

KLAUS EIDENSCHINK  
GEGEN FRUST IN DER CHEFETAGE

# Harvard Business manager

April 2003

Harvard Business Review – erweiterte deutsche Ausgabe

Deutschland € 11,80

Osterreich: € 14,-<sup>1</sup> Schweiz: sfr 21,-<sup>1</sup> Italien: € 16,-<sup>1</sup> Luxemburg: € 14,-<sup>1</sup> Spanien: € 16,-<sup>1</sup>

SPEZIAL

# Motivation

Was  
Manager  
und Mitarbeiter  
antreibt





# Gegen Fruust in der Chefetage

**PSYCHOLOGIE:** Manager, die mit ihren Mitarbeitern nicht zurechtkommen, haben meist selbst ein Problem. Sie sollten lernen, die Psychofallen im Büroalltag zu entdecken, um angemessen führen zu können.

Von Klaus Eidenschink

**M**anager sind mit ihrer Führungsaufgabe oft überfordert. Die Folgen sind Fruust, Stress, Demotivation. Herzrhythmusgestört und magenkrank greift mancher zu einschlägigen Büchern, die mit Patentrezepten die Lösung der Führungsprobleme versprechen. Sie nähren die Hoffnung, der Manager könne sich wie Münchhausen am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen. Ein Märchen.

Patentrezepte kann es nicht geben, das Führen von Menschen ist viel zu komplex. Wer komplexe Probleme lösen will, braucht auf die jeweilige Situation bezogene, individuelle Lösungen. Um Strategien gegen den Führungsstress zu entwickeln hilft es, wenn der Manager weiß, wie der Alltag in einer Leitungsfunktion seine Psyche stresst.

Am einfachsten lassen sich die unterschiedlichen Stressfaktoren anhand eines psychologischen Modells erklären. Es geht von der These

aus, dass sich ein Mensch wohl fühlen muss, um motiviert und leistungsfähig zu sein. Um das zu erreichen, reicht es nicht, für genügend Nahrung, Schlaf und Bewegung zu sorgen. Auch drei psychische Grundbedürfnisse müssen befriedigt werden: Bindung, Selbstbestimmung und Selbstwert. Das ist komplexer, als es zunächst scheint. Denn jedes dieser Grundbedürfnisse besteht aus einem Gegensatzpaar. Das Bedürfnis nach Bindung enthält die gegensätzlichen Pole Nähe und Distanz. Sie dürfen nicht verwechselt werden mit physischer Gesellschaft oder Einsamkeit. In diesem Modell geht es um die Empfindung von Nähe oder Distanz. Beide Pole müssen in der Psyche stets gleichzeitig präsent sein. So fühlt sich zum Beispiel ein Mensch mit ausgewogenem Bindungsbedürfnis, auch wenn er gerade allein ist, trotzdem nicht einsam. Ebenso verhält es sich mit den beiden anderen Grundbedürfnissen Selbstbestimmung und Selbstwert.

Für Normalbürger ist das Austarieren der Bedürfnisse schon schwer genug. Führungskräfte haben zusätzlich auf Grund ihrer Funktion große Schwierigkeiten, mit der Gegensätzlichkeit der Bedürfnisse ausgewogen umzugehen. Denn mit der Position als Chef setzt sich ein Vorgesetzter ganz automatisch einer ganze Reihe von Störfaktoren aus, die jedes der drei Grundbedürfnisse aus dem Gleichgewicht bringen.

In den folgenden sechs Abschnitten werden die störenden Einflüsse auf die Grundbedürfnisse beschrieben und mit Beispielen aus der Praxis als Managementtrainer illustriert. Anhand des Modells können individuelle Strategien gegen den demotivierenden Stress entwickelt werden.



# 1. Grundbedürfnis

## 1. Bindung

### Einsamkeit ertragen

Auch im beruflichen Alltag ist Nähe wichtig. Jeder braucht Menschen, die zuhören und nicht gleich bewerten, mit denen es möglich ist, Vorläufiges zu formulieren und denen man vertrauen kann. Kollegen finden untereinander meist Vertraute, mit denen ein Austausch möglich ist.

Managern geht es anders. In ihrer Position sind sie oft einsam. Durch ihre herausragende Rolle gehören sie selten zur Gemeinschaft des Teams. Mit ihresgleichen arbeiten sie aber wegen unterschiedlicher Aufgabengebiete ebenfalls selten zusammen. Wenn doch, sind Konflikte häufig, ist Feedback selten und Persönliches tabu. Konkurrenzdenken unter den Führungskräften verstärkt die Einsamkeit zusätzlich.

Die besondere Situation einer Führungsposition kann Folgen für das eigene Verhalten haben. Denn keiner kann auf Dauer geben, was er selbst vermisst. Wer als Manager keine Vertrauten findet, beginnt schließlich selbst unnahbar zu werden und wenig Verständnis für die Nöte der Mitarbeiter zu zeigen. Der Manager beginnt zu fantasieren: Mögen meine Mitarbeiter mich? Mache ich alles richtig? Was wird über mich in der Kantine gesprochen? Diese Fantasien kann der Vorgesetzte selbst kaum überprüfen, weil über solche Themen nicht gesprochen wird. Bei entsprechender Veranlagung entwickelt sich chronisches Misstrauen.

Im schlimmsten Fall eskaliert das Problem. Die Führungskraft zieht sich noch mehr zurück oder sucht sich einzelne Vertraute im Team. Dadurch entsteht eine problematische Gruppendynamik, die von Eifersucht und Misstrauen geprägt ist. Weiß der so ins Vertrauen gezogene Mitarbeiter auch noch mehr als die anderen, steigt die Spannung im Team, und die Arbeitsleistung sinkt.

Wenn der Wunsch nach Nähe und Vertrauen im Unternehmen unbefriedigt bleibt, überträgt der geplagte Manager seine Probleme in sein Privatleben – und belastet im schlimmsten Fall auch noch die Beziehung zu seiner Familie.

### KLAUS EIDENSCHINK

ist Coach, Organisationsberater und Ausbilder in München. Er lehrt Unternehmensführung an der Fachhochschule für Wirtschaft und Technik in Aalen.

*Der Wunsch nach Bindung wird durch die Balance von Nähe und Distanz gesteuert. Sie zu erreichen gelingt denjenigen, die sich einem Mitmenschen nähern und sich wieder entfernen können – ohne Angst, bei der Rückkehr einsam zu sein.*

Den Projektmanager Andreas K., zuständig für die Einführung einer neuen Version der SAP-Software, plagen eine ganze Reihe von Problemen.

**Coach:** „Sie haben ja eine Unmenge zu erzählen. Mit wem können Sie im Alltag über Ihre Sorgen sprechen?“

**K.** (lächelt): „Mit niemandem!“

**Coach:** „Warum lächeln Sie?“

**K.:** „Nun. Das erschien mir bis jetzt weder möglich noch wichtig.“

**Coach:** „Was ist Ihre Erfahrung als Techniker? Lösen Sie Probleme besser allein oder mit Vertrauten?“

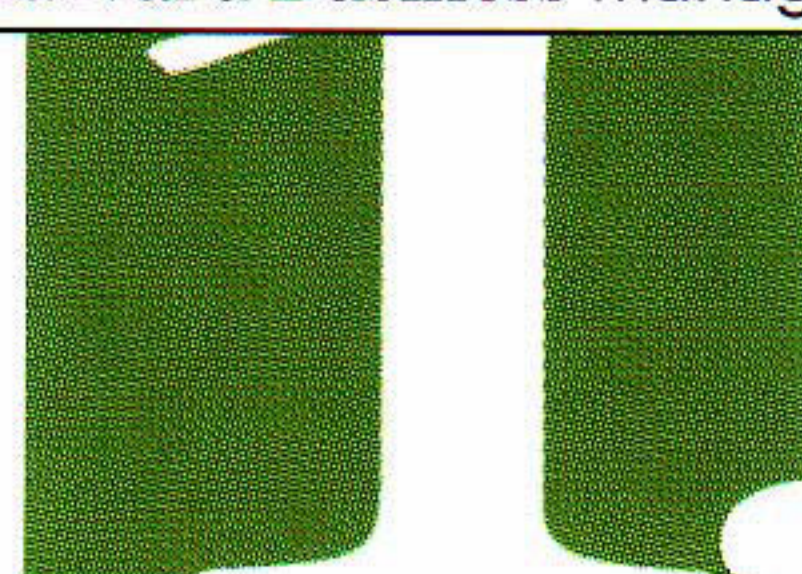
**K.** spürt allmählich, dass er sehr einsam ist, weil er die Bindung innerhalb des Unternehmens schon sehr lange verloren hat. Das Fehlen einer Lobby für das Projekt und die mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen sind Folgen seines Verhaltens. Er wollte alles grundsätzlich allein in den Griff bekommen und voranbringen statt auf wichtige Personen im Unternehmen offen zuzugehen – und sich ein Netzwerk zu schaffen.

Führungskräfte, die kein Netz aus Vertrauten im Unternehmen aufgebaut haben, merken oft nicht einmal mehr, was ihnen fehlt. Sie haben ihr Innerstes verschlossen und werden nur noch durch Erfolg, Bewunderung und Geld getrieben. Sie müssen erkennen, dass sie einsam sind und dass Nähe etwas Wichtiges ist. Erst dann können sie durch einfache Regeln einen Weg aus der Krise finden. Dazu gehört die Pflege vertrauter Beziehungen innerhalb des Unternehmens – aber außerhalb des Teams. Horizontale Netzwerke können zum Beispiel in Personalentwicklungsprogrammen gezielt gefördert werden. Auch kollegiale Supervisionsgruppen, egal ob mit oder ohne externe Begleitung, sind ein sinnvolles Instrument. Ein weiteres Hilfsmittel können Mentoring-Programme sein. Ein stabiles privates Umfeld hilft zwar, kann den Wunsch nach Nähe im Job aber nicht erfüllen.

Die vorhandenen Möglichkeiten werden in vielen Unternehmen und von vielen Personalabteilungen nicht hinreichend wahrgenommen. Für Vereinsamung anfällige Führungskräfte stehen mit ihrem Problem deshalb weitgehend allein.

### Öffentlichkeit meistern

Damit ein Manager das Bedürfnis nach Bindung erfolgreich befriedigen kann, reicht es nicht aus, das Problem fehlender Nähe in den Griff zu bekommen. Genauso schwierig ist es, sich in der Führungsrolle die nötige Distanz zu verschaffen.





## KOMPAKT

Die meisten Ratgeber bieten Patentrezepte für das Lösen von Führungskonflikten an. So einfach ist der Weg aus der Krise allerdings nicht. Hinter den Problemen stecken fragile psychische Vorgänge, die der Autor mit seinem psychologischen Modell beschreibt. Wesentliche Elemente sind drei Grundbedürfnisse der Psyche. Sie zu befriedigen ist vor allem in der Rolle des Managers sehr schwer.

**Die Bedürfnisse:** Jeder Mensch muss im Lauf seiner Persönlichkeitsentwicklung lernen, die Wünsche nach Bindung, Selbstbestimmung und Selbstwert zu erfüllen. Sie werden von Gegensatzpaaren wie Distanz–Nähe bestimmt.

**Die Umgebung:** Die Strukturen eines Unternehmens erschweren Führungskräften die Erfüllung ihrer psychischen Bedürfnisse. Mit Hilfe von individuell angepassten Strategien und dem Verständnis der psychischen Vorgänge können Manager dieses Dilemma auflösen.

So widersprüchlich das klingt, aber der Erhalt der Intimsphäre fällt Führungskräften ausgesprochen schwer. Vorgesetzte gelten Mitarbeitern als Identifikationsobjekt und Vorbild. Ihr Handeln wird genau beobachtet, auf mögliche Stärken und Schwächen geprüft. Sogar nonverbale Reaktionen werden registriert und interpretiert. Hauptabteilungsleiter oder Geschäftsführer sind öffentliche Personen und Anlass für alle möglichen Mutmaßungen und Fantasien. Unter diesem Druck reagieren verunsicherte Vorgesetzte oft mit klassischen, aber falschen Mustern.

Der Vorgesetzte grenzt sich ab, reduziert Kontakte, baut als Schutz eine Scheinpersönlichkeit auf und spielt damit – ein Nährboden für Gerüchte. Viele Führungskräfte versuchen auch, aus der Not eine Tugend zu machen: Sie werten Distanz- und Rückzugswünsche kurzerhand als unmodern oder nicht teamgerecht und etablieren entsprechende Regeln wie das Prinzip der offenen Tür. „Ich bin immer für Sie da!“ lautet die Botschaft. Die Folge: Die Manager werden ständig in der Arbeit unterbrochen, Konflikte und Prob-

leme werden an sie zurückdelegiert. Sie sind in der Folge kaum für sich selbst da und entwickeln Burn-out-Symptome. Sie stauen Ärger und Wut über Störungen an und lassen die Anspannung irgendwann zur Überraschung aller schlagartig ab. Und noch eine Gefahr droht: In einer derart öffentlichen Atmosphäre werden alle Probleme und Vorfälle den Teammitgliedern gegenüber offen kommuniziert. Das schwächt die eigene Autorität, und aus den Reihen der Untergebenen entwickeln sich Ersatzführer oder Konkurrenten.

Auch diese Probleme wirken sich auf das Privatleben aus. Die Nähewünsche der Beziehungspartner können als bedrohlich und unangenehm erlebt werden, da das Heimkommen nur noch mit der Sehnsucht nach Ruhe verbunden ist.

Der Vorstand eines Zulieferbetriebes für die Automobilindustrie vernachlässigt sein Bedürfnis nach Bindung lange Zeit in hohem Maß. Um seinem Wunsch nach mehr Distanz gerecht zu werden, fällt er die scheinbar triviale Entscheidung, sich einen halben Tag in der Woche von Terminen freizuhalten und in Ruhe im Büro (nicht zu Hause) zu arbeiten. Außerdem isst er von diesem Zeitpunkt an nur noch einmal pro Woche in der Kantine. Denn auch das war für ihn immer Stress: Er hasst es, unter Beobachtung zu essen. Seine nervösen Magenbeschwerden verschwinden innerhalb von zwei Monaten.

Um also im normalen Büroalltag Abstand zu gewinnen, muss sich ein Vorgesetzter konsequent Rückzugsräume schaffen. Er kann etwa bewusst das ungeschriebene Gesetz der offenen Tür brechen – und seine Bürotür zu bestimmten Gelegenheiten geschlossen lassen. Gleiches gilt für den Schutz vor anderen Störungen wie Telefon oder SMS. Eine Sekretärin ist hier enorm hilfreich. Falls sie auch den Terminkalender koordiniert, ist es wichtig, störungsfreie Zeiten im Kalender einzutragen, damit sie nicht durch andere vermeintlich wichtigere Termine aufgeessen werden.

Falls Gerüchte kursieren, die sich um die Interpretation eigener Mitteilungen ranken, sollte der Manager schnell darauf reagieren. Auch ein gelegentliches Management by Walking around ist wichtig, um den persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern zu erhalten. Das schützt den Vorgesetzten vor Überinterpretation der spärlichen Signale, auf die Mitarbeiter bei Chefs angewiesen sind, die sich nur einmal im Quartal sehen lassen – und schafft langfristig ausreichend Luft, um sich Distanz zu verschaffen.



## 2. Grundbedürfnis Selbstbestimmung

### Zwänge austarieren

Es ist ein Irrglaube, dass Führungskräfte ein hohes Maß an Gestaltungsspielraum haben und diese Freiheit entsprechend ihrem Selbstbestimmungsbedürfnis ausleben können. Denn jede Führungskraft dient im Grunde zwei Herren. Sie muss sowohl die Interessen des Unternehmens im Team vertreten als auch die Interessen des Teams gegenüber dem Unternehmen.

Problematisch ist dieser Zustand, weil die Interessen des Unternehmens in strukturellem Widerspruch zu den Interessen des Teams stehen. Ein Unternehmen braucht klar erkennbare Unterschiede in Funktionen und Kompetenzen, damit Vorgesetzte und Mitarbeiter nicht lange nach Ansprechpartnern für bestimmte Aufgaben suchen müssen. Für die Bindungsbedürfnisse der Mitarbeiter ist jedoch das Gegenteil wichtig. Unterschiede sollen nach außen nicht allzu sehr ins Gewicht fallen, jeder soll möglichst gleich sein. Dieses Gefühl, eine Gemeinschaft zu sein, hält das Wettbewerbsstreben der Mitarbeiter untereinander im Zaum und unterstützt die Loyalität zwischen Kollegen.

Ein weiterer Gegensatz sind die übergreifenden Ziele, die ein Unternehmen für die eigene Steuerungsfähigkeit braucht. Dagegen streben Teams gern nach Autonomie. Die Mitarbeiter wollen Arbeitsprozesse, Erfolgskriterien und Ziele möglichst selbst bestimmen. Schließlich ist für das Unternehmen die Vernetzung der verschiedenen funktionalen Gliederungen und die effektive Gestaltung der Übergabevorgänge in den diversen Prozessketten von immenser Bedeutung. Für das Team steht dagegen die eigene Identität im Vordergrund. Die Mitarbeiter brauchen das Gefühl, etwas Eigenes zu schaffen, damit gesehen zu werden und klare Grenzen und Gegner zu haben, denen gegenüber sie sich profilieren können.

Mit der Freiheit des Managers ist es schnell vorbei. Er muss Entscheidungen seiner Vorgesetzten mittragen, hinter denen er gegebenenfalls gar nicht steht oder mit denen er sich bei den Mitarbeitern unbeliebt macht. Umgekehrt muss er die Interessen der Mitarbeiter nach oben vertreten, was wiederum zu Konflikten mit den eigenen Vorgesetzten führen kann. Belasten kann auch der Verrat eigener Ideale oder der Zwang, wider besseres Wissen handeln zu müssen. Enttäuschungen und Aggressionen der

*Selbstbestimmt handelt, wer die beiden Bedürfnisse nach Freiheit und Sicherheit ausgewogen befriedigt. Völlige Freiheit ohne Ordnung und Regeln gerät zum Chaos und zur Verwahrlosung. Absolute Sicherheit führt dagegen zum bürokratischen Kältetod.*

Mitarbeiter sind in solchen Situationen an der Tagesordnung, Auseinandersetzungen sind programmiert.

Die Mitarbeiter des Forschungs- und Entwicklungsbereichs eines Chemiekonzerns jammern immer wieder über zu wenig Zeit für Grundlagenforschung. Ständig seien sie mit Fortentwicklungen und Modifikationen bestehender Produkte beschäftigt. Immer wieder verspricht ihr Chef: „Das wird sich bald ändern.“ Dieses Versprechen ist eine reine Hinhaltetaktik. Was die Mitarbeiter nicht wissen: Das Unternehmen hat längst beschlossen, die Grundlagenforschung einzustellen und in eine Tochtergesellschaft auszulagern. Der Abteilungsleiter drückt sich davor, seinen Mitarbeitern reinen Wein einzuschenken. Er fürchtet, die Entscheidung nicht überzeugend verkaufen zu können, weil er sie selbst für falsch hält. Erst als ihm klar wird, dass er sich zunächst selbst entscheiden muss, ob er unter den veränderten Umständen im Unternehmen bleiben will, kann er die strategische Unternehmensentscheidung verkünden. Er begegnet den Aggressionen der Mitarbeiter mit Verständnis und unterstützt sie dabei, ebenfalls eine Entscheidung zu treffen: unter den neuen Bedingungen weiterzuarbeiten oder lieber eine neue Stelle zu suchen. Diesen Prozess erleben er und die Mitarbeiter als aus-gesprochen befriedigend und motivierend. Schlussendlich machen von 60 Personen bis auf 3 alle weiter.

Wer seine Freiheit bewahren will, braucht Spaß am Konflikt und muss akzeptieren, dass andere Menschen nicht jede Handlung gut finden. Viele Führungskräfte sind in dieser Beziehung weit weniger stabil, als es ihr Auftreten und ihre Fähigkeit, klare Entscheidungen zu treffen, vermuten lassen. Die Schuldgefühle, die viele nachts quälen, bekommt schließlich niemand mit. Führungskräfte sollten nicht dem Ideal nachjagen, sie könnten alles richtig machen, und stattdessen besser lernen, mit Schuldgefühlen umzugehen. Dass bei unangenehmen Entscheidungen im Führungsjob andere Menschen verletzt werden können, ist normal. Dazu gehört, dass dabei Schuldgefühle entstehen. Das müssen Führungskräfte akzeptieren. Sie können bedauern, jemanden verletzt zu haben. Sie sollten sich von ihren Schuldgefühlen aber nicht unter Druck setzen lassen – und ihre Entscheidung revidieren oder faule Kompromisse machen.

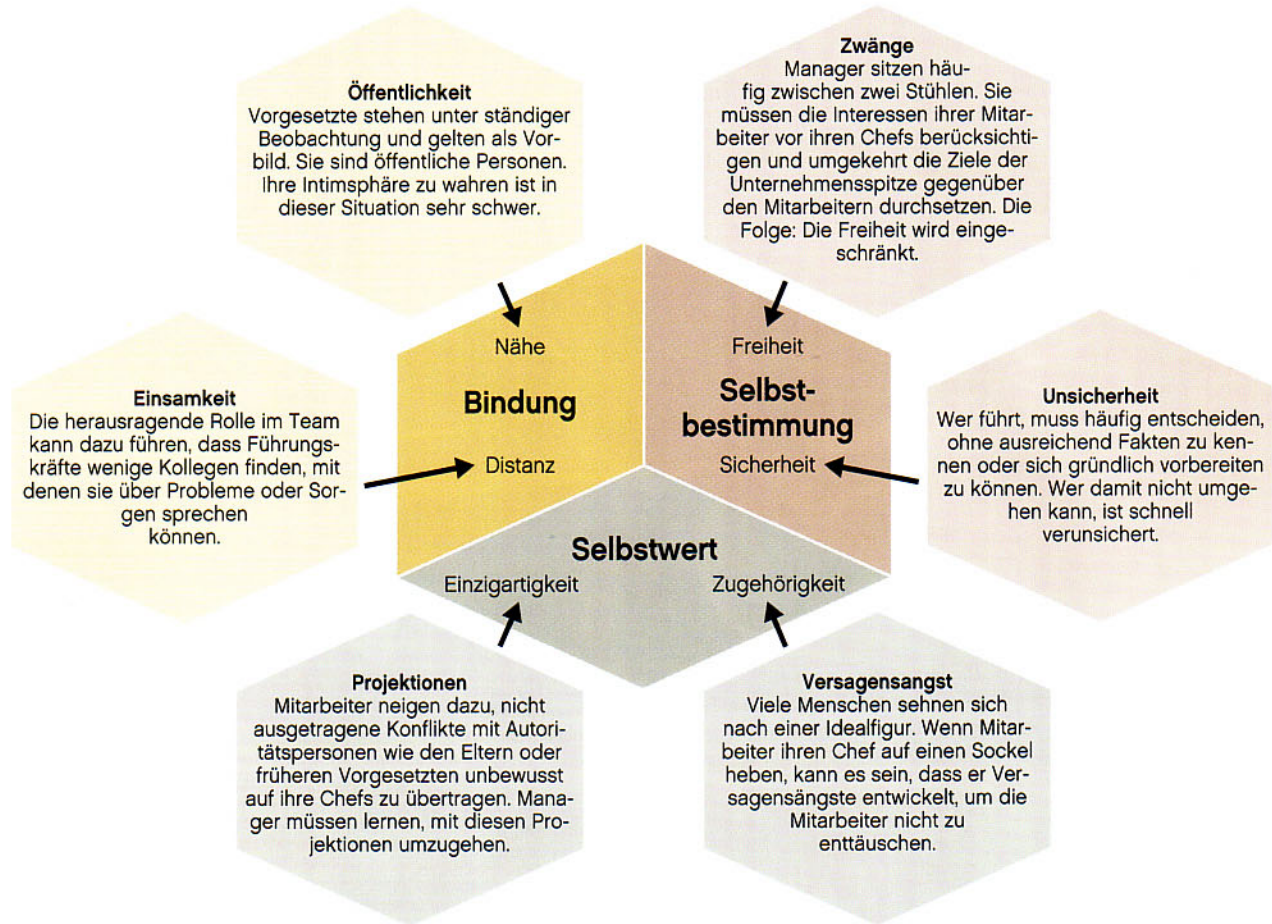




## Was Manager beim Führen stört

Das in diesem Beitrag vorgestellte Modell geht davon aus, dass Führungskräfte drei psychologische Grundbedürfnisse befriedigen müssen, um sich in ihrer Rolle wohl zu fühlen und leistungsfähig zu sein. Jedes Grundbedürfnis (zum Beispiel Bindung) besteht aus einem

Gegensatzpaar (zum Beispiel Nähe–Distanz), dessen beide Pole als lebenswichtige Elemente akzeptiert werden müssen. Die Abbildung führt Störfaktoren auf, die in jedem Führungsjob unweigerlich auftreten und die Grundbedürfnisse von Managern aus dem Gleichgewicht bringen.



### Unsicherheit tolerieren

Führungskräfte müssen ständig Entscheidungen treffen, oft ohne selbst ausführlich darüber nachdenken oder sich ausreichend in die Materie einarbeiten zu können. Ob sich eine Entscheidung als richtig oder falsch erweisen wird, ist unbekannt. Unsicherheit und Frust sind die Folge. Die Manager geben dies in aller Regel nicht einmal vor sich selbst zu, geschweige denn vor Kollegen. Der Angstschweiß tritt – wenn überhaupt – in den schlaflosen Stunden der Nächte auf.

Manager haben eine Reihe von Ausweichstrategien entwickelt, um jegliche Verunsicherung zu vermeiden. Allerdings wirken diese Methoden wie ein Bumerang. Ein paar Beispiele: Entschei-

dungen werden ewig hinausgeschoben, Sündenböcke müssen für Fehlentscheidungen geradestehen, Verantwortung wird nicht abgegeben, der Chef will jedes Detail kontrollieren und nichts Neues wagen, weil die Folgen nicht absehbar sind.

Wer so handelt, tritt schnell auf der Stelle. Es werden keine kreativen neuen Lösungen gesucht, Vorschläge von Mitarbeitern werden abgewürgt, der Raum für neue Ideen schwindet, und der Vorgesetzte selbst nimmt sich keine Zeit mehr für persönliche Vorlieben wie die Entwicklung neuer Strategien oder ausführliche Analysen.

**Hans B.**, Vorstand einer Versicherung, quält sich seit Jahren mit dem aus seiner Sicht

kleinlichen und buchhalterischen Verhalten des Aufsichtsratsvorsitzenden. Er umgeht, bekämpft und verflucht ihn.

**Coach:** „Nun lassen Sie Ihrer Fantasie einmal freien Lauf. Was glauben Sie, welches Bedürfnis könnte hinter dem Verhalten des Aufsichtsrats stecken?“

**B.** (antwortet spontan): „Der will Sicherheit haben.“

**Coach:** „Was tragen Sie denn dazu bei, damit sich der Aufsichtsrat sicher fühlen kann?“

**B.** (empört): „Na hören Sie mal. Ich habe schließlich bewiesen, dass ich ein Unternehmen verantwortlich führen kann! Mir kann man vertrauen und sicher sein, dass ich meinen Job gut erledige.“

**Coach:** „Können Sie sich denn vorstellen, bei Ihren besten Mitarbeitern jegliche Kontrolle der Ergebnisse einzustellen?“

**B.** zögert, schüttelt den Kopf.

Der Vorstand wird nachdenklich. Er erarbeitet eine Strategie, wie er aktiv auf die vermuteten Sicherheitsbedürfnisse des Aufsichtsrats eingehen könnte: Er verfasst unter anderem Vorab- und Zwischeninfos und stimmt sich vor Sitzungen kurz mit dem Aufsichtsrat ab. Der Erfolg ist durchschlagend. Nach einem

halben Jahr engeren Kontakts gibt der Aufsichtsrat deutliche Signale, dass er so viele Infos gar nicht bräuchte, und reduziert gleichzeitig sein kontrollierendes Verhalten. Später sind die beiden sogar so weit, dass sie den Grund ihres Konflikts nicht mehr nachvollziehen können.

Dass Entscheidungen hundertprozentig zu den gewünschten Ergebnissen führen, ist in der Rolle der Führungskraft kaum vorhersehbar. Manager sollten deshalb lernen, die eigene Unsicherheit zu kultivieren und mit prognostischen Hypothesen als Entscheidungsgrundlage zufrieden zu sein. Kognitiv ist das vielen Führungskräften klar, in den Herzen der Manager sieht es jedoch anders aus. Um die Anforderungen an sich selbst realistisch zu gestalten, sollten Führungskräfte versuchen, ihren Perfektionsanspruch zu reduzieren. Sie sollten Fehler nutzen, um daraus zu lernen. Wer glaubt, mehr als zwölf Stunden täglich arbeiten zu müssen, sollte lernen, seinen Mitarbeitern mehr zu vertrauen und Arbeit zu delegieren. Er sollte auch akzeptieren, dass es unmöglich ist, mit allen Mitarbeitern gut auszukommen, und sich stattdessen darauf konzentrieren, langfristig die Mitarbeiter zu finden, die zu ihm passen.



# 3. Grundbedürfnis Selbstwert

## Projektionen erdulden

Chefs haben eine besondere Position. Mit der Einzigartigkeit sollte es keine Probleme geben. Und doch: Es kann gehörig haken.

Mitarbeiter neigen dazu, alte Autoritätserfahrungen auf ihren Chef zu übertragen. Durch diese Projektionen verwechseln sie verinnerlichte Bilder früherer Autoritätspersonen mit ihrem Chef und wollen ungelöste Konflikte mit ihm austragen. Dieser Automatismus trifft Führungskräfte meist vollkommen unvorbereitet. Sie sind gedanklich, emotional und verhaltensmäßig selten fähig, mit so einer Situation umzugehen – müssen sich aber mit allen unverarbeiteten Autoritätsproblemen ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen. Daher neigen Führungskräfte dazu, destruktive Verhaltensweisen von Mitarbeitern mehr auf sich zu beziehen, als angemessen und gut für sie ist. Da sie nicht wissen, woher die Konflikte kommen, verpufft auch ihre Reaktion auf solche Angriffe im günstigsten Falle wirkungslos.

**Der Vertriebsleiter Thomas D.**, eine beeindruckende, charismatische Persönlichkeit, arbeitet bei einem großen Telekommunikationskonzern. Er ist für das Gebiet der Bundesrepublik zuständig und hat große Probleme mit seinem zerstrittenen Regionalleiterteam.

**Thomas D.:** „Die eine Gruppe ist eher ruhig, gründlich und zuverlässig. Sie findet meine Strategie prima und will sie schnell umsetzen. Das andere Lager will meine Vorgaben stets diskutieren und mitentscheiden. Sie bezeichnen ihre Gegenspieler als nicht unternehmerisch.“

**Coach:** „Sehen Sie, hier prallen zwei unterschiedliche Ausprägungen eines unreifen Umgangs mit Autorität aufeinander: die Angepassten und die Rebellischen. Unbewusst haben Sie die Angepassten bevorzugt – und damit zur Spaltung des Teams beigetragen.“ Der Vertriebsleiter löst das Problem auf einem externen Workshop. Er hat erkannt, dass er von seinen Mitarbeitern als omnipotent und unfehlbar empfunden wird. Er macht seinen Mitarbeitern klar, dass auch er Ängste hat oder unsicher ist. Die Mitarbeiter können ihr Schubladendenken deshalb nicht mehr so leicht aufrechterhalten.

*Um das Bedürfnis nach Selbstwert zu befriedigen, müssen sich Menschen sowohl einzigartig fühlen als auch einer Gruppe angehören. Zu viel Individualität führt schnell zur Außenseiterrolle; wer sich zu sehr Gruppennormen anpasst, verliert andererseits leicht das Gefühl, einzigartig zu sein.*

Das Bedürfnis nach Einzigartigkeit muss in anderen Lebensbereichen gestillt werden. Außerdem sollten Führungskräfte lernen, die eigenen Projektionen zu verstehen, um ihnen nicht blind ausgeliefert zu sein. Dazu müssen sie die eigenen Autoritätserfahrungen angemessen verarbeitet haben. Davor drücken sich viele Führungskräfte – und wundern sich dann über das eigene Scheitern. Wem diese Kompetenz fehlt, der reibt sich in den unbewusst inszenierten Autoritätskonflikten mit den Mitarbeitern auf.

## Versagensängste besiegen

Zwischen Führungskraft und Mitarbeitern existiert eine unsichtbare Grenze. Der Versuch, gleichberechtigter Teil der Arbeitsgruppe zu sein, ist zum Scheitern verurteilt. Auch das hängt mit der Rolle des Vorgesetzten zusammen und hat nichts mit der Person zu tun. Wie bei dem Aspekt Einzigartigkeit übertragen die Mitarbeiter eigene Vorstellungen auf den Chef.

Viele Menschen sehnen sich unbewusst nach einer Idealfigur, die alles weiß und kann. Wenn ein Mensch eine Position als Untergebener einnimmt, kann es passieren, dass die anfängliche Idealisierung Risse bekommt. Nach und nach entwickeln die Mitarbeiter Ansprüche an den Chef. Sie äußern sich häufig in Nebenbemerkungen wie: „Er muss es doch wissen!“ oder „Das hätte er doch erkennen können!“ Wer zu Beginn von seinen Mitarbeitern so auf den Sockel gehoben wird, kann sich nur noch schwer den Wunsch erfüllen, dazuzugehören. Denn jede Situation, in der die Führungskraft normal, mit begrenzten Fähigkeiten und als einer unter Gleichen erscheint, bedroht die Idealisierung und damit die Autorität. Unbewusst versuchen deshalb viele Führungskräfte die Idealisierungsbedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu erfüllen. Sie versuchen etwa, sich nichts anmerken zu lassen und stets perfekt zu sein – und schüren damit ihre Angst, zu versagen.

Zur Idealisierung von Vorgesetzten gehören auch Impulse, den Chef wieder von dem Sockel zu stoßen, auf den ihn die Mitarbeiter vorher gesetzt haben. Sie warten nur auf die Gelegenheit, sich und dem Chef zu beweisen, was sie immer schon wussten: dass der Boss nicht ideal ist und nicht einmal besser als man selbst. Diese Dynamik hat ein extrem hohes Stresspotenzial.

**Karl M.** ist Inhaber eines mittelständischen Textilunternehmens. Er ist die Seele seiner Firma und gilt als Garant des Erfolgs und des Betriebsklimas. Ein trügerisches Idyll. Seit einiger Zeit plagt ihn Herzdrücken.





**Coach:** „Wie erleben Sie die Bedeutung Ihrer Person und der in Sie gesetzten Hoffnungen?“

**Karl M.:** „Das ehrt mich.“

**Coach:** „Gibt es wirklich nur positive Seiten?“

**Karl M. (zögert):** „Nun ja. Häufig habe ich Angst, zu versagen. Das weiß aber niemand. Ich zeige weder Schwäche noch Unsicherheit.“

**Coach:** „Aber das sind doch Aspekte Ihrer Person, die Sie auch sympathisch machen. Warum nutzen Sie diese Möglichkeit nicht?“

**Karl M.:** „Aber ich kann doch all die Menschen nicht enttäuschen!“

Der Unternehmer braucht lange, um zu erkennen, dass sein Image als Retter und Lenker seine Mitarbeiter zur Unmündigkeit und Passivität verleitet. Er beginnt, Aufgaben abzugeben und seine Angestellten mehr zu fordern. Die Herzbeschwerden verschwinden.

Das Bedürfnis, als Gleicher dazuzugehören, sollten Manager grundsätzlich woanders befriedigen. Selbst teamorientierte Führungskräfte gehören im eigenen Team nie dazu. Spätestens wenn unangenehme Entscheidungen getroffen werden müssen, die Einzelnen wehtun, ist es mit Verbrüderungsversuchen vorbei. Vorgesetzte müssen einen Weg finden, als Individuum und in ihrer Rolle als Vorgesetzter zur Gruppe zu gehören – etwa wie ein Vater zur Familie. Der Manager kann nur für den Erhalt der Gruppe sorgen und sich um die Atmosphäre kümmern, wenn er sich als Chef akzeptiert – und den Rest des Teams als Mitarbeiter.

Wesentlich für die Akzeptanz in der Gruppe sind Mutterkompetenzen, neudeutsch auch emotionale Intelligenz. Das sind Fähigkeiten wie zuhören, verstehen, Konflikte ansprechen oder motivieren. Wem diese Fähigkeiten fehlen, der gerät schnell in eine destruktive Gruppendynamik.

Die Balance zwischen Einzigartigkeit und Rudelbedürfnis zu halten fällt Führungskräften derzeit am schwersten. Viele Manager treibt es aus diesem Grund in Coachinggespräche.

## Resümee

Führungskräfte können selten mit den beschriebenen Gegensatzpaaren umgehen. Unlösbar Konflikte kommen im Weltbild der Macher und Entscheider nicht vor. Sie behandeln emotionale und kommunikative Probleme wie technische und erwarten eindeutige Ursache-Wirkungs-Ketten und klare Vorgehensvorschläge, die zu vorhersehbaren Ergebnissen führen.

Die typischen Managerfähigkeiten taugen nicht für den Umgang mit Gegensatzpaaren. Füh-

runkskräfte, die unter den beschriebenen Stress-Symptomen leiden, brauchen Unterstützung, um sich in solchen Zusammenhängen zu orientieren, um zu entscheiden und zu handeln.

Manager können es sich nicht leisten, auf psychologisch differenziertes Verstehen zwischenmenschlicher Beziehungen zu verzichten. Wer verstanden hat, dass sich viele Situationen und Führungsprobleme nicht durch Appelle, Belohnungen und Strafen lösen lassen, erkennt, dass die Lösung im Wahrnehmen liegt. Die Analyse, wo die Grundbedürfnisse in ihren Gegensatzpaaren unzureichend befriedigt werden, ist sehr nützlich, um die gewohnte Art, Probleme zu lösen, in Frage zu stellen. Einseitiges Denken, Wahrnehmen und Verhalten einer Führungskraft sind leicht zu erkennen. Sowohl im Umgang mit eigenen Bedürfnissen als auch im Umgang mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter lassen sich blinde Flecken herausfiltern.

Das hier dargestellte Modell ist ungeeignet, um normative Schlüsse zu ziehen. Es gibt keine Rezepte. Jede Führungskraft muss ihre individuelle Lösung entwickeln. Die wesentliche Frage lautet nicht länger „Wie führe ich richtig?“, sondern „Welche Art der Führung entspricht mir, meinen Mitarbeitern und meiner Aufgabe?“

Zur Wahrnehmungsfähigkeit gehört vor allem, gut mit unstrukturierten Situationen, unverständlichen Informationen oder unberechenbarem Handeln umzugehen. Dazu gehört auch, gleichwertige, aber nicht zeitgleich erfüllbare eigene Bedürfnisse und Wünsche wahrzunehmen und im Auge zu behalten.

Ein solches Verständnis von Führung entlastet die Manager von überzogenen und unrealistischen Ansprüchen an sich und ihre Umwelt. Wenn aus Prinzip nichts glatt geht, wird man gnädiger und versöhnlicher mit sich selbst. Und wer nicht verkrampft, weil er oder sie es nicht besonders gut machen muss, hat meist gute Chancen, es besser zu machen als gedacht. ■

## SERVICE

### LITERATUR

*Kroschel, Evelyn: Die Weisheit des Erfolgs, Kösel-Verlag, München 1996*

### KONTAKT ZUM AUTOR

[info@eidenschink.de](mailto:info@eidenschink.de)