



**"Führersyndrom"-
das Drama des Realitätsverlusts bei Managern
und Führungskräften**

Dr. Michael Loebbert

(erschieden in Gablers Magazin 4/1996)



Der bewußte Umgang mit kulturellen und persönlichen Handlungsmustern gehört zu den alltäglichen Herausforderungen für Menschen in Führungsverantwortung. Und nur wer diese Handlungsmuster kennt, kann die Risiken der eigenen Führung einschätzen und angemessen steuern.

Das Handlungsmuster des "Führersyndroms" ist ein gefährliches Riff, an dem viele Führungskräfte scheitern.

"Charismatische" Führer

Wer wünscht sie sich nicht, die "Gnadengabe" = "Charisma" der Führung. Sie sind Vorbilder und strahlende Leitfiguren: Mahatma Ghandi und John F. Kennedy, oder Manager wie Alfred Sloan und Alfred Herrhausen. Menschen, Führungspersönlichkeiten mit Charisma.

Das Talent, die Gabe zu führen ist nicht über alle Menschen gleich verteilt: einige haben dieses Talent mehr, andere weniger. Allerdings können die meisten Menschen führen, wenn sie es müssen, zumindest sich selbst. In extremen Krisensituationen wachsen manche Menschen scheinbar plötzlich über sich hinaus; mit klaren Zielen und helfender Unterstützung bündeln sie die Energie einer Gruppe und erreichen einen gemeinsamen Erfolg. "Charisma" kann auch die Gabe eines Augenblicks sein. Vorher unauffällige und unscheinbare Menschen werden zu "Helden", die Überleben und Erfolg sichern.

"Charisma" wird auch Führern wie Napoleon, Stalin und Hitler zugeschrieben. Diese Menschen haben nicht nur sich selbst, sondern auch die Menschen, die sich ihnen anvertraut haben, in individuelle



und kollektive Desaster geführt. "Charisma" allein kann auch in die Irre führen. Nicht nur tragische Gestalten der Geschichte zeigen das, die an ihrem Charisma letztlich gescheitert sind. Ins Gedächtnis kommen mir auch "normale" Menschen, ein Unternehmer z.B. der in vielen Jahren den Aufbau seines Unternehmens geleistet hat und sich dann innerhalb von relativ kurzer Zeit um die Früchte seiner Arbeit bringt. Es gibt erschütternde Abstürze von Führungspersonlichkeiten, die in Krankheit und manchmal sogar Tod oder Selbstmord enden. Sie waren erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen. Charisma, das Talent zu führen, schützt nicht vor manchmal groben Fehleinschätzungen. Vielleicht ist es sogar diese Einschätzung des eigenen Talents, die verführt, die realen Daten nicht mehr sorgfältig zu prüfen und die entsprechenden Maßnahmen einzuleiten.

Das Talent zu führen

Die Begabung zu führen haben unterschiedliche Menschen in unterschiedlicher Weise. Psychologen, Berater und Ausbilder sind verschiedener Meinung darüber, wie weit diese Begabung durch Beratung, Training und Ausbildung gefördert werden kann. Tests sollen prognostisch Auskunft darüber geben, wieviel der persönlichen Begabung entwickelbar und realisierbar ist.

Aus meiner eigenen Beratungspraxis habe ich die starke Annahme, dass viele Menschen in Führungspositionen ihre Führungsrolle schon in der Kindheit gelernt habe. Es sind Menschen, die früh, manchmal zu früh, Verantwortung in Familie, Schule und Gemein-



wesen übernommen haben. Oft war Verantwortung in der Geschwisterfolge zu übernehmen, in der Schule und in Vereinen für die Jüngeren; manchmal müssen Kinder auch Verantwortung für Mutter oder Vater übernehmen, wo diese verantwortungslos sind. Zentrale Führungsfähigkeiten wie Verantwortungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Risikofähigkeit, Visionsfähigkeit und Empathie werden hier gelernt.

Die Begabung zu führen hat sicher unterschiedliche Quellen aus denen sie gespeist wird: die Not, sonst ohne Führung zu sein, Eltern und Pädagogen, die zur Verantwortung führen, vielleicht sogar eine genetische Disposition, sicher die systematische Erziehung und Ausbildung. In diesem Sinne ist das Talent, die Summe dessen, was zur Verfügung steht, sich und andere zu führen, Bedingung für Führungserfolg.

Der "Schatten" des Talent

Wo Licht ist, ist auch Schatten. Das Talent zu führen hat seinen Schatten: (1) Entscheiden, Verantwortung zu übernehmen für und über andere verführt diejenigen, die folgen, ihre Verantwortung abzugeben. Verantwortung bedeutet immer das Risiko zu scheitern, und das Leben ohne Verantwortung ist bequemer und weniger gefährlich. (2) Der "Führer"*, der die Verantwortung für andere übernimmt ist verführt, andere aus ihrer Selbstverantwortung zu entlassen. Die Folge ist, daß jetzt, was nicht mehr selbst verantwortet wird, kontrolliert werden muß. Es ist für den Führer zunächst bequemer, zu kontrollieren als andere zur Verantwortung zu führen. Das



Gefühl der Macht und auch der Machbarkeit, das jetzt einsetzt, ist eine gefährliche Droge und ein Lebenselexier für Führungskräfte. Die Verführung des Führers ist fast unausweichlich: Der Führer hat die Verantwortung, und er hat die Verantwortung für Menschen, die zur Selbstverantwortung oft (noch) nicht fähig sind. Das gehört eben zu seiner Rolle und Aufgabe.

Das persönliche Talent hat auch einen "organisatorischen Schatten": Es ist nicht übertrieben zu behaupten, daß es immer noch Organisationen gibt, in denen Führungskräfte bis zu 60% ihrer Arbeitszeit dafür brauchen, um ihre Machtposition aufzubauen und zu stärken. Das ist nicht böser Wille oder Unfähigkeit. 60% Aufwand für Machterhalt sind einfach notwendig, um überhaupt handlungsfähig zu sein, und die bestehende Organisationsform am Laufen zu halten. Ansonsten werden Anweisungen nicht ausgeführt, Informationen werden nicht weitergegeben, es kommt zu zerstörerischen Machtkämpfen. - Aus der persönlichen Beratung kenne ich diese "Einsamkeit" von Managern, die sich weit abgehoben verschleifen, um ihre Macht aufrecht zu erhalten. Die materiellen Vorzüge entschädigen sie nur unzureichend für dieses "Leiden". Denn das geht weiter als nur der persönliche Umkreis, wirkt sich aus auf die Familie und Freundeskreis und letztlich wieder auf das Unternehmen.

Das "Führer-Syndrom"

Die Führungsposition bestimmt eine äußerst labiles Gleichgewicht von Verantwortung und Macht und ihrem Schatten: der Angst vor



Macht- und Kontrollverlust, dem Aufwand der getrieben werden muß, um die Führungsposition zu erhalten und zu stützen.



Das ist die Klippe des Führersyndroms: Wer eine Machtposition beansprucht darf sich keine Fehler leisten. Fehler werden vertuscht. Die Geführten vertuschen Fehler, um Zurechtweisungen und Strafe zu entgehen. Der Führer vertuscht Fehler, denn auch die Geführten sind entlastet, wenn es "keine Fehler gibt"; das Vertrauen bleibt ungeboren. Ich habe mit Führungskräften einer Firma gearbeitet, in der die realen Produktionskosten mit Wissen und auf Veranlassung der Geschäftsleitung jahrelang

"schön gerechnet" worden sind. Und alle haben sich darauf verlassen: wir haben es ja im Griff, nur noch für diesen Auftrag, usw. usw. Das färbt auch persönlich ab und bleibt in Verhaltensgewohnheiten "kleben". Nach dem Verkauf des Unternehmens mußte ein großer Teil des Managements ausgewechselt werden.

In der Tabelle habe ich einige Symptome aufgezählt, die meiner Erfahrung nach darauf

Symptome für das Führersyndrom:

- Fehler werden vertuscht
- Schuldzuweisungen, Sündenböcke
- Opfer-Verfolger-Spiele
- überheblich sein: wir sind die besten
- "Risiken" vermeiden
- Ärgern, sich beklagen
- Entweder-Oder-Muster
- Machtkampf
- ewige Diskussionen
- Angst, Rückzug
- hohe Krankheitsrate
- Euphorie, Abheben
- Streit mit Kunden
- erlebte Einsamkeit
- Hektik
- "Alles im Griff"
- keine Lust mehr zu arbeiten
- psychiatrische Phänomene wie Phobien, Nervenzuckungen

hindeuten, daß Führung persönlich und auch in der Organisation aus dem Gleichgewicht geraten ist. Oft werden Schwierigkeiten der Gegenwart dann mit einem Rückgriff auf die Vergangenheit zugedeckt. Führer schreiben an ihrer eigenen "Heldengeschichte": der Führer als Held und Sieger. Das dient in der Logik des Führersyn-



droms dazu, das Vertrauen zu stabilisieren und damit auch die Verantwortungslosigkeit der Geführten fortzuschreiben. Im Extremfall kann das bis zu einer Art von "Vergöttlichung" gehen, wenn anders Führung nicht mehr aufrecht zu erhalten ist. - Im politischen Gemeinwesen steht dann Gewalt auf der Tagesordnung. Ein immer größerer Teil der Ressourcen wird für die Aufrechterhaltung der Führungs- und Machtposition notwendig: Erfinden von Zahlen, von Kunden, von Gewinnen, Abwehr von Ansprüchen, neue vertrauensbildende Maßnahmen bis zu kriminellen Handlungen der Unterschlagung und der Bilanzfälschung. Es sind nur die Spitzen des Eisberges, die dann in Schlagzeilen der Presse erscheinen. Die Realität wird für die Handlungssteuerung immer weiter ausgeblendet. Die Spirale dreht sich nach unten und geht schließlich Sturzflug über. - Das sind persönliche Schicksale, manchmal sind es Schicksale von Unternehmen und Organisationen, wenn keiner die Notbremse zieht.

Das "Führer-Muster"

Die in einer bestimmten Kultur und Organisation zu einem geschichtlichen Zeitpunkt möglichen Handlungspfade nenne ich ein "Muster", ein Muster für mögliche Handlungen. Zu unseren kulturellen und geschichtlichen Bedingungen ist es nicht möglich Führen anders zu realisieren, als in bestimmtem Maße Verantwortung für andere zu übernehmen, Vorgaben zu machen, Ziele zu setzen und gegebenenfalls auch zu sanktionieren und zu strafen. Führen ist notwendig und wird notwendig bleiben, um unterschiedliche Men-



schen mit unterschiedlichen Verantwortungen und unterschiedlicher Verantwortungsfähigkeit in Leistungsprozessen zusammenzuführen.

Und jede Person, die Führung tatsächlich ausübt, hat das "Führer-Muster" als Muster der tatsächlichen Handlungsmöglichkeiten und als Persönlichkeitsmuster mit der Gefahr des Führersyndroms angelegt bzw. gelernt.

Führen bedeutet immer einen Widerspruch zwischen dem Anspruch, andere zur Verantwortung zu führen und der gleichzeitigen Notwendigkeit, Verantwortung für und über andere zu übernehmen. Führen ist das Management dieses Widerspruchs-.

Handlungsspielraum besteht allerdings in der Gestaltung der kulturellen Rahmenbedingungen. Es macht einen Unterschied, ob Führung in einer "Machtkultur" streng hierarchischer Ordnung ausgeübt, oder Führen als Dienstleistung in einem arbeitsteiligen Leistungsprozeß verstanden wird. Die Familie als Primärmodell sozialen Zusammenlebens ist ein Beispiel dafür. In vielen Familien werden heute zwischen Eltern und Kindern partnerschaftliche Beziehungen realisiert.

Führen als Beruf

Ein Beruf, eine Profession, läßt sich bestimmen durch ihr Handlungsfeld und die Art wie Normen und Qualitätsstandards in diesem Handlungsfeld entwickelt und realisiert werden. - Ein Zahnarzt z.B. hat es mit der Heilung von Defekten und Krankheiten im Zahnbereich zu tun. Die Normen und Standards, wie er dieser Aufgabe



nachkommt, erlernt er in einem Studium; sie werden in Fachorganisationen, Forschungseinrichtungen und Weiterbildung ständig weiterentwickelt.

Die Professionalisierung von Führungskräften, Führen als Beruf, stellt einen Handlungspfad dar, der dem Führersyndrom wirksam entgegenbaut. Ein Manager oder Führungskraft kann von seiner Herkunft Ökonom, Ingenieur, Arzt, Handwerksmeister sein, das Arbeits- und Handlungsfeld ist durch die Aufgabe und Position zu führen bestimmt. Erfolg und Leistung des Führens hängt davon ab, wie Fähigkeiten und Wissen des Herkunftsberufs in der Führungsposition für Führung neu organisiert werden. Die optimale Zusammenfügung der eigenen Fähigkeiten zu situationsangemessener und stimmiger Führungsleistung ist der Kern von Führen als Beruf. Arbeitsteilige Leistungsprozesse brauchen professionelle Führungskräfte, die den Grundwiderspruch von Führen in einer deutlichen Bestimmung ihrer Rolle zu managen verstehen. Die Kenntnis der Gefahren und Risiken gehört genau so dazu, wie die Kenntnis der Normen und Standards, an denen sich Führung qualitativ zu messen hat. In der Tendenz sind selbst 20% bis 30% Ressourceneinsatz zur Aufrechterhaltung von Positionsmacht unter Konkurrenzbedingungen noch zu viel. Führen muß zu eigenverantwortlicher und unternehmerischer Leistung fördern und fordern, nicht sich in Kämpfen um Positionsmacht verschleißen. Organisationsansätze wie "lean production", "lean service" und "business reengineering" bringen diese Einsicht voran. Weiterbildung, arbeitsplatznahes Lernen und



persönlicher Beratung des Leistungsprozesses (Coaching) setzen sich als professionelle Standards durch.

Und es sind nicht nur die Maßstäbe der Effizienz allein, die "Führen als Beruf" als Alternative zu den herkömmlichen Handlungspfaden anraten. Es geht um die Ausbildung neuer Fähigkeiten, in hochkomplexen Zusammenhängen Handlungsfähigkeit herzustellen, Sinn zu stiften und vorbildliche Lebensführung zur Verfügung zu stellen. Charisma in diesem Sinne ist nicht nur notwendig, sondern auch wahrnehmbare Eigenschaft professionellen Führens.

Dr. Michael Loebbert

ist freiberuflicher Coach und Organisationsberater