich erfüllen. Eher im Gegenteil. Das Scheitern wird dann vielmehr alltäglich. Solche Situationen lösen jedoch bei zahlreichen Menschen Scham aus.

Und weil sich schämen ein Gefühl ist, was für die meisten Menschen nicht gut zu ertragen ist, wird es verdrängt. Aber nicht wenige Menschen neigen auch dazu, wenn ihnen ein Fehler unterläuft oder ein Missgeschick passiert, dass sie die Umstände dafür verantwortlich machen. Die Umstände haben zu dem Fehler geführt oder der Kollege oder ein Mitarbeiter oder der Lieferant oder der Kunde, der so blöd ist. Alle Anderen sind Schuld, nur man selbst hat keinen Fehler begangen.

Und jemand der keine Fehler macht – oder besser gesagt – im Laufe der Zeit lernt diese nicht zuzugeben weil immer die anderen Schuld sind der hat keine Veranlassung sich zu schämen. Und da ist es mir wie Schuppen von den Augen gefallen: Bei vielen unserer Vorgesetzten ist es so, wenn sie einen Fehler vertuschen oder anderen in die Schuhe schieben, also nicht dazu stehen können, dann deshalb, weil sie sich im Grunde dafür schämen. Diese Schamgefühle sind für sie nicht erträglich, deshalb vertuschen sie immer wieder ihre Fehler. Schade eigentlich, dass sie nicht dazu stehen können, einen Fehler gemacht zu haben. Denn das ist sehr fatal. Der Coach hat Daniel in diesem Zusammenhang noch auf etwas ganz Entscheidendes aufmerksam gemacht, was mir sofort eingeleuchtet hat. Wer nicht fähig ist Fehler zuzugeben, der kann nichts dazulernen. Das ist doch ganz logisch. Wenn man nie und nirgends einen Fehler macht, also quasi fehlerlos ist, dann braucht man einfach nichts mehr zu lernen, weil man ja schon perfekt ist und alles kann. Ich finde, im Prinzip sind diese Menschen ganz arm dran.

Daniel hat durch sein Coaching eine ganze Menge dazugelernt. Vor allem eine ganz wichtige Lektion: Ihm ist es mittlerweile gelungen, die Kluft zwischen seinem Idealbild und seinem realen Selbst-Bild zu erkennen. Und der Coach meinte deshalb, seine Persönlichkeit ist doch schon reif genug, um zumindest ihm (dem Coach) gegenüber kaum Scham zu empfinden und deshalb fähig war von sich aus diese Situation in dem Coaching anzusprechen. Es gibt Führungskräfte, die selbst einem Coach gegenüber nie und nimmer einen Fehler zugeben würden. Dann könnte aber genau das in einem Coaching ein erstes Ziel sein.

Das Wichtigste war für Daniel allerdings, dass er generell gelernt hat, besser mit Fehlern umzugehen. Heute ist es für ihn kein Problem mehr, wenn er einen Fehler macht oder etwas schief läuft, dazu zu stehen und es zuzugeben. Und das Beste ist, dadurch hat er nicht, wie er immer befürchtete, an Ansehen bei seinen Mitarbeitern verloren, sondern im Gegenteil, er hat an Geltung und Stärke gewonnen. Was ebenfalls sehr interessant ist: Seitdem er nicht mehr so peinlich genau (schon inter-

essant dieser Ausdruck „*peinlich genau*“ gerade in diesem Zusammenhang), also, dass er nicht mehr so penibel darauf achten muss, nur ja keinen Fehler zu machen, fühlt sich für ihn alles viel leichter an. Unterm Strich macht er dadurch heute interessanterweise weniger Fehler. Wenn überhaupt, dann sind es für ihn heute neue Erfahrungen aus denen er neue Erkenntnisse gewinnen und auf denen er gut aufbauen kann.

Dem Coach war auch noch wichtig, dass Daniel nicht seine Ideale in Frage stellt oder diese aufgibt. Er hat ihm auch erklärt, dass es überhaupt nicht schlimm ist, dass Menschen Ideale haben. Vor allem Menschen, die Führungspositionen anstreben, haben oftmals hohe Ideale verinnerlicht und diese hohen Ideale benötigen sie auch. Nur sollte man sich dieser mächtigen Ideale bewusst sein und ihnen mal auf den Grund gehen – woher sie eigentlich kommen und wie sie entstanden sind.

Von entscheidender Bedeutung ist dabei, ob es Ideale sind, mit denen man noch übereinstimmt oder solche Ideale, die sich im Laufe der Zeit verselbständigt haben und in ganz hohem Maße von anderen aufoktroyiert wurden. Zum Beispiel von den Eltern und mit denen man selbst nun gar nicht mehr einverstanden ist. Das sei übrigens, meinte der Coach, bei allen Menschen der Fall, dass die eigenen Ideale sehr viel mit dem Elternhaus zusammenhängen und von diesen geprägt wurden. Nur wenn man das für sich *nicht* klar bekommt, *nicht* erkennt, dann kann es sein, dass man ein Leben lang versucht, den Idealen der Eltern oder anderer Erziehungspersonen nachzuhecheln, ohne dass man sie auch für sich selbst wirklich akzeptiert hat.

Das wiederum kann dazu führen, dass man demzufolge *sein* Leben für Andere führt, um denen zu gefallen, und deshalb nicht zu sich selbst findet. Ja, und da sind mir noch einige weitere Schuppen von den Augen gefallen. Ich glaube, hier in unserem Unternehmen, und nicht nur hier, gibt es eine Menge Führungskräfte, die von einem Ideal getrieben sind, das sie unbedingt erfüllen müssen, weil es irgendwie in ihnen drin steckt; und sie bemerken gar nicht, dass sie etwas anstreben, etwas erfüllen wollen, hinter dem sie selbst oder besser gesagt ihr wahres inneres Selbst gar nicht mehr steht. Ich finde, man-

che von denen sollten sich, wie Daniel, auch mal ein Coaching gönnen.

Noch einen letzten Gedanken, der mir wichtig erscheint. Der Coach äußerte auch, niemand wird seine Ideale sogleich alle erfüllen können, sonst wären es ja keine Ideale mehr. Also kommt es zwangsläufig zu Diskrepanzen zwischen seinem Idealbild und seinem tatsächlichem Können. Genau dadurch ist Lernen, Entwicklung und Reifung aber erst möglich. Wenn die Kluft zwischen Ideal und Wirklichkeit – dem tatsächlichem Können – nicht erkennbar wird, dann kann sich kein Antrieb entwickeln zu lernen und zu wachsen. Derjenige, der vor sich selbst und Anderen immer so tut, so tun muss, als würde man schon alles beherrschen, obwohl man noch Lücken aufweist, der wird nicht lernen können. Kurz und knapp: Man muss in der Lage und fähig sein, sich seine Fehlbarkeit einzugestehen, um sich entwickeln zu können. Aber genau das kann eine Führungskraft, die immer perfekt sein muss, nicht. Sie muss ständig vertuschen, umdeuten oder Anderen in die Schuhe schieben und kommt deshalb weder fachlich noch emotional voran.

Daniel ist es gelungen, sein Gefühl, versagt zu haben, nicht zu verdrängen. Er hat glasklar erkannt, dass Verdrängung zu guter Letzt dazu führt, Fehler zu vertuschen und sich selbst und Anderen immer wieder vormachen zu müssen, was man doch für ein toller Hecht ist. Daniel hat stattdessen begonnen sich intensiv damit auseinandersetzen, was ihm nicht so gut gelingt. Er hat gelernt, mit solchen Situationen umzugehen und wenn dann doch mal etwas daneben geht, zu sagen: „*Mist, das nächste Mal mache ich es besser.*“ Oder zu sagen: „*Schade, dass es mir dieses mal noch nicht gelungen ist.*“ Auf diese Weise hat er auch viel darüber gelernt, was eine gute Führungskraft ausmacht. Außerdem stellt er fest, dass er seinem Ideal-Bild Schritt für Schritt näher kommt. Ganz wichtig war für ihn auch, das hat er mir abschließend noch mitgeteilt, er hat gelernt, dass man schon mal über sich selbst enttäuscht sein kann, aber dass man das akzeptieren können muss, ohne zu resignieren. Für ihn ist genau das heute ein Ansporn zu lernen und sich persönlich weiterzuentwickeln.

Ihm ist so richtig offensichtlich geworden: Wenn jemand diese Auseinandersetzung mit sich selbst meidet, weil er die damit verbundenen Gefühle fürchtet, dann wird er zwangsläufig in seiner Entwicklung stehenbleiben. Stattdessen können wir bei Vielen häufig die Reaktion beobachten, sich maßlos überschätzen zu müssen.

Mit dem Coach hat er dann auch noch etwas intensiver über das Enttäuschtsein gesprochen. Der Coach hat Daniel aufgefordert, Enttäuschung mal mit Bindstrich zu schreiben: also so

Ent-Täuschung.

Wenn man sich das mal genauer anschaut und auf sich wirken lässt, dann steckt in dem Begriff auch, dass man einer Täuschung enthoben wird. Die Täuschung ist weg, vorbei. Wenn man sich beispielsweise von einem Freund enttäuscht fühlt, dann hat man vielleicht selbst etwas in diese Beziehung hineininterpretiert, was der Freund niemals versprochen hatte. Es waren vielmehr die eigenen Wünsche, was man gerne gehabt hätte, wie der Freund sich verhalten soll. Wenn der Andere sich dann nicht so verhält, wie man es erhofft oder erwartet, dann ist man enttäuscht. Unterm Strich ist man aber selbst dafür verantwortlich. Es kann aber auch vorkommen, dass der Andere mir de facto etwas vorgegaukelt hat, was er nicht hält oder vielleicht auch gar nicht halten kann. Dann fühlt man sich also ge-täuscht. Wie auch immer, unter dem Strich ist man einer scheinbaren oder tatsächlichen Täuschung enthoben. Gleichgültig ob ich mich selbst oder der Andere mich getäuscht hat. Bei aller Frustration, die sich daraus ergibt, es bringt zu guter Letzt eine Klärung. Es hilft auch nicht, so etwas wegdiskutieren zu wollen. Man sollte es hinnehmen und daraus lernen.

Genauso verhält es sich, wenn ich von mir selbst

ent-täuscht

bin. Dann hilft es nur, sich das einzugestehen und daraus zu lernen. So etwas vor sich selber zu rechtfertigen und zu ver-

drängen und wegzuschieben, indem man schöne Erklärungen findet, weshalb und warum etwas schief gelaufen ist, hilft nicht wirklich weiter. Nur wenn man fähig ist, es vor sich selbst einzugestehen, dann wird man lernen und sich auch weiterentwickeln können.

Mir wurde in dem Gespräch mit Daniel deutlich, er hat sich durch das Coaching richtig gut entwickelt. Er selbst meint, er steht jetzt nicht mehr in der Gefahr zum überheblichen Boss zu werden und damit zu einer Gefahr für unser Unternehmen. Er hat sich auch fest vorgenommen, nicht zu einem Leader zu werden, der Ja sagt, wenn man seinen eigenen Boss stattdessen vielleicht auch mal mit Unannehmlichkeiten konfrontieren sollte. Er fühlt sich hier ausgesprochen wohl, wird aber immer wieder seine Situation prüfen nach dem Motto:

Take it – change it – or leave it.

Nimm es so wie es ist. Wenn es dir nicht mehr gefällt, versuche es tatkräftig zu ändern. Wenn das nicht möglich ist, entscheide dich, ob du es trotzdem so wie es ist akzeptieren kannst oder du sagst: „Adieu, ich suche mir etwas Neues“.

19 Die Wahrheit über den Umgang mit Gefühlen, die man nicht wahrhaben will

Ist Dir schon mal aufgefallen, dass Manager und Führungskräfte zu Gefühlen und Emotionen ein hochgradig angespanntes Verhältnis haben? Wie oft habe ich von Dir folgende Sätze beispielsweise so oder so ähnlich schon gehört: „Der anstehende Klärungsprozess muss aber bitteschön emotionslos vonstatten gehen.“ Oder auch: „Wir müssen bei dem Workshop aufpassen, dass keine Emotionen entstehen.“ Auch diesen Satz: „Denke bitte daran, dass bei dem Treffen die Emotionen herausgehalten werden.“ Und ich habe mich schon häufiger gefragt: „Sind Emotionen für Dich etwas Bedrohliches?“ Anscheinend ja, denn warum sonst sollten sie unbedingt vermieden werden. Schließlich ist mir dann aufgefallen, dass nur bestimmte Emotionen verpönt sind. Und zwar alle Gefühle, die von Dir nicht beherrscht werden. Welche Emotionen könnten das wohl sein?

Bei diesem Thema sollten wir einen Fakt nicht außer Acht lassen, da er sehr wichtig ist: *Jegliche* Emotion ist ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens. Folglich macht uns *jede* Emotion, die wir ausklammern, gefühlsärmer. Je mehr Emotionen man ausschaltet, umso gefühlloser wird man, bis sich schließlich ein gefühlskalter Mensch entwickelt. Aber genau so erlebe ich Dich manchmal. Und nicht nur hier in unserer Abteilung ist mir das aufgefallen, sondern es ist mir auch in anderen Abteilungen und auf anderen Führungsetagen begegnet. Dass Du manchmal durchaus witzig sein kannst, kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass das oft ein Überspielen Deiner Gefühlskälte ist.

Es ist ohne weiteres nachzuvollziehen, wenn man Enttäuschungen als unangenehme, unerfreuliche Emotion erlebt, dass man sie gerne vermeiden möchte. Wer möchte das nicht? Aber indem man solche Gefühle grundsätzlich verdrängt, nicht wahrhaben will, sie ständig beiseite schiebt, sind sie doch nicht wirkungslos. Die Enttäuschung ist doch vorhanden. Sie wirkt sich doch aus, ob man das wahrhaben will oder nicht. Jede

bewältigte, verarbeitete Gemütsbewegung hingegen, ist ein bedeutsamer Schritt innerhalb eines gesunden emotionalen Reifungsprozesses.

Man kann das recht gut bei kleinen Kindern beobachten, die noch von einer Vielzahl von Emotionen überwältigt werden und mit Hilfe der Eltern allmählich lernen (sollten) damit umzugehen. Wenn dieser Entwicklungsprozess Schritt für Schritt besser gelingt, dann reifen Menschen heran, die in der Lage sind, wirksam Affekte zu verarbeiten und zu bewältigen, wenn es die Situation erfordert. Sie sind fähig Emotionen zuzulassen, um diese für die Durchsetzung eigener Belange zu nutzen. Genau darum geht es doch im Leben. Seine eigene Befindlichkeit so gut wie möglich wahrzunehmen, um für seine eigenen Interessen angemessen eintreten zu können ohne Andere nieder machen zu müssen.

Ich habe allerdings beobachtet, dass so mancher Chef beim Umgang mit Emotionen noch nicht einmal den Reifegrad eines Kindes im Grundschulalter überschritten hat. Aber das ist ja auch nachvollziehbar. Wenn wie so oft die Ursprungsfamilie nicht dabei behilflich war, zu lernen wie man Emotionen bewältigt, dann muss man sich nicht wundern, wenn man einen emotionalen Reifegrad entwickelt hat, der dem eines Grundschulkindes entspricht. Im späteren Leben hält man dann solch einen Reifegrad für angemessen und für erwachsen da man ja nichts anderes gewohnt ist und gelernt hat.

Es sind allerdings nicht nur Gefühle der Enttäuschung, die man gerne aus seinem Leben ausklammern möchte. Man kann die Liste der *so genannten* negativen Gefühle, die man gerne vermeiden möchte, ohne weiteres erweitern. Wie da sind: Peinlichkeit, Neid, Zorn, Wut, Unterlegenheitsgefühle, Zu-Kurz-Kommen, Übergangen-Werden und so weiter und so fort.

Als Folge des Hangs, derartige Erregungen fortlaufend zu eliminieren, hat sich bei vielen Chefs eine emotionale Panzerung entwickelt. Vorhanden sind alle diese Gefühle selbstverständlich auch bei den Chefs, wie bei jedem anderen Menschen auch. Nur hat sich bei ihnen durch die ewige Verdrängung ein

Gefühlspanzer aufgebaut, der solche Gefühle nicht mehr durchlässt. Das erzeugt bei dem Betreffenden die Illusion, man hätte diese Emotionen gemeistert, allein weil man sie aussortiert hat. Stattdessen sind sie nach wie vor existent, nun jedoch unkontrolliert wirksam.

Ich möchte das kurz mit einem Vergleich näher erklären. Es ist, als wenn man auf seinem Dachboden Dachse hätte, deren Geräusche man von Zeit zu Zeit hören kann. Und jetzt wird der Dachboden so schallisoliert, dass man die Geräusche nicht mehr wahrnimmt. Dadurch hat man die Dachse doch nicht in den Griff bekommen. Im Gegenteil. Auf diese Weise breiten sie sich völlig unkontrolliert immer weiter aus. Wer die Augen aufmacht und durch so manche Chef-Etage spaziert, der wird genau solche Verhältnisse vorfinden. Die „Emotionsdachse“ sind vordergründig nicht zu hören und nicht zu sehen. Uns schlägt scheinbar Emotionslosigkeit entgegen. Diese Etagen wirken nahezu antiseptisch, keimfrei und clean und erinnern manchmal eher an Beerdigungsinstitute als an lebendige Organismen. Aber hinter den Kulissen brodeln sie, denn die emotionalen Dachse sind trotz alledem vorhanden und wirksam.

Um es noch verständlicher zu machen, weshalb manche Chefs antiseptisch, eben keimfrei wirken, hilft ein Modell aus der Chemie. Den Chemikern ist etwas gelungen, was in der Logik unserer Psyche, also im menschlichen Dasein nicht möglich ist. Die Chemiker können durch Hochleistungssysteme oder durch ausgeklügelte Prozesse schädliche Emissionen herausfiltern. Im emotionalen Bereich ist so etwas nicht möglich.

Jeder der versucht, ausschließlich die so genannten negativen Affekte und Gefühle auszuklammern, wird in seiner Gefühlswelt durchgängig eingeschränkt. Denn wenn jemand einen Gefühlspanzer aufbaut, dann eliminiert er ja nicht nur die von ihm als negativ empfundenen Gefühle, sondern es hat einen Einfluss auf alle Arten von Gefühlen. Man entwickelt dadurch eine Art Bremse für alle Formen der Empfindungen. Jemand, der diesen Weg eingeschlagen hat, wird im emotionalen Erleben grundsätzlich eingeschränkter oder man könnte auch sagen ärmer. Demjenigen ist etwas verloren gegangen, über das an-

dere Menschen verfügen. Auf der anderen Seite ist stattdessen häufig das analytische Denken oder das Durchsetzungsvermögen oder die Zielstrebigkeit überdurchschnittlich gut ausgeprägt. Vergleichbar ist es mit jemandem, der sein Augenlicht verloren hat. Dieser entwickelt einen ungeheuer gut ausgebildeten Tastsinn. Aber das Blind-Sein ist und bleibt dennoch eine Beeinträchtigung, eine Einschränkung, eine Behinderung. Gleichermäßen ist eine emotionale Gefühlspanzerung eine Behinderung.

Irgendwann mal hatte ich dann verstanden, im Sinne von kapiert und nachvollziehen können dass es für das emotionale Unvermögen gute Gründe gibt die mit Deiner persönlichen Entwicklungsgeschichte zu tun haben. Ab diesem Zeitpunkt konnte ich Vieles von Deinem Verhalten besser zuordnen. Was ich aber bis heute *nicht* verstanden habe, ist, weshalb Du nichts dagegen unternimmst, sondern immerzu so weiter machst. Ich habe mir oft gedacht, ihm müsste es doch auch auffallen, dass es sinnvoll wäre diese Situation mal genauso bei den Hörnern zu packen, wie er seine Projekte angeht und bei den Hörnern packt.

Ich habe mich gefragt, ob es tiefer liegende Gründe geben könnte, dass er es beim Status Quo belässt. Kann er oder will er nichts an seinem Gefühlspanzer ändern? Sieht er nicht, dass es sein Verhalten massiv beeinträchtigt? Was steckt hinter dieser Unfähigkeit, mit Gefühlen adäquat umgehen zu können, sie zuzulassen und sie zu meistern? Was steckt hinter dem Unvermögen, sich mit seinen eigenen Emotionen auseinander zu setzen, diese zu reflektieren? Und dann ist es mir plötzlich wie Schuppen von den Augen gefallen. Was man kaum für möglich hält, ist bei vielen Chefs oftmals dennoch vorhanden. Selbst hochrangige Führungskräfte und Manager haben Schiss, sich mit dem eigenen Selbst und mit ihren Gefühlen auseinander zu setzen, mal tiefer gehend über sich selbst nachzudenken und nachzuforschen. Ja, mir ist deutlich geworden, sie haben gleichsam eine fundamentale Angst vor Selbsterkenntnissen.

20 Die Wahrheit über die Angst vor Selbsterkenntnis

Auch beim Thema Selbsterkenntnis klaffen wieder einmal Selbst- und Fremdbild meilenweit auseinander. Auf der einen Seite bist Du, aber nicht nur Du, sondern sind viele Leader felsenfest davon überzeugt: Ich bin in diese Position gekommen, weil ich ein toller Hecht bin. Ich bin eine umwerfende Persönlichkeit. Wenn überhaupt, so ist man vielleicht noch der Ansicht, es gibt eventuell die ein oder andere Kleinigkeit, die man korrigieren müsste, könnte oder sollte, aber unterm Strich sind das letztendlich Peanuts und nicht der Rede wert. So ist auch Dein Selbstbild.

Fragt man die Mitarbeiter solcher Führungskräfte, dann sieht deren Bild von ihren Chefs nicht selten *völlig* anders aus. Ich habe mit einigen meiner Kollegen, ebenso mit einigen Deiner Kollegen aus anderen Abteilungen und mit den Mitarbeitern von einigen anderen Chefs, gesprochen. Die Anderen äußern sich eher so: „Der merkt auch nicht, dass er sich überschätzt. Der ist nicht der Überflieger, für den er sich hält.“

Fast alle meine Kollegen und die Mitarbeiter anderer Führungskräfte haben mir in den Gesprächen mit ihnen immer wieder bestätigt: Sie sind im Laufe ihres Lebens ständig auf Führungskräfte gestoßen die davon überzeugt waren sie seien vor allem in die jeweilige Führungsposition gekommen, einzig und allein weil sie ein unbändiges Selbstwertgefühl haben. Ja, sogar in den oberen Managementtagen ist man davon überzeugt, man sei nur in diese Positionen berufen worden, weil man ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein besitzt. Ganz nach dem Motto: Schließlich haben sich nur die Besten, die Fähigsten, die großen Persönlichkeiten durchgesetzt. Nur diese Charaktere sitzen dort in den Chefetagen. Aber das ist eine irrige Vorstellung und zeugt von einem Mangel an reifer Selbsteinschätzung.

Wenn diese Macher bei Meetings, Konferenzen, Zusammenkünften und After-Work-Parties zusammenstehen und man sie reden hört, wie sie über ihresgleichen denken, wie sie von sich überzeugt sind, dann könnte man meinen, hier versammelt sich

die Elite, die Crème de la Crème, die, die sich wirklich ihres Selbst bewusst sind, die durch Training, Coaching und Seminare ihre Schwachpunkte und blinden Flecken kennengelernt und überwunden haben. Kurz und gut, man bekommt den Eindruck es handele sich um wirklich reife Persönlichkeiten, um die Auslese.

Genau das Gegenteil ist – leider – allzu oft der Fall. Auf allen Hierarchie-Ebenen arbeiten halt nur ganz normale Menschen und alle haben ihre großen und kleinen persönlichen Schwächen und manchmal sogar Macken. Nur, je höher die Hierarchieebene ist, die man sich anschaut, um so mehr wird so getan, als gäbe es diese Schwächen nicht. Es erinnert stark an die Geschichte von des „Kaisers neue Kleider“. Alle Welt kann sehen, dass der Kaiser nackt ist, aber niemand traut sich, ihm das zu erzählen. Deshalb lebt der Kaiser weiter in der Illusion, die schönsten Kleider zu besitzen. Genauso sind viele Führungskräfte gestrickt und der Überzeugung, sie hätten ein unbändiges Selbstbewusstsein und merken nicht, dass sie das oft mit Arroganz verwechseln.

An dieser Stelle drängt sich eine Frage auf: „Warum eigentlich sollte jemand, der, nur weil er irgendwann Führungskraft wird und peu à peu in höhere Führungsebenen aufsteigt, allein dadurch an persönlicher Reife gewinnen?“ Allein dadurch, dass jemand einen Stern mehr auf die Schulterklappe gepappt bekommt, wird doch die Persönlichkeit nicht reifer oder selbstbewusster. Karriere machen führt nicht per se zu größerer Charakterreife. Im Gegenteil. Häufig bleibt eben diese auf der Strecke. Sie hat sich nicht parallel mit dem größeren Verantwortungsbereich entwickelt. Und genau das ist ein Grund weshalb so manches Projekt vor die Wand gefahren wird. Um erfolgreich sein zu können reicht Fachwissen, technologisches Knowhow, allein nicht aus. Notwendig ist überdies psychologisches Fingerspitzengefühl, soziale Kompetenz sowie persönliche Reife. Allzu viele Chefs versuchen allerdings immer wieder Probleme mit der Logik der Technik zu lösen statt die Logik der Psyche mit einzubeziehen.

Vielen Chefs fällt gar nicht auf, dass sie der Karikatur eines Managerbildes nacheifern und dadurch selbst zu einer Karikatur geworden sind. Hinter vorgehaltener Hand machen sich die Mitarbeiter über sie lustig. Und nur weil die Mitarbeiter in Meetings kuschen, die Klappe halten, kann es nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie ihre Chefs nicht in jedem Fall für voll nehmen.

Der einzige Lösungsansatz aus dieser Misere, den ich kenne – vielleicht gibt es andere, die sind mir aber bisher noch nicht unter gekommen – der einzige Weg ist, dass sich die Chefs über ihr SELBST bewusst werden müssen. Daher kommt nämlich der Begriff Selbstbewusstsein.

Sich seines Selbst bewusst werden!

Nur wer Antworten auf die Frage findet: „Wer bin ich?“, der hat Selbstbewusstsein. Dazu gehört allerdings auch, sich seiner Schwächen bewusst zu werden. Jemand, der von sich behauptet keine Schwächen zu haben, der nie und nirgends Fehler eingestehen kann, ist nicht selbstbewusst, sondern häufig einfach maßlos arrogant. Und hinter der arroganten Maske verbergen sich nicht selten Selbstzweifel und ein brüchiges Selbstwertgefühl.

Das Fatale: So ein Mensch ist – wie wir es ja bereits besprochen haben – *nicht* lernfähig. Wir Menschen lernen zu einem großen Teil dadurch, dass wir unsere Grenzen erkennen. Solche Abläufe kann man sehr schön bei kleinen Kindern beobachten. Wenn die etwas nicht können, dann sind sie begierig darauf das zu lernen. Ich konnte vor kurzem zwei Geschwisterkinder beobachten. Der Junge etwa viereinhalb Jahre alt und die Schwester noch nicht ganz zwei Jahre. Die Kleine versuchte in allem ihren großen Bruder nachzuahmen. Wenn das noch nicht so klappte wie beim großen Bruder machte sie sich mit Akribie und Ausdauer daran ihm nachzueifern. Das Mädchel hatte eine „Schwäche“ erkannt, etwas entdeckt, was sie noch nicht so gut konnte und war nicht davon abzubringen Neues zu lernen, es genauso zu können wie der große Bruder. Das meine ich damit, wenn ich sage, jemand der keine Fehler/Schwächen

hat, bzw. diese nicht wahrhaben will, der ist nicht lernfähig. Warum sollte er etwas ändern? Er hat doch von sich das Bild der Vollkommenheit. Das ist der Grund weshalb so manche Führungskraft in ihrer Entwicklung stecken bleibt. Die Energie, die von diesen Führungskräften sehr häufig ausschließlich darauf verwendet wird, Selbsterkenntnis zu vermeiden, weil es zu sehr schmerzen würde, die eigenen Grenzen zu entdecken, übersteigt unsere Vorstellungskraft.

Kannst du Dich noch daran erinnern, als wir vor einiger Zeit den Teamworkshop hatten? Du bist ja mehr von deinem Chef dazu gedrängt worden. Eigentlich hättest Du gerne darauf verzichtet, weil Du ahntest, was auf Dich zukommen würde. Es lag irgendwie in der Luft, dass Dein Verhalten Deinen Mitarbeitern gegenüber Thema sein wird. Ein Verhalten, von dem Du selber überzeugt warst, dass es ein vorbildlicheres nicht geben könnte. Zumindest hast Du das immer irgendwie ausgestrahlt. Und gleichzeitig stand im Raum – zumindest für uns Mitarbeiter – dass wir sehr unzufrieden mit Dir und Deiner Führung waren. Und genau diese Konfrontation hättest Du gerne vermieden, weil es Dein Selbstbild ins Wanken bringen würde. Nämlich: Du bist der beste Chef von allen.

Das Klima in dem Meeting schaukelte sich stufenweise hoch. Du wurdest immer nervöser, obwohl es dem Trainer gelungen ist, es in einer Atmosphäre stattfinden zu lassen, die fair und umgänglich war. Aber irgendwann mussten dann doch Aspekte Deines Verhaltens auf den Tisch, die nicht so positiv waren, wie Du Dich gerne selber siehst. Als der Trainer nach einiger Zeit eine Kaffeepause ausrief, ich glaube, um Dich auch etwas aus der Schusslinie zu nehmen, konnte ich beobachten, dass Du sogar richtig gezittert hast und fast den Kaffee in Deiner Tasse verschlabbert hättest. Ich weiß nicht, ob es den Anderen auch aufgefallen ist. Aber der Trainer hatte es beobachtet und anschließend unseren Workshop so gesteuert, dass das Feedback an Dich nunmehr sehr vorsichtig geäußert werden konnte, um Dich nicht noch mehr zu verunsichern oder gar zu verletzen. Genau das meine ich, wenn ich davon spreche, dass so manche Führungskraft von sich selbst so sehr überzeugt

aber unfähig ist, sich mit dem eigenen Selbstbild mal wirklich auseinanderzusetzen.

Viele Chefs drehen sich in eine Spirale hinein, aus der sie einfach nicht wieder herauskommen. Du erinnerst Dich doch sicher noch an Peter K. Er war doch einer unserer Top-Manager, einer der Oberbosse. Er konnte es nicht ertragen, wenn man ihn kritisierte. Auch darüber hat man in der Kaffeeküche getratscht. Ich würde sagen, er war mittlerweile Gefangener seines eigenen brüchigen Selbstwertgefühls geworden, das er aber vor sich und Anderen nie und nimmer hätte eingestehen können. Vor allem im Beisein seiner Manager musste er immer den Starken demonstrieren. Scheinbar ein Souverän wie er im Bucho steht. Warum ist das eigentlich bei vielen Managern so? Wie ist es um deren Selbstwertgefühl wirklich bestellt? Wer soviel erreicht hat, könnte doch ganz gelassen mit Feedback und vielleicht sogar Kritik umgehen. Unser Unternehmen ist ja nun mal kein kleines Unternehmen. Peter K. hatte mehrere Tausend Beschäftigte „unter sich“. Und dieser oberste Boss eines solchen Reiches hat Probleme damit, wenn man im Beisein von Anderen nicht seiner Meinung ist. Wie ist das möglich? Es geht noch nicht einmal um ein kritisches Wort, sondern einfach und allein nur darum, eine andere Anschauung zu haben.

Bei solcher Art Chef gibt es ein Missverhältnis zwischen seiner Position und seinem Selbst-Wert-Gefühl. Wer sich seines Wertes bewusst ist, kann sich angemessener Kritik stellen. Jemand, der so eine Top-Position erreicht hat, müsste die Souveränität und die Gelassenheit aufbringen können, dass er ganz locker mit, nennen wir es, kritischem Feedback umgehen kann. Gerade er hat doch bewiesen, dass er ein Könner ist, möchte man meinen. Selbstwertgefühl und Karrierhöhe stehen bei ihm (und vielen anderen) in einem diametralen Verhältnis. Genau an diesem Punkt werden vor allem Chefs Opfer ihres brüchigen Egos.

Vielleicht weil manche von ihnen insgeheim wissen, dass sie in solche Position nicht selten durch Glück geraten sind oder durch die notwendigen Beziehungen und manchmal auch da-

durch, dass sie Andere geblendet haben. Tief in ihrem Innersten sind sich so manche sehr wohl darüber bewusst, dass sie den charakterlichen Anforderungsprofilen, welches sie an sich und andere legen, eigentlich nicht gerecht werden. Deshalb haben sie nicht selten dieses brüchige Selbstwertgefühl und die Angst, von anderen kritisiert zu werden.

Bei der aktiven Kritikfähigkeit, also immer wenn es darum geht, Anderen ihre Fehler aufzuzeigen, sind sie natürlich die Meister dieses Faches. In der Verhaltensforschung spricht man von Angstbeißen. „Bevor du dazu kommst, mich zu verletzen, verletze ich Dich.“ Was vermittelt solch ein Chef durch sein Verhalten seinen **Untergebenen**? Was haben Mitarbeiter, die auch nach oben wollen durch dieses Vorbild gelernt? Sie lernen: „So muss man sich also in unserem Unternehmen verhalten, wenn man Karriere machen will.“

21 Die Wahrheit über den Umgang mit Aggressionen

Wer unfähig ist zur Selbstreflexion der ist auch unfähig seinen Umgang mit Aggressionen angemessen zu reflektieren. Folgendes Prinzip scheint in vielen Führungsetagen eine bevorzugte Rolle zu spielen: Man gibt sich nicht die Blöße, Aggressionen zu zeigen, sie werden unterdrückt. Natürlich habe ich auch immer wieder cholerische Vorgesetzte erlebt, die sich bei jeder Kleinigkeit gehen lassen. Aber die Regel ist doch, dass Aggressionen *nicht* gezeigt werden. Der aufmerksame Beobachter kann allerdings erkennen, wenn die Atmosphäre plötzlich umschlägt und „Blei in der Luft liegt“. „Nun ist Vorsicht geboten, jetzt am Besten kein falsches Wort sagen“ ist dann in den Meetings die bevorzugte Strategie der Untergebenen.

In solchen Konferenzen ziehen sich dann die Mitarbeiter, bildlich gesprochen, in ihre Schützengräben zurück, ziehen den Kopf ein und warten bis sich das Ganze wieder beruhigt, der Pulverdampf sich verflüchtigt hat. Wenn man allerdings das Pech hat etwas vortragen zu müssen, weil man gerade mit einem Thema an der Reihe ist, dann kann es passieren, dass man stellvertretend eine Breitseite abbekommt, wenn man nicht übervorsichtig mit seinen Worten jongliert.

Oft ist es aber so, dass man eigentlich tun und lassen kann, was man will, man bekommt eine Salve ab. Aber meistens gar nicht offen, nicht offen aggressiv, das würde ja auch gar nicht zum Selbstbild solcher Chefs passen. Es wird versteckt und sarkastisch vorgetragen. Immer so, dass sich der Chef keine Blöße gibt und als aggressiv erscheinen könnte. Hier habe ich allerdings immer wieder festgestellt, dass Aggressionen gesammelt werden, ja es ist fast so wie Rabattmarken kleben. Es scheint ein geheimes Buch zu geben in dem die Ereignisse, die den Chef geärgert oder gekränkt haben, vermerkt werden. Und irgendwann bekommt man dann dafür die Quittung. Sei es, dass man bloßgestellt oder lächerlich gemacht oder einfach nicht beachtet wird.

In solchen Momenten sieht man dann als betroffener Mitarbeiter überhaupt keinen Grund, keine Veranlassung dafür. Man hat selbst überhaupt keine Idee, worauf dieses Verhalten des Chefs/der Chefin denn jetzt schon wieder zurückzuführen ist. Man hat doch in dem Moment gar nichts Schlimmes getan. Aber irgendwann hat man vielleicht in einem falschen Augenblick seinem Chef widersprochen. Nun in dieser Situation hat sich für den Chef eine gute Gelegenheit ergeben, um es heimzuzahlen.

Wichtig ist für solcherart Vorgesetzten, dass er als Chef nicht als aggressiv erlebt wird. Die Anderen drum herum sollen ihn als witzig und gut gelaunt erleben. Die Kollegen des betroffenen Mitarbeiters können den Chef, weil sie gerade nicht selbst betroffen sind, zumeist sogar als jovial erleben. Und die Mannschaft kann sich köstlich darüber amüsieren, welch „brillanten“ Witz doch der Chef gerade wieder mal auf Kosten von jemand anderem von sich gelassen hat. Später in der Kaffeeküche oder in Vier- oder Sechs-Augen-Gesprächen ist aber genau das dann der Gegenstand des Tratsches über den Chef.

Ich habe mich mal in der psychologischen Literatur schlau gemacht, was dafür verantwortlich sein könnte, dass man in dieser Form mit aggressiven Impulsen umgeht und dabei Folgendes entdeckt: Dahinter kann die Befürchtung stehen, dass man die eigenen Aggressionen, die in einem stecken, wenn man sie doch mal ein Stückchen frei geben würde, nicht mehr kontrollieren kann, nicht mehr im Griff hat. Man befürchtet: Selbst kleine Aggressionen könnten sich zu großen Aggressionen auswachsen, sodass man schließlich von ihnen übermannt wird.

Das hängt auch damit zusammen, dass solche Chefs zu lange warten, alle Aggressionen zurückhalten und dann bricht es von Zeit zu Zeit mehr oder weniger unkontrollierbar aus ihnen heraus. Man erlebt dann, dass die Aggressionen kaum zu bremsen sind. Kaum zu bremsen heißt jetzt nicht unbedingt cholerisch (mit dem Degen), sondern die Aggressionen werden eher wie mit dem Florett verteilt. Sehr spitzfindig, aber auch sehr verletzend, unter die Gürtellinie. Das wiederum ist auch

ein Hinweis darauf, dass Aggressionen zumindest nach außen hin unter Verschluss gehalten werden. Es ist der Lebensphilosophie geschuldet, dass es besser ist Aggressionen zurückzuhalten, denn wenn ich ihnen nachgebe, dann bin ich ihnen ausgeliefert. Im Grunde genommen hat man nicht gelernt Aggressionen so zu kontrollieren, dass man sie, wenn es drauf ankommt, angemessen und zielgerichtet zu äußern. Für solche Menschen gibt es nur Null oder Eins. Entweder an oder aus. Grautöne kommen kaum vor.

Wenn man mal die Gelegenheit hatte, mit dem einen oder anderen dieser Chefs in einer stillen Stunde und in einer angenehmen und nicht stressigen Atmosphäre darüber zu sprechen, dann stellt man fest, dass sich bei ihnen bereits die Kindertage dadurch auszeichneten, dass Aggressionen oft von ihrem Umfeld nicht geduldet waren. Aggressionsäußerungen und Wut waren etwas Schlimmes und Verpöntes. Wenn solche Empfindungen aber bereits von der Ursprungsfamilie ausgeklammert wurden, nicht geduldet wurden, wie soll man dann lernen damit umzugehen? Die einzige Art, die man gelernt hat, ist, Gefühle der Aggression zu unterdrücken. Dies führt im späteren Leben dazu, dass solch ein Chef regelmäßig als latent aggressiv empfunden wird, den man besser mit Vorsicht genießt. Manchmal entdeckt man bei solchen Chefs gleichwohl auch eine zynische oder sadistische Ader. Es kommt zu versteckten Rachespielchen. Aggressionen werden versteckt ausgeteilt, weil Aggressionen, wie schon erwähnt, zumeist nicht klar und deutlich, eben angemessen artikuliert werden können.

Hin und wieder kann es dann allerdings zu Aggressionsdurchbrüchen kommen, weil einfach das Fass überläuft. Und das Fass läuft nur deshalb über, weil die Fähigkeit, adäquat mit Unwillen, sich abgrenzen, Wut, Ärger und Zorn umzugehen, nur äußerst brüchig entwickelt ist. Wenn es zu aggressiven Äußerungen kommt, dann schießt der Chef nicht selten viel zu weit übers Ziel hinaus. So ein wenig erinnert es an einen kleinen Jungen, der am Gartenschlauch spielt, die Düse nicht richtig beherrscht und plötzlich von dem, was vorne herausgeschossen kommt, überrascht und überwältigt wird.

Lieber Chef, mir ist bei Dir aber auch noch ein anderes Phänomen aufgefallen, das mit Aggressionen zu tun hat. Sehr Gekränkt erlebe ich Dich, wenn jemand deine Eitelkeit verletzt. Dann fühlst Du Dich zutiefst beleidigt. Und wie es das Wort be=leidigt schon ausdrückt: für Dich ist es so, als wenn man Dir ein tiefes Leid zugefügt hätte. Wenn das eintritt, dann bekommt derjenige das ganz schnell in Form kalter Zurückweisung oder lebhafter Aggression zu spüren, selbst wenn es von dem Anderen vorsichtig als sachliche und konstruktive Rückmeldung vorgetragen wurde und ein hilfreiches Feedback sein sollte.

Vermutlich ist es für Dich interessant zu erfahren, dass darauf Professor Kets de Vries bereits 1987 hingewiesen hat. Er beschrieb sehr prägnant, dass viele Führungskräfte mit einem Feedback, das auf Fehler, Unvermögen oder Minderleistung hinweist, völlig überfordert sind. Statt dies als Hinweis zu sehen, über das Eine oder Andere mal nachzudenken und zu überlegen, was man an seinem Verhalten vielleicht auch verändern müsste, spielt man die beleidigte Leberwurst.

Auffallend ist aber auch, dass solcherart Chefs die aufgestauten und nicht verarbeiteten Aggressionen manchmal gegen sich selbst richten. Irgendwo müssen diese Affekte, diese Energie ja hin. „Wie ist das jetzt zu verstehen?“ wird jetzt vielleicht so mancher Chef fragen. Nun ja, aus der Physik wissen wir: Energie löst sich nicht einfach in Luft auf. Sie muss genutzt oder umgewandelt werden. In der Psychologie verhält es sich mit der aggressiven Energie ähnlich. Falls diese Aggressionsenergie nicht zielgerichtet herausgelassen wird, an die Adresse, zu den Personen, denen sie eigentlich gilt, dann wird diese psychische Energie auch schon mal gegen sich selbst gerichtet.

Das sind dann jene Chefs, die mit sich selbst unerbittlich umgehen, die sich selbst viel abverlangen, arbeiten bis zum Umfallen und nicht selten mit sich selbst unversöhnlich sind. Auch exzessives Sporttreiben kann solch eine Form der Auto-Aggression sein. Vielleicht sogar ein Ausweg aus diesem Dilemma, zumindest bis zu einem gewissen Grad. Wenn die Mit-

arbeiter über solche Chefs sprechen, dann hört man oft folgende Sprüche: „Das ist ein harter Hund, der schont sich nicht, der ist hart gegen sich selbst.“ Und das manchmal bis zur Unmenschlichkeit. Erbarmungslos mit sich selbst zu sein hat allerdings nicht selten zur Folge, dass sie diese Härte auch Anderen, vor allem den Mitarbeitern abverlangen. Interessant ist folgender Gedanke: Auf diese Weise kommen die verdrängten Aggressionen gegenüber den Mitarbeitern quasi durch die Hintertür wieder ins Spiel. Die verdrängten Aggressionen gegenüber den Mitarbeitern werden in Form von übergroßen Forderungen und Ansprüchen, die fast nicht erfüllbar sind, ausgelebt. Und dadurch hat der Chef nicht nur seine Aggressionen geschickt abgebaut, sondern es ist hinlänglich bekannt, dass das Umfeld solche Chefs durchaus schätzt, was für sie positive Auswirkungen hat und zu hoher Anerkennung führt.

22 Die Wahrheit darüber, wenn Change-Projekte zur Alibiveranstaltung werden.

Das Empfinden – *eigentlich müsste ich etwas an mir, an meiner Persönlichkeit verändern* – hat so mancher Chef auf jeden Fall immer wieder mal. Aber vollständig gelangt diese Erkenntnis nicht ins Bewusstsein. Es bleibt eher ein vages Gefühl. Stattdessen vollzieht sich hier ein interessantes Phänomen. Dieses Veränderungsempfinden wird auf das berufliche Umfeld übertragen, sprich in andere hinein*projiziert*. Das führt dann zu kuriosen Stilblüten. Wenn stellvertretend für Veränderungen, die eigentlich an der eigenen Person vorgenommen werden müssten, nun diese Energie ver(sch)wendet wird, weil sich der Drang entwickelt, in seinem Umfeld, im Unternehmen alles und jeden verändern zu wollen oder besser gesagt zu müssen, anstatt sich selbst zu wandeln.

So manch kuriose Neuerung in Unternehmen lässt sich auf solch ein Phänomen zurückführen. Der Boss hat plötzlich eine ganz klare Vorstellung von dem, was im Unternehmen verändert werden muss. Allezeit muss außerhalb der eigenen Persönlichkeit etwas in Ordnung gebracht werden. Zum Beispiel das Klima im Unternehmen muss sich ändern – gemeint sind die Umgangsformen. Die Mitarbeiter müssen sich weiterentwickeln. Wenn man dem mal auf den Grund gehen würde, dann ließe sich immer wieder feststellen, dass die Mitarbeiter manchmal sogar zu hundert Prozent jenes Verhalten ändern sollen, was eigentlich der Chef bei sich selbst hätte in Angriff nehmen müssen.

Lieber Chef, wenn Du das nächste Mal eine Verhaltensänderung bei einem Mitarbeiter oder in der Abteilung wünschst, dann frage Dich doch bitte erst einmal selbst, ob Du Dich so verhältst, wie Du es von Anderen wünschst. Und wenn Du Arbeitsabläufe verändern möchtest und Organisationsstrukturen und so weiter und so fort, dann überlege doch mal einen Augenblick, was das mit Dir persönlich zu tun hat. Was hier stellvertretend an Deiner Stelle verändert werden soll.

In dieser Weise scheint es immer genügend zu tun zu geben – Hauptsache man selbst muss sich nicht ändern. Und das natürlich immer unter der Generalprämisse, „*es geht mir doch um den Erfolg unseres Unternehmens*“. Das trägt nicht unbedingt zur Klarheit bei. Es ist keine vertrauensbildende Maßnahme, sondern schafft Irritation. Weil man sich selbst nicht verändern will oder kann, verrückt (verschiebt) man Andere. Und die, die dann verrückt werden, fühlen sich ver-rückt und nicht selten irre und zweifeln dann an dem Verstand so mancher Führungskraft.

Manfred Kets de Vries ein Kenner der Branche durch und durch scheut sich nicht, Firmen als *hysterisch* zu bezeichnen, wenn etwa die ständige Suche nach Neuerungen nie zu einem Ergebnis führt oder auch als *paranoid*, wenn auf allen Ebenen Misstrauen herrscht. Auslöser solcher Aktivitäten sind überwiegend immer die Führungskräfte, die nicht bemerken, wie sie stellvertretend für eigene Verrücktheiten, die sie nicht begreifen und erkennen können (oder wollen), stellvertretend das Unternehmen irre machen. Im Prinzip hängen solcherart Chefs, ohne es selbst zu merken, der Illusion nach, wenn um sie herum alles in Ordnung ist, dann seien auch sie selbst in Ordnung. Wenn ihre Unternehmenswelt heil ist, dann seien auch selbst heil.

Im Rahmen von Familienverbänden können solche Tendenzen ebenfalls beobachtet werden. Eltern, die, statt die eigenen Macken zu kurieren, stellvertretend ihre Kinder zum Psychologen schicken. Gleichgültig ob es sich um Eltern oder Chefs handelt: So lange man nicht in sich selbst Ordnung schafft, so lange hat man nicht zu sich selbst gefunden. Und so lange sind es gerade solche Menschen, die die Unordnung um sich herum vergrößern, statt die Ordnung wieder herzustellen. Die Welt um sie herum kann nicht heil werden, weil sie selber nicht heil sind.

Manchmal bedeutet Ordnung in sich selbst zu schaffen, erst zu akzeptieren, dass man nicht vollkommen ist. Statt unablässig den Popanz in sich zu schüren, der da heißt, „*ich muss perfekt sein*“, ist der erste Schritt zur Besserung, sich so zu akzeptieren, wie man ist; eben auch die eigenen Unzulänglichkeiten.

Man kann Jahr um Jahr versuchen, die Welt um sich herum gerade zu biegen, neue Organisationsstrukturen und Strategien zu entwickeln, alles auf den Kopf zu stellen, es ist und bleibt ein Surrogat, ein Ersatz für die notwendige eigene Persönlichkeitsentwicklung. Und von Mal zu Mal wird es dann schwieriger zu erkennen, dass man selbst derjenige ist, der Hilfe benötigt und stattdessen dafür sorgt, dass erst durch das eigene Fehlverhalten Turbulenzen ausgelöst werden und womöglich sogar eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt wird.

Genauso erging es den Vorständen einer kleineren Versicherung. Seit langem waren sie damit beschäftigt, im Unternehmen Ordnung zu schaffen und es auf Vordermann zu bringen. Statt die eigenen Unzulänglichkeiten in sich selbst und die Konflikte in ihrem Vorstandsteam aufzuräumen, wurde eine Veränderung nach der anderen im Unternehmen durchgeführt. Viele Kongresse und Tagungen wurden von ihnen besucht, immer auf der Suche, was es Neues gibt, welche aktuellen Managementlehren es gibt, die man unbedingt einführen müsste. Immer auf der Suche, was man im Unternehmen verändern muss, ohne letztendlich wirklich nachhaltige Veränderung und Ordnung zu schaffen. Allmählich färbte das Verhalten des Vorstandes auf die nächste Managementebene ab; sie tat es ihnen gleich. Auch sie waren immerfort auf der Suche nach dem, was unbedingt im Unternehmen verändert werden müsste. Es wurde ihnen ja vorgelebt. Wodurch die Unruhe im Unternehmen von Monat zu Monat freilich zunahm.

Jede Tagung, jeder Kongress gab ihnen eine Menge neuer Ideen, was man verändern könnte und Bestätigung dafür, dass sie – wie sie meinten – auf dem richtigen Weg sind. Vieles wurde in Angriff genommen und eingeführt. Dankbar war man für jede Anregung, die man von oftmals selbsternannten Management-Experten und Gurus bekommen konnte. Tolle Konzepte wurden erstellt, zum Beispiel wie sich die kundenorientierten Teams zukünftig verhalten sollten und wie diese von der Weiterbildungsabteilung unterstützt werden könnten. Fortlaufend gab es Pilotprojekte. Von den Mitarbeitern wurde viel, sehr viel verlangt. Ein großer Teil der Mitarbeiter war sogar begeistert. Man war froh einen solch modernen und aufgeschlossenen

Vorstand zu haben. Und die Forderung des Vorstandes: „Wir alle müssen uns verändern, wenn wir die Herausforderungen der Zukunft meistern wollen“, fiel auf fruchtbaren Boden.

Aber Halt! Was war das Motto des Vorstandes? „Wir *alle* müssen uns verändern!“, war die durchaus berechtigte Forderung, wenn man auch morgen im Wettbewerb bestehen wollte. Nur eines war dem Vorstand nicht bewusst. Bei dieser Aussage hatten sie wirklich an *alle Mitarbeiter* vor Augen. Nur an sich selber haben sie nicht einen Augenblick lang gedacht. Sie selber haben sich nicht um einen Deut bewegt. Sie waren nicht bereit sich zu verändern. Jetzt kann man sich ja leicht ausrechnen wie lange es gedauert hat, bis die Mitarbeiter diesen Schwindel bemerkt haben, dass nur sie sich ändern sollten aber nicht die oberen Etagen.

Was war das Ergebnis? Enttäuschung – auf beiden Seiten, sowohl bei den Mitarbeitern als auch beim Management. Daraus resultierte: all' die Energie, die man in neue Projekte einbrachte, verpuffte und wurde schließlich gänzlich zurückgefahren. Die Erosionen wurden erst erkennbar, als einige der fähigsten Mitarbeiter und Führungskräfte allmählich das Unternehmen verließen. Und bei denen, die aufgrund von Sachzwängen oder persönlichen Zwängen gebunden waren, nicht wechseln konnten, sank die Motivation auf den Nullpunkt. Dass in solchen Momenten von Mitarbeitern auch noch drastischere Maßnahmen vorgenommen werden, konnte ich in einem Internetforum lesen, in dem sich Mitarbeiter über ihre Chefs austauschen. Dort war zu lesen: „Kommt mir bekannt vor. Habe entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet, nämlich wichtige Unterlagen verschwinden lassen, so ziemlich alles falsch gemacht und Schaden angerichtet wo ich nur konnte, ohne gleich aufzufliegen.“

Chef, Du hast ja auch Kinder. Jetzt stell' Dir mal vor, Du predigst ihnen seit Jahren, ordentlich mit Messer und Gabel zu essen. Wenn Du dann allerdings mit ihnen gemeinsam zu Tisch sitzt, dann hältst Du dich nicht an Deine selbst aufgestellten Regeln. Das Resultat wird sein, wenn es dann wirklich mal darauf ankommt und es Dir wirklich wichtig ist, dass Deine Kinder wissen, wie man sich benehmen sollte, dann wirst Du in aller

Öffentlichkeit blamiert, weil Du Deine eigenen Regeln selbst nicht durchgängig eingehalten hast.

Zugegeben, ein banales Beispiel. Es macht aber deutlich, dass Regeln, vor allen Dingen in Verbindung mit persönlichen Veränderungen, in hohem Maße vom Vorbild leben. Hier unterscheidet sich ein Unternehmen kaum von einer Familie. Ich kann von Anderen nichts fordern, wozu ich selber nicht bereit bin. Das heißt nicht, dass ich selber alles perfekt beherrschen muss. Aber als Chef muss ich vorangehen und Veränderungsprozesse vorleben, ein vor-Bild-liches Beispiel abgeben. Können die Mitarbeiter am Chef ablesen wohin der Weg gehen soll? Wenn die Mitarbeiter den Chef ansehen, ihn beobachten, wissen sie dann, was verlangt wird?

Welch trauriges Bild hinterlassen viele Führungskräfte stattdessen. Ach, wenn doch so manche Führungskraft in der Lage wäre mal inne zu halten und mal über sich selbst nachzudenken. Sich mal mit den Augen von anderen zu sehen, so ungeschminkt wie möglich. Genauso wie Du früher Deine Chefs beobachtet hast, genauso beobachten Dich Deine Mitarbeiter heute – Tag für Tag. Welches Bild sehen sie von Dir? So mancher Führungskraft würde schlecht werden, wenn sie sich mal mit den Augen ihrer Mitarbeiter/innen sehen könnte. Eben weil das häufig so katastrophal und niederschmetternd wäre, müssen alle Gedanken, sich mal mit den Augen Anderer zu sehen wollen, sogleich wieder verdrängt werden.

Ein Chef, eine Chefin ist *immer* Vorbild. Man kann tun und lassen was man will, mit allem wie man sich zeigt ist man ein Muster. Die Mitarbeiter/innen beobachten das Verhalten ihrer Chefs sehr genau, ob man das nun wahrhaben will oder nicht. Man muss sich doch nur selbst fragen, schau ich auf meinen Boss? Man kann sehr schnell mit kleinen idiotischen Aktionen seine gesamte Glaubwürdigkeit verspielen und ad absurdum führen.

23 Die Wahrheit über den Umgang mit Zeit

Schaut man sich Anforderungsprofile und Stellenanzeigen für Führungskräfte an, so wird ein schier unbegrenztes Engagement, weit über den üblichen Zeitrahmen hinaus, gefordert. Es wird geradezu abverlangt, dass sich Chefs – gleichgültig für welche Führungsebene sie gesucht werden – für ihre Firma geradezu „opfern“. Manche Anzeichen scheinen seit geraumer Zeit dafür zu sprechen, als wenn sich hieran etwas verändert. Aber lassen wir uns nicht täuschen, lediglich ein kleiner Teil der Nachrücker in Führungspositionen ist nicht mehr uneingeschränkt bereit, sich aufzuopfern. Es ist noch kein Hinweis darauf, dass die Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, tatsächlich nachlassen. Nach wie vor beanspruchen Unternehmen einen Typus von Führungskraft, der bereit ist die Karriere an die erste Stelle zu setzen.

Dieser Typus wird von Professor Finkelstein in seinen Studien exakt beschrieben. Man identifiziert sich so stark mit dem Unternehmen, dass die Grenzen zwischen persönlichen Interessen und denen der Firma verschwimmen. Das heißt, es ist schließlich nicht mehr zu trennen zwischen Privatperson und Firma. Habe ich Erfolg, hat die Firma Erfolg und umgekehrt. Firma und Mensch sind eine Symbiose eingegangen. Symbiose ist hier durchaus im ursprünglichen Sinne zu sehen so wie es der Duden definiert: „*Zusammenleben verschiedener Lebewesen mit gegenseitigem Nutzen.*“

Bereits 1988 wurden von Professor Müller-Böling an der Universität in Dortmund 1500 Führungskräfte nach ihrer Arbeitszeit befragt. Danach arbeiteten damals nur fünf Prozent weniger als 50 Stunden. 95 Prozent arbeiteten mehr als 50 Stunden. Und das Gros der befragten Führungskräfte, nämlich 60 Prozent arbeiteten durchschnittlich mehr als 60 Stunden pro Woche. Was damals als viel erschien ist heute Normalmaß. Und nicht nur das Führungspersonal ist zu einem erheblichen Teil involviert. Aber bei ihnen gilt nach wie vor besonders die Regel, sich über die Maßen einzubringen. Hierfür wurde der Begriff „Extremjobber“ gefunden. Das sind (zumeist) Führungskräfte, die regelmäßig 70 Stunden und mehr pro Woche tätig sind. Ich

sage bewusst tätig, denn ob sie wirklich produktiv sind, das sei mal dahingestellt. Daran zweifeln die Unternehmen häufig selbst. Ein Faktor, der das alles beschleunigt hat, sind die heutigen Kommunikationsmittel, die permanente Erreichbarkeit ermöglichen.

Erst kürzlich wurde ich in der Kantine unbeabsichtigt Zeuge eines Gesprächs einer höheren Führungskraft mit einem Kollegen. Er stand kurz davor in Pension zu gehen und er erkannte erst jetzt, was er alles versäumt hat, weil das Unternehmen immer an erster Stelle stand. Und er erklärte auch, dass das nicht nur gefordert war, sondern gleichsam wie ein innerer Zwang bei ihm war, sich so zu verhalten. Auch er erkannte, dass sich momentan bei den jungen Führungskräften leicht etwas verändern mag, sieht aber auch, dass das Gros der Führungskräfte nach wie vor die gleichen Verhaltensmuster aufweist wie er sie seit 30 Jahren von sich selbst kennt. Jeder, der sich auf eine Karriere im Management einlässt weiß im Voraus, was von ihm erwartet wird. Ja es scheint so, als würde das, was man erwartet, nicht abschrecken, sondern geradezu einladend wirken.

Aber wer lässt sich überhaupt auf solche Rahmenbedingungen ein? Was sind das für Persönlichkeiten, die sogar noch Gefallen an so einem Alltag finden? Antriebsfeder sind nicht allein die hohen Gehälter, die mit solchen Jobs einhergehen. Ein beträchtlicher Grund ist, dass hier eine Gruppe von Menschen Rahmenbedingungen findet, die sie für ihr Persönlichkeitsprofil benötigt. Zu ihnen passt dieses Umfeld wie der Schlüssel zum Schloss. Insofern wird die Forderung, die Zeit bis ins Letzte zu verplanen gar nicht als unerträglich empfunden. Sondern es kommt sogar dem was man selbst als Wohl empfindet sehr nahe. Wie kann das sein?

Nun, wir können beobachten, dass jemand, der die weiter oben beschriebenen Verhaltensweisen – unbändiger Drang nach Erfolg um jeden Preis und gleichzeitig die Tendenz risikohafte Entscheidungen zu treffen – besitzt, zumeist gleichzeitig die Neigung hat, sich nicht mit sich selbst beschäftigen zu wollen. Jede Art von Freizeit, sprich, wenn man also ohne jegliche

Ablenkung ist, bedeutet ja, sich mit den eigenen Gedanken, Gefühlen und Wünschen beschäftigen zu müssen. Denn das hat freie Zeit, wenn man mal wirklich *nichts* zu tun hat, nun mal so an sich, dass man auf sich selbst zurückgeworfen wird. Und genau das halten die hier beschriebenen Charaktere einfach nicht aus.

Bei Vielen ist dieses immerwährende Beschäftigtsein und fast zwanghaft die Tages- und Lebenszeit so zu verplanen, schon bevor man die Funktion einer Führungskraft übernommen hat, zu einem Wesensmerkmal geworden. Mit dem Resultat, dass man nicht zum Nachdenken kommt. Ich habe von einem Führungskräfte-Coach gelesen, der in seinen Gruppenseminaren seinen Teilnehmern schon mal die Aufgabe stellt, einen 30-minütigen Spaziergang zu machen und über eine bestimmte Fragestellung nachzudenken. Keine Fragestellung, die mit dem Job zu tun hat, sondern eine Fragestellung, um über sich selbst nachzudenken, einen Teil seines Lebens zu reflektieren. Es ist erstaunlich wie häufig es vorkommt, dass die Teilnehmer große Schwierigkeiten haben, diese Übung auszuführen. Weit mehr als zwei Drittel sind kaum oder nur unter großen Anstrengungen in der Lage über sich selbst nachzudenken.

Vor einiger Zeit kam ein etwas älterer Manager, etwa Mitte 50, von einem dieser Spaziergänge zurück und berichtete in der Gruppe ebenfalls, wie ungeheuer schwer es ihm gefallen ist, sich mal auf sich selbst zu konzentrieren. Seine Gedanken sind immer wieder in ganz andere Richtungen entwichen. Unerwartet gelang es ihm schließlich doch mehr und mehr, wirklich einmal über sich nachzudenken. Und er war sehr erstaunt, wo ihm zu Beginn die 30 Minuten als allzu große zeitliche Herausforderung vorkam, und er sich fragte, was er nur mit der Zeit anfangen solle, schließlich feststellte – nachdem die Gedanken erst einmal anfangen zu kreisen – die verabredete Zeit reicht gar nicht aus. Und er bedauerte dann anschließend bei der Reflexion im Nachgang zu dieser Übung der Gruppe gegenüber: „Nun musste ich über 50 Jahre alt werden und entdecken dass ich noch niemals wirklich über mich nachgedacht habe.“ Und ihm wurde bewusst, was er alles versäumt hatte und wie wenig er eigentlich über sich weiß. Über seinen Job kann er

sofort ellenlange Vorträge halten, aber über sich, über sein Inneres, das, was ihn als Mensch wirklich ausmacht, wusste er so gut wie nichts.

Die Fragestellung ist nicht, ob der Job dazu zwingt und es gleichsam unmöglich macht, mal über sich nachzudenken, sondern, ob sich Menschen, die sich nicht mit sich selbst auseinandersetzen möchten oder wollen, genau den Job aussuchen, der zu ihrer inneren Haltung passt. Mit fast schlafwandlerischer Sicherheit wird nach solch einem Arrangement gesucht, dass das eigene Unvermögen, sich mit sich selbst zu beschäftigen, erfüllt. Das kennen wir übrigens auch aus anderen Berufswünschen. Wenn man sich mal intensiver mit Menschen beschäftigt und genau hinschaut, weshalb jemand diesen oder jenen Beruf ergreift, dann hat das in vielen Fällen eine psychologische Komponente. So sprach ich vor einiger Zeit mit einem Polizisten, der mir erklärte, „wenn ich nicht Polizist geworden wäre, dann hätte ich in der Gefahr gestanden kriminell zu werden“. Unsere Berufswahl hat sehr viel mehr mit unseren oft verdrängten Gefühlen, Trieben und Unzulänglichkeiten zu tun, als wir selbst mitbekommen und wahrhaben wollen.

Um es in aller Deutlichkeit zu sagen: Das, was von Menschen im Management und in Führungspositionen gefordert wird, wie sie mit sich und ihrer Zeit umgehen müssen, verursacht nicht per se die Unfähigkeit, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Manche beweisen, dass man als Führungskraft und Manager durchaus ein körperlich, geistig und emotional gesundes Leben führen kann. Aber eines liegt auch klar auf der Hand: Viele Chefs bringen eine spezielle Persönlichkeitsstruktur mit, ohne die sie den Job einerseits gar nicht ausrichten könnten; andererseits ist diese besondere Persönlichkeitsstruktur anfällig für das besondere Klima in den Chefetagen, das dafür verantwortlich ist, sich selbst zu vergessen.

Als Chef zeichnet man sich durch überdurchschnittlichen Willen und ungebremste Einsatzbereitschaft aus. Man entspricht in vielen Facetten dem Idealbild einer Führungskraft. Eben auch, dass man 50, 60, 70 und mehr Stunden in der Woche

beschäftigt ist. Dafür bekommt man vom Umfeld viel positive Rückmeldung. Man erntet Lob, gewinnt Macht, Ansehen und Status. Ganz allmählich erlangt die Arbeit oberste Priorität. Schließlich wird alles, ja wirklich alles dem Job untergeordnet – die Arbeit ist alleiniger Lebensinhalt. Interesse für Menschen oder Dinge, die nichts mit dem Job zu tun haben, gibt es kaum oder gar nicht mehr. Schließlich wird alles, was man anpackt, Arbeit. Jedes Hobby, jede Freizeitbeschäftigung ist Teil des Jobs. Dadurch erlangt man in seinem Milieu hohe, ja zum Teil sehr hohe Anerkennung. Es bestätigt einem permanent, dass man alles genau richtig macht und auf dem richtigen Weg ist. Man gehört ja zu den Gewinnern.

Die Arbeit, oder sagen wir besser, die Zeit zu verplanen, wird schließlich zu einem inneren Zwang. Muße, Freizeit, Ferien kann man sich nicht mehr zwanglos hingeben. Alles wird verplant. Nahezu jede Freizeit- und Privataktivität wird für den Job instrumentalisiert. Wenn man in Urlaub fährt, hat man doch wieder so und so viele Aktivitätspunkte, die mit dem Arbeitsplatz zu tun haben. Selbst im Privatbereich ist der Terminkalender voll. Ständig ist man auf Achse. Jede Form von Entspannung ist oftmals nur eine andere Form von Arbeit oder eine Möglichkeit, einen neuen Kontakt zu knüpfen, den man auf dem Weg zum nächsten Erfolg und für die Karriere unbedingt braucht.

Dass diese Zeitverplanung allmählich Teil eines zwanghaften Verhaltens wird, bemerkt man in aller Regel nicht. Man selbst (und oft auch die eigene Umgebung) hat das Gefühl, hier ist jemand fleißig, ehrgeizig und zielstrebig. Alles Eigenschaften, die in Chefetagen unabdingbar gefordert sind und von Anderen hohe Anerkennung erfahren. Das Resultat: Von den Mitarbeitern, von Kollegen wird man gelobt und sogar beklatscht. Unaufhörlich geht es die Erfolgsleiter hinauf.

Wenn das Verplanen der Zeit allerdings einen zwanghaften Zug angenommen hat, dann kann der Betroffene sein Verhalten so ohne weiteres gar nicht mehr selbst abstellen. Warum? Weil er das Gefühl gebraucht zu werden, so nötig hat wie andere die Luft zum Atmen. Die Vorstellung, einen Tag untätig zu sein und

dadurch vielleicht einen Erfolg zu verpassen, keinen Applaus zu bekommen, löst Stresssymptome aus. Gerät jemand allmählich in so einen Teufelskreis, dann wird derjenige selbst dieses kaum noch erkennen können. Er realisiert vielleicht, dass die Zeit knapper wird, und er meint, ein Ausweg könnte sein, die Zeit noch besser zu strukturieren. Doch dadurch bekommt er nicht mehr freie Zeit, sondern hat im Endeffekt noch weniger Pausen und noch weniger Möglichkeiten zu regenerieren. Die Chance, das eigene Handeln zu reflektieren und so vielleicht doch zu erkennen, in welche Spirale man mittlerweile geraten ist, schwindet zusehends. Stattdessen werden weitere Instrumente gesucht, um Zeit noch besser verplanen zu können.

Welche Persönlichkeiten sind dafür anfällig? Was steckt eigentlich dahinter? Wenn man etwas näher hinschaut fällt auf, dass es in erster Linie Menschen sind, die Angst vor tiefer gehenden Bindungen und Beziehungen haben. Werner Gross lässt in seinem Buch, „Sucht ohne Drogen“, eine erfolgreiche Journalistin zu Wort kommen, die plötzlich feststellt: „Da habe ich erst gemerkt, dass ich mich hinter Arbeit verschanze, um nicht meine Angst vor Nähe zu spüren.“ Insofern dient das ewige verplanen der Zeit vielleicht auch zur Vermeidung der Erkenntnis dass man ein beziehungsgestörter Mensch ist. Beziehungen sind für diese Menschen – wenn überhaupt – nur in oberflächlicher Form ertragbar. Tiefergehende Freundschaften machen ihnen Angst. Demgegenüber steht andererseits, wie bereits beschrieben, der unbändige Wunsch nach Anerkennung und nicht selten vor allem nach Bewunderung. Jemand, der auf einem Sockel steht, hat einerseits die für ihn notwendige Distanz zu Menschen, ohne andererseits auf die dringende Akklamation verzichten zu müssen. Jeder weitere Erfolg stillt womöglich das Bedürfnis nach Anerkennung, verhindert aber ein weiteres Mal die Möglichkeit zur Selbsterkenntnis.

Der Tag wird fortwährend so verplant, dass nie ausreichend Zeit zur Verfügung steht um tiefergehende Kontakte knüpfen zu können. Die unerschrockene Betriebsamkeit, die von anderen in hohem Maße anerkannt wird, dient als Schutzwall vor tieferen emotionalen Bindungen. Dadurch, dass man auf vielen

„Hochzeiten tanzt“, ein gefragter Mann oder eine gefragte Frau ist, kommt man zwar mit vielen Menschen in Kontakt aber nie wirklich in Berührung. Eine tiefergehende emotionale Komponente für tragfähige Beziehungen fehlt. Nach außen erscheint so jemand für Andere – sie kennen ihn ja oft nur oberflächlich – sogar als gesellig. Aber seine Kontakte sind und bleiben flüchtig, so flüchtig wie ein teures Parfüm. Dieses Verhalten wirkt bis in die Familie hinein. Auch dort kommt es oft auch nur noch selten zu nachhaltigen Begegnungen.

Gleichzeitig wird an dem Mythos gestrickt: „Nur wer hart mit sich (und anderen) ist, der wird es auch zu etwas bringen.“ Dieser Spruch dient nicht allein dazu, eigene Gefühle zu unterdrücken, sondern auch für sich und andere zur Erklärung des eigenen Verhaltens nach dem Motto: „Was ich tue ist gut und richtig“. Zumeist lebt man nach folgender Regel: „Emotionen sind schlecht. Wer sich Emotionen leistet, ist ein Schwächling und wird nie erfolgreich sein.“ Dahinter steht allerdings die Unfähigkeit, mit Gefühlen adäquat umgehen zu können. Auf diese Weise wird die Unfähigkeit, mit Gefühlen umgehen zu können, verdrängt und umgedeutet. Ja, man kann sogar noch weiter gehen. Basis dieses Verhaltens ist – wie bereits weiter oben besprochen – eine tiefe Angst vor jeglicher Art von Emotionen. Indem Emotionen als schlecht für die Karriere bezeichnet werden, liefert man sich und Anderen eine (scheinbar) plausible Erklärung, weshalb es gut und richtig ist, emotionslos zu sein. Zu guter Letzt wird die Unfähigkeit, Gefühle zu zeigen, sogar umgedreht in die abstruse Erkenntnis: „Wer Emotionen zeigt, ist ein Schwächling.“

Diese absonderlichen Maßstäbe werden schließlich auf alles und jeden übertragen. Nur so, wie sie selbst sind und arbeiten, das sei erstrebenswert. Und all' diejenigen, die nicht so denken und handeln wie sie, werden nicht selten gar verachtet. Was sie selbst zumeist nicht bemerken, ist, dass diese emotionale Distanz zu ihrem gesamten Umfeld mit der Zeit so groß wird, dass sie dadurch auch den Kontakt zu sich selbst verlieren. Wer sich emotional zu weit von Anderen entfernt, dem entgleitet häufig die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Dieses emotionale Vakuum kann letztendlich nur wieder durch neue Erfolgsstorys

kompensiert werden. Logischerweise, denn dann wird man bewundert. Tragischer Weise hält man diese Bewunderungen für bare Münze. Man ist nicht mehr in der Lage, zu realisieren, dass der übermächtige Wunsch nach Bewunderung ein Surrogat ist für die eigene Unfähigkeit, tragfähige Beziehungen aufzubauen.

24 Die Wahrheit über die Unfähigkeit tragfähige Beziehungen aufzubauen

Es ist bereits im vorhergehenden Kapitel angeklungen, dass so manche Führungskraft trotz der Vielzahl an Kontakten, die sie hat, kaum oder gar nicht in der Lage ist, zu anderen Menschen ein tragfähige Beziehung aufzubauen. Deshalb, lieber Chef, wollen wir jetzt auch einen Augenblick die Beziehungswelt der Chefs etwas genauer unter die Lupe nehmen.

Freunde sind sehr oft zu einem hohen Anteil Geschäftsfreunde. Kontakte zu anderen Menschen werden nicht selten vor allem im Hinblick auf die eigene Karriere gepflegt oder wenn sie einen unternehmerisch weiterbringen. Häufig bewirkt das Eine auch das Andere. Es liegt in der Natur dieser Chefs, alles, eben auch das Privatleben, ausschließlich in den Dienst des beruflichen Fortkommens zu stellen. Freundschaftliche Kontakte, auf welcher Ebene auch immer, werden zumeist instrumentalisiert. Der neue Kontakt ist in erster Linie vor allen Dingen deshalb interessant, falls er eine besondere oder auch wichtige Funktion inne hat die man später eventuell auch mal zum eigenen Vorteil nutzen kann. Auf diese Weise wird der neue Bekannte schnell ein weiteres Rädchen in dem komplexen Getriebewerk solcher Chefs.

Wirkliche Freunde, Weggenossen oder Kumpels, denen man auch Einblick in sein Seelenleben gewährt und sich anvertrauen kann, sind zumeist Mangelware. Auch das liegt wieder, wie bereits ausgeführt, in der spezifischen Natur solcher Erfolgsmenschen begründet. Man ist Einzelkämpfer und hat an sich selbst den Anspruch, jedwede knifflige Situation alleine in den Griff zu bekommen. Und emotionale Befindlichkeiten werden schon mal gar nicht mit anderen geteilt. Überhaupt kann man nur schwer teilen, denn nur so steht einem der Erfolg alleine zu. Und selbst vor Freunden ist man nicht in der Lage, ungeschminkt über sich und seine Befindlichkeit zu sprechen. Auch dort muss man den großen Zampano spielen.

Ich konnte immer wieder beobachten: Je höher einer die Karriereleiter hinaufklettert, desto häufiger sind die Verluste an wirklich engen Freunden. Freunde fallen mehr und mehr aus dem Beziehungsgeflecht heraus, sofern sie nicht mit einer vergleichbaren Erfolgsstory glänzen können oder wichtig für die eigene Karriere und die eigenen Erfolge sind. Glücklicherweise kann sich derjenige schätzen, der wirklich noch einen wahren Freund hat, der einem auch mal das notwendige ungeschminkte Feedback gibt, das andere sich schon lange nicht mehr zu geben trauen. Das erspart dann bisweilen auch den Coach oder Psychiater.

Nicht anders als der Kontakt zu seinen Bekannten gestaltet sich auch wiederholt die Beziehung zur eigenen Familie. Den berechtigten Forderungen der Kinder, wie ausreichend Zeit zum gemeinsamen Spiel oder ein offenes Ohr für kleinere und größere Sorgen können die vom Erfolg Getriebenen meistens nicht gerecht werden. Sie sind im Unternehmen unentbehrlich oder meinen es zumindest zu sein. Sie sind häufig auf Geschäftsreisen und bekommen von ihrem Familienleben nicht allzu viel mit. In den eigenen vier Wänden leben sie manchmal wie Fremdlinge. Sie vergessen Geburtstage, kennen nicht die Lehrer und die Vorlieben ihrer Kinder.

Weshalb spielen viele Ehefrauen dieses Spiel mit? Warum unternehmen sie nichts? Ein solches Verhalten kennt man auch aus anderen Lebensbereichen. Zum Beispiel aus Erzählungen von Menschen mit allen Arten süchtigen Verhaltens. Man nennt so etwas Co-Abhängigkeit. Damit wird ein Phänomen bei Menschen im näheren Umfeld des Betreffenden beschrieben die dazu beitragen dass der Betreffende sich nicht ändern muss. Sie nehmen ihn in Schutz, selbst wenn sie erkannt haben sollten, dass das Verhalten des Lebenspartners suchtartige Dimensionen angenommen hat. Selbst wenn sie erahnen, dass hier etwas völlig aus dem Ruder läuft, schützen und decken sie ihn.

In gewisser Weise sind sie selbst auf eine bizarre Weise abhängig. Sie spiegeln und sonnen sich in dem Glanz des Ehepartners. Wie würde sich *ihr* Leben verändern, wenn sie den

Ehepartner mit seinem Verhalten konfrontieren würden, ihm seine Verhaltensweisen erklären? Sie würden ja selbst eine Menge an Anerkennung und Aufmerksamkeit verlieren. Aus diesem Grunde wird die spröde Beziehungsfähigkeit über Jahre gedeckt und falls erforderlich die entsprechenden Entschuldigungen geliefert. Meistens interessiert man sich auch gar nicht für das, was der Ehepartner „da draußen“ erlebt. Und oft halten sich andersherum solcherart Chefs, was ihren Job betrifft, völlig bedeckt und gaukeln zu Hause eine heile Welt vor.

Grundsätzlich gilt für nicht wenige Führungskräfte, dass sie bereit sind, für die Verwirklichung ihrer Karriere, auf Kosten von Ehe und Familie einen hohen Preis zu zahlen. Das Resultat: Diese Ehen sind in ihrer Stabilität à la longue gefährdet. Dauerkrisen – so ergaben Umfragen – gehören bei vielen zum Lebensalltag. Immer wieder enden die Beziehungen trotz vermeintlicher Stabilität vor dem Scheidungsrichter, nachdem sie vorher, um die Form zu wahren, über Jahre nach außen hin aufrecht erhalten wurden. Gerade die Männer sind zumeist daran interessiert, zumindest oberflächlich den Schein einer funktionierenden Ehe zu wahren. Gewohnt zu demonstrieren alles im Griff zu haben und mit jeder auch noch so verzwickten Situation fertig zu werden will kein Macher öffentlich solch eine nach seinem Verständnis peinliche Schmach eingestehen.

In vielen Unternehmen sind private Probleme ohnehin tabu, da Ehekrach oder gar Scheidung eben den Ruf eines persönlichen Versagens haben. Der Mythos, dass ein erfolgreicher Manager auch an einer intakten Ehe zu erkennen sei, spukt immer noch in so mancher Führungsetage vor allem großer Unternehmen herum. Zudem haben die hoch dotierten Verantwortungsträger tagtäglich in Top-Form zu sein. Wenn jedoch ein harmonisches Eheleben zerbricht, dann ist es unvermeidbar, dass auch die berufliche Leistung in Mitleidenschaft gezogen. Kaum eine dieser Führungskräfte möchte deshalb in den Verdacht geraten, nicht mehr im Vollbesitz ihrer beruflichen Potenz zu sein. Deshalb werden familiäre oder Eheprobleme so lange wie eben möglich vertuscht.

Und nicht selten sind sie der Ansicht, wenn sie sich dann doch zu einer Scheidung durchgerungen haben, dass ihre Performance wieder die ursprüngliche Kraft entfaltet wie vormals als der Hausseggen noch nicht schief hing. Du erinnerst Dich doch sicherlich noch an unseren Dr. Martin K. einen unserer Hauptabteilungsleiter, der nach seiner Scheidung meinte, nun endlich wieder die Ruhe zu finden, die er für seinen Job benötigte. Er hatte schließlich doch einen Schlusstrich unter seine Ehequerelen gezogen und glaubte, sich nun wieder voll und ganz auf seinen Beruf konzentrieren zu können, um den gewohnten Erfolg zurückkehren zu lassen. Aber trotzdem beeinträchtigte seine unausgeglichene Befindlichkeit immer wieder sein Urteilsvermögen. Wie unkontrollierte Sägeblätter schoben sich seine vielfältigen unverarbeiteten (inneren) emotionalen Konflikte in seine Handlungsweisen und Entscheidungen. Dass diese tiefer liegenden Ursachen zur Scheidung geführt haben wurde von ihm zunächst nicht erkannt und bearbeitet.

Du erinnerst Dich vielleicht auch daran, dass er uns das mal in vertrauter Runde am Abend nach einem Meeting im Hotel in Hamburg erzählt hat. Lange Jahre konnte er seine tiefe innere Unzufriedenheit auf die Probleme zu Hause, auf die Auseinandersetzungen mit seiner Ehefrau schieben. Allmählich wurde ihm aber doch bewusst, dass die Konflikte mit seiner geschiedenen Frau nur ein Symptom waren für seine eigenen unverarbeiteten inneren Spannungen. Er erkannte, es hat etwas mit ihm selbst zu tun. Seine Unausgeglichenheit und die Unfähigkeit tragfähige Beziehungen aufzubauen haben etwas mit seiner Person zu tun. Unter anderem, weil er alles seinem Erfolg untergeordnet hatte. Und ihm wurde immer klarer, er hat nie gelernt seinen Emotionshaushalt in Balance zu halten und dann werden Nebenkriegsschauplätze eröffnet, die zu Beziehungsproblemen führen können und schließlich auch zu einer Scheidung.

Ein Problem vieler Chefs ist außerdem, dass der ständige Arbeitsdruck und der permanente Zeitmangel für ein chronisch schlechtes Gewissen sorgen. Aber sie sind nicht fähig sich aus diesem Dilemma zu befreien, denn die Karriere hat immer Vorrang. Gierig nach immer mehr und größeren Erfolg und Aner-

kennung sind viele nicht selten bereit, ihr Privatleben regelrecht zu opfern. Das Gerangel um Erfolg zwingt diese arbeitswütigen Führungskräfte dazu, möglichst früh Spitzenpositionen zu erreichen, egal, ob ihr persönliches Umfeld diese Situation verkraften kann oder nicht. Berufs- und Privatleben werden so zu unversöhnlichen Welten.

Über allem Erfolg bemerkt man nicht, dass man nach und nach wertvolle soziale Kontakte verloren hat. Oft mit dem Resultat, dass die Einsamkeit sich zusehends vergrößert. Man ist zwar nie allein, aber im Grunde fast immer einsam. Wie schwierig das ist, bekannte vor längerer Zeit der Oberbürgermeister einer Millionenstadt. Er wurde gefragt: „Und was würden Sie auf keinen Fall noch einmal machen?“ (Nach sehr langem Nachdenken): „Das ist schwer zu sagen, aber sich nicht mehr mit Haut und Haaren der Arbeit, der Politik hingeben. Die Vernachlässigung der Freunde und der Familie, das ist wahrscheinlich ein Fehler gewesen. Ich habe in meinem Leben so viel Zeit auf die Partei verwendet, dass ich, was Freunde, Kumpel oder eine Clique angeht, doch ziemlich einsam geworden bin.“

25 Die Wahrheit über unbewusste Wirkfaktoren bei Unternehmensentscheidungen

Unternehmen sind Orte, an denen Menschen handeln, beeinflusst durch psychisch-emotionale Wirkfaktoren. Dem kann sich niemand entziehen, unabhängig auf welcher Hierarchieebene er oder sie sich befindet. Auch Chefs werden in hohem Maße von psychologischen Gegebenheiten beeinflusst.

Bei diesem Thema kommen wir an einem Namen nicht vorbei: Sigmund Freud. Freud, der Entdecker des Unbewussten und Begründer der Psychoanalyse, hat wesentlich zum Verständnis von psychologischen Zusammenhängen beigetragen. Der Spiegel berichtete vor einiger Zeit in einer Titelgeschichte, die Erkenntnisse Freuds werden durch neueste Forschungen nicht widerlegt, wie man vor einigen Jahren noch meinte, sondern bestätigt. Ohne ihn und seine außergewöhnlichen Leistungen, die ihm übrigens auch seine heutigen Kritiker zugestehen, wäre ein Teil unserer Welt unverständlicher.

Auch die Unternehmenswelt wäre weniger verständlich, bis hin zur Börse. In einem bereits vor vielen Jahren herausgebrachten Aktien-Merkblatt der Deutschen Bank stand folgender Text: „Bevor Sie sich für eine Anlage in Aktien entscheiden: Prägend für das spezielle Risikoprofil der Aktien als Anlageform ist, dass ihre Preisbildung in starkem Maße auch von Einflussfaktoren abhängt, die sich einer rationalen Kalkulation entziehen (...) So reflektiert der Aktienkurs auch Hoffnungen und Befürchtungen, Vermutungen und Stimmungen von Käufern und Verkäufern.“ Und das ist Psychologie.

Phänomene, die rational erst einmal nicht erklärbar sind, werden mit tiefenpsychologischen Erklärungsmodellen nachvollziehbar gemacht. Freud hat in viele Bereiche unseres täglichen Lebens Einzug gehalten, ohne dass es uns je bewusst wird. Nehmen wir nur den Begriff „unbewusst“ selbst. Niemand zweifelt heute mehr, dass wir zu einem doch erheblichen Teil durch unser Unbewusstes beeinflusst werden. Allein der Ausspruch: „Das habe ich irgendwie unbewusst getan,“ wird jeder

von uns wohl schon mal gehört oder vielleicht sogar selbst geäußert haben. Freud war es immer ein Anliegen, durch den psychoanalytischen Prozess dem Menschen zu einer Reifung der Person zu verhelfen. Heute ist unstrittig, dass Freud den Grundstein (und mehr) für eine anerkanntermaßen wissenschaftliche Theorie vom Menschsein gelegt hat.

In unserer Zeit hat sich zur Darstellung des Unbewussten allgemein das Eisbergmodell als Erklärungsmuster eingespielt. Damit soll demonstriert werden, dass ein Teil unserer Gedanken, Phantasien und Empfindungen wie beim Eisberg unter der Wasseroberfläche verborgen ist. Chef, du erinnerst dich doch sicher noch an den Coach, der vor einiger Zeit unsere Teamsitzungen supervidiert hatte. Bei einem unserer Meetings fragte er mal in die Runde: „Wie viel unseres Verhaltens ist uns wirklich bewusst, und wie groß ist der Anteil, der uns nicht bewusst ist?“ Selbst bei einem Teil unserer Kollegen, der allgemein als eher rational orientiert gilt, bewegten sich die Prozentzahlen, die genannt wurden, was uns *nicht* bewusst ist, zwischen siebenzig bis neunzig Prozent.

Wir wissen heutzutage alle, dass es sich so verhält und man macht sich keine tiefergehenden Gedanken darüber. Die Tragweite dieser Tatsache ist zwar im Wissen verhaftet aber dennoch nicht völlig ins Bewusstsein gedrungen. Als uns dann der Coach aufforderte, sich doch einmal wirklich vorzustellen, was dieses Wissen tatsächlich bedeutet, gab es eine Reihe von nachdenklichen Gesichtern. Erst dann wurde erstmals so richtig augenfällig, dass sich *mindestens* zwei Drittel unseres täglichen Lebens außerhalb unseres Bewusstseins abspielt. Und das geht bis in unternehmerische Entscheidungen hinein.

Was heißt das für den Unternehmensalltag? Entspringen dort tatsächlich siebenzig Prozent und mehr der Entscheidungen unbewussten Motiven und sind nicht logisch und nicht verstandesmäßig begründbar? Zumindest sind unbewusste Entscheidungen im Unternehmen weit häufiger anzutreffen als man es sich vorstellen kann. Viele Chefs meinen, sie hätten *jederzeit* die Zügel in der Hand. Sie sind überzeugt, ihre Entscheidungen entspringen wohlgeordneten, rationalen Überle-

gungen. Weit gefehlt. Viele Entscheidungen, die wir treffen, auch in den Chefetagen, treffen wir, wie man so schön sagt, „aus dem Bauch heraus“. Oder um bei unserem Beispiel zu bleiben, unter der Wasseroberfläche.

Vor etwa zwei Wochen waren wir mit einigen Kollegen mittags gemeinsam essen. Maike erzählte uns dabei von ihrem Workshop zum Thema Unternehmensführung. Dort hat sie auch erfahren, wie stark das Unbewusste den Unternehmensalltag beeinflusst und manchmal sogar beeinträchtigt. Hierzu drei schöne Beispiele, die sie während des Essens zum Besten gab. Erstes war die Rede von einem Geschäftsführer eines erfolgreichen Werkzeugunternehmens. Er hatte sich gegen eine Öffnung in die osteuropäischen Gebiete entschieden, obwohl vieles dafür sprach, dies schnellstens zu tun. Aber er brachte dann doch eine Reihe an einleuchtenden Gegenargumenten, es besser zu unterlassen, die auch seine Direct Reports überzeugten.

Was zu diesem Zeitpunkt keiner wusste und er selber auch erst zu einem viel späteren Zeitpunkt erkannte, war: Er litt unter Flugangst. Zum Zeitpunkt des Entscheidungsprozesses war dies nie greifbar in sein Bewusstsein gedrungen. Die Ausweitung der Firma in den Osten hätte bedeutet, viele Stunden im Flugzeug zu sitzen. Alle Beteiligten, Geschäftsführer und Management waren nach Abschluss ihrer Beratung der festen Überzeugung, eine völlig *sachliche* und *bewusste* Entscheidung gegen Osteuropa gefällt zu haben. Dachten sie. Später, in einem Coachingprozeß wurde dem Geschäftsführer indes offenbar, dass die Triebfeder für seine Entscheidung die verdrängte, nicht wahrhaben wollende Flugangst war und nicht seine scheinbar durchdachten logischen Argumente.

Ein zweites Beispiel: Ein Familienunternehmen mit sehr langer Tradition, das Bild des Gründers hängt im Eingangsbereich der Hauptverwaltung und auch in vielen der Niederlassungen. Der Sohn, der das Geschäft vom Vater vor 25 Jahren übernommen hatte war inzwischen selbst in einem Alter in dem andere in den Ruhestand gehen. Als er die Firma von seinem Vater übernahm, fusionierte er sehr erfolgreich mit einem anderen ge-

winnbringenden Unternehmen, das in einer anderen Sparte tätig war. Schließlich gelang es ihm sogar, Teil eines großen Konzerns zu werden. Nach wie vor war er Anteilseigner und immer noch der letzte Entscheider.

Die damalige Fusion war die sinnvolle Synergie zweier unterschiedlicher Unternehmen, die sich aber vortrefflich ergänzten. Zuerst entwickelten sich *beide* Teile sehr gewinnträchtig. Etwa nach zehn Jahren schrieb dann aber der Teil, den sein Vater aufgebaut und den er in die Fusion eingebracht hatte, erstmals rote Zahlen. Da der andere Firmenzweig zunehmend erfolgreich war und am Ende des Jahres immer der gemeinsame Geschäftsabschluss gesehen wurde schien dies keine größere Rolle zu spielen. Da der Sohn von Anfang an in der Geschäftsleitung saß und die Geschicke des Unternehmens als Sprecher dem Mutterkonzern gegenüber vertrat, wurde das Thema „Verkauf der verlustträchtigen Sparte“ nie wirklich in Erwägung gezogen, obwohl es betriebswirtschaftlich das Sinnvollste gewesen wäre. Im Gegenteil, dieses „kranke Kind“ bekam immer wieder neue „Behandlungen“ und „Frischzellenkuren“, sprich: Finanzspritzen. Ein Verkauf hätte für ihn (den Sohn) bedeutet, das Erbe seines Vaters und damit seine Existenzberechtigung in diesem Unternehmens in Frage zu stellen. Diese große emotionale Verpflichtung seinem Vater gegenüber ist nie wirklich in sein Bewusstsein gedrungen und konnte dadurch von ihm rational gar nicht ins Kalkül gezogen und bearbeitet werden.

Stattdessen fand er immer wieder gute Gründe, sich selbst und den Gesellschaftern gegenüber, an dem Minusgeschäft festzuhalten. Er hatte es, solange er in der Geschäftsleitung war, nie übers Herz gebracht diesen verlustträchtigen Teil zu veräußern. Ihm wäre es wie ein Verrat am Erbe seines Vaters vorgekommen. Diese Verstrickungen waren für ihn zu diesem Zeitpunkt weder emotional noch rational greifbar. Erst nachdem er sich aus Altersgründen dann doch aus der Geschäftsleitung verabschiedete und einem Nachfolger Platz machte, der nicht mit dieser Familientradition verquickt war, war der Weg frei für eine längst überfällige Entscheidung. Ja, man konnte sogar den Eindruck gewinnen, dass er (der Sohn) froh war, dass endlich

jemand diesen Schritt wagte, gehen durfte (oder noch besser gesagt, gehen konnte), weil der Nachfolger nicht unter diesem unbewussten Tabu stand: Der Firmenanteil, den der Vater aufgebaut hatte, wird *nicht* verkauft. Dem Nachfolger war gestattet, was der Sohn sich, in seiner ihm nicht bewussten Verpflichtung dem toten Vater gegenüber, nie getraut hatte.

Nur ein halbes Jahr nachdem der Nachfolger als Geschäftsführer bestätigt war, verkaufte er den verlustreichen Firmenzweig, den der Sohn vor vielen Jahren in die Fusion eingebracht hatte. Der Nachfolger errechnete später, dass das Festhalten an diesem verlustreichen Firmenteil dem Unternehmen in den letzten 20 Jahren etwa 300 Millionen Euro gekostet hat. Wenn man die Finanzspritzen, die notwendig waren, um diesen nicht erfolgreichen Zweig zu erhalten, die aber immer verpufften, in den gesunden Zweig des Unternehmens gesteckt oder einfach nur mit einer 5%-igen Rendite angelegt hätte, wären aus diesen Verlusten weit mehr als das Doppelte herumgekommen: Fast 800 Millionen Euro. Wie man sieht: Das nicht Wahrnehmen oder Wahrhaben wollen von psychologisch-emotionalen Wirkfaktoren kann teuer werden.

Noch ein drittes Beispiel. In diesem Fall, den der Seminarleiter schilderte, ging es um den Manager eines Medienunternehmens. Dieser war davon überzeugt, seine Entscheidungen seien bewusster als die vieler seiner Kollegen. Es kam der Tag, an dem er eine Entscheidung mit großer Tragweite fällte. Er verließ den bisherigen Standort und wechselte in eine andere Stadt. Es gab eine Menge von nachvollziehbaren Gründen, die dafür sprachen. Aber selbstverständlich verursachte dieser Standortwechsel auch immense Kosten.

Dennoch: Er ging diesen scheinbar notwendigen Schritt. Und die Belegschaft musste mitziehen und alle waren überzeugt, es sei der richtige Schritt für ihr Unternehmen. Das wiederum hatte natürlich erhebliche Auswirkungen auf die Familien der Mitarbeiter. Aber die Entscheidung war gefallen, die Mitarbeiter mussten sich beugen. Kurz und gut, diese Entscheidung führte zum Glück nicht zum Desaster sondern sie führte auch am neuen Standort zu einem weiterhin gesunden Unternehmen.

Chef, du wirst dich vielleicht fragen, was dieses dritte Beispiel mit unserem Thema ‚unbewusste Unternehmensentscheidungen‘ zu tun hat? Einige Zeit später wurde diesem Manager bewusst, dass seine so rational begründete Entscheidung, den Standort zu verlassen, die er vor einigen Jahren gefällt hatte, einen ganz tiefliegenden persönlichen Hintergrund hatte. Und zwar hatte er sich mit dem Stadtdirektor des ehemaligen Standortes in die Haare bekommen. Den Standortwechsel hat er vorgenommen, um diesem Stadtdirektor eins auszuwischen. Nämlich den Verlust eines großen Batzens an Gewerbesteuer. Wie man sieht, keine sehr rationale und sachliche Entscheidung. Das wirkliche Motiv seiner Entscheidung hatte er lange Zeit ganz einfach verdrängt.

Bereits im November 1988, während des 5. Augsburger Universitätsforums „Management“ kam es zu einer Blitzumfrage bei den beteiligten Führungskräften dieses Kongresses. Fast die Hälfte von Ihnen (48,2 Prozent) gab an, mehrmals in der Woche im eigenen Betrieb Verhaltensweisen oder Entscheidungen zu begegnen welche man sich mit Logik und Vernunft nicht erklären könne. Sie wirken eher emotional und irrational. Vor allem seien diese Verhaltensweisen bei Personalentscheidungen auszumachen. Ebenfalls im Jahr 1988 berichtete das Manager Magazin über Untersuchungen die an der Harvard University durchgeführt wurden. „So rätselhaft die Handlungen eines Managers oder einzelner Gruppen oft auch sind, wenn die zugrunde liegenden Konflikte und die unbewusst zur Konfliktbewältigung angewandten Schutzmechanismen aufgedeckt werden, lassen sie sich als folgerichtige Schritte eines inneren Prozesses begreifen. Selbst das ‚unvernünftigste‘ Verhalten ist psychologisch erklärbar“.

26 Die Wahrheit über Tabus in den Chefetagen

Das Wort Tabu stammt ursprünglich aus dem Polynesischen. Es gehört zu den seltenen Begriffen, die aus der Sprache der Naturvölker in die Sprachen der westlichen Zivilisation Eingang gefunden haben. James Cook, der Seefahrer, brachte 1777 das Wort Tabu (Taboo) von einer Südseereise mit nach England. Von dort verbreitete es sich schnell in alle anderen Sprachen der westlichen Welt. Heute ist es aus unserem Sprachgebrauch nicht mehr wegzudenken.

Werner Betz (in: Meyers Enzyklopädisches Lexikon) sieht einen Grund, weshalb es sich so schnell flächendeckend verbreitete, in der Tatsache, dass es in der westlichen Welt eine Lücke im Sprachschatz füllte. Es gab keinen vergleichbaren Begriff. Hinzu kam der exotische Klang dieses Wortes. Der deutsche Psychologe Wilhelm Wundt war davon überzeugt, dass es weder ein Volk noch eine bestimmte Kulturstufe in der Geschichte eines Volkes gibt, in der Tabus mit ihrer Wirkung auf das Leben der Menschen *keinen* Einfluss hatten.

Jede Kultur hat Tabus, unausgesprochene Gesetze, ungeschriebene Gebote und Verbote, die jeder kennt, die man nicht ungestraft verletzen darf. In der Regel sind es Orte, die man nicht betritt, Gegenstände, die man nicht berührt oder Worte, die man nicht ausspricht. Und damit kommen wir den Tabus in den Chefetagen bereits einen Schritt näher. Schon 1906 wird in Meyers „Großes Konversationslexikon“ ausdrücklich erwähnt, dass auch „Kulturvölker“ (also die so genannte westliche Zivilisation) Tabus haben können. Dennoch gibt es keine Einigkeit darüber, wie dieses Wort in andere Sprachen übersetzt werden sollte. Sigmund Freud, der sich Anfang des letzten Jahrhunderts mit der Wirkung von Tabus beschäftigte, sah zwei Bedeutungsinhalte. Es ist einerseits *heilig* und andererseits *unrein* zugleich. Diese Ambivalenz scheint ein ganz zentraler Kernpunkt von Tabus zu sein.

Manchmal kommt es einem schon so vor als seien Chefetagen heilige Orte, mit einer heiligen Ordnung, in die man nicht so ohne weiteres hineinkommt. Und falls man doch dort Fuß fasst

und ohne es zu bemerken gegen eine (zumeist unausgesprochene) Regel (sprich Tabu) verstößt, dann wird man als „unrein“ angesehen und ausgesondert.

Wir alle können regelmäßig beobachten, dass Führungspersonen gewissermaßen unantastbar sind, solange sie Erfolg haben. Ja, sie haben den Nimbus der Unfehlbarkeit und geben sich selbst als unnahbar. Ähnlich wie bei Königen und Häuptlingen scheint es den Oberbossen gegenüber gleichsam einen Verhaltenskodex zu geben, der es verlangt, ihnen nicht nur mit Respekt, sondern gleichsam mit Ehrfurcht zu begegnen. Wenn man die Berichte nach dem Crash von Enron (oder vergleichbaren Unternehmen) über deren Führungspersonen (vor allem dem Top-Management) liest, so stellt man fest: So lange sie auf der Erfolgsspur sind, werden sie fast wie Heilige verehrt. Sprüche wie: „Alles was er anfasst wird zu Gold“, sind hier keine Seltenheit.

Von einem Unternehmen habe ich gehört, dass der Boss nie mit Namen genannt wurde, sondern wenn von ihm die Rede war, dann sagte die Belegschaft nur „Er“. „Er hat diese Entscheidung getroffen.“ „Er ist zurzeit auf einer Geschäftsreise.“ „Er will das nicht.“ Sein Name wurde nicht in den Mund genommen, nicht ausgesprochen. Fragte man Mitarbeiter, warum das so ist, so konnte niemand eine Erklärung geben. Meistens wurde gesagt: „Das war hier schon immer so.“ Chefs, vor allem solche Chefs, die wie Könige jeglichen Bezug zum Personal verloren haben wird oft in einer ähnlich distanzierten Art und Weise begegnet. Manchmal tritt man ihnen mit einem geradezu ehrfurchtsvollen Gehabe gegenüber, ohne dass es vielleicht jemals von ihnen ausdrücklich verlangt wurde. Aber so und so oft wird dieser abgehobene Umgang auch von ihnen eingefordert. Zumeist nicht, indem sie es explizit benennen, sondern indem sie mit jeder Faser ihres Verhaltens demonstrieren: behandelt mich gefälligst wie einen König, bzw. wie eine Königin.

Nicole Zöllner, die sich 1997 mit dem Wesen von Tabus auseinandersetzte, bestätigt genau solche Umgangsweisen. Im Umgang mit bestimmten Personen sind ganz bestimmte Handlungen und Verhaltensweisen nicht erlaubt. Es sieht eher so

aus als sei man bei Hofe. Wobei dieser Verhaltenskodex in keinem Papier, in keiner Vereinbarung steht. Es verbietet sich quasi von selbst und alle halten sich daran. Wir erkennen beim Tabu sowohl negative Konventionen des Handelns - all das was man *nicht* tut. Als auch so genannte Nicht-*Themen*, das, worüber man *nicht* spricht, worüber man schweigt. Außerdem gibt es Themen, die einer besonderen sprachlichen Etikette bedürfen. Das, worüber man nur in einer *ganz bestimmten Art und Weise* spricht. Horst Reimann (1989 in: Staatslexikon. Recht, Wirtschaft, Gesellschaft) sieht in einem Tabu die „intensive Kennung“ von Personen, „die Macht und Gefährdung signalisieren und ein entsprechend angepasstes, eben vorsichtiges Verhalten bei einer Begegnung“ mit ihnen erfordert.

Wie erwähnt gibt es auch Chefs, die solches Gehabe gar nicht verlangen, sondern diese Aura wird ihnen von ihren Mitarbeitern (Untergebenen) qua Amt zugesprochen. Es ist gleichsam wie ein Automatismus. Wie das funktioniert, wurde vor einiger Zeit von einem Chef berichtet. Er hatte bei einem Mittagessen, mit einem Teil seiner Führungsmannschaft mal ein wenig „laut gedacht“, in welche Richtung es vielleicht demnächst mit dem Unternehmen gehen könnte. Das Gespräch hatte absolut nicht den Charakter einer Aufforderung, dieses oder jenes in Angriff zu nehmen, dieses oder jenes zu tun. Gleichwohl stellte er ein paar Tage später fest, dass sich ein Teil seiner Führungskräfte bereits daran machte (er sprach von vorauseilendem Gehorsam), schon das Eine oder Andere vorzubereiten, um es zu realisieren, obwohl er nur mal so laut gedacht hatte. Es war überhaupt nicht seine Absicht, hier irgendetwas ins Rollen zu bringen.

In Folge dessen ist ihm selbst erstmalig so richtig deutlich vor Augen geführt worden, welche Macht seine Worte besitzen. Ebenso ist ihm die Bedeutung seiner Person fühlbar geworden und er äußerte folgenden Satz: „Ich muss sehr vorsichtig sein und genau überlegen, was ich sage.“ Und schon kann sich ein Sprachtabu entwickeln. „Dies oder jenes darf ich nicht äußern.“ Oder man sagt es in einer bestimmten, verklausulierten Form. Erinnern wir uns an den Beginn dieses Buches. Dort wurde von

einer Führungskraft berichtet, die sich selbst als erfolgssüchtig bezeichnet hat und gleichzeitig darauf hinwies, dass man dieses Wort „erfolgssüchtig“ allerdings nicht in den Mund nimmt, sondern wie er sagte, „man spricht von ‚Karriereplanung‘“.

Die heutigen Tabuforscher entdecken, dass Tabus weniger großflächig in ganzen Bevölkerungsgruppen anzutreffen sind, sondern vielmehr heute eher als spezifische „Gruppenregeln“ vorkommen, die nur in der jeweiligen Subkultur eine Bedeutung haben, aber in anderen Gruppierungen nicht wirksam werden. Es handelt sich dabei nicht um Verbote, denn Verbote sind in der Regel formuliert und benannt und werden darüber hinaus auch begründet. Bei einem Tabu hingegen weiß jedes Mitglied dieser Gruppe, was tabu und nicht erlaubt ist, ohne dass explizit begründet werden muss, warum dies oder jenes nicht erlaubt, eben verboten ist. Beispielsweise sich auf den Parkplatz des Chefs zu stellen, obwohl dieser nicht extra für ihn gekennzeichnet wurde. Ebenso gibt es in vielen Unternehmen das Tabu, dass man nicht einen größeren Wagen fahren darf als der Chef. Fragt man nach, wo denn derartige Gesetze geschrieben stehen, so wird niemand ein Papier vorzeigen können. Vor allem wenn man als neuer Vorstand oder Geschäftsführer von außerhalb in den oberen Zirkel aufgenommen wird, stellt man schnell fest, dass sich dies oder jenes einfach von selbst verbietet, ohne dass es dafür Richtlinien gibt oder ausgesprochen wurde. Wer hier nicht feine Antennen entwickelt, kann schnell in Fettnäpfchen treten.

Vielleicht gelingt es mit einem kleinen Beispiel aus einem Familienverband, dieses Thema zu erhellen. Jeder weiß dort, dass im Beisein der ehrwürdigen Tante Dora nicht über ihre Epilepsie gesprochen werden darf. Selbst das *Thema* Epilepsie ist Tabu. Würde man als Außenstehender bei einer Familienfeier dieses Thema anschneiden, warum auch immer, weil man ja nicht weiß, dass es verboten ist, so würde man sehr schnell feststellen, dass eine peinliche Atmosphäre entsteht. Man würde an den Reaktionen der anderen sogleich merken, dass man in ein Fettnäpfchen getreten ist. Ähnliche Phänomene kennen wir aus Jugendsubkulturen, aber eben auch aus der Subkultur der Chefetagen. Dort sind Worte wie Schwäche Angst Erfolglo-

sigkeit verpönt und tabuisiert. Oder auch bestimmte Handlungen, zum Beispiel dem Chef gegenüber Kritik zu äußern seine Strategien anzuzweifeln und ähnliches. Jeder wird vermutlich Ähnliches aus seinem eigenen Betrieb berichten können.

Wie war das noch bei Enron? Dort hielt man nicht nur die Führer sondern auch sich selbst für unfehlbar. Handlungen, Strategien, Vorschriften, Umgangsformen wurden nicht hinterfragt, geschweige denn angezweifelt. Verrückterweise haben in solchen Unternehmen, wenn sie auf einer Erfolgswelle schwimmen, auch die fragwürdigsten Entscheidungen für die Belegschaft noch einen tieferen Sinn. Was der „König“ (der Häuptling) sagt, kann nur gut sein. *„Er wird sehr wohl wissen was er tut. Alles hat schon einen tieferen Sinn.“* Etwas zu hinterfragen gilt als Tabubruch.

Das Spiel wird so lange mitgespielt bis der Macher das Ober-tabu bricht, das da heißt: *Erfolglosigkeit*. In dem Augenblick, in dem sich das bemerkbar macht, treten *automatisch* ganz bestimmte Mechanismen in Kraft. An solch einem Punkt unterscheidet sich die Chefetage nicht von anderen Gruppierungen, in denen Tabugesetze gelten. Hier unterscheiden sich die Aboriginis in Australien nicht von unseren Führungszirkeln. Und was dann geschieht, erklärt Nicole Zöllner: „Tabuverletzungen werden nicht immer und unbedingt durch kodifizierte Strafen geahndet – viel mehr stellen sich Schuldgefühle, Abscheu und Scham *von selbst* ein: der Täter wird isoliert, von der Gemeinschaft gemieden, eben tabuisiert.“ Oder wie Freud es formulierte: „Wer Tabu bricht, wird selbst Tabu.“ Chef ist dir schon einmal aufgefallen, wie mit einem Wirtschaftskapitän umgegangen wird, den die Fortune verlassen hat, der gescheitert ist? Er wird günstigstenfalls *nur* gemieden. Vor dem Tabubruch (vor seiner Erfolglosigkeit) wird fast nichts von dem was er tut, wirklich hinterfragt. Er wird im wahrsten Sinne des Wortes *hoiiert*. Nach dem Tabubruch wird mit ihm umgegangen, als hätte er eine ansteckende Krankheit.

Es ist schon erstaunlich, dass wir Verhaltensweisen die wir bei den Naturvölkern beobachten auch in Unternehmen erkennen können. Hier wie dort gibt es mächtige Tabus. Wer dagegen

verstößt, muss aus der Gemeinschaft ausgesondert werden, sonst würde zu guter Letzt das ganze Volk in Mitleidenschaft gezogen. Es geht sogar soweit, dass es eine Angst gibt, den Tabubrecher auch nur zu berühren, weil man dadurch selbst zum Tabubrecher würde. Man vermeidet es mit demjenigen irgendwie in Berührung zu kommen, man meidet ihn oder sie, man geht auf Distanz. Und manch einer nutzt dazu dann sogar die Medien, um seiner Distanz dem Tabubrecher gegenüber Ausdruck zu verleihen. Fast so als wäre der Tabubrecher wie ein elektrisch geladenes Teilchen, welches sich, wenn man es berühren würde, unkontrolliert entlädt und auf die eigene Person überspringt. Also bitte Abstand halten.

Ähnliche Verhaltensweisen kennt man aus jeglicher Form von Organisation (Klerus, Verbände, Politik, Gewerkschaft, Wissenschaft etc.). Die Umgebung hat das Gefühl, wenn man in die Nähe solch einer Person kommt, dann überträgt sich eine gefährliche Ladung und man würde dadurch selbst zum Tabu welches dann ab sofort von den Anderen gemieden wird. Deshalb werden soziale Kontakten mit diesen „Übeltätern“ urplötzlich umgangen. Man zeigt sich nicht mehr miteinander, man grenzt sich ab. Denn sonst könnte es passieren, dass sein Misserfolg auf mich abfärbt, mich regelrecht „infiziert“. Und das muss unter allen Umständen vermieden werden. Vor einiger Zeit habe ich den Vortrag eines Vertriebsleiters von einem Tochterunternehmen eines DAX-30-Konzerns gehört, der eben solche Erfahrungen berichtete und dieses Auf-Abstand-Gehen seiner Kollegen selbst erlebt hatte.

Jeder Wirtschaftslenker, der solcherart Niederlagen erlitten hat, wird ähnliche Erlebnisse berichten können: „Plötzlich hatte ich keine Freunde mehr.“ Manch einer sagt sogar „Ich hatte das Gefühl, ich habe die Pest.“ Ähnliches hat übrigens auch Tan Siekmann, der Biodata-Chef, erfahren. Als ihm das Wasser bis zum Hals stand wurde er von seinem ehemaligen Vertriebschef der bis dahin zu seinen engsten Freunden zählte auf 100 Millionen Dollar verklagt. Die Tendenz, sich in solchen Fällen abzugrenzen und zu distanzieren, scheint in kaum einem Bereich so stark zu sein wie in den Chefetagen. Es gibt kaum eine Möglichkeit, diesen Makel wieder loszuwerden. Die fast einzige

Möglichkeit solch Stigma, diese Schmach zu tilgen, zu entkräften, ist, nochmals, eventuell in einem anderen Unternehmen, Erfolg zu haben. Manchen ist das sogar gelungen. Häufig indem man noch einmal ganz von vorne bei Null begonnen hat. Was sich hier vollzieht, hat die Funktion einer Bußhandlung. Dieses Phänomen beobachten wir übrigens auch bei den Naturvölkern. Bei ihren Tabubrüchen gibt es durchaus genau vorgeschriebene Rituale, mit denen man sich (eventuell) wieder „reinwaschen“ kann.

Auch in Unternehmen können wir beobachten, dass es eine Reihe von Bußhandlungen gibt, die zur Enttabuisierung angewendet werden. Man wird beispielsweise in ein fernes Land oder eine ferne Abteilung geschickt, dorthin, wo man nicht mehr viel „Unfug“ anrichten kann. Wenn der Frevel nicht all zu groß war, hat man die Chance, sich noch einmal zu bewähren. Auf diese Weise ist so mancher Frühstücksdirektor „geboren“ worden. Lieber Chef, du weißt, dass es auch in unserem Unternehmen Posten gibt, die eigentlich keinen Sinn ergeben, weil sie nur deshalb eingerichtet wurden, um eine in Ungnade gefallene Führungskraft, ich gebrauche jetzt einfach dieses Wort, zu entsorgen. Von einem guten Freund habe ich erfahren, dass in seinem Unternehmen, es ist sogar ein großer Konzern, ein Vorstand, der eine große Verfehlung begangen hatte und die in der Öffentlichkeit bekannt wurde, schlussendlich zum Aufsichtsrat bestellt wurde.

Die Tabugesetzmäßigkeiten erklären auch weshalb so mancher Skandal erst so spät an die Öffentlichkeit gelangte? Tabubrüche werden, wenn es eben geht, nicht an die große Glocke gehängt, weil durch jeden Tabubruch ja gewissermaßen die gesamten Gruppenmitglieder (der Clan) mit infiziert, zu Tabubrecher werden. Deshalb muss der Schein der Fehlerlosigkeit gewahrt und alles ferngehalten werden, was den Clan in einem schlechten Licht erscheinen ließe. Dieses Vertuschen und Verdunkeln ist der Grund dafür, dass Schief lagen wiederkehrend erst sehr spät an die Oberfläche gespült werden, was wir ja regelmäßig beobachten können. Das ist der Sorge geschuldet, dass man ja als Mitglied einer Sippe in der sich ein Tabubre-

cher befindet desgleichen das Etikett eines Tabubrechers aufgeklebt bekäme. Es entwickelt sich eine eigene Dynamik.

Ein Phänomen, das wir ja, wie bereits besprochen, recht gut aus der Genese von Alkoholkranken kennen. Das Umfeld schützt die betreffende Person und schottet sie ab, lässt erst einmal nichts nach außen dringen. Man könnte in diesem Zusammenhang statt von Co-Abhängigkeit, wie weiter oben bereits geschildert, von Co-Vertuschung sprechen. Letztendlich geht es darum, die Sippe sauber zu halten. Es handelt sich dabei zumeist um Menschen, die eine enge Beziehung zu dem Betroffenen haben und die sich, manchmal in bester Absicht, dem Betreffenden helfen zu wollen, so verhalten, dass nichts auffliegt. Das Umfeld, in diesem Fall die Management-Kollegen, das Chefsekretariat decken die Verfehlung. Nichts dringt nach außen, alles wird geheim gehalten. Alle Entschuldigungen und Ausflüchte, manchmal auch Lügen werden mitgetragen. Denn wenn etwas auffliegt, dann wird womöglich der gesamte Stamm so behandelt, als seien alle von einem ansteckenden Virus befallen. Und dem möchte man dringlich vorbeugen. Es sei denn, jemand ist an dem Job des Tabubrechers interessiert und lässt ihn oder sie ins offene Messer laufen. Dann gelten diese unausgesprochenen Spielregeln natürlich nicht. Aber generell gilt die Verhaltensweise, dass das Umfeld mithilft zu vertuschen und zu verbergen.

Solche Spielregeln, sich nach außen einzumauern, entdecken wir auch bei allen ähnlich gelagerten Fällen, gleichgültig in welcher subkulturellen Gruppierung es stattfindet. Hartmut Schröder, ein anerkannter Fachmann auf dem Gebiet der Tabuforschung, äußerte sich vor einiger Zeit in der **taz** auf die Frage von Edith Kresta: „Gibt es in unserer Gesellschaft inzwischen weniger Tabus?“ mit folgenden Worten: „Nein, die Tabus verschieben sich. Tabus in unserer Gesellschaft gelten mehr und mehr für Kleingruppen und Subkulturen.“ So ist längst bekannt geworden, dass Mitarbeiter und Kollegen oft über Jahre Handlungen decken, die nicht in Ordnung sind. Von innen heraus wäre beispielsweise die Affäre bei VW wohl kaum publik gemacht worden. Nach Aussage der Süddeutschen Zeitung gab es hier bis zu 60 (!!!) Beteiligte, die in diesem Netz

verstrickt waren. Viele bemerken nicht oder zu spät, dass sie sich bereits recht früh mitschuldig machten an dem Schlamassel des Unternehmens. Der Tabubruch wurde gedeckt. Auch, weil den „Häuptlingen“ mit einer geradezu heiligen und ehrerbietigen Scheu begegnet wurde, wie bald viele Gazetten und Nachrichtensendungen berichteten. Es gab dort das lange entwickelte Tabu: *Einem Boss zu widersprechen oder gar Kritik zu äußern verbietet sich von selbst.*

27 Die Wahrheit darüber, was Führungskräfte nicht delegieren können.

Viel zu oft ziehen Führungskräfte Aufgaben an sich, die eigentlich ihre Mitarbeiter lösen sollten. Manager und Führungskräfte sollten gelernt haben zu delegieren, zumindest wäre das nicht von Nachteil für sie selbst und fürs Unternehmen. Nur zwei Aspekte, die kann kein Boss der Welt abkommandieren. Der erste Gesichtspunkt ist die Führung der Mitarbeiter. Die Führung der Mitarbeiter kann kein Chef auf diesem Planeten einem anderen überlassen. Um die direkt unterstellten Mitarbeiter muss sich jede Führungskraft persönlich kümmern.

Selbstverständlich praktizieren Führungskräfte immer wieder auch den Laissez-faire-Stil. Das heißt, sie lassen es einfach laufen, sie überlassen die Mitarbeiter sich selbst. Wenn eine Mannschaft hervorragend eingespielt ist, dann ist solch ein Führungsverhalten auf jeden Fall ohne Weiters möglich. Nur so etwas stellt sich nicht von selbst ein. So ein Team erfordert einen hohen vorhergehenden Input an sozialer Kompetenz vonseiten der Führungskraft. Sollte eine Führungskraft das Glück haben, solch ein Team vom Vorgänger zu übernehmen, heißt das noch lange nicht, dass sie es ebenfalls einfach laufen lassen kann. Denn in dem Augenblick wenn der Nachfolger/die Nachfolgerin solch eine Mannschaft übernimmt, werden die Karten neu gemischt. Das soziale Gefüge formiert sich neu. Ganz schnell entwickeln sich naturgemäß Reibungspunkte die man aufgreifen und denen man gegebenenfalls entgegensteuern muss.

Immer wieder können wir aber auch beobachten, dass Führungskräfte den Laissez-faire-Stil praktizieren, weil sie Führung nicht gelernt haben und es deshalb einfach laufen lassen. Wie auch immer: diesen Job muss jede Führungskraft selbst und eigenständig erledigen. Und dabei sollte man sich in Anlehnung an die von Paul Watzlawick formulierten Lebensregel gewiss sein: *Man kann nicht nicht führen*. Eine Führungskraft kann tun und lassen was sie will, sie führt immer. Wie ihr das gelingt, das steht dann selbstverständlich auf einem anderen Blatt. Sich einfach rauszuhalten, das klappt nicht. Derjenige,

der sich der Führung entzieht, es einfach geschehen lässt, der signalisiert den Mitarbeitern dadurch: *Macht was ihr wollt!* Und das tun sie dann auch.

Neben dem Aspekt der Führung gibt es, soweit mir bekannt ist, nur noch einen weiteren Faktor, den eine Führungskraft nicht delegieren kann. Wenn es um Belange der eigenen Persönlichkeit geht, dann sind selbst Chefs mit einem Faktum konfrontiert, den sie *nicht* jemand anderen übertragen können. Auch das müssen sie eigenständig lösen. Die eigene Entwicklung, oder vielleicht sprechen wir besser von Reifung. Das kann man nicht von anderen erledigen lassen. Die Persönlichkeitsentwicklung kann nicht delegiert werden, obwohl auch das von Chefs immer wieder versucht wird.

Sylvia aus der Personalabteilung arbeitete vorher bei einer außergewöhnlichen Personalberatung, die sich auf das Coaching von Führungskräften in besonderen Lebenssituationen spezialisiert hatte. Dort hatte sie ein interessantes Erlebnis, was sie mir vor einiger Zeit mal in einer Mittagspause berichtete. Sie wurde von der Sekretärin eines Bankdirektors angerufen. In dem Telefonat wurde deutlich, dass der Bankdirektor, ein erfolgreicher Manager war, momentan aber immer häufiger innerbetriebliche Schwierigkeiten bekam; denn er hatte ein Alkoholproblem. Die Sekretärin wurde beauftragt, sich jetzt mal darum zu kümmern, welche Möglichkeiten es gäbe, um das Problem zu lösen. In dem Telefongespräch wurde zusehends erkennbarer, ihr Chef hatte in der Tat diesen „Knackpunkt“ an seine Assistentin delegiert. Sie sollte stellvertretend für ihn dieses Problem lösen. Ebenso wie er es sonst auch gewohnt war an sie zu delegieren Meetings zu organisieren, den Flug zu buchen, die Geschäftsleitung zur Konferenz einzuladen, den Termin beim Kunden festzuklopfen, etc. etc. Sie sollte sich jetzt mal darum kümmern und im Sinne von ersten, zweitens, drittens in Erfahrung bringen, was jetzt getan werden muss. Damit er das „Problem“ vom Tisch bekommt, kümmerte sich jetzt jemand anderes darum.

Sylvia erklärte der Assistentin des Bankdirektors: *„Ihr Chef muss persönlich mit uns Kontakt aufnehmen. Er kann diese Art*

von Schwierigkeiten nicht delegieren. Ihm muss deutlich werden, dass er sich selbst darum kümmern muss.“ Der Sekretärin leuchtete diese Vorgehensweise auch ein und Sie antwortete: *„Das habe ich mir eigentlich schon gedacht.“*

Etwa 30 Minuten später läutete erneut das Telefon. Dieses Mal war der Hausarzt des Managers am Apparat und wollte mit dem Boss der Personalberatung besprechen welche Lösungswege es für seinen Patienten gibt. *„Es scheint doch ein ernstes Problem zu sein, wenn sich nun sogar der Hausarzt bemüht“,* dachte der Leiter der Personalberatung und entgegnete ihm: *„Ich schätze Ihr Engagement sehr Herr Doktor, aber dieses Problem muss Ihr Patient von Beginn an selbst in die Hand nehmen. Er muss akzeptieren, dass er hier persönlich gefordert ist. Wenn er nicht von Beginn an einsieht, dass er es ist, der etwas verändern muss und dass man dieses Problem nicht delegieren kann, wird ihm nicht geholfen werden können.“* Auch für den Hausarzt war diese Argumentation sogleich nachvollziehbar. Aber bei so einem wichtigen Patienten wird man dann doch schon mal aktiv. Und der Leiter der Personalberatung murmelte, nachdem er aufgelegt hatte, vor sich hin: *“Ich bin ja mal gespannt, ob der Bankdirektor überhaupt noch anruft und wenn er doch anruft, ob ich dann direkt zu hören bekomme, dass das von mir ja wohl eine Unverschämtheit sei, wie ich mit ihm umgehen würde usw. usf.“*

Es dauerte keine 20 Minuten und der Bankdirektor rief tatsächlich selbst an. Er war erstaunlicherweise gar nicht verärgert, sondern nur ein wenig aufgeregt. *„Eigentlich hätte es mir schon viel eher klar sein müssen, dass ich diese Angelegenheit (er sprach tatsächlich von Angelegenheit) selbst in die Hand nehmen muss.“* In dem Telefonat wurde allerdings dann recht schnell deutlich, ohne Alkohol war der immense Druck, den er seit Jahren spürte und sich auch selbst auferlegte von ihm nicht mehr auszuhalten. Er bemerkte mehr und mehr, dass er nicht mehr alles im Griff hatte. Er hatte das Gefühl und spürte einen Druck, dass ihm ALLES allmählich entglitt. Am liebsten hätte er tatsächlich gerne alles seiner Sekretärin übertragen. Schließlich, nach einem sehr langen Telefonat, willigte er ein – wenn es denn unbedingt sein müsste – dann würde er eine Kur

machen, die Sache abhaken und wieder seinen Job aufnehmen.

In dem Telefonat wurden ihm vor allem seine eigenen Ängste und Befürchtungen greifbarer. Zum Beispiel. Was mögen die Mitarbeiter denken, wenn es herauskäme? Kann ich es weiter verheimlichen? Was erwartet mich in der Kur? Wie wird man mit mir umgehen? Seine Probleme und Konflikte hatten im Unternehmen so stark zugenommen dass sie nicht mehr zu ignorieren waren. Er sah ein, dass er sich dem stellen musste. Er konnte es nicht mehr länger verharmlosen. Ihm wurde bewusst, wenn ich den Kopf in den Sand stecke, dann wird es in absehbarer Zeit zu einem Desaster kommen.

Was er später in der Kur dann auch noch lernen musste, war: Es funktioniert nicht so, wie er es sich im ersten Telefonat vorgestellt hatte. Ich werde zur Kur fahren dort wird dann an mir herumgedoktert und dann kann ich es abhaken und wieder meinen Job aufnehmen. Wie heißt es so schön: Selbsterkenntnis ist der erste Weg zur Besserung. Aber es heißt auch: Wem nicht zu raten ist, dem ist nicht zu helfen. Beide Aspekte hat er glücklicherweise rechtzeitig erkannt. Er hat erkannt, dass er es ist, der etwas in seinem Leben ändern muss und dass er dafür Unterstützung von anderen benötigt.

Ein Persönlichkeitsproblem namens Alkoholmissbrauch wird früher oder später nicht mehr zu kaschieren sein. Wenn jemand allerdings die Arbeit, seinen Job als Suchtmittel missbraucht, um seine eigenen inneren Schwächen zu verbergen, dann gibt es genauso schwer Aussicht auf Heilung, wie wir ja bereits besprochen haben. Der Bankdirektor hingegen hat einen konsequenten Schwenk vollzogen und an sich, an seiner Persönlichkeit gearbeitet und wurde wieder einer der Leistungsträger in seinem Unternehmen. Warum? Weil er begriffen hatte, dass man seine persönlichen Probleme nicht delegieren und vor ihnen weglaufen kann. Ein Manager kann *jede* Aufgabe an andere übertragen. Das ist etwas, was man in der ersten Woche in der „Managementschule“ lernt, gelernt haben sollte. Persönliche Probleme hingegen, generell die indi-

viduelle Entwicklung, muss man selbst in die Hand nehmen, das kann nicht von anderen erledigt werden.

Eher wenig bekannt ist folgende Tatsache, die meisten der Führungskräfte, die ein Alkoholproblem haben und es *erfolgreich* meistern, sind anschließend die wirksameren Führungskräfte. Denn sie haben während der REHA solch unschätzbare Erfahrungen sammeln können, die ebenfalls notwendig sind, um aus mittelmäßigen Führungskräften außergewöhnliche Leader zu machen. Dort lernen sie jene Fertigkeiten, die andere sich häufig mit Hilfe eines externen Coachs erst mühsam erarbeiten müssen.

28 Die Wahrheit darüber, warum die scheinbar schwachen Chefs in Wirklichkeit die Starken sind.

Vielen Führungskräften ist gar nicht bewusst, derjenige, der sich nach einem guten Coach umsieht und lernen will, wie man die eigene Performance als Führungskraft kontinuierlich verbessert, der zeigt Stärke. Oder würde man es einem Tennisspieler vorwerfen, wenn er einen Coach engagiert? Im Gegenteil. Es zu unterlassen wäre Ausdruck eines Amateurs. Ein Profi hat allzeit die Einstellung: ich kann will und muss meine Leistung fortlaufend verbessern, sonst bin ich bald Mittelmaß. Kurioserweise scheint im Unternehmensalltag nicht selten eher eine amateurhafte Einstellung vorherrschend zu sein, die da lautet, Coaching ist nur etwas für Minderleister und Weicheier. In deren Köpfen existiert Coaching *ausschließlich* als Defizit (nach dem Motto: „Die haben es ja auch nötig“) und es wird zumeist mit einer abwertenden Handbewegung demonstrativ abgelehnt.

Ganz anders im Sport. Die Besten, die Erfolgreichsten, das sind diejenigen, die sich nicht scheuen ihre Defizite aufzuspüren und froh darüber sind wenn man sie ihnen aufzeigt. Wie viel Akribie wird beispielsweise beim Stabhochsprungs darauf verwandt exakt aufzuspüren wo die Schwachpunkte liegen. Und ein Zehnkämpfer hat eine ganze Fülle von Punkten, die verbessert werden können und müssen und die letztendlich ausschlaggebend sind für den Sieg oder eine Niederlage. Für mich ist das Führen eines Teams, auf welcher Ebene auch immer, durchaus mit einem Zehnkämpfer vergleichbar. Man muss nicht nur gut sein in der Ansprache einer Gruppe, sondern auch ein Händchen dafür haben wie man die je unterschiedlichen Charaktere der einzelnen Teammitglieder ansprechen muss. Außerdem gibt es da die eigenen Kollegen, die Kunden, die Lieferanten, womöglich der eigene Boss. Wie geht man mit Erfolg um, wie mit Misserfolg. Wann motiviert man und wann konfrontiert man. Wie erkennt man die Schwächen und was genau ist zu tun um die Schwächen abzubauen und was, um die Stärken auszubauen. Wann ist es ratsam sich Hilfe zu ho-

len, entweder innerhalb des eigenen Unternehmens und wann vielleicht zweckmäßiger von außerhalb. Wie delegiere ich was und warum. Wie und warum setze ich Subteams ein, die eine ganz bestimmte Aufgabe lösen sollen und wie setze ich es zusammen. Wann mache ich Probleme die man bei der Lösung einer Aufgabe hat deutlich und wann behalte ich es erst einmal für mich. Wir sehen, man muss in vielen Disziplinen Fähigkeiten besitzen, da passt der Vergleich mit einem Zehnkämpfer recht gut.

Niemand hat *ALLES* im Griff. Jeder Mensch benötigt in unterschiedlichen Lebenssituationen Hilfe, Unterstützung, Beratung, Hinweise, Tipps. Viele Führungskräfte hingegen, die sich für topp halten, neigen eher dazu auffällig deutlich zu demonstrieren, dass sie keine Handreichung nötig haben. Zeigt man wirklich, wenn man auffällig zur Schau stellt ich habe keine Unterstützung nötig große Bereitschaft hohe Leistung erbringen zu wollen? Zeigt man indem man betont immer und überall alles unter Kontrolle zu haben tatsächlich dass man eine Top-Führungskraft ist?

Überall im Sport – beim Fußball, Golf, Kunstturnen, Skispringen und so weiter – würde jeder über so eine Einstellung verständnislos den Kopf schütteln, weil man nicht nachvollziehen könnte wie man so dumm sein kann. Um nur ein Beispiel zu nennen. Für Oliver Kahn war es bereits die zweite Weltmeisterschaft. Er kannte und wusste doch alles, hatte schon alles erlebt und dennoch war er dankbar für jeden Tipp seiner Coaches. Das ist die Einstellung der Besten. Genau darin unterscheiden sich Profis von Amateuren. Lieber Chef, wusstest Du, dass die wirklich großen Unternehmens-Leader die gleiche Einstellung haben wie die überragenden Sportler? Sie sind immer auf der Suche, was sie verbessern können. Während der Fokus für Verbesserung für einen Weltklasse Fußballspieler der Umgang mit dem Ball oder das taktische Verständnis ist, ist der Fokus für eine Führungskraft immer wieder der Umgang mit den Menschen. Genauso wie der Weltklasse Spieler die Einstellung hat, so lange ich Profi bin werde ich nie ausgelernet haben, genau so eine Einstellung haben die wirklichen Top-Führungskräfte.

Ganz anders die schwachen Führungskräfte, die nicht in der Lage sind eigene Schwächen zuzugeben. Sie sind zwar oft Top was ihre Position betrifft, aber nicht Top was die Fähigkeit betrifft ihre Schwächen zu erkennen. Sie scheuen sich ihrer bewusst zu werden und sind nicht selten wahre Meister darin, sie zu vertuschen. Die Top-Führungskräfte sind sich hingegen nicht nur bewusst, dass sie Schwächen haben, sondern dass sie diese auch unbedingt kennen lernen wollen. Und sie finden erstens Wege, diese abzubauen und zweitens sind sie in der Lage Schritt für Schritt neue Stärken zu entwickeln. Nicht zuletzt vergleichen sie sich ohne Neid mit den Besten und schauen, was sie von diesen lernen können.

Wie sieht es stattdessen bei jenen aus, denen dieser Art Selbstbewusstsein fehlt? Sie sind ohne Unterlass damit beschäftigt ihre Unzulänglichkeiten zu vertuschen. Ihre mentalen Anstrengungen gelten vornehmlich dem Verdecken der eigenen Schwächen. Und je weniger sie fähig sind diese zu sehen und sie stattdessen unbedingt verheimlichen müssen, umso stärker werden sie zu einer Gefahr für ihr Unternehmen. Die persönlichen Mängel werden von ihnen konsequent ausgeblendet, weil sie nicht fähig sind, sich immer wieder als Lernende zu definieren. Wer meint schon alles zu können, der braucht nicht mehr zu lernen. Aber genau das ist unbedingt notwendig um seine Stärken zu stärken und seine Schwächen zu schwächen. Zu erkennen, dass man nie zu Ende gelernt hat, das ist die Stärke von Top-Leuten, gleichgültig auf welchem Felde sie sich bewegen.

Stattdessen neigen die Schwachen, die Unfähigen dazu die eigenen Schwächen zu verdrängen und zu verstecken und zu verheimlichen. Ist Dir schon mal aufgefallen, wie viel Energie von diesen Personen aufgewendet wird, um die eigenen Mängel zu verbergen. Es sind so ungeheuer viele Anstrengungen, die eingesetzt werden müssen um zu kaschieren, dass einfach nicht mehr viel Energie übrig bleibt, um seine Stärken zu entwickeln. Was dann übrig bleibt ist: *Mittelmäßigkeit*, wenn überhaupt.

Gleichzeitig ist mir immer wieder aufgefallen, dass sie allerdings wahre Meister darin sind, die Schwächen Anderer aufzudecken und Mitarbeiter vielleicht sogar bloß zu stellen. Auch das ist ein psychologisches Phänomen. Wenn jemand große Angst davor hat, die eigenen Schwächen könnten auffallen, der ist oft auf der Suche nach den Schwächen von Anderen, um von sich selbst abzulenken.

Je größer die Angst vor den eigenen Schwächen ist, umso größer ist oft die Energie, um die Schwächen von Anderen aufzudecken und zu diskreditieren. Auf die Unzulänglichkeiten anderer hinzuweisen, hilft vom eigenen Unvermögen abzulenken. Ja, bei manchen ist es geradezu ein Zwang geworden, die Schwächen Anderer aufzudecken, weil dadurch das eigene Unvermögen bedeutungslos wird. So zumindest die Illusion in ihren Köpfen. Wenn man jemand kennt, der dazu neigt, die Schwächen anderer herauszustellen, dann kann man gewiss sein, der hat wahrscheinlich große Furcht davor, dass die eigenen Schwächen offenbar und aufgedeckt werden könnten. In der Hundeschule würde man solche Charaktere, die wir ja auch schon in einem anderen Zusammenhang besprochen haben, Angstbeißer nennen. Mir fällt es schwer solchen Chefs Respekt zu zollen. Eine meiner Kolleginnen hat mir vor einiger Zeit auf dem gemeinsamen Weg nach Hause mal erzählt sie tritt einem anderen Menschen vor allem dann mit Achtung gegenüber, wenn sie den Eindruck gewinnt, hier habe sie es mit einer mündigen und souveränen Persönlichkeit zu tun. Und dazu gehört für sie unbedingt die Fähigkeit eigene Fehler eingestehen zu können.

29 Das Geheimnis der Top-Führungskräfte

Bis jetzt haben wir uns zumeist mit dem beschäftigt, was bei Führungskräften nicht so gut läuft. Es gibt aber auch Leader, die erfolgreich sind, weil sie besondere Fähigkeiten im Umgang mit sich und ihren Mitarbeitern entwickelt haben. Weisen diese erfolgreichen Führungskräfte eigentlich spezifische Gemeinsamkeiten auf? Ja, die gibt es! Ich habe während meines Berufslebens eine Vielzahl von Führungskräften kennen und so manche auch schätzen gelernt. Ich habe meine Beobachtungen mal daraufhin abgeklopft, ob tatsächlich bei ihnen Gemeinsamkeiten anzutreffen sind. Dabei sind mir ein paar Übereinstimmungen aufgefallen. Insgesamt lassen sie sich zu sieben Themenblöcken zusammenfassen. Freilich ist mir kaum eine Führungskraft in Erinnerung, die alle sieben Bereiche komplett verinnerlicht hatte. Je mehr sich jedoch eine Führungskraft diese Fähigkeiten und Eigenschaften angeeignet hatte und danach handelte, umso mehr war sie nicht nur fähig, hervorragend mit ihren Mitarbeitern umzugehen, sondern auch fähig, das jeweilige Unternehmen voranzubringen. Eben diese Fähigkeiten könnten auch Dir als Vorbild dienen. Um welche sieben Themenblöcke handelt es sich?

1. Sie lernen von Leonardo DiCaprio!
2. Sie nehmen das Feedback von 200'000 Mitarbeiter ernst!
3. Sie stellen sich selbst eine der wichtigsten Fragen!
4. Sie vermitteln ihren Mitarbeitern einen Sinn!
5. Sie befolgen die sieben goldenen Regeln!
6. Sie orientieren sich an dem dynamischen Verhaltensmosaik!
7. Sie machen BEM!

1. Top-Führungskräfte lernen von Leonardo DiCaprio!

Vielleicht erscheint es einigermaßen seltsam beim Thema erfolgreiche Führung einen Schauspieler wie Leonardo DiCaprio als Anwalt ins Feld zu führen. Und dennoch, er verfügt über eine Eigenschaft, welche das Gros der Führungskräfte oft nicht vorweisen kann, aber gewiss verinnerlicht haben sollte. Von Leonardo DiCaprio ist bekannt, dass er sich auf seine Rollen durchschnittlich sechs Monate lang vorbereitet. Um es jedoch

deutlich herauszustellen, *alle* großartigen Schauspieler bereiten sich auf ihre Rollen wochenlang, ja zum Teil Monate akribisch vor. Mit aller Intensität schlüpfen sie in die vor ihnen liegende Figur.

Vielleicht, lieber Chef, wirfst Du jetzt ein: Aber als Führungskraft spiele ich doch keine Rolle. Oh doch! Genau darum geht es. Eine Forschergruppe an der Technischen Universität Chemnitz hat festgestellt, dass sich Hochleistungsteams vor allem durch ihre Führungskräfte von mittelmäßigen Teams unterscheiden. Der wesentliche Kern dieser Leader ist, dass sie ihre Funktion als Führungskraft nicht als Position verstehen, sondern als Rolle. Eine Position wird im Wesentlichen durch die Entscheidungsbefugnisse bestimmt. Eine Rolle hingegen erklärt sich in hohem Maße durch das Verhalten.

Vielleicht wirfst Du jetzt ein: Aber als Führungskraft muss ich doch authentisch sein, ich darf doch nichts vorspielen. Es geht in diesem Zusammenhang nicht darum, dass man den anderen täuscht, im Sinne von vorlügen. Genau das zeichnet doch außergewöhnliche Schauspieler in jedem neuen Film immer wieder aufs Neue aus. Sie sind in der Lage, dermaßen authentisch in ihre Rollen zu schlüpfen, dass man ihnen die Figur, die sie gerade verkörpern, wirklich abnimmt. Sie sind in der Lage mit jeder Faser ihres Herzens, der Mensch zu sein, den sie momentan darstellen. Und das ist nicht gelogen.

Übrigens, wir alle spielen tagtäglich eine Vielzahl von verschiedenen Rollen. Es fängt beispielsweise morgens beim Frühstück mit Deiner Frau an. Oder willst Du etwa behaupten, dass Du Dich dort genauso verhältst, wie bei dem anschließenden Meeting, wo Du mit Deinen Mitarbeitern zusammentreffst? Oder wenn Du am Abend auf dem Boden liegst und mit Deinen Kindern Gesellschaftsspiele würfelst? Jeder von uns „spielt“ jeden Tag eine Fülle unterschiedlicher Rollen. Ob wir mit unseren Eltern zusammentreffen oder ein Essen mit unseren Geschwistern oder mit Freunden aus dem Sportverein haben, immer verhalten wir uns anders. Ob wir bei unserem Oberboss eingeladen sind oder einen wichtigen medizinischen Termin bei einem hochrangigen Spezialisten haben. Ob wir nun ins

Fußballstadion gehen oder ins Theater – immer wieder gibt es andere Ansprüche an unser Verhalten. Und immer wieder entsprechen wir – ohne groß darüber nachzudenken – diesen Erwartungen. Oder wolltest Du behaupten, dass Du ähnlich wie Du dem einen oder anderen Deiner Mitarbeiter schon mal auf die Schulter klopfst auch Deiner Chefin oder dem Oberboss auf die Schulter schlägst? Du siehst, fortwährend schlüpfen wir ohne Schwierigkeiten in eine Reihe von anders gearteten Rollen. Und wenn wir uns so differenziert verhalten, dann lügen wir doch nicht. Wir sind doch authentisch. Zumindest sollten wir es sein.

Als Ben Kingsley den Mahatma Gandhi spielte, hatte er sich ebenfalls monatelang darauf vorbereitet. In „Schindlers Liste“ war er in der Rolle des Itzhak Stern gleichermaßen überzeugend. Er gilt als einer der wandlungsfähigsten Schauspieler, eben weil er sich minutiös auf die jeweiligen Figuren vorbereitet. Genau das meint die TU Chemnitz, wenn sie davon spricht, dass herausragende Teams von solchen Leadern geführt werden, die ihre Rolle als Führungskraft kennen, sich darauf ernsthaft vorbereitet und diese auch verinnerlicht haben. Selbst wenn ein Schauspieler wochenlang für eine bestimmte Rolle übt, dann muss er gleichwohl für jede neue Gestalt immer wieder ähnlich viel Zeit investieren, sofern er seine Figuren überzeugend darstellen will. Ein wirklich guter Schauspieler bereitet sich auf *jede* neue Rolle immer wieder in derselben Weise akribisch vor.

Eine Führungskraft hingegen müsste sich nur ein einziges Mal auf ihre Rolle als Führungskraft vorbereiten. Wie viel Zeit nehmen sich wohl die meisten Chefs, um sich auf ihre Rolle als Leader vorzubereiten, um in diese „Figur“ hineinzuschlüpfen? Die meisten, die die Funktion einer Führungskraft übernehmen sollen („spielen“ sollen), bereiten sich gar nicht darauf vor. Noch nicht einmal eine einzige Stunde. Manch einer brüstet sich gar damit, wenn man vom Unternehmen mal für einen Tag auf ein Führungsseminar geschickt wurden das vielleicht sechs Stunden gedauert hat. Einem Mitarbeiter, der an einem Tageskurs zum Thema chemische Elemente teilgenommen hat würden wir niemals die Rolle als Chemielaborant überlassen oder

gar ein Labor anvertrauen. In diesem Fall erwarten wir, dass er das was er tut, für das er verantwortlich ist, wirklich und nachweislich gelernt hat.

Lieber Chef, wie lange hast Du Dich eigentlich auf Deine Chefrolle vorbereitet? Vor einiger Zeit hatten wir hier mal einen Führungskräfte-Coach als Vortragsredner, der berichtete, dass er die Führungskräfte zu Beginn seiner Coachings regelmäßig die Frage stellt: „Wie lautet der Titel des Buches, das Sie zuletzt zum Thema Mitarbeiterführung gelesen haben?“ Zumeist schaut er in ratlose Gesichter. Manch einer von ihnen hat noch niemals ein Buch zum Thema Führung gelesen. Bei den meisten liegt es, wenn überhaupt, Jahre zurück. Und dann fragt er als nächstes, ob sie sich einem Verkehrspiloten anvertrauen würden, der das Fliegen noch nie richtig gelernt hat. Und falls er es irgendwann doch mal gelernt haben sollte, ob sie ihm ihr Leben anvertrauen würden, wenn er zwischenzeitlich nie wieder in einem Flugsimulator geübt hat. Wohl eher nicht, oder? Lieber Chef, wie heißt eigentlich das Buch zum Thema Führung das Du als Letztes gelesen hast?

Die vielen Führungskräfte, die noch nie richtig Fliegen (sprich: Führung) gelernt haben, verlangen aber, dass sich ihre Mannschaften ihnen anvertrauen, obwohl vorne im Cockpit ein Dilettant sitzt. Viele Unternehmen überlassen das Wichtigste, das für den Erfolg ihres Unternehmens unabdingbar ist, nämlich ihre Mitarbeiter, Amateuren und wundern sich dann, wenn es zu Abstürzen kommt. Das meine ich, wenn ich frage, was Führungskräfte von Leonardo Di Caprio lernen können. Wobei er sich auf jede weitere Rolle immer wieder aufs Neue akribisch vorbereiten muss. Die meisten Chefs halten es noch nicht einmal für nötig, sich auch nur ein einziges Mal auf ihre wichtige Aufgabe als Führungskraft vorzubereiten. Sie halten es einfach für überflüssig und es ist ihnen gar lästig. Und genau darin unterscheiden sich die erfolgreichen Top-Führungskräfte, oder besser gesagt, die professionellen Führungskräfte von den Amateuren, oder besser gesagt von den Quacksalbern.

Außerdem gehört es für die meisten hervorragenden Schauspieler zur Vorbereitung auf eine neue Rolle auch dazu sich

coachen zu lassen. Sie gehen hier ähnlich vor wie die Top-Athleten. Und das nicht, weil sie jämmerlich sind. Ganz im Gegenteil, eben weil sie immer die beste Performance abliefern wollen. Vielleicht wirfst Du jetzt ein, lieber Chef, dass Du doch vor zehn oder mehr Jahren mal an einem eintägigen Coaching für Führungskräfte teilgenommen hast. Und selbst wenn es nicht nur ein Tag gewesen wäre, dann wäre doch längst mal ein Refresher notwendig - oder? Denn längst könnten sich Verhaltensweisen eingeschlichen haben, die genau das Gegenteil von dem bewirken, was Du eigentlich beabsichtigst. Jeder, der mal Sport betrieben hat, kann davon berichten wie mühsam es ist falsch verinnerlichte Bewegungsabläufe wieder heraus zu bekommen. Genauso sollte man von Zeit zu Zeit mal sein Führungsverhalten hinterfragen.

Die Top-Führungskräfte bereiten sich nicht nur intensiv auf ihre Rolle als Führungskraft vor, sondern sie scheuen sich auch nicht, immer wieder, wenn es die Umstände erfordern, einen Coach in Anspruch zu nehmen. Ferner sind Bücher zum Thema Führung ihre ständigen Begleiter. Im Folgenden werden wir uns ansehen was außergewöhnliche Führungskräfte noch alles auszeichnet und wie diese „gestrickt“ sind, was ihnen hilft zu den Besten zu gehören.

2. Top-Führungskräfte nehmen das Feedback von 200.000 Mitarbeitern ernst!

Zenger und Folkman, zwei amerikanische Führungskraftetrainer und Unternehmensberater, haben das Feedback, das 25.000 Führungskräfte von ihren Mitarbeitern, Kollegen und Chefs bekommen haben, ausgewertet. Über 200.000 Mitarbeiter waren über mehrere Jahre in diesen Beurteilungsprozess involviert. Ergebnis dieser Studie war eine Charakteranalyse, wie außerordentliche Führungskräfte gestrickt sind, 2009 vorgestellt in dem Buch „The Extraordinary Leader“. Den ehemaligen Boss von Boeing Aerospace David Spong hat diese Studie vor allem deshalb überzeugt, weil hier „konkrete Daten vorgestellt werden und nicht Meinungen“. Dave Ulrich, einer der bekanntesten Business-Professoren in den USA ist außerdem davon überzeugt, „wer dieses Wissen berücksichtigt, der wird sich zu einem außergewöhnlichen Leader entwickeln.“

Zenger und Folkman haben vor allem herausgefunden, dass viele Führungskräfte vermuten, sie würden einen guten Job machen, obwohl sie nur Durchschnitt sind. Dieser Eindruck entsteht bei ihnen insbesondere deshalb, weil Beurteilungen von Führungskräften gewöhnlich mit dem Durchschnitt verglichen, anstatt mit den Besten, den außerordentlichen Leadern. Gleichgültig ob es sich dabei um ausgeklügelte Feedbacksysteme handelt oder lediglich um die subjektive Einschätzung des jeweiligen Chefs. Das Resultat ist immer: Jemand, der schon etwas als über dem Durchschnitt befindlich beurteilt wird, meint, er oder sie sei bereits eine besondere Führungskraft, was de facto aber nicht stimmt. Wenn allerdings jemand mit den Besten, die es in einer Organisation gibt, verglichen wird, dann sehen viele Führungskräfte sogleich, was ihnen noch fehlt, um eine Top-Führungskraft zu werden. Auf diesem Prinzip beruht übrigens das System, das vom Max-Planck-Institut für Verhaltensforschung entwickelt wurde und das wir in Kapitel 6 besprochen haben. Ich empfehle jeder Führungskraft, das mal auszuprobieren.

Wenn man etwas differenzierter auf Führungskräfte schaut, wie Zenger und Folkman es getan haben, dann wird deutlich, dass etwa ein Drittel aller Führungskräfte zumindest *einen* schwerwiegenden Mangel aufweisen. Auf einer Skala von Null bis 100 Punkten werden solche Führungskräfte von ihren Mitarbeitern und Kollegen im Schnitt mit lediglich 37 Punkten bedacht. Also weit unter dem Durchschnitt. Führungskräfte, die drei Mängel aufweisen, erreichen durchschnittlich nur noch 18 Punkte. Wenn Führungskräfte allerdings als außergewöhnlich beschrieben werden, dann erreichen sie auf dieser Skala immer einen Wert von mindestens um die 90 Punkte.

Was empfinden Mitarbeiter als einen schwerwiegenden Mangel? Beispielsweise wenn eine Führungskraft nicht in der Lage ist aus ihren Fehlern zu lernen, sondern versucht Fehler zu vertuschen und obendrein noch dafür sorgt, dass es anderen in die Schuhe geschoben wird. Dazu gehört auch, dass solche Führungskräfte Kollegen nicht warnen, wenn sie sehen, es läuft etwas schief und sie ihre Kollegen stattdessen ins offene Messer rennen lassen. Als schwerwiegenden Mangel benennen

Mitarbeiter und Kollegen auch, wenn Entscheidungen vor allem getroffen werden, um den eigenen Ruhm zu vergrößern und nicht zum Wohlergehen des Unternehmens. Vor allem auch wenn sie beim „walk the talk“ – wie die Amerikaner sagen – enttäuschen. Also wenn sie das Eine sagen und das Gegenteil tun. Manche sprechen auch vom Wasser predigen und Wein saufen. Als ebenfalls schwerwiegend sehen es Mitarbeiter und Kollegen an, wenn man grob, gefühllos, tyrannisierend, kalt, arrogant und schikanös ist. Oder wenn gute Ideen unterdrückt werden. Aber es gibt etwas, das als noch schlimmer empfunden wird: Wenn man vortäuscht, dass man interessiert ist und zuhört und dadurch die Hoffnung provoziert es würde etwas in Angriff genommen, und dann wird diese Hoffnung enttäuscht, weil nichts in die Tat umgesetzt wird. Als gleichermaßen skandalös sehen Mitarbeiter ihre Chefs, wenn sie sich nur um die eigene Karriere und ihren eigenen Erfolg kümmern und an der Entwicklung der Mitarbeiter und des Teams, nicht die Bohne interessiert sind.

Einen weiteren ausgesprochen interessanten Aspekt hat diese Studie ebenfalls ans Tageslicht befördert. Wenn man nur einen schwerwiegenden Mangel beseitigt, dann hat das sehr spektakuläre Auswirkungen. Verbesserungen in einem Mangel wirken sich bereits positiv auf andere Kompetenzen aus. Dann werden von Mitarbeitern auch eine Reihe anderer Kompetenzen plötzlich als besser eingestuft, obwohl man nur an einem der Mängel gearbeitet hat. Umgekehrt: wenn der schwerwiegende Mangel **nicht** behoben wird, dann hat das auf Dauer auch Einfluss auf alle anderen Kompetenzen. Diese werden dann von Mitarbeitern, Kollegen und Chefs ebenfalls schlechter beurteilt. Eine extrem schwache Führungskompetenz beeinflusst die Wahrnehmung so stark, dass die Beurteilung anderer Kompetenzen ebenfalls nach unten gedrückt wird. Mit nur einer extrem schwachen Kompetenz werden bald auch positive Seiten nicht mehr gesehen.

Es geht Zenger und Folkman um die Veränderung von charakterlichen Einstellungen. Sie wiesen nach: Will man etwas an seinem Charakter umformen, dann muss man als erstes sein Handeln verändern. Veränderung des Handelns führt zu einer

bemerkenswerten Verwandlung der Geisteshaltung, sprich der inneren Einstellung. Und das führt wiederum zu einer Umgestaltung des Charakters. Der Charakter passt sich der inneren Einstellung, der Geisteshaltung an. Und das wiederum wird durch unsere täglichen Handlungen geformt. Ist doch logisch: Jemand, der beispielsweise zu jeder neuen Idee ‚Nein‘ sagt, speist dadurch seine innere Ablehnungs-Haltung und prägt weiter seinen Ablehnungs-Charakter. Würde so jemand sich vornehmen, der nächsten Idee, die an ihn herangetragen wird, zuzuhören und zu überlegen und erst einmal zu sagen, vielleicht mit einer inneren Stimme zu sich selber, „Warum eigentlich nicht?“ Dann hat derjenige sich einerseits völlig anders verhalten als vorher und andererseits einen klitzekleinen Teil seiner inneren Einstellung verändert. Und vielleicht wird schließlich sogar eine dieser Ideen umgesetzt. So verändert sich allmählich auch der Charakter. Im Prinzip ganz einfach, wenn man wirklich will. Auf diese Weise sind aus Nein-Sagern schließlich Unterstützer geworden. Und das nicht zum Schaden des Unternehmens und erst recht nicht der eigenen Karriere.

Wie einfach es ist an seinem Verhalten etwas zu verändern, haben die beiden Autoren in dieser kleinen Liste zusammengetragen. Probiere es mal aus!

- > Lächle andere Menschen bei Meetings und Begrüßungen an.
 - > Wenn Du mit Menschen sprichst, schaue ihnen in die Augen.
 - > Behalte die Namen der Menschen und sprich sie damit an.
 - > Wenn Du mit anderen sprichst, höre ihnen wirklich zu.
 - > Wenn Du etwas nicht verstanden hast, frage nach.
 - > Dominiere nicht das gesamte Gespräch.
 - > Zeige vertieftes Interesse für Aktivitäten und Ideen Anderer.
 - > Lobe die Anstrengungen und Bemühungen Anderer.
 - > Lächle über die Jokes und witzigen Bemerkungen Anderer.
- Viele Führungskräfte scheinen allerdings bereits an diesen elementaren zwischenmenschlichen Fähigkeiten zu scheitern.

Zenger und Folkman stellten bei dem Vergleich der Karrieren von erfolgreichen und gescheiterten Führungskräften fest, dass der Umgang mit ihren Fehlern ein wesentlicher Faktor war. Die Gescheiterten machen gewiss nicht häufiger Fehler als diejeni-

gen, deren Karrieren immer vorangingen. Der wesentliche Unterschied bestand vor allem darin, dass die Gescheiterten nicht fähig waren, ihre Fehler und Rückschläge zu nutzen um daraus zu lernen. Stattdessen sind sie darauf bedacht, ihre Fehler zu vertuschen.

Kann man das, was ein Leader tun muss, um sich zu einer außergewöhnlichen Führungskraft zu entwickeln, auf einen Punkt bringen? Ja, das kann man! Für jede Führungskraft ist es wichtig ein paar „Spiegel“ zu finden, die dabei behilflich sind, zu erkennen, wie der eigene Charakter von anderen gesehen wird. Diese Funktion des Spiegels kann von einem Mentor, einem/einer vertrauensvollen Kollegen/in oder sogar Mitarbeiter übernommen werden. Leader brauchen grundsätzlich ein Gespür dafür, wie sie von Anderen gesehen werden. Sie müssen wissen, ob man ihnen traut.

Deshalb lieber Chef, lasse nie nach, um Feedback zu bitten, denn Feedback ist der Königsweg zu kontinuierlicher Verbesserung. Und genau deswegen hast Du auch meinen vollen Respekt, weil Du ja mit unserer Gesprächsreihe bewiesen hast, dass Dir wirklich etwas daran gelegen ist, zu erfahren, wie man über Dich denkt. Die eigenen Mitarbeiter sind in der Regel in der Lage, einem das beste Feedback zu geben, wenn man sie darum bittet. Zusätzlich zum eigenen Lerneffekt entwickelt sich für die Führungskraft eine förderliche Arbeitsbeziehung. Wenn man das Feedback als eine aufrichtige Sichtweise und positive Absicht vom Anderen akzeptiert und versucht den Sinn zu verstehen, dann wird man erkennen, welche Stärken man noch weiter verbessern sollte und wo es Bedarf gibt einen Mangel abzubauen und welche Schritte jetzt zu gehen sind.

Gegenüber Feedback gibt es oftmals enorme Widerstände. Die gute Nachricht ist, wenn man mit einem unschönen Feedback konfrontiert wird, dann führt das viel häufiger zu einer positiven Entwicklung, als wenn einem nur seine eigene Sichtweise gespiegelt oder „Honig um den Bart“ geschmiert wird. Feedback ist das kraftvollste Instrument überhaupt, wenn man sich weiterentwickeln möchte. Warum gibt es häufig so große Hemmungen gegenüber Feedback? Aus Angst eine schlechte

Rückmeldung zu erhalten? Sicherlich liegt hierin ein Motiv, wenn jemand Vorbehalte gegen fundierte Rückmeldungen hat. Aber bedenke: wenn man befürchtet, man könnte ein negatives Feedback bekommen, dann bedeutet diese Empfindung doch, man hat eine gewisse Ahnung davon, dass etwas nicht so rund läuft, wie es sollte. Gerade dann wäre es doch hilfreich, zu erfahren, was man anders oder besser oder effektiver machen könnte. Davor die Augen zu verschließen ist genauso unklug, als würde man bei gesundheitlichen Problemen nicht zum Arzt gehen, weil er möglicherweise eine missfällige Diagnose stellen könnte.

Wiederum andere sagen: „Ich benötige kein Feedback, weil bei mir ja alles in Ordnung ist.“ Das wäre doch wunderbar, weil man dann doch von einer Bestätigung für sein Handeln ausgehen kann, auf die man dann mit Stolz blicken könnte. Aber ich ahne, dass diejenigen die sagen, „bei mir ist alles okay“, „ich benötige kein Feedback“, diejenigen sind, die den größten Bammel davor haben und es am nötigsten hätten. High-Performer sind daran zu erkennen, dass sie solche Ängste oder Befürchtungen überwinden und sich sehr früh in der Fähigkeit geübt haben, Feedback einzufordern und anzunehmen.

Neben dem Feedback gibt es noch einen weiteren Fakt, der für die Karriere von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist. Außergewöhnliche Führungskräfte haben frühzeitig damit begonnen, sich Zeit zu nehmen, um ihre Mitarbeiter zu fördern. Schwache Führungskräfte hingegen meinen, Mitarbeiterförderung sei ein Beiwerk und gehört nicht zu ihren genuinen Aufgaben. Sie denken, es sei heutzutage fast unmöglich dafür noch Zeit zu finden. Es ist allerdings so: wenn man sich für die Entwicklung der Mitarbeiter Zeit nimmt, dann ist das mindestens genauso wertvoll für die eigene Entwicklung. Denn indem man andere fördert, entwickelt man sich selbst, von einem Menschen, der nur für sich selbst verantwortlich ist, zu einer Person, die auch für andere Verantwortung übernimmt. Und genau das ist die Rolle, die von einer außergewöhnlichen Führungskraft erwartet wird, weil dadurch nicht nur die Menschen, sondern die gesamte Organisation weiterentwickelt wird. Eine

einfache Möglichkeit, wie man die Mitarbeiter weiterentwickeln kann, werden wir uns jetzt mal anschauen.

3. Top-Führungskräfte stellen sich eine der wichtigsten Fragen, die sich eine Führungskraft stellen kann!

Wen von meinen Mitarbeitern würde ich jederzeit wieder einstellen? Warum ist diese Frage so wichtig? Nun ja, einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, den/die man *jederzeit* wieder einstellen würde, entspricht mit großer Wahrscheinlichkeit dem Typus Mensch, der genau das erfüllt, was man sich von einem fähigen Mitarbeiter erhofft. Allgemeingültige, tragfähige Beschreibungen, wie ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin sein sollten, sind in den meisten Fällen kaum möglich, denn dazu sind die Arbeitsplätze viel zu unterschiedlich. Der Arbeitsplatz im Bergbau unterscheidet sich doch erheblich von einem Arbeitsplatz in einer Zahnarztpraxis oder in einem Krankenhaus. Oder davon, wie es in einem Außendienst aussieht oder in einer Bank. Aber jeder Chef hat genaue Vorstellungen davon, wie jemand „gestrickt“ sein müsste, um seinen Arbeitsplatz optimal auszufüllen.

Selbstverständlich gibt es einige allgemeingültige Eigenschaften, was Chefs von ihren Mitarbeitern erwarten. Zum Beispiel die Bereitschaft, die extra Meile zu gehen oder Motivation und Selbstvertrauen. Nicht zuletzt auch die Fähigkeit zur Zielstrebigkeit oder aus seinen Fehlern zu lernen. Aber selbst in ähnlichen Arbeitsfeldern haben diese Anforderungen jeweils etwas andere Ausprägungen und in Nuancen eine differenzierte Gestaltung. So wird der Außendienstleiter einer Vertriebsmannschaft, die Ärzte besucht, andere Ansprüche haben als ein Chef von Mitarbeitern, die Autokrane verkaufen. Beides Menschen im Verkauf und die Grundfähigkeiten werden sicherlich zu einem wesentlichen Teil übereinstimmen. Dennoch werden sich die jeweiligen Typen deutlich unterscheiden. Und das bezieht sich nicht nur auf die fachlichen Aspekte. Manchmal kann es im gleichen Arbeitsfeld sogar regional unterschiedliche Anforderungen geben. Und das betrifft wahrscheinlich nicht nur den Dialekt.

Von daher wird die Frage, „wen von meinen Mitarbeitern würde ich jederzeit wieder einstellen“, genau auf den Mitarbeiter hin-

weisen, der größte Übereinstimmung mit dem Idealbild eines Mitarbeiters hat, den ein Chef sich für dieses spezielle Arbeitsfeld wünscht. Möglicherweise erreicht keiner der Angestellten diese Wunschvorstellung. Dann konzentriert man sich auf denjenigen, der oder die dem Idealbild am nächsten kommt.

Der nächste Schritt wäre nun, einmal alle Fähigkeiten und Eigenschaften aufzuschreiben, die diesen Menschen auszeichnen. Das geht in der Regel nicht von jetzt auf gleich. Darüber sollte man mal eine Weile nachdenken und vielleicht sogar ein paar Mal schlafen. Wenn man diese Liste zusammengestellt hat, dann hat man doch einen idealen Rahmen für den optimalen Mitarbeiter, quasi eine Blaupause. In einem weiteren Schritt geht es nun darum, die Mitarbeiter miteinander zu vergleichen. Mit dieser Liste kann man doch vortrefflich erkennen, was dem einen Mitarbeiter oder der anderen Mitarbeiterin noch fehlt. Und genau um diese Punkte geht es. Für jeden meiner Mitarbeiter notiere ich mir ein oder zwei Punkte, die für diesen besonders wichtig sind, um sich verbessern zu können. Was fehlt ihm oder ihr, um den jeweiligen Arbeitsplatz bestmöglich ausfüllen zu können.

Die Aufgabe der Führungskraft besteht nun darin, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter sich entwickeln, lernen, ihren Arbeitsplatz bestens auszufüllen. Entweder indem die Führungskraft diesen Coachingprozess selbst übernimmt oder diesen an andere Experten in oder außerhalb des Unternehmens delegiert. Das kann bei fachlichen Defiziten beginnen und endet möglicherweise beim Umgang mit Kunden oder Kollegen. Dazwischen gibt es vielfältige Anknüpfungspunkte, um die Mitarbeiter zu fördern. Beispielsweise wenn ein Mitarbeiter im Vergleich mit dem Idealtypus über zu wenig Selbstvertrauen verfügt. Das ist nicht leicht zu verändern, aber durchaus machbar. Man kann sich als Chef oder Chefin mal selbst fragen, wie viel Lob hat der betreffende Mitarbeiter in der letzten Zeit von mir bekommen. Vielleicht habe ich sogar übermäßig viel kritisiert und an ihm oder ihr herumgemäkelt. Vielleicht hatte man auch allen Grund dazu. Aber gab es wirklich keinerlei positiven Aspekte, die man hätte lobend erwähnen können? In der Regel

ist das zumeist ausgeschlossen, es gibt fast immer etwas Erwähnenswertes.

Sollte das aber tatsächlich einmal der Fall sein, dann sollte man sich in der Tat fragen, ob sich dieser Mensch wirklich an der richtigen Stelle befindet. Aber auch solche Entwicklungsgespräche sehen außergewöhnliche Führungskräfte als Teil ihres Aufgabenspektrums und helfen dem Mitarbeiter, den richtigen Platz zu finden.

Zumeist werden solche Gespräche eher seltener zum Tragen kommen. Zumeist werden es vor allem solche Coachinggespräche sein, die für den Ausbau der Kompetenzen der Mitarbeiter eine Rolle spielen. Deshalb stelle Dir die Fragen: Wen würde ich jederzeit wieder einstellen? Was müssen andere lernen, um auf dieses Niveau zu kommen? Wie kann ich die Mitarbeiter dabei unterstützen? Manchmal hilft es, sich in diesem Zusammenhang auch einmal mit der Sinnfrage zu beschäftigen.

4. Top-Führungskräfte vermitteln ihren Mitarbeitern einen Sinn!

„Ein Irrläufer, wer glaubt, Höchstleistung ließe sich abkoppeln von der Sehnsucht nach Sinn“, so Gertrud Höhler in ihrem Buch „Die Sinn-Macher“. Wer *seinen* Sinn nicht findet, der wird auch nie und nimmer einen Sinn finden für die Aufgabe, die ihm oder ihr übertragen wurde, gleichgültig auf welcher Hierarchiestufe er oder sie sich befinden mag. Simon Sinek, zweifellos die Galionsfigur für Sinnsucher, sagt, die erfolgreichen Unternehmer, Manager und Führungskräfte haben eine Antwort auf die Frage, warum sie tun, was sie tun, die über das reine Profitstreben hinaus geht. Wie wichtig die Sinnfrage ist, das wurde durch eine amerikanische Studie, die 2020 im Weiterbildungsmagazin *managerSeminare* erwähnt wird, bestätigt. Demnach würden Menschen einen großen Teil ihrer Lebenseinkünfte opfern, „wenn sie dafür deutlich mehr Sinn in ihren Aufgaben verspüren könnten.“

Falls man als Führungskraft selbst keine Antwort auf diese Frage gefunden hat, so wird man kaum fähig sein, seinen Mitarbeitern einen erkennbaren Sinn zu vermitteln. Wobei letztendlich jede/r Mitarbeiter/in für sich selbst seinen/ihren

individuellen Sinn finden muss. Kein Chef kann stellvertretend für seine Mitarbeiter auf Sinnsuche gehen. Aber er/sie kann quasi wie ein Fels in der Brandung ein Muster dafür darstellen, welche positiven Auswirkungen es haben kann, wenn man den eigenen Sinn im Job und darüber hinaus vielleicht sogar den Sinn des Lebens für sich gefunden hat.

„Wer das Ziel (den Sinn) nicht kennt, der wird den Weg nicht finden“, so das Motto einer erfolgreichen Führungskraft, der ich vor einiger Zeit begegnet bin. Welches Ziel, welchen Sinn hast Du, lieber Chef, für Dich erkannt? Wobei ein ausgegebenes Ziel, von dem man immer wieder liest und hört, beispielsweise 5% mehr Umsatz zu machen, oder welche Zahl auch immer da stehen mag, nur ein sehr rudimentäres Engagement hervorrufen wird. Oder etwas salopp formuliert: Es wird niemanden hinter dem Ofen hervorlocken. Obendrein ist es äußerst unwahrscheinlich, dass hier ein wirkungsvoller Weg gefunden wird. Wenn überhaupt, dann sicherlich eher nur ausgelatschte Pfade. Oder wie Gertrud Höhler es in ihrem Sinn-Buch formulierte: *„Wer nur überstehen will, wird niemanden begeistern.“* Ich ergänze: Wer das Bestehende nur verwalten will, wird selbst nur schwerlich einen tieferen Sinn erkennen und vermitteln können.

Vielleicht mal ein kleines Beispiel, um besser zu verstehen, worum es hier geht. Es handelt sich ganz bewusst nicht um ein großes Unternehmen oder eine bekannte Branche, sondern um ein Feld, bei dem viele gar nicht vermuten würden, dass das Thema Sinn eine Rolle spielen könnte. Es geht um eine mittelgroße Praxis für Physiotherapie. In diesem Feld ist es äußerst schwierig zusätzliche Mitarbeiter zu finden, manchmal gar unmöglich. Viele Praxen können eben aus diesem Grund gar nicht so viele Patienten behandeln, wie sich fast täglich bei ihnen melden. In den Teams der Physiotherapiepraxen gibt es nicht selten zusätzlich einen weitverbreiteten Konfliktpunkt: Wie halten wir es mit unserer Sauberkeit und Ordnung. Jeder hält es für wichtig. Aber alle verfahren danach, indem sie das Wort *TEAM* nach folgender Regel übersetzen:

T = Toll, E = Ein, A = Anderer, M = Macht's.

Toll, ein Anderer macht's.

Möglicherweise kommt von Dir jetzt der Einwand: Aber in einer Praxis für Physiotherapie liegt die Sinnfrage doch auf der Hand. Arbeit an und mit Patienten, um diese Menschen wieder fit zu machen.

Vielleicht war das zu Beginn bei jedem Angestellten die ursprüngliche Motivation. Aber das nutzt sich oft im alltäglichen Einerlei recht schnell ab und die Notwendigkeit der Sauberkeit und Ordnung bleibt immer wieder auf der Strecke. Der Sinn von Sauberkeit ist jedem Teammitglied nach wie vor einleuchtend. Trotzdem bleiben alle Zielvorgaben immer wieder in den Vorsätzen stecken.

Was könnte denn jetzt ein erstrebenswertes Ziel sein, das auch noch einen höheren Sinn vermittelt, dachte sich die Chefin und sprach bei einer der nächsten Teamsitzungen diesen Punkt an. Sie griff den Aspekt auf, dass alle Angestellten unter dem Personalmangel leiden und gerne die Engpässe bei der Patientenbetreuung beheben würden. Insgesamt stelle sie fest, dass die Stimmung bei allen Teammitgliedern nicht gerade vorzeigewürdig ist. Sie selbst hätte jedenfalls auch keine große Lust in so einem Team anzuheuern. Warum auch sollte irgendjemand gerade zu *uns* kommen wollen? Für jeden Physiotherapeuten am Markt gibt es doch eine große Auswahlmöglichkeit weil viele Praxen und Kliniken neues Personal suchen. Warum sollten andere Physiotherapeuten ausgerechnet den Weg zu uns finden? Deshalb hat sie sich folgendes überlegt: Sie möchte sich gemeinsam mit dem gesamten Team innerhalb von ein bis zwei Jahren zu einer Praxis entwickeln, in der alle Teammitglieder froh darüber und stolz darauf sind, in dieser Einrichtung zu arbeiten.

Fast jeder im Team hätte doch Kontakt zu Kollegen aus anderen Praxen. Und mit den anderen Kollegen spricht man doch auch mal über das eigene Arbeitsumfeld. Dabei wird doch sicher nicht unerwähnt bleiben, was hier alles nicht so gut läuft. Ähnliches werden die Kollegen aus den anderen Einrichtungen

mit großer Wahrscheinlichkeit auch aus ihren eigenen Häusern berichten. Wieso sollten diese dann Begeisterung entwickeln und zu uns wechseln wollen, falls man sie darauf ansprechen würde? Manch einer hätte vielleicht sogar Befürchtungen, vom Regen in die Traufe zu kommen. *„Meine Idee ist nun“*, sagte die Chefin, *„dieses innerhalb einiger Zeit bei uns zu drehen. Wenn dann jemand hier aus dem Team anderen Kollegen gegenüber über seine Arbeit berichtet, dann sollen diese Kollegen*innen aus anderen Praxen sogleich Lust verspüren, sich vielleicht doch mal hier bei uns zu bewerben, weil wir hier eine Unternehmenskultur entwickelt haben, die Interesse und Neugier erzeugt, bei uns arbeiten zu wollen. Also mein Ziel ist es, dass wir gar nicht mehr Annoncen schalten müssen, um neue Mitarbeiter zu finden, sondern dass Bewerber von sich aus auf uns zukommen, wenn sie hören, wie toll das Arbeitsklima bei uns ist“*.

Die Chefin erklärte dem Team, dass sie sich in den nächsten Wochen mit allen gemeinsam in einen Entwicklungsprozess begeben werde. Die wöchentlichen Teamsitzungen zu Fragen der Patientenbehandlungen werden mit Fragen über den Sinn der Praxis und des eigenen Wohlbefindens ergänzt. Sie hatte von Simon Sinek, dem Autor, Hochschullehrer und Unternehmensberater, dem Pionier zum Thema Sinn gehört und sich ein wenig schlau gemacht, wie er so einen Prozess angehen würde. Dabei hat sie erfahren, dass er bereits im Jahr 2009 drei Fragen formuliert hatte, die einem Unternehmen, einer Abteilung, einem Team dabei helfen können einen Sinn für sich zu finden.

1. **Warum** tun wir, was wir tun?
2. **Warum** bin ich hier in **diesem** Team und nicht woanders?
3. **Was** wollen wir/will ich in die Welt bringen?

Diese drei Fragen werde sie in den nächsten Teamsitzungen regelmäßig ansprechen und gemeinsam mit ihrem Team bearbeiten. Und sie sei überzeugt, das werde schließlich über das

naheliegender Ziel einer Physiotherapiepraxis, nämlich das Leid von Menschen zu lindern, hinausgehen.

Damit sich die gemeinsamen Anstrengungen nicht mehr aus dem Blickfeld des Teams bewegen, hat die Teamleiterin dann im Teamraum eine Frage mit großen Buchstaben gut sichtbar aufgehängt, so dass sie allen immer wieder vor Augen ist:

„Bringt mich das, was ich gerade tue und wie ich mich momentan im Team verhalte unserem Ziel näher?“

Des Weiteren werde sie zwei weitere Fragen, die Sinek empfiehlt, gemeinsam im Team besprechen.

1. Wann haben wir uns, bzw. ich mich hier besonders stolz gefühlt?

2. Wann war ich besonders enttäuscht?

Vor allem die erste Frage ist nicht unerheblich, denn „das persönliche Sinnempfinden korreliert stark mit der Sympathie, die wir für unsere Kollegen empfinden“. So erklärt es Nico Rose 2020 in *managerSeminare*. Je mehr wir diese mögen, desto mehr Sinn nehmen wir wahr. Und gerade stolz sein ist abhängig von dem Feedback, das wir als Anerkennung für etwas von Anderen bekommen. Und darin drückt sich auch immer ein hohes Maß an Sympathie aus.

Gleichwohl ist es ebenso wichtig, mal über Enttäuschungen nachzudenken. Man glaubt gar nicht, wie viele verborgene Leichen (Enttäuschungen) in den Kellern der Unternehmensabteilungen liegen, über die freilich nicht mehr gesprochen wird. Aber indem man diese ignoriert, werden die damit verbundenen Traurigkeitsgefühle und Enttäuschungen nicht aus der Welt geschafft. Insofern müssen auch solche Ereignisse mal auf den Tisch. In einem Vortrag von einem Personalberater ging es genau darum. Verblüffend war für mich die Erkenntnis, dass viele Enttäuschungen durch Missverständnisse entstehen. Jemand fühlt sich beleidigt und zieht sich dann in seinen Schmollwinkel zurück und bastelt hier an seinem enttäuschten Weltbild, was

man ihm/ihr doch alles Böses angetan hat. Geklärt werden solche Vorkommnisse oft nicht mehr. Manchmal entwickeln sich daraus jahrelange Fehden, die manchmal sogar Jahrzehnte überdauern und die Produktivität erheblich bremsen können.

Der Personalberater berichtete dann auch von einem Vorfall in einem Team, das er aktuell coachte, weil diese Hauptabteilung sehr wichtig für das Unternehmen war, aber eine nicht mehr akzeptable Leistung ablieferte. In einem der Meetings ging es auch um das Thema Enttäuschungen. Hier stellte sich jetzt heraus, dass ein Abteilungsleiter einem Kollegen aufgrund einer Frustration, die er ihm zugefügt hatte, abends nach Feierabend mal heimlich ein wenig Yoghurt unter seinen Teppich geschüttet hatte. Das hat erst einmal keinerlei Auswirkungen. Erst wenn der Yoghurt anfängt zu gammeln und sich Buttersäure entwickelt, dann fängt es teuflisch an zu stinken. So war es auch in diesem Fall. Und jetzt, nachdem die Enttäuschung von damals – Jahre zurückliegend – ausgelöst durch ein Missverständnis, geklärt werden konnte, bekannte sich der Übeltäter. Die Reaktion des Geschädigten unter dem Gelächter der gesamten Truppe: „Ach, Du warst das!“

Insgesamt sind es also sechs Fragen, die eine Führungskraft dabei unterstützen können gemeinsam mit den Mitarbeitern eine Antwort auf die Sinnfrage zu erarbeiten. Ein weiterer Schritt um der Leader eines Teams zu werden, das zu außergewöhnlichen Leistungen fähig ist.

5. Top-Führungskräfte befolgen die sieben goldenen Regeln!

Welche Führungskraft träumt nicht schon mal davon, der Leader eines Hochleistungsteams, zu sein. Eine lang angelegte Studie an der Technischen Universität Chemnitz unter der Leitung von Professor Pawlowsky hat diverse Hochleistungsteams untersucht und dabei eine Reihe von aufschlussreichen Erkenntnissen gewonnen, wie Führungskräfte gestrickt sein sollten, wollen sie erfolgreich sein. Welche Teams hat man vor Augen, wenn man das Stichwort „Hochleistungsteams“ hört? Zumeist kommen einem doch folgende Gruppierungen in den Sinn: Formel-1-Team, Notfall- oder Luftrettung, Gourmet-(Sterne)-Küchen, Profi-Segel-Crews, NASA-Teams, Symphonie-Orchester, Film- und Fernsehproduktionen, Ölbohrinseln.

Und genau solche Teams hat die Forschungsgruppe um Professor Pawlowsky beobachtet und befragt. Teams, die fortlaufend einen hohen Leistungspegel zu erzeugen imstande sind.

Die interessante Frage, die sich hieran anschließt ist folgende: Kann man das „Geheimnis“ solcher Hochleistungsteams auf andere „normale“ Teams übertragen? Ja, man kann! Jedes Team könnte von den Fähigkeiten dieser Hochleistungsteams lernen. Die elementaren Fertigkeiten, durch die diese Teams so außergewöhnlich werden, sind auch auf andere Arbeitsgruppen übertragbar. Geht man dieser Frage nach, so wird man recht schnell darauf gestoßen, dass die Führungskraft eines solchen Teams eine fundamentale Wirkung erzeugt. Ja, man kann sogar sagen, die Leistungsfähigkeit steht und fällt mit dem Kopf, der an der Spitze einer solchen Gruppierung steht. Der Leader ist der Dreh- und Angelpunkt. Deshalb schließt sich folgende Frage an: Wie muss der Leader gestrickt sein, um aus einem normalen Team ein Hochleistungsteam formen zu können? Die Grundvoraussetzung ist ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz. Wer jetzt allerdings meint, es reicht aus, den besten Fachmann zum Leader eines Teams zu machen der irrt. Denn außergewöhnliche Führungskräfte verfügen über „*technical- und non-technical-skills*“. Der wesentliche Unterschied zu den normalen Führungskräften besteht genau in diesen nichttechnischen Kompetenzen. Und hier hat das Team um Professor Pawlowsky sieben Grundelemente herausarbeiten können, was genau diese Unterscheidungsmerkmale ausmachen.

1. Die zentrale Qualifikation besteht in der Fähigkeit zur Selbstreflexion.

Was wird unter Selbstreflexion verstanden? *Es ist ein selbständiges, nicht beschönigendes Nachdenken über das eigene Handeln.* Eine differenzierte Selbstbeobachtung, um daraus neue Erkenntnisse zur eigenen Weiterentwicklung zu gewinnen. Es schließt sowohl die positive Verstärkung als auch das Verständnis zur Selbstkritik ein. Selbstreflexion hat sich als die wichtigste Befähigung nicht nur für den Leader eines Hochleistungsteams herausgestellt, sondern auch für das Team selbst. Die Fähigkeit des Leaders zur Selbstreflexion hat

allerdings Einfluss auf das Maß zur Selbstreflexion des gesamten Teams (Vorbildfunktion).

II. Führung wird in erster Linie als Rolle verstanden und nicht als Position.

Diesen Aspekt hatten wir bereits weiter oben, im Zusammenhang mit der Frage - was man von Leonardo DiCaprio lernen kann - besprochen. Zusammengefasst lässt sich dieser Aspekt folgendermaßen auf den Punkt bringen: Ein Hochleistungsteam-Leader versteht sich niemals ausschließlich als Vorgesetzter, der dem Team vorgesetzt ist und allein deswegen das Sagen hat. Eine Position bekommt man verliehen, in eine Rolle muss man hineinwachsen, sie erlernen, gleichsam sich in sie hineinfühlen. Sie beruht auf der verliehenen Akzeptanz der Teammitglieder und diese muss man sich kontinuierlich erarbeiten.

III. Die Führungskraft verfügt über ein großes Verhaltensrepertoire.

Hier geht es vornehmlich weder um extrovertierte noch um introvertierte Charaktereigenschaften. Das ist nicht der entscheidende Faktor, sondern nebensächlich. Bei den Top-Leadern handelt es sich nämlich um Menschen jeglicher Persönlichkeits-Couleur, die sich aber auszeichnen durch: Ehrlichkeit, Respekt, Integrität, Fairness, Vertrauen, aktive Kommunikation. (Mehr dazu im nächsten Kapitel „dynamisches Verhaltensmosaik“).

IV. Führung wird weniger im Sinne von Kontrolle sondern zur Befähigung und Unterstützung eingesetzt.

Der Leader ist fähig, je nach Anforderung verschiedene Rollen einzunehmen, um auf diese Weise seine Mitarbeiter zielgerichtet zu unterstützen. Man ist sowohl Coach, Trainer und Mentor als auch Wegweiser, Fragensteller, Kümmerer oder Kritiker. „Einen bestimmten Führungsstil bevorzuge ich nicht. Das ist ganz von der Situation abhängig.“ So die Äußerung eines Leaders in der Studie

von Professor Pawlowsky. Kennzeichnend ist vor allem die individuelle Wertschätzung der Mitarbeiter.

V. *Die Führungspersönlichkeit schafft stetig Voraussetzungen, um die Teamfähigkeiten zu erweitern.*

Selbstverständlich ist das individuelle Wissen und Können des Einzelnen wichtig. Gleichzeitig wird Wert auf das kollektive Wissen gelegt. Deshalb werden Voraussetzungen geschaffen und Synergien ermöglicht, um das kollektive Team-Knowhow stetig zu erweitern. „Man muss sichergehen, dass sie auch genug dazu lernen. Wenn sie nicht genug lernen, dann habe **ich** sie nicht genug aufgebaut.“ So der Leader eines der untersuchten Hochleistungsteams.

VI. *Fehler (auch eigene) werden als Lernchance gesehen.*

Mitarbeiter können sicher sein: Wenn sie einen Fehler zugeben, haben sie *niemals* negative Konsequenzen zu erwarten. Fehler werden grundsätzlich als Chance gesehen. Gleichzeitig zeigen Leader von Hochleistungsteams, wie auch sie aus eigenen Fehlern lernen.

VII. *Die Führung ist nicht beratungsresistent.*

Auffallend ist die Bereitschaft und Fähigkeit, stetig dazu lernen zu wollen und man ist deshalb stets offen für (selbst kritisches) Feedback.

6. Top-Führungskräfte orientieren sich an dem dynamischen Verhaltensmosaik!

William H. Peace Vice-Präsident und General Manager der KRW Energy Systems Inc. war fest davon überzeugt, seine Aufgabe bestünde in erster Linie in der Lösung von Sachfragen, um das Unternehmen erfolgreich zu machen. Aber „das Problem war nicht so leicht zu lösen: Denn es hatte mit mir zu tun,“ wurde ihm bewusst. In seinem Artikel im Harvard Manager führt er weiter aus: „In unserer Kultur sind Männer, vor allem ehrgeizige und erfolgreiche Meister darin, ihre Gefühle zu ignorieren und zu unterdrücken. Wir glauben, dass wir jeden Stress ohne emotionale Regung ertragen müssten, dass es bei

Entscheidungen nur auf Logik ankommt. Natürlich sind alle Menschen emotionale Wesen (ob wir Manager das mögen oder nicht).“ Ihm wurde bewusst, dass er sich und seinen Führungsstil verändern musste. Dieses Bewusstsein, sich verändern zu müssen und zu wollen war für William H. Peace der Beginn zu einem erfolgreichen Chefdasein. Worum geht es, was genau ist gemeint, wenn es darum geht, sein Bewusstsein zu verändern? Ein Führungskräftecoach sprach in diesem Zusammenhang gerne von Verhaltensmosaik. Lass’ uns die zehn Teile mal etwas näher betrachten, denn sie werden Dir helfen Dein eigenes Verhalten zu überprüfen und wo erforderlich, zu verändern.

a. Menschen mögen

Chefs sollten Menschen mögen. In allen Unternehmen, die augenscheinlich leistungsfähig sind, trifft man in aller Regel auf Führungskräfte, die Menschen mögen. In der Nähe solcher Führungskräfte spürt man, sie haben Freude daran, mit Menschen zu reden, mit ihnen zu planen und sie zu fördern. Man spürt, sie wollen mit ihren Mitarbeitern immer die beste Lösung für ihr Unternehmen und für ihre Kunden finden. Und dazu gehört auch, dass sie sogar in der Lage und fähig sind, mit ihren Mitarbeitern zu streiten, ohne sie zu verletzen. Selbst ihre Streitgespräche finden in einem Klima statt, in dem man spürt, sie mögen und achten Menschen.

Menschen zu mögen sollte die Grundhaltung eines jeden Chefs sein, der außergewöhnliche Leistungen erwartet. Solch eine Grundhaltung ist nur schwer trainierbar. Zumeist hat man diese Fähigkeit bereits im Sandkasten gelernt. Sicher, man kann das eine oder andere auch später noch lernen, so wie man sich vieles antrainieren kann. Aber es wäre von Vorteil, wenn jemand auf diesem Gebiet ein gewisses Talent mitbringt. Hast Du ein Talent, mit Menschen umzugehen? Macht es Dir Spaß, als Macher, als Verantwortlicher mit Menschen zu reden, sie zu motivieren, sie zu informieren, die eigene Begeisterung an sie weiterzugeben?

Ob jemand Menschen mag, erkennt man vor allem daran, ob er Respekt vor ihnen hat. Wenn jemand, gleichgültig wie hoch er oder sie in der Hierarchie angesiedelt ist, Respekt vor seinen

Mitarbeitern besitzt, dann merkt man das an seinem Umgang mit allen Menschen im Hause. Gleichgültig ob der Chef mit dem Pförtner spricht, mit seiner Sekretärin, mit dem Mann am Band oder mit seinen Kollegen, immer ist zu spüren, dass für ihn diese Menschen wichtig sind, dass er sie wertschätzt und er sich ohne ihre Leistung nicht auf dem Posten befinden würde, den er gerade bekleidet. Er ist sich bewusst, dass er *ihnen* seinen Erfolg verdankt. Dadurch strahlt er allen seinen Mitarbeitern gegenüber Achtung und Anerkennung aus.

In unmittelbarem Zusammenhang mit Respekt steht Freundlichkeit. Freundlich sein heißt im Umkehrschluss *nicht* - alles zu dulden. Aber Vorsicht: Setze Freundlichkeit gegenüber Mitarbeitern nicht als Mittel zum Zweck ein ohne die innere Haltung zu haben. Nach dem Motto: *„Wenn ich zu meinen Mitarbeitern nett bin, Nettigkeit vortäusche, dann tun sie auch alles für mich.“* Aufgesetzte Freundlichkeit werden die Mitarbeiter schnell von einer aufrichtigen unterscheiden. Und das wird das Gegenteil bewirken. Denn sei gewiss, die Mitarbeiter werden es durchschauen, weil man so eine Haltung nicht geradlinig durchhalten kann. Verräterische Sequenzen werden, von einem selbst unbemerkt aber von Anderen, immer wieder bemerkt.

b. Vertrauen

„Vertrauen ist der Anfang von allem.“ So lautete einst der Werbeslogan eines großen deutschen Geldinstitutes. In Unternehmen, in denen man Engagement und Freude empfindet, spürt man, dass die Chefs Vertrauen zum wichtigsten „Kapital“ haben, das ein Unternehmen aufweisen kann, den Mitarbeitern. Die Vertrauenskaskade beginnt immer oben und setzt sich sukzessiv fort bis in die unteren Bereiche. Wie sollten Mitarbeiter und die mittlere Führungsebene lernen Vertrauen zu haben, wenn es ihnen von oben nicht vorgelebt und entgegengebracht wird? Umgekehrt erkennt man in Unternehmen, in denen es nicht so gut läuft, die altbewährte Weisheit: *„Der Fisch stinkt vom Kopf“*.

Oder geht es Dir auch wie diesem Chef, dem ich vor einiger Zeit mal begegnete. Sein Motto war: „Zehn Prozent meiner Mitarbeiter kann man sowieso in der Pfeife rauchen. Was Sie

brauchen, ist jemand, der ihnen permanent in den Hintern tritt.“ Davon war er felsenfest überzeugt. Das Fatale war nur, da er zehn Prozent seiner Mitarbeiter per se für Nieten hielt, behandelte er schließlich *alle* als Nichtsnutze.

c. Aufmerksamkeit

Ein untrügliches Zeichen, ob jemand an seinen Mitarbeitern wirklich interessiert ist, ist der Grad seiner Aufmerksamkeit, die er ihnen gegenüber zeigt. Ich-bezogene Erfolgsmenschen die sich selbst für der Weisheit letzter Schluss halten und jeglichen Erfolg nur sich selbst zuschreiben sind nicht in der Lage Anderen wirklich Aufmerksamkeit zu schenken. Aufmerksam zu sein ist die Gabe, den anderen zu beachten und zuhören zu können.

Der Begriff Zuhören hat einen griechischen Ursprung (ακούω ακούο) und hatte im Altertum die Bedeutung „dem Anderen sein Ohr zu leihen“. Welch ein Unterschied zu den üblichen Konversationen, die erfolgssüchtige Macher im Umgang mit ihren Mitarbeitern haben. Wenn der Mitarbeiter etwas sagt, dann sind ihre Gedanken oftmals bereits ganz woanders oder schon bei der eigenen Argumentation, ohne wirklich hinzuhören. Darin drückt sich den Mitarbeitern gegenüber keine Wertschätzung aus, sondern Missachtung. Erfolgreiche Chefs sind in der Regel daran zu erkennen, dass sie ihren Mitarbeitern gegenüber zugewandt sind und ihnen in Gesprächen wirklich ihr Ohr leihen. Sie hören ihnen aufmerksam zu, ohne beim Zuhören bereits mit ihrer Gegenrede beschäftigt zu sein oder in Gedanken schon das nächste Meeting vorzubereiten.

d. Sich führen lassen

Manche Chefs meinen fälschlicherweise, immer und überall den Ton angeben zu müssen. Weiß Du, was eine gute Jazz-Combo ausmacht? Es gibt ein Grundthema, das alle verstanden und verinnerlicht haben. Innerhalb dieses Themas ist es jedem erlaubt, eigene Ideen einzubringen. Die Größe und Wichtigkeit des Combo-Leaders besteht gerade darin, sich sowohl von jedem aus seiner Gruppe führen zu lassen, als auch darin, mit den Anderen in Kon-Takt zu treten. Die Kunst besteht darin hinzuhören und sich inspirieren zu lassen. Da-

durch sind einzigartige Musikstücke und Ideen entstanden, die Weltniveau erlangten. Die Stärke der ganz großen Musiker besteht gerade darin, sich auf seine Teammitglieder einzulassen und sich von ihnen führen zu lassen. Sie haben es nicht nötig, permanent den Ton anzugeben, gerade weil sie sich ihrer Genialität bewusst sind. Nur ein unsicherer Teamleader – ohne Selbstbewusstsein – muss ständig dokumentieren, dass er die erste Geige spielt und dies dann leider häufig genug zweitklassig.

Dieses Bild der Jazz-Combo lässt sich ohne weiteres auf den Unternehmensalltag übertragen. Wirklich große Leader müssen nicht immer, koste es, was es wolle, den Ton angeben. Sie vergeben sich nichts, wenn sie zuhören und sich auch mal zurücknehmen und sich führen lassen, wenn sie die Ideen ihrer Mitarbeiter aufgreifen und nach außen auch dokumentieren, dass es die Ideen ihrer Mitarbeiter sind. Dieses Verständnis von Führung leitet uns direkt zum nächsten Punkt des Verhaltenmosaiks.

e. Fragen statt Antworten

Unfähige Chefs sind oft geradezu beseelt von der fixen Idee, sie müssten auf alles eine Antwort haben. Sie müssten ständig auf Sendung sein, ständig sagen, wo es lang geht. Ihr Bild einer Führungskraft ist geprägt von der Angst, die Mitarbeiter könnten sie nicht für voll nehmen, wenn sie nicht alles wüssten. Dabei ist es gerade in der heutigen Zeit immer wichtiger, Mitarbeiter zu haben, die selbst Antworten auf die Fragen der Führungskräfte haben. Außerdem möchten die Mitarbeiter heutzutage gefragt werden. Sie möchten ihr Wissen einbringen. Die fähigen Chefs wissen, dass sie nicht selbst auf jede Frage eine Antwort haben müssen und können.

Sie sind sich vollkommen darüber im Klaren dass sie genau dafür ihre Mitarbeiter haben. Vor längerer Zeit hatte ich einen Chef, der hatte nach einem Coaching-Seminar, an dem er teilgenommen hatte, danach gut sichtbar auf seinen Schreibtisch ein geknicktes Moderationskärtchen aufgestellt und darauf war folgende Buchstabenfolge zu lesen: D B M P B M S. Neugierig fragte ich ihn, was diese Buchstabenfolge zu bedeuten hätte.

„Gerne, sagte er, erkläre ich es dir, denn nach diesem Prinzip möchte ich hier ab heute verfahren“.

Der Führungskräfte-Coach, bei dem er vor kurzem war, ein Amerikaner, hatte allen Teilnehmern empfohlen sich solch einen Reiter auf den Schreibtisch zu stellen. Die Buchstaben haben folgende Bedeutung: D = Don't, B = Bring, M = Me, P = Problems, B = Bring, M = Me, S = Solutions. Also: *Bring mir keine Probleme, bringe mir Lösungen.* Der Coach hat allen Führungskräften des weiteren empfohlen, wenn jetzt ein Mitarbeiter mit Fragen zu ihnen kommt, dann sollten sie erst einmal auf dieses Moderationskärtchen zeigen und dadurch zum Ausdruck bringen: Lieber Mitarbeiter, bevor du demnächst mit einer Frage oder einem Problem zu mir kommst, überlege erst einmal selbst, welchen Lösungsvorschlag du mir anbieten kannst. Darüber spreche ich dann gerne mit dir. Der Coach hat nämlich festgestellt, dass viele Mitarbeiter einfach bequem sind, oder besser gesagt, von ihren Führungskräften zur Bequemlichkeit erzogen wurden. Wenn die Führungskraft immer gleich sagt wo es lang geht, dann braucht sich der Mitarbeiter eigenhändig keine Gedanken mehr machen. Es war erstaunlich, wie schnell ich selber, aber auch alle meine Kollegen gelernt haben, dass nun ein anderer Wind weht. Und die allermeisten fanden das nach einer Weile sogar richtig gut. Nicht unerwähnt lassen möchte ich aber auch, dass mein damaliger Chef von dem Augenblick, noch mehr als vorher, mit viel Energie dafür gesorgt hat, uns mit Seminaren, Fachbüchern und anderen Maßnahmen in die Lage zu versetzen, die Themen, für die jeder von uns verantwortlich war, selbständig zu lösen.

Es wurde aber auch deutlich, dass der eine oder andere Kollege einfach am falschen Platz war oder einfach nicht die Fähigkeit hatte selbständig die Aufgabe zu bewältigen für die er eingestellt war. Grundsätzlich sollte jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin fähig sein, das Aufgabengebiet, für das er oder sie engagiert wurde, eigenständig zu bewältigen. Viel zu oft übernehmen die Führungskräfte das Denken für ihre Mitarbeiter. DBMPBMS hingegen führt nach relativ kurzer Zeit dazu, dass die Teammitglieder mit eigenen Lösungsvorschlägen kommen.

Als Chef hast Du die Verantwortung. Das ist richtig. Es ist interessant, sich den Begriff Verantwortung mal etwas genauer zu betrachten. Im Wesen des Wortes Verantwortung ist die essentielle Bedeutung einer Führungskraft bereits enthalten. Wir lesen zum Beispiel die Silbe „Antwort“. Die Vorsilbe „Ver“ macht deutlich, dass hier eine Tätigkeit, eine Aktivität, eine Handlung stattfindet, wie es zum Beispiel ver-arbeiten, ver-siegeln, ver-handeln, ver-rücken, ver-sammeln zum Ausdruck bringen. Aus diesem Blickwinkel betrachtet heißt „Ver-antwortung“ übernehmen, dass man Antworten entgegennimmt, diese nun intellektuell „ver“-arbeitet und dann daraus eine Aktion ableitet. Das heißt im Umkehrschluss gleichzeitig: Jemand der nicht zuhört, nicht aufmerksam ist, erhält keine Lösungsvorschläge und kann deshalb auch keine Verantwortung übernehmen.

Viele Chefs haben Befürchtungen, die Mitarbeiter könnten ihnen den Posten streitig machen, wenn sie von *ihnen* Antworten erwarten. Sie sehen ihre erste Aufgabe nach wie vor darin, selbst jedes „Instrument“ spielen zu müssen, statt darin, ein virtuoseres Orchester zu dirigieren. Ein Orchesterchef spielt nicht selbst jedes Instrument. Er weiß allerdings, was Qualität ist, was am Ende herauskommen soll. Angst, dass die Orchestermitglieder ihm seinen Platz streitig machen könnten, hat er nicht. Genau diese Fähigkeit, die Mitarbeiter wie ein Orchester zu führen, haben die tüchtigen Führungskräfte. Auch unter ihnen gibt es gute Solisten, aber sie entwickeln keine Befürchtungen, ihren Job zu verlieren, wenn jemand kommt, der ebenso gut die ‚Erste Geige‘ spielen kann wie sie selbst. Sie besitzen eine gehörige Portion Selbstbewusstsein, weil sie wissen, ihre Aufgabe und Fähigkeit ist, das gesamte Orchester, also jedes einzelne Instrument zur Höchstleistung zu bringen.

f. Erfolge teilen und gönnen

Erfolge, die man mit Mitarbeitern teilen und genießen kann, sind viel größere Erfolge, als wenn man den Erfolg nur für sich allein beansprucht und wie einen Raub an sich reißt. Kennst Du solche Chefs, die jeglichen Erfolg immer nur für sich selbst beanspruchen und alle Fehler und jedes Problem anderen zu-

schustern? Alles, was gut gelaufen ist, dafür waren sie direkt verantwortlich und alles, was schief läuft, daran sind dann die Anderen Schuld.

Oder kennst Du jene Kategorie Chef, die jede gute Idee, jeden brauchbaren Vorschlag der Mitarbeiter als ihren eigenen verkauft? Die Größe und das Selbstbewusstsein eines Chefs erkennt man vor allem daran, ob es ihm gelingt, die Erfolge seiner Mitarbeiter auch nach außen ohne Neid als deren Leistung darzustellen. Hast Du Dir schon mal Gedanken darüber gemacht, welches Risiko es für ein Unternehmen ist, wenn Führungskräfte ein völlig unrealistisches Bild von sich aufbauen, dem sie früher oder später nicht mehr gerecht werden können? Weil sie sich als so tolle Hechte dargestellt haben, werden von ihnen schließlich Leistungen erwartet, zu denen sie aber einfach nicht fähig sind. Häufig genug werden auf diese Weise nicht nur Projekte, sondern ganze Unternehmen an die Wand gefahren. Die selbstbewussten Top-Führungskräfte hingegen sind fähig, ohne Brotneid und Geiz die Leistungen von anderen anzuerkennen und ihnen auch den Zuspruch und die Bestätigung und das Ansehen zu gönnen.

g. Lob

Ist jemand in der Lage, die Erfolge mit seinen Mitarbeitern zu teilen, so ist er auch in der Lage, zu loben. Lob ist eine Form der Anerkennung, die zum größten Missstand in vielen Unternehmen geworden ist. Mehr als jede vierte Führungskraft lobt niemals. Wer kennt sie nicht, die flapsigen Sprüche solcher Führungskräfte: „Wenn ich nichts sage, nicht kritisiere, dann läuft alles gut, das ist für mich dann in Ordnung und Anerkennung genug. Das sollen meine Mitarbeiter bitte als Lob ansehen.“ Dabei ist Lob die kostengünstigste Belohnung, die es gibt! Im Umkehrschluss empfangen die Mitarbeiter von derartigen Chefs Zuwendung zumeist nur in Form von nicht selten abwertender Kritik. Solche Vorgesetzte wenden sich nämlich den Mitarbeiter nur dann zu, wenn sie etwas auszusetzen haben. Viele haben schon solche Vorgesetzten erlebt und wissen, wie man sich in solchen Teams fühlt. Etwas ironisch formuliert: Man hat dann jeden morgen richtig große Lust aufzustehen und zur Arbeit zu kommen.

Sicher, es gibt Führungskräfte, die in schönen Seminaren gelernt haben, dass man loben sollte. Das kommt dann aber anschließend meist nicht aus einer inneren Überzeugung heraus, sondern wird strategisch eingesetzt, um die Mitarbeiter zu manipulieren. Die Mitarbeiter sind aber nicht so blöd, wie sie von solchen Chefs gerne gesehen werden und durchschauen solche Manöver. Kurioserweise wissen viele Chefs gar nicht, wie man Lob ausspricht. Ihnen ist es geradezu peinlich zu loben. Die Top-Führungskräfte hingegen sind in der Lage, hier ein aufbauendes Wort und dort ein Schulterklopfen zu geben. Sie haben in ihrem Leben als Chef selbst erfahren, dass diese Art der Bestätigungen durchaus mehr motivieren kann als eine Gehaltserhöhung, weil es zugleich eine Würdigung ist. Sie wissen, was ein „Gutgemacht“ oder ein einfaches „Dankeschön“ bewirken kann. Und Gründe Wertschätzungen auszusprechen gibt es zuhauf. Die Top-Führungskräfte erkennen solche Anlässe sogar bei den so genannten Underperformern und haben dadurch schon erlebt, wie sich dann sogar so jemand positiv entwickelt.

Lieber Chef, hast Du schon mal von einem Experiment gehört, das sich Self-Fulfilling-Prophecy nennt? Es liegt schon einige Jahrzehnte zurück und hat hier in Deutschland unter dem Stichwort „Selbsterfüllende Prophezeiung“ Einzug gefunden. Damit ist gemeint, dass man selbst dafür sorgt, dass eine Vorhersage (Prophezeiung) auch eintritt. Oft geschieht dies allerdings unbewusst. Das Experiment, durchgeführt in den USA, sah folgendermaßen aus: Man hat zwei etwa gleich leistungsstarke, durchschnittlich gute Schulklassen jeweils einem neuen Lehrer übergeben. Dem einen Lehrer gegenüber hat man dann im Vorfeld geschwärmt wie toll diese Klasse ist und welch hohen Bildungsstand sie auszeichnet. Den anderen Lehrer hat man allerdings darauf vorbereitet, dass er in eine sehr schwierige Klasse kommt, mit einem unterdurchschnittlichen Leistungsniveau.

Nach einem Jahr hat man dann beide Klassen getestet. Dreimal darfst Du raten, wie die jeweilige Klasse wohl abgeschnitten hat. Genau – die eine lag deutlich über ihrem bisherigen

Niveau und die andere deutlich darunter. Hier hat selbstverständlich der Aspekt Lob, bzw. Tadel anstelle von Lob eine große Rolle gespielt. Du siehst, was Lob und Tadel bewirken oder anrichten können. Übrigens: Menschen die ausreichend Lob empfangen sind sehr gut in der Lage, auch mit berechtigtem Tadel und Kritik umzugehen.

h. Kritikfähig sein

Niemand hat es wirklich gerne, wenn Bereiche oder Abteilungen, für die er oder sie verantwortlich ist, kritisiert werden. Offen seine Meinung sagen zu können oder gar Missstände ansprechen zu dürfen, ist aber das Salz in der Suppe, um Probleme beheben zu können. Denn was geschieht mit einem Mitarbeiter, der einen Missstand nicht ausspricht, weil er spürt, dass seine Rückmeldung nicht willkommen ist? Der entwickelt eine Schere im Kopf. Kritische Gedanken werden blockiert. Aber dadurch dass ihm oder ihr *nicht* erlaubt wird diese kritischen Gedanken zu äußern ist der Missstand, den er oder sie erkannt oder beobachtet hat doch nicht verschwunden. Im Gegenteil es wird den Mitarbeiter und andere Kollegen immer und immer wieder gedanklich gefangen nehmen.

Übt ein Mitarbeiter Kritik, dann hat er entweder Recht, und man kann als Chef froh sein, dass man über eine Problemlage oder Schwierigkeit informiert worden ist, damit sie gezielt abgestellt werden kann. Oder aber in dem Kopf des Mitarbeiters spukt eine Fehlinformation oder Fehlinterpretation herum, dann ist es doch eine gute Gelegenheit, darüber zu sprechen und ihn aufzuklären. Hat der Mitarbeiter hingegen Recht, man will sich indessen nicht der Kritik stellen, dann ist das einfach dumm und Zeichen für ein äußerst schwaches Selbstbewusstsein. Genau anders herum verhalten sich die Top-Führungskräfte. Sie sind geradezu heiß darauf zu erfahren, wenn etwas nicht so rund läuft wie es sollte. Hans-Dieter K. Hauptabteilungsleiter für Sonderproduktionen, ein wirklich guter Mann, habe ich vor ein paar Tagen folgendes sagen hören, als er anhörte, wie einer seiner Kollegen einen Mitarbeiter zur Minna gemacht hatte, weil dieser sich kritisch über den Stand des wichtigsten Projektes geäußert hatte: „Man, was ist das für eine Pfeife, mit einem dermaßen brüchigen Selbstwertgefühl.“

Und Du selbst, lieber Chef, hast mir mal von dem sehr renommierten und innovativen amerikanischen Unternehmen erzählt, bei dem Du als Trainee begonnen hattest. Du erinnerst Dich? Einer der Geschäftsführer für Deutschland hatte euch Nachwuchsführungskräfte zu einer Abendveranstaltung geladen, die so genannten „Kamingespräche“. Ein Teil des oberen Managements war auch zugegen. Der Geschäftsführer war daran interessiert zu erfahren, wie die Trainees sich in dem Unternehmen fühlen, aber auch, was ihnen so aufgefallen ist, wo vielleicht der „Schuh drückt“. Nach einer Weile fasste einer der Trainees Mut und sprach offen und in einer überaus kompetenten Art und Weise ein paar Missstände an. Gar keine großen Sachen. Niemand hatte bisher die Notwendigkeit gesehen oder sich getraut, auf diese Obliegenheiten mal offen hinzuweisen. Dein junger Kollege tat es, nicht weil er irgendjemanden einen Vorwurf machen oder brüskieren wollte. Er hatte Sorge um „seine“ Firma. Was kann man sich von Mitarbeitern besseres wünschen?

Später dann am Buffet hattest Du mitbekommen, wie er von einem der oberen Manager zur Seite genommen und mit folgenden Worten instruiert wurde: „Wenn Sie weiterhin in diesem Unternehmen Karriere machen wollen, dann müssen Sie sich künftig solche Äußerungen von vorhin per se verkneifen.“ Super. Volltreffer!!! Welches Vorbild gab dieser Macher aus der oberen Etage diesem Trainee? Kritik ist nicht erwünscht. Schau weg, selbst wenn etwas nicht rund läuft. Halte deine Klappe. Eine Kultur der Offenheit hingegen, die nicht nur erlaubt, sondern geradezu erwünscht ist und gelebt wird, kann Unternehmen davor bewahren, Schiffbruch zu erleiden. Wenn diese Offenheit nicht erwünscht ist, sondern sogar unter Strafe steht, dann halten Mitarbeiter auch dann das Maul, wenn sie sehen, dass ihr Schiff auf ein Riff zuläuft. Das war übrigens wohl der Grund für eine der größten Umweltkatastrophen, die Havarie der Exxon Valdez in Alaska.

i. Informieren

Mit dem Thema Offenheit ist das Thema Information eng verknüpft. Hier ist die Offenheit der Chefs gefordert. Sie sollten die

Mitarbeiter in die Belange des Unternehmens mit einbeziehen. Selbstverständlich gibt es immer wieder auch Vorgänge, Informationen, die ein Chef erst einmal für sich behalten muss. Von Chefs mit einem brüchigen Selbstwertgefühl werden Informationen hingegen wie Staatsgeheimnisse gehandelt. Informationen werden gezielt zurückgehalten oder gezielt gestreut, immer, um sich selbst ins rechte Licht zu setzen. Die Mitarbeiter werden von ihnen bewusst „dumm“ gehalten, weil man sie ja sonst nicht mehr beherrschen, benutzen und manipulieren könnte. Wissen ist Macht, und darum geht es diesen Führungskräften in erster Linie. Macht auszuüben, um eifersüchtig das eigene morsche Ansehen zu sichern. Ob das Unternehmen dadurch Schaden erleiden könnte, scheint ihnen gleichgültig zu sein. Hauptsache, sie sind immer gut informiert und bleiben am Machthebel. Ganz anders die Top-Führungskräfte. Sie benutzen Informationen nie um ihre Mitarbeiter klein zu halten.

Von einem Bekannten, der in einem sehr innovativen Unternehmen der IT-Branche arbeitet, die Computerprogramme für Verkehrsleitsysteme entwickeln, habe ich erfahren, dass dort unter Strafe steht (sprich: fristlose Kündigung, steht in jedem Arbeitsvertrag), Informationen zu bunkern. Selbst wenn es sich um den Geschäftsführer handelt. Das ist doch sogleich einleuchtend und nachvollziehbar. Die einzelnen Projektgruppen sind so stark miteinander verzahnt und voneinander abhängig, dass jede Gruppe von allen anderen alle verfügbaren Infos braucht, um die Zusammenhänge zu verstehen. Jetzt kann man sich leicht vorstellen, dass Projekte schnell vor die Wand gefahren werden, wenn jemand um des persönlichen Vorteils willen oder vielleicht um einen ungeliebten Kollegen schlecht dastehen zu lassen, Infos nicht weiter gibt. In dem Unternehmen musste noch nie jemand entlassen werden, weil er Infos gebunkert hatte. Dass in unserem Unternehmen Infos gebunkert werden, um sich ins rechte Licht zu setzen habe ich aber bereits mehrfach beobachtet. Die Top-Führungskräfte hingegen haben immer das große Ganze im Blick und kämen nie auf die Idee allein um des eigenen Vorteils willen Infos zurückzuhalten und Projekte von wem auch immer scheitern zu lassen. Es ist halt auch zweifellos eine Charakterfrage.

j. Dienstleister sein

Wenn Menschen Chef werden, dann hört man von nicht wenigen: „So, nun sage ich mal wo es lang geht. Die anderen haben jetzt nach meiner Pfeife zu tanzen und sich mir unterzuordnen.“ Ein Coach, den ich mal in einem Vortrag erlebt habe, berichtete von einer Gruppe von Nachwuchsmanagern aus ganz unterschiedlichen Unternehmen aus ganz Deutschland, die er mal über einen längeren Zeitraum betreut hatte. Immer wieder ließ sich eine nicht unerhebliche Anzahl von ihnen spöttisch über ihre Geschäftsführer aus, weil sich diese ständig wie Gutsherren aufführen würden. Andere Meinungen würden nicht akzeptiert und auf diese Weise würden sie nur Ja-Sager heranzüchten, so der Vorwurf.

Nach einiger Zeit war das Thema in der Weiterbildung, warum sie selbst überhaupt diese Weiterbildung zur Übernahme einer Top-Position mitmachen würden? Was sie sich davon versprechen würden, was ihre Motive sind? Eine der häufigsten Antworten: „Dann kann ICH endlich mal sagen, wo es langgeht!“ Aha. Sie bemerkten gar nicht, dass sie sich so verhalten wollen, wie ihre Geschäftsführer momentan, deren Verhalten sie im zurückliegenden Kursverlauf immer wieder aufs heftigste kritisiert hatten. Auf diese Weise wird sich in den Unternehmen nichts ändern. Als der Coach sie auf diese Dissonanz aufmerksam machte, blickte er in belämmerte Gesichter.

Top-Führungskräfte dagegen, erklärte er ihnen dann, haben eine Dienstleistungsmentalität. Statt, wie es viele tun, sich ausschließlich bedienen zu lassen, sehen sie ihren Job darin, alles zu tun, damit die Mitarbeiter optimale Bedingungen vorfinden. Ihre Funktion sehen sie darin, die Mitarbeiter als Kunden zu betrachten und sie zu unterstützen und ihnen dabei behilflich zu sein, dass sie einen hervorragenden Job machen können. Für sie ist völlig klar, dass wenn ihre Dienstleistung gegenüber ihren Mitarbeitern Mängel aufweist, eben weil sie ihnen keinen Respekt zollen, sie nicht loben, nicht informieren usw., dann muss man sich nicht wundern, wenn das Endprodukt (oder die Dienstleistung der Mitarbeiter), eben das, was beim Kunden ankommt, ebenfalls mangelhaft ist. Im Gegensatz zu den vie-

len untauglichen Führungskräften ist den Top-Führungskräften bewusst dass sie eine Vorbildfunktion haben. Sie wissen: Gleichgültig, was ein Chef sagt oder tut, er ist ständig ein Vorbild, auf das geschaut wird. Und sie erkennen dabei parallel, dass viele Führungskräfte kein positives Bild abliefern, an dem man sich gut orientieren kann. Sie wissen nur zu genau, eine Führungskraft, gleichgültig auf welcher Ebene sie sich befindet, kann tun und lassen, was sie will, sie ist **immer** Vorbild.

7. Top-Führungskräfte machen BEM!

In diesen drei Buchstaben liegt während einer Ära der Erfolg eines der besten Eishockeyclubs der Schweiz begründet. Wie ist das zu verstehen? Es ist schon einige Jahre her, da hatte ich die Chance, einen Vortrag des Trainers dieses Clubs zu hören, den er vor einer speziellen Projektgruppe hielt. Der Vortrag wurde so angekündigt, dass die Teilnehmer von ihm lernen sollten, wie auch sie erfolgreich werden könnten, indem sie das Erfolgsgeheimnis dieses Eishockeyteams kennenlernten und auf ihr eigenes Projektteam übertragen.

Welches Rätsel des Erfolges hatte dieser Trainer zu offenbaren? Lieber Chef, in diesem letzten Punkt, den ich mit Dir besprechen möchte, ist einerseits der wichtigste Gesichtspunkt verborgen, wenn man wirklich erfolgreich sein will. Des Weiteren auch die letzte unbequeme Wahrheit, die ich Dir nicht vor enthalten möchte. Dieser Trainer sprach die drei Buchstaben BEM nicht B-E-M aus, sondern sprach es mit seinem schweizerischen Dialekt „Bämm“ aus. „Wir waren so erfolgreich, weil wir Bämm gemacht haben.“ Schnell löste er die Fragezeichen in unseren Gesichtern auf und er sagte: „BEM bedeutet“, und schrieb folgendes ans Flip Chart: **B**edingungslos **E**rnst **M**achen.

Er hat seinen Jungs im Club klar und deutlich gesagt wenn wir nicht bedingungslos ernst machen dann können wir die Meisterschaft nicht gewinnen. Und bedingungslos heißt wirklich bedingungslos. Ausreden und Entschuldigungen zählen ab sofort nicht mehr. „Das hat jetzt gerade nicht geklappt, weil...“ „Das Eis war nicht so, wie wir es gewohnt sind.“ „Der Referee hat vor allem für die Heimmannschaft gepfiffen.“ „Meine Schuhe haben heute gedrückt.“ Und so weiter, und so fort. Seine

Mannschaft hat relativ schnell begriffen, dass Entschuldigungen unterm Strich nicht wirklich weiter helfen. Bei Auswechslungen, sei es ein Einzelspieler oder die komplette Abwehr- oder Angriffsreihe, dann brauchte er an der Bande nur zu fragen: „War das gerade BEM?“ Zumeist wussten seine Akteure sofort, dass sie gerade nicht bedingungslos in die Zweikämpfe gegangen waren oder die abgesprochene Strategie umgesetzt haben. Nach kurzer Zeit hatte die Mannschaft dieses vollkommen internalisiert, weil sie sich selbst und den Mitspielern immer wieder diese Frage stellten.

Hat man ein Ziel, dann muss man bedingungslos ernst machen. Wie häufig hört man: „Das geht nicht, weil...“ Ein Führungskräfte-Trainer hat sich dazu mal folgendermaßen geäußert: „Jemand, der *nicht* wirklich will, der sucht Gründe. Jemand, der will, der findet Wege.“ Immer wieder habe ich sowohl von Mitarbeitern als auch von Führungskräften Ausflüchte gehört. „Ich könnte ja, aber mein Chef lässt mich nicht richtig.“ „Wenn alle meine Mitarbeiter richtig mitziehen würden, dann könnte ich.“ Gleichzeitig habe ich aber immer wieder auch die Erfahrung gemacht, wenn jemand wirklich etwas wollte, dann ist ihm/ihr das auch gelungen. So habe ich vor einiger Zeit gelesen, dass es ein Rollstuhlfahrer geschafft hat, den Kilimandscharo zu „besteigen“.

Selbstverständlich gibt es auch Grenzen. Ich sage nicht, dass man ALLES, was man will auch schaffen kann. Aber darum geht's hier nicht. Es geht darum, dass vieles möglich wird, wenn man nicht schon zu Beginn nach Ausflüchten sucht, nur weil man vielleicht zu bequem ist. Die Eishockey-Mannschaft hat das bedingungslose Ernstmachen vollkommen verinnerlicht und sie waren dadurch kaum noch schlagbar. Und genau diese innere Haltung haben die außergewöhnlichen Führungskräfte. Sie machen *bedingungslos* ernst. Sie warten nicht darauf, dass sich die Umstände ändern oder sie einen besseren Chef bekommen oder die Mitarbeiter gebacken werden, die sie sich wünschen. Sie sagen: Ich will eine der besten Führungskräfte werden – und ich fange **jetzt** damit an. Dieses ist ein Erfolgsgeheimnis von Top-Führungskräften und gleichzeitig die letzte unbequeme Wahrheit. So lange Du Gründe, Entschuldigungen,

Erklärungen suchst, warum dies oder jenes nicht möglich ist,
wirst Du nicht wirklich erfolgreich sein. Mein Rat:

Bedingungslos Ernst Machen!

Nachwort

Teile der Inhalte dieses Buches sind den Büchern von Harald G. Butzko „**Successoholics**“ (erschienen in Düsseldorf, Regensburg 1997) sowie „**Karriere. Macht. Einsamkeit.**“ (erschienen Regensburg Berlin 2002) und „**Die Tabus in den Chefetagen**“ (erschienen Pulheim 2007), entnommen.



Über den Autor: Technische Ausbildung bei der Ruhrkohle AG, u. a. auch eine zehnmonatige Tätigkeit als Bergmann unter Tage. Anschließend ein sozialwissenschaftliches und pädagogisches Studium an der Gesamthochschule Siegen und der Pädagogischen Hochschule in Köln. Später noch das Studium der Supervision an der Universität Kassel. Von 1979 bis 1983 psychoanalytisch orientierte Ausbildung als Sozialtherapeut am Niedersächsischen Landeskrankenhaus Tiefenbrunn (Göttingen) bei Prof. Dr. Heigl.

Nach seinem Studium arbeitete er zunächst in einem Team für Suchtkranke. Später leitete er sechs Jahre ein multidisziplinäres ambulantes Behandlungszentrum für Suchtkranke, das für einen Gebiet von etwa 400.000 Einwohnern verantwortlich war. Während dieser Zeit entwickelte er mit seinem Team ein anerkanntes ambulantes Konzept für Heroinabhängige. Nebenberuflicher war er Dozent an der Gesamthochschule Siegen, der Katholischen Fachhochschule Köln, sowie der Fortbildungsakademie der Wirtschaft in Köln. Später ferner bei der Deutschen Angestellten Akademie in Bonn sowie von 1992 bis 2020 bei der Akademie der Deutschen Genossenschaftsbanken in Montabaur (ADG).

1985 Mitbegründer des Instituts für Supervision, Beratung und Organisationsentwicklung (ISBO), und dort zehn Jahre Vorstandsvorsitzender. 1987 gründete er präVerb, das Institut für Schulung und Weiterbildung. Sieben Jahre später wurde daraus die Managementberatung präVerb-Consulting und im Jahr 2000 butzko consult deren Inhaber er auch heute noch ist. Von 2009 bis einschließlich 2018 außerdem geschäftsführender Gesellschafter der success4leader GmbH, die sich darauf spezialisiert hatte: To built the smartest leaders in the world!

Über seine Arbeit wurde sowohl in den Printmedien (z.B. Focus, Der Spiegel, Unternehmermagazin, Züricher Sonntagszeitung, Capital, Handelsblatt u.v.a.) als auch im Radio (WDR, BR, SDR u.v.a.) und Fernsehen berichtet. Unter anderem bei n-tv, ZDF, den ARD-Tagesthemen, bei Premiere und auch in der Sendung von Dr. Backes „Nachtcafé“ im SWR war er Gesprächsgast. Seit vielen Jahren hat er sich als Führungskräfte-Coach etabliert. Zu seinen Kunden zählen einige der bekanntesten deutschen Unternehmen. Im DAX-30 notierte Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Firmen oder Unternehmen aus dem Non-Profit-Bereich.

Woran Führungskräfte scheitern!

Harald G. Butzko