

Pathologien der Führung

Pathologien der Führung stellen Risiken für Unternehmen dar. Sie betreffen die Persönlichkeit von Führungspersonal und Mitarbeitern gleichermaßen und führen zu kontraproduktiven Erwartungen und Emotionen auf beiden Seiten. Nur wer pathologische Strukturen frühzeitig erkannt, kann erfolgreich gegensteuern.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- warum zu einem vollständigen Bild wirkungsvoller Führung die »Schattenseiten« gehören,
- wie durch Persönlichkeit und Unternehmenskultur Führungspathologien entstehen,
- wie man risikoreiche Führungsstile identifizieren und mit ihnen umgehen kann.

PANTALEON FASSBENDER

Eine Ursituation des Scheiterns von Führungskräften

Ein junger Mann sitzt vertieft in seine Gedanken an einem Teich und betrachtet zusehends faszinierter sein Spiegelbild im Wasser. Immer mehr konzentriert er seine Aufmerksamkeit und sein Interesse darauf. Der junge Mann ist schließlich ganz in seiner eigenen faszinierenden Erscheinung verfangen und kann sich nicht mehr davon losreißen. Er bleibt dort, bis er vor Kummer stirbt. Die Autoren der klassischen Antike, die uns diese Geschichte überliefern, bleiben dabei uneins in der Einschätzung, ob Narziss – so heißt der Betreffende in der griechischen Sagenwelt – an der *Erkenntnis* der Unerfüllbarkeit seines Verlangens stirbt oder am fortgesetzten ungestillten Verlangen selbst.

Was hat diese Leiterzählung der europäischen Geistesgeschichte [1] mit dem Thema »Pathologien der Führung« zu tun? Vordergründig wenig, bei näher Betrachtung jedoch sehr viel! Narziss, über

dessen Absage an sie die Nymphe Echo sich so sehr verzehrt, dass nur noch ihre Stimme übrig bleibt, wird vom Schicksal zur Selbstbespiegelung verdammt, in einer letzten hintergründigen Rache der Echo, indem er sich in deren Medium, dem Wasser, spiegeln muss.

Diese Geschichte sagt etwas aus über eine idealtypische Gefährdung, der die Persönlichkeit jeder Führungskraft unterliegt. In ihr manifestiert sich eine Ursituationen »gefährdeter Führung«: Allein an der Spitze, umgeben von Menschen, die vor allem positive Rückmeldungen formulieren oder jedenfalls solche, die auf die Befindlichkeiten seiner spezifischen Position hin ausgerichtet sind, ist jeder Vorgesetzte oder Unternehmensführer in der Gefahr, aus dem Verstummen oder Leiserwerden kritischen Feedbacks auf dessen Nicht-Existenz kurzzuschließen. Eine Legende, die auch etwas über die »Macht des Schweigens« aussagt, den Einfluss, den das Verweigern von Feedback haben kann, indem die Führungskraft in die Irre geleitet wird. »Pathologien der Führung« sind deshalb im Kern Beziehungsfragen, die Führer und Geführte gleichermaßen auf Holzwege oder Boulevards lenken können.

Das Begehren, das die Legende in ihrer Ursprungsform durchströmt, verweist auf die Bedeutung der Emotionen für moderne und wirkungsvolle Führung und die Doppeldeutigkeit dessen, was Narziss tut – Sinnbild der Eigenliebe oder Leitmetapher der Selbsterkenntnis? – führt außerdem die Ambivalenz als wesentliche Stellgröße von Führung ein [2].

Über Pathologien im Führungshandeln zu sprechen, ergibt nur Sinn, wenn wir von vornherein eine alternative Optik wählen. Es gilt dabei Abschied zu nehmen vom weithin anerkannten Modell der Organisation als eines geordneten Uhrwerks. Man muss nicht so weit gehen wie klassische Erforscher unternehmerischen Versagens, die ohne Umschweife von der modernen Organisation als einer »Schlangengrube« sprechen [3], aber man sollte zum Gedankenexperiment bereit sein, die innere Logik »typischer Fehler« nachzuvollziehen, ohne vorschnell das sichere Terrain aufgeklärt-rationaler Führung zu suchen.

Schwankender Boden, Desorientierung und Unsicherheit gehören zum Weg dazu, der in Richtung wirksamer und überzeugender Führung weist. Es hat schon seinen Grund, dass so genannte »primitive« Gesellschaften Initiationsriten und Übergangsrituale entwickelt haben, um den Herausforderungen der Wirklichkeit und der Verantwortung des erwachsenen, reifen Menschen standhalten zu können [4].

Die narzisstische Versuchung

»Narzissmus« [5] lässt sich beschreiben als Störung der Persönlichkeit, die sich in einem extremen Selbstbezug äußert. Der Wunsch nach Bewunderung ist dabei verbunden mit einem extrem geringen Interesse für die Belange anderer Menschen. Als charakteristisch gelten ausgeprägter Selbstbezug, Feindseligkeit und mangelnde Empathie. Motivational tritt ausgeprägter Narzissmus in Verknüpfung mit starkem Streben nach Macht und geringem Streben nach Intimität und Nähe auf. Um andere für sich zu gewinnen, verwenden Narzissten im Allgemeinen eher selbstaufwertende als bescheidene Beschreibungen. In aller Kürze formuliert, ist es einem Menschen mit ausgeprägtem Narzissmus wichtiger, bewundert als gemocht zu werden.

Außerdem ist die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten ein häufig beobachtbarer Teil des Erlebensspektrums von Narzissten. Bei diesen Personen findet sich eine deutliche Tendenz zu »selbsttäuschender Selbstaufwertung und eine negative Beziehung zu publikumsorientierter Selbstdarstellung«, da es typisch für Menschen mit ausgeprägtem Narzissmus ist, »sich selbst hoch positiv zu beurteilen, aber geringen Wert darauf zu legen, sich den Vorstellungen anderer anzupassen« [6].

In Gestalt des (sub-)klinischen Narzissmus ist damit eine Persönlichkeitsdimension identifiziert, die für die Risikobetrachtung, gerade bei Personalplatzierung und Personalentwicklung in sensiblen Bereichen bedeutsam ist.

Das ist die eine Hälfte der Wahrheit, die andere Hälfte ist, dass jede Führungskraft ein Grundpotenzial von Narzissmus besitzen

muss, um überhaupt überzeugend zu sein und Einfluss auf andere im Unternehmensalltag nehmen zu können. Wenn wir selbst den Menschen nicht mit Grundsympathie annehmen können, der uns jeden Morgen beim Zähneputzen aus dem Spiegel anblickt, wie können wir glauben, das gelänge unseren Gesprächspartnern? Insofern steckt im Narzissten auch erhebliches unternehmerisches Potenzial.

Tabelle 1: Stärken und Schwächen des produktiven Narzissten	
Stärken	Schwächen
⇒ Überzeugende Vision	⇒ Unfähigkeit zuzuhören
⇒ Unabhängigkeit / Risikobereitschaft	⇒ Übersensibel gegenüber Kritik
⇒ Leidenschaft und Einsatz	⇒ Paranoia
⇒ Charisma	⇒ Impulsivität und Stimmungsschwankungen
⇒ Innovationskraft	⇒ Überschießende Wettbewerbs- und Kontrollorientierung
⇒ Beharrlichkeit	⇒ Isolation und Einsamkeit
⇒ Wachsamkeit gegenüber Bedrohungen	⇒ Übertreibung und Lügen
⇒ Humor	⇒ Fehlende Selbsteinsicht und Reflexion
	⇒ Grandiosität

Jede Führungskraft muss deshalb ihren persönlichen Weg finden zwischen realistischer und kritischer Selbstannahme auf der einen Seite und einem positiven annehmenden Bewusstsein der eigenen Wirksamkeit. Dem oder der einen hilft dabei die Aktivierung der Selbstaufmerksamkeit, also der prüfende Blick in den Spiegel zur Sammlung der persönlichen Energie, bevor man in ein wichtiges Meeting oder bedeutsame Versammlungen geht. Für eine andere Person, die über eine stärkere Grundausstattung ihres Narzissmus verfügt, gehört der alltägliche Hinweis auf die Gefahren der Selbstüberschätzung zur Disziplin der Entwicklung individueller Führungsstärke. Nicht umsonst fuhr in Zeiten höchsten persönlichen Erfolgs auf den Paradewagen von römischen Feldherren, denen aufgrund ihrer Leistungen ein Triumph-Umzug in der Hauptstadt gewährt wurde, ein Sklave mit,

der dem Feldherren regelmäßig den Satz »Bedenke, dass Du sterblich bist!« ins Ohr flüsterte. Was tun wir jedoch, wenn einer unserer Vor-

Regeln für den Umgang mit Narzissten [7]

- ⇒ **Erkenne Dich selbst!** Produktive Narzissten sind sehr kompetent, intuitiv ihr Gegenüber einzuschätzen und daraus einen Hebel für ihre Gesprächsführung zu gestalten. Welchen Hebel nutzt Ihr Gegenüber, um Sie zu Dingen zu bewegen, die Sie eigentlich nicht wollen (zum Beispiel Appell an Leistungsmotivation und Bemühen um Exzellenz)?
- ⇒ **Liefere Sie Expertise – präzise, auf den Punkt!** Der produktive Narzisst wird Ihnen mit höchster Aufmerksamkeit zuhören, solange Sie sein Bedürfnis und seinen Nutzen treffen. Eine spezifische und genaue Problemlösung ist essentiell. Gehen Sie davon aus, dass Ihr Gesprächspartner sehr gut vorbereitet ist – auch wenn er alles tun wird, einen Eindruck von Spontaneität und Leichtigkeit zu erzeugen.
- ⇒ **Werden Sie ein effektiver Partner für den produktiven Narzissten!** Wo können Sie den produktiven Narzissten ergänzen? Machen Sie deutlich, was er kann und worin er gut ist und unterstreichen Sie dann, wo Ihre Möglichkeit zur Unterstützung und Ergänzung liegt. Nutzen Sie die Einsamkeit Ihres Gesprächspartners als Andockpunkt, aber glauben Sie nie, dass er Ihnen die ganze Geschichte erzählt.
- ⇒ **Bleiben Sie innerlich reserviert!** Lassen Sie sich auf produktive Narzissten nicht ein – ziehen Sie Ihre eigene Befriedigung nicht aus der Arbeit mit einem produktiven Narzissten. Denken Sie in der Arbeit immer daran, dass sich das Spiel um ihn drehen muss (Nicht: »Bis dahin können wir nicht liefern«, sondern: »Es wäre nicht gut für Sie, wenn die Information so früh vorläge.«)
- ⇒ **Schützen Sie das Image des produktiven Narzissten!** Ihr Gesprächspartner muss Ihre guten Ideen als seine eigenen erkennen können.

gesetzten sich als Mensch mit ausgeprägt narzisstischer Perspektive erweist?

Die technokratische Utopie

Neben der narzisstischen Versuchung zeigt sich eine andere Sackgasse in der fatalen Kombination von Machtbewusstsein und rationalistischem Systemanspruch. Unternehmen, die unter diesem »technokratischen« Fluch leiden, werden von Bürokratie und mikropolitischen Kriegen gepeinigt, die im Gewand sachlich notwendiger stetiger Umstrukturierungsansprüche auftreten. Häufig dreht sich in der Firma,

die dem technokratischen Virus in seiner gefährlichsten Form unterliegt, kaum mehr etwas um Kunden oder Leistungen, sondern nur noch um interne Regularien und deren Einhaltung.

Der »Technokrat« [8] beruft sich häufig auf Studien und auf geschriebene oder ungeschriebene »Regeln«, die sich bei genauerem Hinsehen oft einfach als die herrschende Meinung entpuppen. Der Technokrat verfügt zwar über einen messerscharfen Verstand, zeigt jedoch spezifische Schwächen bei der sozialen Wahrnehmung. So können Technokraten häufig weder ihren eigenen, noch den Charakter anderer erkennen. Oft geht ihnen das Gefühl für Prioritäten verloren und sie konzentrieren sich zu stark auf das Kurzfristige. Technokraten können eine starke innere Verslossenheit zeigen, die aus einer ausgeprägten Abwehrhaltung resultiert. Man kommt kaum an sie heran, weil sie mögliche Angriffe oder Hinweise auf Fehler oder Unvollkommenheiten bereits im Keim zu ersticken versuchen. Diese permanente Absicherungsmentalität hat jedoch ihren Preis, der vor allem in der Währung von Stillstand und einer niedrigen Innovationsrate zu entrichten ist.

In der Rolle des Untergebenen wirkt der Technokrat möglicherweise entgegenkommend oder sogar gehorsam und ist damit für Vorgesetzte nur schwer zu erkennen. Wenn er jedoch einmal an die Macht gekommen ist, duldet er keine Opposition und wird mit oft übertrieben erscheinender Härte darauf bestehen, dass alle Mitarbeiter sich haargenau an seine Handlungsanweisungen halten. Auf andere Menschen wirken Technokraten kalt, distanziert und steif. Die Anwesenden verstummen und hören normalerweise auf zu lachen, wenn ein Technokrat den Raum betritt: Er kann Umstehenden das paradoxe Gefühl vermitteln, dass Gefühle unakzeptabel sind. Auf der anderen Seite sind Technokraten hervorragende Analytiker, akribisch und detailorientiert. Was tun wir, wenn einer unserer Vorgesetzten sich als Mensch mit ausgeprägt technokratisch geprägtem Blickwinkel erweist?

Regeln für den Umgang mit Technokraten

- ⇒ **Beobachten Sie genau und fassen Sie sich kurz!** Richten Sie Ihre Memos oder Berichte auf den Stil des Technokraten aus: kurz, knapp, immer einem einheitlichen Vorgehen folgend. Es geht beim Technokraten nie darum, Innovationen zu erzielen, sondern Sicherheit zu erzeugen, dass seine Position nicht gefährdet ist.
- ⇒ **Denken Sie risikoorientiert!** Wenn Sie es mit einem ausgeprägten Technokraten zu tun haben, sind Sie auf Ihren Arbeitsalltag gut vorbereitet, wenn Sie vor allem Risiken antizipieren und ihm kommunizieren. Vorsorge und Vorsicht dieser Art machen in den Augen dieses Typs Ihren Wert aus.
- ⇒ **Seien Sie langfristig darauf vorbereitet, eine neue Stelle anzutreten!** In einer immer dynamischeren Welt stehen die Chancen für die Berechenbarkeit der Zukunft immer schlechter. Technokraten, die von Entwicklungen überrascht werden, sind jedoch aufgrund ihrer eingeschränkt wirksamen Intuition langfristig nicht die besten Strategen. Für Sie heißt das, darauf vorbereitet zu sein, Ihre Kompetenzen auch auf einer anderen Position zum Tragen zu bringen. Mittelfristig können Sie einen »wandlungsfähigen« Technokraten unterstützen, indem Sie ihn ergänzen, das heißt, seine Schwächen ausgleichen helfen.

Rituale geben Halt: Orientierungsreaktionen als Durchgangsstation

Neigen Führungskräfte unter Druck dazu, feindselig/aggressiv, zwanghaft, überemotional schwankend, depressiv oder exzentrisch zu reagieren? Im Rahmen eines Forschungsprojekts zu Krisen-Kompetenzen und der Bedeutung der Management-Diagnostik in der Restrukturierungsberatung haben wir uns mit fünf typischen Verhaltensmustern unter Stress eingehender beschäftigt. Es handelte sich bei der Stichprobe um unterschiedliche Management-Teams insgesamt fünf verschiedener Mandate mit 67 Teilnehmern der ersten und zweiten Führungsebene. Die Ergebnisse basieren auf jeweils zwei- bis dreistündigen halbstrukturierten Interviews mit zwei Beratern in den Jahren 2003 und 2004 [9]. Die vorliegenden Resultate können kurz skizziert werden:

- ⇒ Die meisten Führungskräfte mit einem ausgeprägten Reaktionsprofil reagieren in Situationen mit hoher Belastung zwanghaft (18 Prozent).
- ⇒ Unter den Führungskräften mit Stress-Symptomen konnte bisher kein Manager mit depressivem Reaktionsprofil beobachtet werden.

⇒ 64 Prozent der Führungskräfte aller Ebenen im genannten Sample weisen keine spezifischen Belastungsprofile auf.

Wir haben die narzisstische und die technokratische Fehlhaltung gewissermaßen als zwei »Endpunkte« betrachtet: Führungskräfte, die im Extremfall entweder nur noch sich selbst im Blick haben oder in der Umsetzung und Ausgestaltung so weit gehen, dass sie ihre emotionale oder intuitive Seite völlig abspalten, das heißt, so leben, als ob sie willentlich die Verbindungen zwischen ihren beiden Hirnhälften lahm legen würden! Beide »Pathologien« haben einen Anteil, der im Grundtemperament einer Person angelegt ist und unter Druck oder Belastung bevorzugt freigesetzt wird.

Dies gilt zwar auch für den dritten, jetzt eingeführten Ansatz einer zeitweise zu beobachtenden übermäßigen Orientierung an Ordnung und Alltagsritualen. Kasuistisch betrachtet erscheinen jedoch die beiden anderen Muster über die Zeit hinweg beständiger auffindbar und noch dazu fataler in ihren Auswirkungen. Der Versuch, demgegenüber wachsende innere wie äußere Belastung mit demonstrativer Ordnung und Alltagsritualen zu bewältigen, hat deshalb häufig eher den Charakter eines Durchgangsphänomens, um sich auf neue Situationen und Herausforderungen einzustellen.

Reflexion als Ausweg

Von Nietzsche stammt der Satz »Wahrheit beginnt zu zweit!«. An dieser Maxime orientiert sich auch eine zentrale Lösung für viele Pathologien der Führung. Sie sind erkennbar im Spiegel des anderen. Insofern sind moderne Instrumente der Personal- und Führungskräfteentwicklung – wie das 360-Grad-Feedback oder der Zugang zu qualifiziertem Coaching – so wichtig, falls sie tatsächlich qualifiziert genutzt werden.

Zumindest bei der derzeitigen Praxis von Rundum-Feedback-Programmen muss dies ausdrücklich bezweifelt werden: Die immer häufiger anzutreffende Verknüpfung von Aufwärtsbeurteilung und leistungsorientierten Vergütungsanteilen der eingeschätzten Vorgesetz-

ten ist zwar gut gemeint, hat aber fatale Folgen, weil diese Praxis zu Manipulationen aller Art einlädt, wenn Führungskräfte oder Mitarbeiter die turnusgemäß anstehende Beurteilungssaison zum Verteilen von »Wahlgeschenken« oder der Arrondierung ihrer eigenen Position nutzen. Gut wäre demgegenüber die konsequente Nutzung dieses Instruments als eines strikt entwicklungsorientierten und individuellen Mittels der Führungskräfteentwicklung.

Unabhängig von »Instrumenten« unterschiedlichster Couleur ist vermutlich der unverstellte und realistische Blick auf die je eigene Art und Weise, Entscheidungen zu treffen und mit ihren Konsequenzen zu leben, ein Königsweg zu mehr Selbsterkenntnis. Die jesuitische Tradition hat dazu wesentliche Beiträge geleistet.

.....
Kriterien von Selbstreflexion und guter Entscheidungspraxis aus der Tradition der »Führungsbildung« des Jesuitenordens [10]

Innere Freiheit

- ⇒ Wo hat es mir bei meinen jüngsten Entscheidungen an innerer Freiheit gefehlt?
- ⇒ Was hält mich zurzeit gefangen, trübt mein Urteil?
- ⇒ Was sind Zeichen, die mir sagen, ob mein Gleichmut zu- oder abnimmt?
- ⇒ Welcher Mittel bediene ich mich, um meine innere Freiheit zu erhalten?

Konkretisierung und Wirklichkeitssinn

- ⇒ Wie berücksichtige ich in meinen derzeitigen Entscheidungen meine Talente und Grenzen, aber auch die Grenzen und Schwachpunkte der anderen Betroffenen?
- ⇒ Bin ich realistisch und wie prüfe ich meine Situationsanalysen?

Horizontenerweiterung und Universalität

- ⇒ Welche Anteile an mir versuche ich zu übersehen? Worüber gehe ich beständig hinweg?
- ⇒ Wie soll es weitergehen? Wen oder was möchte ich nicht länger »übersehen«?

Einheit

- ⇒ Wie sehr musste ich bei meinen jüngsten Entscheidungen Widersprüchlichkeiten hinnehmen?
- ⇒ Wie bin ich mit Meinungsunterschieden umgegangen?
- ⇒ Bis wohin reicht meine Toleranzgrenze in ernsten Konflikten?

Emotionen und Gefühle

- ⇒ Habe ich es fertig gebracht, meinen Gefühlen – auch den unangenehmen – standzuhalten?
 - ⇒ Wie spüre ich körperlich, wenn wichtige Gefühlsbereiche berührt werden?
 - ⇒ Welche Signale muss ich beachten, um gute, stimmige Entscheidungen treffen zu können?
-

Schlussbetrachtung: das richtige Maß finden

Neben den Chancen für gute Führung, die in Selbsterkenntnis und Dialogkompetenz liegen, bietet der Blick auf klassische Tugenden und Wertvorstellungen ebenfalls Anhaltspunkte für die richtige Ausrichtung des individuellen Führungshandelns: Demut und Augenmaß verweisen uns auf die vermeintlich schlichte Botschaft, dass in der Führung (wie sonst im Leben auch!) nicht alles gestaltbar ist. Es geht also um das Maßhalten in dem, was man tut und damit auch um den Abschied von unerreichbaren Idealen und um ein realistisches und kraftvolles Bewusstsein der eigenen Stärken. Kommen wir also am Ende noch einmal auf Narziss zu sprechen: »Generell liegt die Überwindung von narzisstischer Kompensationsbedürftigkeit einerseits in dem innersten Abschied von verdeckten Allmachts- und Ewigkeitsphantasien (ich bin eben nicht wie die mythischen Helden in »ewiger Jugend« unschlagbar). Es gilt also, die eigene Endlichkeit, Fehlbarkeit und auch die Überholbarkeit seines Denkens und Handelns zu akzeptieren. Und dies setzt andererseits voraus, dass man sich seines Selbst sicher ist – dazu gehört eben auch, die Anerkennung und Wertschätzung, die einem zuteil wird, annehmen und genießen zu können« [11]. Sicher gilt es nicht nur, von »Narziss« Abschied zu nehmen, doch weist eine zunehmende Zahl von Gesellschaftsdiagnosen darauf hin, dass zumindest die entwickelten Gesellschaften der Nordhalbkugel heute stärker mit den Herausforderungen des Narzissmus als mit den anderen »Versuchungen«, der eine gute und wirksame Führungspraxis ausgesetzt ist, zu kämpfen haben.

Dr. theol. **Pantaleon Fassbender**, Diplom-Theologe, Diplom-Psychologe, ist Senior Manager in der Restrukturierungsberatung von KPMG Advisory in Frankfurt am Main. Er leitet ein Team, das sich mit der Bewältigung von Herausforderungen für Führung und Unternehmenskultur bei der Neuausrichtung von Unternehmen beschäftigt. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen unter anderem Organisationsentwicklung und Managementdiagnostik in Reorientierung und Restrukturierung sowie Coaching von Führungskräften. Herr Fassbender hat über zehn Jahre Erfahrung in der Managementberatung, unter anderem in den Feldern Unternehmensethik und investigative Psychologie und veröffentlichte zahlreiche Artikel zu diesen Themen.

Literatur

- [1] RANKE-GRAVES, R. (1994/1955). *Griechische Mythologie: Quellen und Deutung*. Reinbek: Rowohlt's Enzyklopädie.
- [2] LÜCK, H.K. & LÜCK, S. (2002). *Helden und Gottheiten der Antike. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt's Enzyklopädie.
- [3] SCHWARTZ (1990). *Narcissistic Process and corporate Decay*. New York, NY: New York University Press.
- [4] KETS DE VRIES, M.R.F. (2001). *Struggling with the Demon: Perspectives on individual and organizational Irrationality*. Madison, CT: Psychosocial Press.
- [5] WIRTH, H.J. (2003). *Narzissmus und Macht. Zur Psychoanalyse seelischer Störungen in der Politik*. Giessen: Psychosozial; Fischman, D. & Elias, J.A.O. (2003). *About shared Representations of Narcissism and their Effects on the Enterprise: Perception, Productivity, Satisfaction and Leadership. Selected Proceedings from the 2003 annual Conference of the international Leadership Association, November 6-8, Guadalajara, Jalisco, Mexico*.
- [6] SCHÜTZ, A., MARCUS, B. & SELLIN, I. (2004). *Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt: Psychometrische Eigenschaften einer Lang- und einer Kurzform des Deutschen NPI (Narcissistic Personality Inventory)*. *Diagnostica*, 50: 202-218.
- [7] MACCOBY, M. (2003). *The productive Narcissist. The Promise and Peril of visionary Leadership*. New York, NY: Broadway Books.
- [8] PITCHER, P. (1997). *The Drama of Leadership*. New York, NY: John Wiley.
- [9] ANDERSCH, T. & FASSBENDER, P. (2005). *Führungsqualitäten in Krisensituationen. Die Bank*, Heft 2/2005: 46-49.
- [10] FASSBENDER, P. (2003). *Ethik und Verantwortung: Arbeitshilfen*. In P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.). *Handbuch Human Resource Management*. 45. Ergänzungslieferung. August 2003. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

- [11] SCHMIDT-LELLEK C.J. (2002). *Narzisstischer Machtmissbrauch. Grenzgänge und Grenzverletzungen in der therapeutischen Beziehung. Vortrag auf der Drei-Länder-Tagung der Schweizerischen Gesellschaft für Analytische Psychologie, 7.9.2002 in Zug.*

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag skizziert anhand zweier Fehlhaltungen Herausforderungen einer »pathologischen« Führungspraxis: Neben einer »narzisstischen« Einschränkung des Blickfeldes, die die eigenen Beschränkungen verdecken kann, kann Unternehmensführung durch eine machtorientiert-technokratische oder eine übermäßig skrupulöse und ordnungsfixierte Haltung in seiner Wirksamkeit eingeschränkt sein. Mitarbeitern stehen bestimmte Techniken zur Verfügung, mit derartigen Charakterstrukturen ihrer Vorgesetzten umzugehen. Zunächst müssen sie ihre eigene Manipulierbarkeit durch die kompetente Gesprächsführung des narzisstischen Vorgesetzten erkennen. Des Weiteren sollten sie sich inhaltlich sehr gut auf Gespräche vorbereiten, Expertise liefern, die Ideen des Vorgesetzten produktiv ergänzen und dennoch emotionale Eigenständigkeit wahren. Bei der Kommunikation mit einer so genannten »technokratischen« Unternehmensführung sollten Mitarbeiter sich möglichst kurz fassen, Risiken minimieren, ein Gefühl von Sicherheit vermitteln und die Schwächen des Technokraten nach Möglichkeit ausgleichen. Neben Selbsterkenntnis und Dialogkompetenz bietet der Blick auf klassische Tugenden Anhaltspunkte für die richtige Ausrichtung des individuellen Führungshandelns: Die Führung kann nicht alles gestalten. Neben einem realistischen und kraftvollen Bewusstsein der eigenen Stärken ist in einigen Fällen Maßhalten und der Abschied von unerreichbaren Idealen erforderlich.

