

# Demut: Leise Führung für eine laute Zeit

von der Oelsnitz

2022

ISBN 978-3-8006-6830-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

nen. Und natürlich den Unternehmen; hier entstehen Verluste durch Absentismus, durch innere Kündigung oder gar aktive Gegenmaßnahmen der Betroffenen – vom Materialklau über gezielt begangene Fehler (wie z. B. das Schlechtberaten von Kunden oder absichtliche Fehlzustellungen in der Logistikbranche) oder zerstörerischem Vandalismus bis hin zur Wirtschaftsspionage. Dies alles geschieht vorwiegend aus Rache oder Enttäuschung über den eigenen Arbeitgeber. Hier besteht letztlich eine tabuisierte Dunkelziffer, die sich letzten Endes aus dem weiten Feld des sogenannten devianten (= abweichenden) Verhaltens am Arbeitsplatz bedient.<sup>48</sup>

All diese Erscheinungen lassen sich als Abwehrreaktionen gegen eine als frustrierend oder sogar ausbeuterisch empfundene Arbeitswelt deuten – an denen der unmittelbare Vorgesetzte in aller Regel, ich formuliere es einmal vorsichtig, seinen eigenen Anteil hat. Ganz klar zeigt sich, dass die sozialen Faktoren am Arbeitsplatz eine wesentlich höhere Relevanz für die Mitarbeitergesundheit (und damit auch wieder die betriebliche Produktivität) besitzen, als das zumindest von der betriebswirtschaftlichen Arbeitsforschung mit ihrer starren Fokussierung auf den einzelnen Arbeitsplatz lange Zeit gesehen wurde. Mit Hilfe einer längsschnittartigen Tagebuchstudie konnte schon in den 1990er Jahren gezeigt werden, dass 75 % aller belastenden Arbeitsergebnisse auf der zwischenmenschlichen Ebene angesiedelt sind.<sup>49</sup>

Bei einem ungeeigneten Führungsstil nützt es dann auch nichts, wenn in den Unternehmen Fitnessgeräte aufgestellt, Wohlfühltag ausgerufen, Joga-Trainer engagiert oder mehrtägige Seminare darüber angeboten werden, wie man seine Ernährung oder seine Schlaf-tiefe optimiert (so z. B. bei der *Deutschen Telekom* oder der *UBS*). Der südafrikanische Versicherer *Discovery* verlangt von seinen Angestellten sogar die Einhaltung durchgetakteter Vorsorgetermine. Das alles am besten noch engmaschig kontrolliert durch die unvermeidlichen Apps, wie sie exemplarisch auch *IBM* oder *United Healthcare* einsetzen. So sieht eben Misstrauen aus, getarnt als betriebliche Fürsorge.

Nur damit wir hier am Ende nicht zu kurz springen: Die Ursachen für Burn-out und anhaltende Erschöpfungszustände sind vielschichtig und gehen selbstverständlich nicht allein auf Vorgesetztendefizite zurück. In der Regel unterscheidet man zwischen individuellen und äußeren (dann betrieblichen oder gar gesellschaftlichen) Einflussfaktoren. Der renommierte Hamburger Burn-out-Forscher Matthias Burisch differenziert noch weiter in Selbstverbrenner (sog. aktives Burn-out) und leidende „Opfer der Umstände“ (sog. passives Burn-out).<sup>50</sup>

Der passive Burn-out-Typ betrifft häufig abhängige Menschen mit geringem Selbstvertrauen und/oder unterentwickeltem Ehrgeiz. Der aktive Typ hingegen entspricht dem Klischee des von seinen Zielen und seinem Ego getriebenen Machers, der den Satz „ich bin gestresst“ synonym versteht mit „ich bin wichtig“. Letztere sind die klassischen *Perfektionierer*. Der Wirtschaftsjournalist Klaus Werle brachte deren Einstellung auf den Punkt: „Initiativ, flexibel, aktiv, besser noch: proaktiv. Immer noch eine Schippe drauflegen. Wer keine Ringe unter den Augen hat, der performt auch nicht“.<sup>51</sup>

In eine ähnliche Richtung argumentiert die vielgelesene *Müdigkeitsgesellschaft* des Philosophen Byung-Chul Han, die sich insbesondere mit den Folgen dieser Verschiebung befasst. Han sieht einen schleichenden Übergang von der sogenannten Disziplargesellschaft zur Leistungsgesellschaft. Das heißt: „An die Stelle von Verbot, Gebot oder Gesetz treten Projekt, Initiative und Motivation“. Die Disziplargesellschaft sei demnach noch vom *Nein* beherrscht, ihre negative Färbung erzeuge „Verrückte und Verbrecher“. Die Leistungsgesellschaft bringe hingegen „Depressive“ und „Versager“ hervor.<sup>52</sup> Aus dem regelgebundenen Gehorsams-Mitarbeiter formte sich so mit der Zeit der Leistungs-Mitarbeiter. Dieser ist Unternehmer in eigener Sache und beutet sich wirkungsvoll selbst aus – wie der soloselbständige Gig-Worker. Auf diese Weise wurde aus dem einstmaligen uncoolen Workaholic der moderne Extremjobber. Auch dies könnte das gehäufte Auftreten egozentrischer Führungskräfte erklären.

## Die Dunkle Triade in der Teppichetage: von Narzissten und Machiavellisten

Inzwischen hat sich eine Managerelite gebildet, deren Hauptziel nicht selten die kurzfristige Gewinnmaximierung ist. Die statistisch immer kürzeren Verweilzeiten bei den Konzernen unterstreichen diesen Eindruck. Manager sind letztlich Angestellte – wenn auch sehr gut bezahlte. Mit ihrer Identifikation gegenüber dem Arbeitgeber steht es daher nicht immer zum Besten. Der Leiter einer amerikanischen Bank drückte es einmal so aus: „Ich hielt mich immer für einen Manager der Chemical Bank, der zufällig im Personalsektor tätig war – die neue Führungskräftegeneration sieht sich als Personalmanager, die zufällig bei der Chemical Bank arbeiten“.<sup>53</sup>

Im psychologischen Suchprofil von Führungspersonal tauchen gleichwohl immer noch dieselben Eigenschaften auf: Selbstvertrauen soll er oder sie besitzen, über ein überzeugendes und dominantes Auftreten verfügen, besondere Initiative und Tatkraft zeigen, immer nach Spitzenleistung streben, rhetorische Kraft haben sowie obendrauf noch die Fähigkeit, Mitarbeiter zu begeistern. Eben eine alles in allem beeindruckende Persönlichkeit sein. All diese Attribute durchziehen die populärwissenschaftliche Führungsliteratur seit Jahrzehnten wie ein Mantra. Sie tauchen aber auch in seriöseren Konzepten wie der charismatischen oder der sogenannten transformationalen (d. h. werterändernden) Führung auf.<sup>54</sup> Leader mit Strahlkraft und betonter Erfolgszuversicht überzeugen demnach spielend auch die Geführten von ihrer jeweiligen Vision. Motto: „Wer selbst nicht brennt, kann auch in anderen kein Licht entzünden“. Ein derartiger Führungsstil setzt nicht auf Amts- oder Positionsmacht, sondern auf charismatische Identifikationsmacht. Des Leaders Überzeugung überträgt sich dann unweigerlich auf sein Umfeld – so zumindest die Annahme.

Wie in der Arzneikunde macht letztlich aber auch hier die Dosis das Gift. Egozentrik und Eigenliebe schlagen leicht ins andere Extrem um: aus Selbstsicherheit wird dann Größenwahn, aus Überzeugungskraft Hochstapelei, aus der Fähigkeit, schwierige Entscheidungen zu treffen, Gefühlsarmut. Und aus der Gabe, andere zu beeinflussen, letzten Endes Manipulation. Eine in diesem Sinne exemplarische Aufmerksamkeit zog 2016 der Fall der Jungunternehmerin Elisabeth Holmes auf sich. Die Gründerin des Medizindiagnostik-Start-ups *Theranos* behauptete von ihrem Produkt, es könne anhand eines einzigen Blutstropfens ein Dutzend verschiedene Krankheiten erkennen. Bevor ihr ein investigativer Wall Street-Journalist auf die Schliche kam, gelang es der elegant-charismatischen Gründerin immerhin, satte 900 Mio. Dollar von kundigen Wirtschaftsgrößen wie Rupert Murdoch, Sergio Marchionne und Carlos Slim einzusammeln und damit zur zeitweilig jüngsten Milliardärin der Welt aufzusteigen. Sie galt als Wunderkind der Biotechnologie – und landete dann in der Untersuchungszelle.<sup>55</sup>

Folgt man dem englischen Psychologieprofessor Kevin Dutton, dann kann man nur hoffen, dass diese Blender nicht auch noch sozio- oder gar psychopathische Züge in sich tragen. Denn in der harten Welt des ökonomischen Wettbewerbs „können sich psychopathische Merkmale manchmal in die für eine einflussreiche Führungskraft charakteristischen Starqualitäten verwandeln.“<sup>56</sup> Tatsächlich belegen

diverse Studien, dass persönlicher Narzissmus durchaus mit einer gesteigerten Wahrscheinlichkeit verbunden ist, in höhere Positionen zu gelangen.<sup>57</sup> Denn narzisstische Vorgesetzte passen exakt in eine Wirtschaftswelt, die eruptiv und voller unberechenbarer Transformationen ist; in der es folglich Mut, visionäre Kraft und Selbstvertrauen braucht. Als Unternehmensgründer sind sie häufig erfolgreich, weil sie smart sind und nicht nur Dinge sehen, die sonst keiner sieht, sondern dazu auch noch die Selbstsicherheit besitzen, als erster in eine neue, unbekannte Richtung zu marschieren. Sie wollen für gewöhnlich ein Vermächtnis hinterlassen – und fragen nicht „Wie wird die Zukunft wohl aussehen“, sondern „Wie können wir die Zukunft machen“?<sup>58</sup> Das wären dann die *konstruktiven* Narzissten.<sup>59</sup>

Auch destruktive („klinische“) Narzissten können sich oft gut verkaufen, scheitern aber irgendwann, weil sie keine Kritik zulassen und Misserfolge leugnen, statt aus ihnen zu lernen. Aus Selbstschutz beharren sie auf einer vorgefassten Meinung und nehmen nur die Informationen zur Kenntnis, nach denen sie suchen. Obwohl sie nicht gern von anderen lernen (und bei Kritik dünnhäutig sind), werden Sie dennoch als kompetent und führungsstark eingeschätzt.

Bei dieser Einschätzung scheint das offenbar kollektiv etablierte Klischee effektiver Führung eine zentrale Rolle zu spielen. Investoren, Journalisten und auch Beschäftigte nehmen meist an, dass gute Führung mit harten Eigenschaften und Kompetenzen wie Disziplin, Stressresistenz, Durchsetzungsvermögen, Sichtbarkeit oder auch Verhandlungsstärke verbunden ist. Auch Aufsichtsräte, die ihrerseits mit der Auswahl von Vorständen beauftragt sind, verfangen sich keineswegs selten in diesen stereotypen Leitbildern. Als Verstärker dieser Autosuggestion dienen Unternehmensberater oder Wirtschaftsjournalenale, die gern mit schlagzeilenkräftigen Inszenierungen großer Macher wie Jeff Bezos oder Ulrich Reitzle aufwarten.

Ihre Wirksamkeit gewinnen diese Multiplikatoren auch durch die Tatsache, dass die in der Öffentlichkeit stehenden Organisationen in der Regel von deren Bewertung abhängig sind. Leisere Manager mit einem partizipationsorientierten Führungsverständnis und geringerem Selbstfokus fliegen hingegen oft unter dem Radar. Das ist nicht nur bedauerlich, sondern auch ungerecht – und, wie wir noch sehen werden, betriebswirtschaftlich gefährlich. Was also sind Attribute, die die Lautsprecher und Überselbstbewussten kennzeichnen?

## Typische Merkmale von Narzissten

Natürlich gibt es heute zahlreiche diagnostische Ansätze, um (krankhaften) Narzissten bereits im Vorfeld auf die Schliche zu kommen – und diese werden von Firmen auch tatsächlich immer häufiger genutzt. In den USA bieten auf die Konstruktion von Einstellungstests spezialisierte Unternehmen wie *Hogan Assessments* und *Cornerstone OnDemand* bereits seit Längerem entsprechende Fragebögen für Unternehmen an, die Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen stärker auf der Basis von „Humility“ treffen wollen. Auch *Volkswagen* setzt inzwischen Loyalitäts- und Integritätstest bei der Personalauswahl ein; diese sollen helfen, die Aufrichtigkeit eines Bewerbers zu messen und ein später schädigendes Verhalten am Arbeitsplatz auszuschließen.<sup>60</sup> Doch betreiben wir hier nicht Glasperlenspielerei? Welches Alphatier wird sich schon ohne Zwang dazu herablassen, sich einer schnöden Eignungsdiagnose zu unterziehen, wo die Personaldecke im obersten Führungsbereich doch ohnedies schon dünn genug ist und jede versierte Fachkraft dringend gebraucht wird. Überdies hat die Forschung schon seit Längerem auf die prinzipiellen Grenzen fragebogen- oder beobachtungsgestützter Persönlichkeitsanalysen hingewiesen. In der Regel können diese bestenfalls sichtbare Persönlichkeitseigenschaften, Verhaltensweisen oder nach außen bekundete Denkweisen offenlegen; untergründige Motive hingegen bleiben oft verborgen.

Gleichwohl liegt zur Erfassung einer narzisstischen Persönlichkeitsstruktur ein wissenschaftlich ausreichend validiertes psychiatrisches Handbuch vor – das sogenannte *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (deutsch etwa: *Diagnostisches und Statistisches Handbuch psychischer Störungen*). In diesem, im Laufe der Jahre immer wieder aktualisierten Standardwerk für Mediziner werden die bestimmenden Wesensmerkmale von Narzissten beschrieben.<sup>61</sup> Darunter fallen zusammenfassend u. a. folgende Erkennungszeichen:

- Ein Narzisst hat ein grandioses Gefühl der eigenen Wichtigkeit und betrachtet sich selbst als ganz besonderen Menschen. Ein bei *ORACLE* tätiger Manager beschrieb seinen selbstverliebten Chef Larry Ellison einmal so: „Der Unterschied zwischen Gott und Larry besteht darin, dass Gott nicht glaubt, er wäre Larry“;
- Ein Narzisst ist stark eingenommen von Fantasien grenzenlosen Erfolgs, grenzenloser Macht, perfekter Schönheit oder der idealen Liebe.

- Er zeigt häufig einen Verlust an Bodenhaftung bzw. glaubt von sich, einzigartig zu sein (besonders bei einer Serie vorhergehender Erfolge). Er verlangt zudem nach übermäßiger Bewunderung und ist entsprechend schnell gekränkt, wenn diese ausbleibt oder er gar kritisiert wird.
- Ein Narzisst neigt zu selbstherrlichem Auftreten, Ausschaltung von Selbstzweifeln und Rücksichtslosigkeit gegenüber Mitarbeitern und Kollegen. Donald Trump lässt grüßen.

Eine narzisstische Persönlichkeitsstörung liegt gemäß dem NPI (= Narcissitic Personality Inventar) vor, wenn insgesamt wenigstens fünf von insgesamt neun potenziellen Merkmalen von einer Person erfüllt werden.

Eine enge Parallele liefern die Machiavellisten – eine andere Persönlichkeitseigenschaft, die sich scharf von Demut und Bescheidenheit abgrenzt. Machiavellisten geht es vor allem um Macht und Kontrolle. Sie sind gewiefte Taktiker, die andere Menschen vor allem als Mittel zur eigenen Zielerreichung betrachten und oft auch skrupellos so benutzen. Vom charmant-liebenswürdigen Auftritt über die gespielte Anteilnahme bis hin zur gezielten Manipulation reicht ihre Klaviatur: der Mitarbeiter als menschliche Manövriermasse.

Machiavellisten zeigen in aller Regel einen eklatanten Mangel an Empathie und sind in zwischenmenschlichen Beziehungen oft ausbeuterisch. Permanentes Misstrauen gegenüber allem und jedem (bis hin zur Paranoia) ist ihr natürliches Wesen.<sup>62</sup> Machiavellisten umgehen zur Not auch betriebliche Regeln (z. B. die Befehlskette oder von ihnen als Einengung empfundene Compliance-Vorgaben), wenn es denn nur ihrem Aufstieg dient. Dabei bewahren sie in der Regel emotionale Distanz und empfinden auch kein wirkliches Commitment zu ihrer Organisation. Kurz: Sie besitzen eine rein utilitaristische Moral; es wird nicht nach „gut“ oder „böse“ beurteilt, sondern nach „nützlich“ oder „wertlos“. Eben Machiavelli: Der Zweck heiligt die Mittel. Der Fokus liegt nicht wie beim demütig-bescheidenen Leader auf der eigenen Institution; der Fokus ist man selbst. Zusammen mit einer psychopathischen Veranlagung und dem Narzissmus bildet dieser unstillbare Machttrieb die sogenannte *Dunkle Triade* der Führung. Diese Triade ist ein Klassiker der Persönlichkeitspsychologie und bildet letztlich verschiedene Eskalationsstufen destruktiver Führungsmerkmale ab.<sup>63</sup>

Die objektive Feststellung einer narzisstischen oder utilitaristischen Persönlichkeitsstörung wird allerdings in der Praxis dadurch erschwert, „dass die für eine solche Störung charakteristischen Merkmale von der betroffenen Person selbst nicht für problematisch gehalten werden. Diese Schwierigkeit kann jedoch durch die Einholung zusätzlicher Informationen aus sogenannten Fremdanamnesen behoben werden“.<sup>64</sup> Vor diesem Hintergrund erscheinen die in der Unternehmenspraxis populären Rundumbeurteilungen, die sogenannten 360°-Feedbacks, durchaus sinnvoll. Der Vorteil solcher Verfahren liegt darin, dass hier die Erfahrungen ganz unterschiedlicher Bezugspersonen, mit denen die Führungskraft in Kontakt stand (Untergebene, Kollegen, Kunden oder Lieferanten), gebündelt werden. Allerdings ist der Erhebungsaufwand enorm.

Destruktive Führer weisen letztlich ein sehr einseitiges Motivprofil auf. Es geht ihnen vor allem um das Streben nach persönlicher Macht und ihr späteres ungehemmtes Agieren. Viele Narzissten träumen von Geltung und Anerkennung – wenn nicht sogar ewigem Ruhm. Sie sind nicht selten sogar durch eine Ideologie des Hasses geprägt, die speziell im Wirtschaftsleben dazu führen kann, dass sie den ökonomischen Wettkampf zu einer persönlichen Angelegenheit machen und es ihnen weniger darum geht, das eigene Unternehmen im Wettbewerb gut zu positionieren als vielmehr darum, auf persönlicher Ebene ausgemachte Rivalen oder Wettbewerber zu besiegen – oder gar zu vernichten. Ihre Mitarbeiter werden dabei unfreiwillig zu Mittätern – man denke an Darth Vader. Ein in der frühkindlichen Phase erworbener Narzissmus ist zugleich die Kraft, die als Dunkle Materie das eigene Team oder die Organisation insgesamt scheitern lässt. Der Kampfstern explodiert.

Ein bestechendes Beispiel für einen zwanghaften Narzissten liefert der große amerikanische Autor Herman Melville in seinem Roman *Moby Dick*. In diesem Roman geht es nur vordergründig um Seefahrt und das Jagen von großen Walfischen, die das Öl für die damaligen Lampen liefern sollten. In Wirklichkeit geht es um den Wettkampf zwischen einem egomanisch-zwanghaften Narzissten und einem an sich unschuldigen Tier. Kapitän Ahab zeigt alle Kennzeichen eines hartgesottenen Narzissten; Melville muss ein guter Menschenkenner gewesen sein. Er lässt keinerlei Abweichung von seinem persönlich geprägten Ziel zu, das hier nicht funktional bestimmt ist (also z. B. den größtmöglichen Gewinn für seinen Auftraggeber anstrebt), sondern ein Ziel darstellt, das sich der Kapitän egoistisch selbst gesetzt

hat: nämlich sich an dem bösen Wal dafür zu rächen, dass dieser ihm einst ein Bein abgebissen hat.

Dabei ist Ahab nicht nur unfähig, den selbstbezogenen Irrsinn seiner Motivation zu erkennen, er akzeptiert auch unkritisch den reflexhaften Grundimpuls seines Tuns. Der Verlust seines Beines, also seiner körperlichen Vollkommenheit, bedeutet für den Kapitän eine *persönliche* Kränkung, die dieser Narzisst einfach nicht vergessen kann. Er ist daher mit einem unstillbaren Rachedurst unterwegs – und nutzt letztlich die ihm anvertraute Mannschaft als blinden Erfüllungshelfen für seine niederen Zwecke. Ahab kennt kein Mitleid; weder mit dem unschuldigen Tier noch mit den ihm anvertrauten Seeleuten, deren weiteres Schicksal ihm letztlich egal ist, noch mit sich selbst.

Hier zeigen sich auf radikale Weise die schädlichen Folgen eines wahrlich krankhaften Verhaltens. Parallelen zu überdominant auftretenden Unternehmenslenkern (deren Narzissmus in der Regel aber subklinisch bleibt!) sind rein zufällig. Aber auch bei den minder schweren Fällen gilt:

Im Mittelpunkt allen Denkens steht das *eigene* Ziel – das Schicksal der jeweiligen Institution bleibt zweitrangig. Die Frage ist, warum die Mannschaft dies entweder nicht erkennt oder nicht den Willen zur Gegentat aufbringt.<sup>65</sup>

Dies hat möglicherweise damit zu tun, dass von sich rückhaltlos einer Sache ergebenden Menschen häufig eine gewisse Faszination ausgeht. Diese erlaubt es ihnen, die Gefolgschaft völlig für sich einzunehmen, ja letztlich einzig und allein auf die eigene Person einzuschwören und so eine untrennbare Schicksalsgemeinschaft zu formen. In einem großartigen Abschnitt in Melvilles Buch wird ein solcher *Verbrüderungsakt* eindrucksvoll geschildert. Es beginnt mit einer rätselhaften Feuererscheinung am Himmel ...