

GESUNDES SENDUNGS- BEWUSSTSEIN

Welche Führungskräfte werden für das „dialogische Management“ gebraucht? Eine Betrachtung charismatischer und narzisstischer Persönlichkeitsbilder.

VON SUSANNE KLEINHENZ

Studien zeigen immer wieder, dass die Mitarbeiterzufriedenheit sehr stark von der Zuegowandtheit der oder des unmittelbaren Vorgesetzten abhängt. In meiner Dissertation wies ich nach, dass ein Mitarbeiter umso zufriedener mit seiner Führungskraft ist, je dialogischer sie ihre Kommunikation gestaltet (vgl. Kleinhenz 2015). Nach David Bohm ist der Dialog ein freier Sinnstrom, durch den etwas Neues, Kreatives entstehen kann, das zu Beginn eines Dialoges noch nicht da war, sondern erst durch das gemeinsame Denken entstand (vgl. Bohm 2011, S. 33). Der Dialog lebt davon, dass die Beteiligten flexibel und bereit sind, die eigene Meinung durch das Gesagte der anderen zu hinterfragen.

Das liest sich zunächst nicht unbedingt wie die Beschreibung einer klassischen Führungskraft. Wer es im Wirtschaftsleben in hohe Positionen gebracht hat, zeichnet sich häufig durch andere Eigenschaften aus als die Bereitschaft zum Dialog und dazu, sich selbst zu hinterfragen. Es sitzen ja eher die Getriebenen dort als die Zufriedenen. Menschen, die schon immer fleißiger, ehrgeiziger, kraftvoller, rücksichtsloser, impulsiver oder auch kälter waren als andere. Die der Welt beweisen wollen, was in ihnen steckt. Diejenigen mit großen Träumen und fantastischen Visionen, die nicht eher ruhen, bis sie erreichen, was sie wollen.

Häufig erleben wir an der Spitze von Teams und Unternehmen also Extrempersönlichkeiten. Hier lautet die Frage, inwieweit sie willens und in der

Lage sind, sich auf ein dialogisches Vorgehen mit ihren Mitarbeitern einzulassen, und damit auf die ihnen verliehene Macht verzichten.

Führung und Persönlichkeit

Forscher wie Babiak, Dammann, Dutton und Kets de Vries stellten fest, dass sich überdurchschnittlich viele Persönlichkeiten mit stark ausgebildetem Narzissmus in den Führungsetagen befinden, und das weltweit. Paul Babiak, US-amerikanischer Wirtschaftspsychologe, fand heraus, dass unter Managern der Anteil an Personen mit psychopathischer Disposition überproportional hoch (vgl. Babiak 2006, zitiert in Dammann 2007, S. 97). Das Bundeskriminalamt registrierte bereits 2002, dass rund ein Drittel aller Wirtschaftsdelikte von Mitgliedern des Topmanagements begangen wurden (vgl. Grunwald 2006, zitiert in Dammann 2007, S. 96).

Offenbar ziehen Unternehmen, die höchste Gewinnchancen bieten und dafür höchste Leistungsanforderungen stellen, genau diese Persönlichkeiten an. Und in den Chefetagen am häufigsten vertreten sind der Charismatiker und der Narzisst. Um die soll es hier gehen.

Das Wort Charisma kommt aus dem Griechischen und bedeutet „Gnadengabe“. Dazu gehört grob gesagt die Gabe, Menschen für ein höheres Ziel zu begeistern und zu motivieren. Der Soziologe Max Weber, der sich als Erster eingehend mit diesem Phänomen befasste, deklarierte das Charisma als eine von drei Herrschaftsformen. ▶

In den Chefetagen am häufigsten vertreten sind der Charismatiker und der Narzisst.

In der transformationalen Führung geht es um eine Persönlichkeit, die ihre Untergebenen durch ihre charismatische Kraft inspiriert, sich selbst weiterzuentwickeln. Ein solcher Führungsstil basiert eher auf Vertrauen und Integrität sowie einer offenen und verständnisvollen Haltung den Mitarbeitern gegenüber. Dieser Stil wird vom „sozialen Charismatiker“ gepflegt. Auf der Schattenseite dieses Phänomens finden wir die egozentrierte Faszination der Führungskraft selbst. Mit starken narzisstischen Anteilen. Obwohl beide Stile – der soziale und der egozentrierte – sich in ihrer Wirkung auf das Umfeld komplett unterscheiden, spricht man in beiden Fällen von charismatischer Führung.

Narzissmus

Die Merkmale der narzisstischen Persönlichkeitsstörung (ICD -10, F60.80) sind u. a. Größengefühle in Bezug auf die eigene Bedeutung, Fantasien über grenzenlosen Erfolg, Macht, Glanz, Schönheit oder ideale Liebe, hohes Anspruchsdenken. Kets de Vries (1990, S. 93–99) unterscheidet drei Formen des Narzissmus.

Reaktiver Narzissmus. Diese Menschen kompensieren in ihrem Selbstbild das fehlende Gefühl, von den Eltern geliebt worden zu sein. Das schmerzhaft Defizit macht sie recht erfolgreich. Als Chef lässt der reaktive Narzisst nichts zu, was seinen Wünschen und Antrieben zuwiderläuft. Er verfolgt seine Ziele ohne Rücksicht auf andere, erniedrigt Kollegen und Untergebene, um seine Überlegenheit zu unterstreichen. Als Führungskraft ist er also schwierig.

Selbsttäuschender Narzissmus. Eine solche Persönlichkeit wuchs mit dem unbedingten Anspruch auf, etwas Besonderes zu sein, besser, klüger, schöner als andere, einfach perfekt. Sie wird als Erwachsener schwer mit Enttäuschungen fertig und neigt zu Oberflächlichkeit. Die lebenslange Suche nach Idealen (Partner, Arbeit, Mitarbeiter etc.) beeinträchtigt ihre Beziehungsfähigkeit. Als Führungskraft ist ein selbsttäuschender Narzisst wesentlich zugänglicher als sein reaktives Pendant, neigt allerdings zur Ausbeutung und Demütigung anderer.

Konstruktiver Narzissmus. Konstruktiven Narzissten ist ein starkes Selbstvertrauen eigen, sie wirken vital und optimistisch. Auch sie manipulieren, doch ohne Boshaftigkeit. Sie haben ein gutes Gespür für Menschen und für ein Gleichgewicht zwischen Nehmen und Geben. Sie sind bereit, für ihre Handlungen Verantwortung zu übernehmen. Sie sind leistungsorientiert und empathiefähig. Doch Ehrgeiz kommt vor Mitgefühl.

Die meisten Persönlichkeiten mit narzisstischen Dispositionen scheinen also durchaus für Führungsaufgaben gut geeignet zu sein. Unsere Gesellschaft trägt – allein mit dem Bekenntnis zur Wachstumsideologie – deutlich narzisstische Züge. Ein echtes Problem für sein Umfeld stellt nur der reaktive Narzisst dar. Hier gebe ich zu bedenken, dass mit der Globalisierung, mit immer komplexeren Verwertungsbedingungen für das Kapital die Chancen auch für reaktiv narzisstische Wirtschaftsführer wachsen, zumindest für solche Führungskräfte, die auf der Skala unangenehmer narzisstischer Eigenschaften eine hohe

Punktzahl erreichen. Das wird auch Auswirkungen auf das Klima in den Unternehmen haben.

Dialogisches Management

Ein Lösungsansatz, den ich mit meiner Forschungsarbeit anbiete, ist die Hinwendung zu einem „dialogischen Management“. Dieser Ansatz stellt sicher, dass sich jeder Mitarbeiter, gesehen, geachtet und als Mensch geschätzt fühlt. Was in den herkömmlichen Führungsstilen nicht immer gewährleistet ist. Er erfordert von der Führungskraft folgende Eigenschaften:

- Vertrauensfähigkeit
- Wertschätzung und Anerkennung
- Fähigkeit, für eine Vision, ein gemeinsames Ziel zu motivieren
- Fähigkeit, aktiv zuzuhören
- Wille zur gemeinsamen Reflexion
- Bereitschaft, Unvollkommenheiten zu akzeptieren und ständig zu lernen
- freundliche Fehlertoleranz
- kritische Bescheidenheit und Authentizität

Nun scheinen die ICD-Merkmale für narzisstische Persönlichkeiten – übermäßiges Bedürfnis nach Bewunderung, Gefühl der eigenen Grandiosität, ausbeuterisches Handeln, Erfolgs- und Macht-Fantasien, Neid, Arroganz etc. – nicht sehr geeignet, solche Eigenschaften hervorzubringen, die das dialogische Management benötigt. Dies gilt zumindest für den reaktiven Narzissten. Authentizität ist für ihn schwierig, da er seine inneren Projektionen für authentisch hält. Bescheidenheit kennt er nicht, deswegen stellt er seine Meinung nie infrage.

Unter Menschen mit ausgeprägten narzisstischen Eigenschaften scheinen die konstruktive und – eingeschränkt – auch die selbsttäuschende Form allerdings sehr wohl vereinbar mit einem dialogischen Führungsstil zu sein.

Auch der soziale Charismatiker erweist sich nach meiner Erfahrung als kompatibel für das dialogische Management. Gesundes Sendungsbewusstsein, Durchsetzungskraft und die Fähigkeit zu begeistern sprechen eher dafür als dagegen. Der soziale Charismatiker erfreut sich an der Entwicklung anderer Menschen, ohne sich bedroht zu sehen oder etwas auf sich selbst zu beziehen, was nichts mit ihm zu tun hat. Er ist in der Lage, sich für eine Sache einzusetzen, ohne das Gefühl zu haben, selbst zu kurz zu kommen. Ein Dialog auf Augenhöhe ist möglich.

Konsequenzen

Liegt die Firmenleitung in den Händen eines Menschen mit einem reaktiv narzisstischen Persönlichkeitsbild, könnte ein dialogisches Management zwar vieles heilen. Es ist aber utopisch zu glauben, es ließe sich hier eine wirklich hierarchieübergreifende Kommunikation auf Augenhöhe mit entsprechender innerer Haltung und Reife einführen. Hier brauchen Organisationsberatung, Coaching und Training einen langen Atem.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung können gemeinsam neue Spielregeln entwickelt und integriert werden, um Schritt für Schritt den Weg in Richtung einer transformativen Führung zu gehen. Langfristig können Personalauswahlverfahren so gestaltet werden, dass nicht mehr die dominantesten und ehrgeizigsten Mitarbeiter zu Führungskräften herangezogen werden, sondern diejenigen, die mehr wertschätzende und dialogische Gedanken in sich tragen.

Ich sehe hier eine große Chance für Frauen. Gemeinhin als weiblich geltende Eigenschaften sind den Prinzipien des Dialogischen deutlich näher

Manchmal ist eine Politik der kleinen Schritte sinnvoller.

als das Machtbestreben, das durchaus als typisch männlich angesehen werden kann. Der weibliche Narzissmus zeichnet sich zudem weniger durch egomane Selbstüberschätzung und Machtgesten aus als vielmehr durch den Wunsch nach Anerkennung in einer Gruppe.

Für Berater ist es wichtig, in größeren Projekten der Organisationsentwicklung die Persönlichkeit der Führungskräfte objektiv zu erfassen. Und realistisch einzuschätzen, welche Veränderung tatsächlich möglich ist. Manchmal ist dann eine Politik der kleinen Schritte sinnvoller, als einen „Change“ durchzuziehen, über den alle in der Belegschaft heimlich mit den Augen rollen. Hier kann der Berater das dialogische Prinzip auf sich selbst anwenden: nicht er trägt die Weisheit in sich, sondern die Mitarbeiter des Unternehmens. Dies kann gelingen, wenn sich der Berater über seine eigenen narzisstischen Anteile im Klaren ist. ◀◀



Zur Autorin

Dr. Susanne Kleinhenz

Speaker, Trainerin und Theaterpädagogin mit eigenem Unternehmen, der live-academy. Ihr Buch „Die dunkle Seite der Macht: eine Typologie von Führung“ erschien bei Springer (2016).

LITERATUR

Babiak, P./Hare, R.D. (2006): Snakes in Suits. New York: Regan Books/HarperCollins

Bohm, D. (2011): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, 6. Auflage. Stuttgart: J.G. Cotta'sche Buchhandlung

Dammann, G. (2007): Narzissten, Egomanen, Psychopathen in der Führungsetage. Bern u.a.: Haupt Verlag

Dilling, H./Mombour, W./Schmidt, M.H. (2014): Internationale Klassifikation psychischer Störungen. ICD-10 Kapitel V(F). Klinisch-diagnostische Leitlinien, 9. Auflage unter Berücksichtigung der Änderungen entsprechend ICD-10-GM 2014. Bern: Verlag Hans Huber

Dutton, K. (2013): Psychopathen. Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann, 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag

Kets de Vries, M. (1990): Chef-Typen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler

Kleinhenz, S. (2015): Dialogisches Management zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. Personal- und Organisationsentwicklung für Führungskräfte. Berlin u. a.: Springer

Paschen, M./Dihmaier, E. (2011): Psychologie der Menschenführung. Wie Sie Führungsstärke und Autorität entwickeln. Berlin u. a.: Springer

Weber, M. (2001): Gesammelte Werke. Berlin: Directmedia (Digitale Bibliothek, Bd. 58) [CD-ROM]