

## Leader auf der Couch: Manager und ihre blinden Flecken

**Der renommierte Managementprofessor und Psychoanalytiker Manfred Kets de Vries bemängelt, dass Führungskräften das Bewusstsein für psychologische Prozesse fehlt, obwohl diese ihr Verhalten zu einem wesentlichen Teil bestimmen.**

Jede fünfte Führungskraft hat akute psychologische Probleme, vermutet Manfred Kets de Vries, Professor an der renommierten Business-School Insead in Fontainebleau bei Paris. Sein aktuelles Buch „The Leader on the Couch“, das von der Financial Times zu einem der besten Wirtschaftsbücher der Jahres gewählt wurde, basiert auf der Erkenntnis, dass sich Unternehmen, ungeachtet der allgemein anerkannten Bedeutung emotionaler Intelligenz, bislang weitgehend dem Gefühlsleben ihrer Mitarbeiter verschließen. Nach wie vor dominiert eine mechanistische Sichtweise, bei der die Rationalität im Vordergrund steht. Bereits in seinem 2002 erschienenen Buch „Das Geheimnis erfolgreicher Manager“ erforschte Kets de Vries die Voraussetzungen erfolgreicher Führung und wies auf die Bedeutung der aus Gefühlen erwachsenen Triebkräfte des Handelns hin. So beschrieb er die häufigsten Typen dysfunktionaler Führungskräfte:

- Die Narzissten, deren Streben nach Einfluss und Anerkennung einem Unternehmen durchaus einen Vitalitätsschub geben kann. Auch können ihre Zuversicht und Zielgerichtetheit ansteckend auf die Mitarbeiter wirken. Allerdings schafft ihre Unfähigkeit, Kritik zu ertragen, oft auch ein Klima der Unterwürfigkeit.
- Die Hochstapler und Neurotiker, die – ungeachtet ihrer fachlichen Qualifikation und ihrer kognitiven

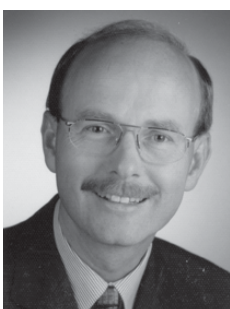
Intelligenz – permanent an ihrer Leistungsfähigkeit zweifeln, sich unrealistische Ziele setzen und glauben, diese durch Mehrarbeit zu erreichen. Sie können nicht delegieren, scheuen sich, um Hilfe zu bitten, und kompensieren ihre Entscheidungsschwäche häufig durch externe Berater.

- Die paranoiden Führungskräfte, die auf Kontrolle und Überwachung setzen, da sie überall Verschwörungen und Feinde sehen. Damit erzeugen sie ein vergiftetes Umfeld, das häufig zu hoher Mitarbeiterfluktuation führt.

Führungskräfte sind in besonderer Weise psychologischem Druck ausgesetzt. Ursache dafür sind das Streben nach Macht und Einfluss, die Furcht vor dem Neid anderer sowie eine Leere nach Erreichen eines angestrebten Karriereziels. All dies kann zu Stress, Angst und Depressionen führen. Die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist nach de Vries oft dadurch charakterisiert, dass Führungskräfte einerseits die Rationalität ihrer Mitarbeiter aktivieren und sie auf Leistung ausrichten, andererseits aber häufig ein Informationsaustausch entsteht, der durch Emotionen, Wünsche und Fantasien der Mitarbeiter aufgeladen ist. Mit Blick auf die Unternehmenspraxis stellt der Managementexperte eine gewisse Hilflosigkeit der Tatsache gegenüber fest, dass ein Großteil der Bestimmungsgrößen psychischer Verfassung – Gedanken, Gefühle und Motive – außerhalb des Bewussten liegen. Für zahlreiche Führungskräfte ist dies ein blinder Fleck, der durch das Bestreben, dysfunktionales Verhalten rational zu rechtfertigen, verdrängt und so verstärkt wird. Dauerhaft erfolgreiche Führungskräfte sind dagegen weit davon entfernt, sich für die Besten zu halten. Sie sind offen für Kritik und bereit, von anderen zu lernen.

### Optimismus und Naivität: oberflächliche Interventionen

Interventionen auf Organisationsebene befassen sich in der Regel nur mit Symptomen und nicht mit deren Ursachen. Sie stellen die rationale Seite menschlichen Verhaltens in den Vordergrund und verkennen, dass Unternehmen aus Individuen bestehen und sich soziale Prozesse nicht mit analytischen Tests erfassen lassen. So werden Veränderungsprozesse in Organisationen häufig von Optimismus und Naivität getrieben. Dabei verken-



*Dr. Karlheinz Schwuchow,  
Professor für Internationales  
Management an der Hoch-  
schule Bremen, gibt gemein-  
sam mit Joachim Gutmann  
das „Jahrbuch Personal-  
entwicklung“ heraus  
karlheinz.schwuchow@  
hs-bremen.de*