

7 Psychoanalytisches Führungsverständnis³

Ein psychoanalytisches Führungsverständnis fügt anderen relevanten Konzepten über Führung spezielle Gesichtspunkte zur Beziehung von Führenden und Geführten und zur unbewussten Wirkung von Führung hinzu.

In diesem Kapitel werden daher Grundsätze eines modernen Führungsverständnisses unter Einbeziehung psychoanalytischer Konzepte vorgestellt.

Einführung

Führungskräfte übernehmen immer auch eine Vermittlungsfunktion – zwischen dem organisatorischen Umfeld mit seiner unternehmerischen Vision und den Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter, zwischen einem aufgabenorientierten Vorgehen und dem Aufbau gelungener Arbeitsbeziehungen, ebenso wie zwischen der Rolle des Haltgebenden und der des Förderers individueller selbstregulatorischer Fähigkeiten. Ein psychoanalytisches Führungsverständnis trägt insofern zu modernen Führungsansätzen bei, als es die Berücksichtigung von unbewussten Wünschen und Beziehungserfahrungen erlaubt. Das Konzept des Containment beleuchtet dabei die Aufgabe der Führung, als Verarbeitungshilfe für seelische Belastungszustände zu fungieren, während ein weiterer Fokus in der Führungsarbeit stets auf der Anleitung der Mitarbeiter in Richtung eines erwachsenen Umgangs mit aktuellen Problemstellungen liegen sollte.

3 Überarbeitete Fassung des Kapitels: M. Lohmer (2012). Führen in gesunden Unternehmen. In M. Lohmer, B. Sprenger & J. v. Wahlert (Hrsg.), *Gesundes Führen. Life-Balance versus Burnout im Unternehmen*. (S. 38–48). Stuttgart: Schattauer.

Lernziele

- Die Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungsorientierung in der Führung kennen
- Die Rolle von Beziehungserfahrungen für ein psychoanalytisches Führungsverständnis kritisch beleuchten können
- Das Konzept der Containment-Funktion von Führung verstehen

7.1 Das Spannungsfeld von Sach- und Beziehungsorientierung

In einem modernen, zeitgemäßen Führungsverständnis bewegen sich Führungskräfte in einem Spannungsfeld von *Sach- oder Aufgabenorientierung* und *Beziehungs- oder Personenorientierung*.

Im Sinne von *Sach- oder Aufgabenorientierung* kann man Führung folgendermaßen definieren: »Führung ist zielbezogene Einflussnahme. Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen« (Rosentiel, 2009, S. 3). Auf dem Pol der *Personenorientierung* befinden sich so wichtige Führungsfunktionen wie »enabling«, also die *Befähigung* von Mitarbeitern, ihre Aufgabe erfüllen zu können, die Förderung der beruflichen, aber auch persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter und die positive Beeinflussung von Mitarbeiterzufriedenheit und Teamzusammenhalt.

Wenden wir uns zunächst der *Sachorientierung* von Führung zu, so können wir feststellen, dass Führung Ziele, Aufgaben und Rahmenbedingungen vorgibt, die eine strukturierende und Orientierung vermittelnde Funktion für Mitarbeiter haben. In der Regel wird eine Führungskraft aber nicht selber auf alle Arbeitsvollzüge und Prozesse Einfluss nehmen, sondern dies im Rahmen ihrer speziellen *Führungsspanne* tun.

Eine wichtige Funktion von Führung besteht also darin, in geeigneter Weise Teilaspekte der Führungsaufgabe zu delegieren und so – je nach Positionierung in der Führungshierarchie – neben der *operativen* Tätigkeit genügend Zeit und Energie für *strategisches* Denken zu haben.

In »reifen« Organisationen gibt es eine gute Balance zwischen *Vertrauen* in die Selbststeuerungsfähigkeit von Mitarbeitern und Teams und von *Kontrolle* im Sinne des Evaluierens und Sanktionierens von Leistung und Verhalten.

Organisationen tendieren dazu, sich oft einseitig auf einen Pol zu beziehen, d. h. entweder in die Richtung »laissez faire« oder enger Kontrolle.

Beim »*Laissez Faire-Stil*« finden wir eine überzogene Betonung der Selbststeuerung, die im Extremfall zu Vernachlässigung und Verwahrlosung und schließlich zu einer Entwicklung von Nischen führen kann, in denen die Beschäftigung von Mitarbeitern mit sich und ihrem jeweiligen Team stärker in den Vordergrund gerät als die Aufgabenorientierung.

Beim *Kontroll-Stil* besteht die Gefahr einer »zwangsneurotischen Kultur«, in der Eigeninitiative und Kreativität von nachgeordneten Führungskräften und Mitarbeitern unterschätzt und entmutigt werden und stattdessen eine entmündigende Kontrolle bis ins Detail hinein erfolgt.

Die berühmte »intrinsische« Motivation erfordert einen hohen Reifegrad, der dem Sog einer Gruppe, den Mühen der Aufgabe auszuweichen häufig nicht gewachsen ist. »Hinschauen und Bewerten« durch Führungskräfte, sei es anerkennend oder kritisch, stellt so einen wichtigen Motivator dar, die eigene Erwartung an sich selbst (das jeweilige »Ich-Ideal« einer Person oder Gruppe) und die eigene Kontrollfähigkeit (das »Über-Ich« einer Person oder Gruppe) aufrecht zu erhalten und immer wieder an den Anforderungen der Realität auszurichten.

Unter diesem Blickwinkel wird klar, dass auf Führungskräfte zwangsläufig und unbewusst *eigene* ideale und regulierende Aspekte der Mitarbeiter verlagert (also projiziert) werden. Bemerkten, registrieren und sanktionieren Führungskräfte in vorhersehbarer und »ausreichend gerechter« Weise die Aktivitäten ihrer Untergebenen, so stützen und stärken sie diese wichtigen internen Regulationsweisen.

Im Spannungsfeld von Selbststeuerung und Kontrolle besteht aber auch die Gefahr für Führungskräfte, sich im Mikro-Management zu verzetteln. Viele Prozesse können in der Tat am besten selbst organisiert durch Teams oder durch nachgeordnete Vorgesetzte ausgeführt werden.

Eine Führungskraft ist auf der *Sachebene* vordringlich als »Entscheider« für strategische und operative Themen gefragt – nicht als »Küm-

merer« um Prozesse, für die sich gerade kein anderer findet. In dieser Entscheider-Funktion wird die Führungskraft immer dann benötigt, wenn es um Fragen geht, die die Kompetenzen einer nachgeordneten Ebene übersteigen, zusätzliche Informationen aus den relevanten Umwelten des Unternehmens benötigen oder bei denen der Sachverhalt auf der nachgeordneten Ebene kontrovers beurteilt wird.

Entscheidungen bedeuten dabei für Personen oder Gruppen immer Stress: meist ist damit ein Risiko verbunden, die Auswirkung der Entscheidung kann nicht genau berechnet, man kann anschließend kritisiert und zur Verantwortung gezogen werden. Dieser Stress kann im positiven Fall erkannt und psychisch als individuelle oder Gruppenleistung »gehalten« werden: »wir wissen, dass dies eine schwierige Entscheidung ist, wir betrachten genau alle Einflussfaktoren, lassen uns nicht vorschnell selbst täuschen und beruhigen«. Häufig wird die mit diesem Stress verbundene Unlust und Belastung aber durch psychosoziale Abwehrmechanismen (►Kap. 1) in Schach gehalten. Dementsprechend ist eine vorschnelle »Flucht in die Handlung«, also ein zu rasches Entscheiden »aus dem Bauch heraus« genauso schädlich wie ein Verschleppen und Verzögern von Entscheidungen im Sinne einer Aufrechterhaltung der in der Natur der Entscheidung liegenden Ambivalenz. Jeder kennt Beispiele, in der eine Entscheidung durch Gegenargumente immer wieder umgeworfen und aufgeschoben wird. Hier brauchen Führungskräfte in der Tat die Fähigkeit, auch bei begrenzten Informationen und im vollen Bewusstsein des Risikos, angemessen schnell zu entscheiden, auch auf die Gefahr hin, einen Fehler zu machen.

Wenn wir nun den Bereich der *Sachorientierung* verlassen und uns dem Bereich der *Beziehungsorientierung* zuwenden, so kommen wir in den wichtigen Bereich, Mitarbeiter zu selektieren, zu binden und zu halten.

Dies bedeutet, die richtigen Mitarbeiter für die richtigen Aufgaben zu finden, dabei z. B. in einer Probezeit die Leistung auch kritisch zu evaluieren, gute Mitarbeiter an die Organisation, das Team und die Führungskraft zu binden und in Zeiten verschärfter Konkurrenz um gute Fachleute Mitarbeiter auch zu halten. Dies ist nur dann möglich, wenn z. B. im Rahmen regelmäßiger Mitarbeitergespräche ein enger Austausch über Entwicklungswünsche und –Anforderungen, gegenseitige Kritik und Erwartungen fest institutionalisiert ist.

Weiterhin ist es ein wichtiger Bestandteil der *Beziehungsorientierung von Führung*, Mitarbeiter für ihre jeweiligen Aufgaben in ihrem Engagement zu gewinnen, wo möglich zu begeistern und »das Beste aus ihnen herauszuholen«. Dies heißt, dass es nicht das Ziel sein kann, Mitarbeiter in ihrer »Komfort-Zone« zu belassen, sondern ihren Ehrgeiz und ihre Lust, etwas zu bewirken und zu gestalten, zu wecken und diesen emotional-kognitiven Zuständen (»mental states«) Raum zu geben – sie also in ihre »Entwicklungs-Zone« zu bringen.

Dies kann heißen, im Arbeitsprozess auch immer wieder Zustände des »Flows«, des Glücks in intensiven Arbeitszusammenhängen, zu ermöglichen.

So gesehen ist die zentrale »Leadership«-Funktion von Führung, *Visionen* zu generieren, genau auf dem Schnittpunkt von Sach- und Personenorientierung angesiedelt. Die Vision dient einerseits der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens, hat aber andererseits die Funktion, die Mitarbeiter dafür zu gewinnen, sich an dieser Vision zu beteiligen und diese Vision handlungsleitend für sie werden zu lassen.

In diesem Sinne wird eine Führungskraft immer wieder überprüfen, ob die vorhandenen *Strukturen* der Aufgabe gerecht werden und das Potenzial der Mitarbeiter in geeigneter Weise zur Anwendung bringen lassen.

Auch *Personalentwicklung* kann hier als eigenständige Aufgabe verstanden werden: frühzeitig besonders begabte Kräfte zu entdecken und zu fördern, Nachwuchs zu generieren und immer wieder auf die Passung von Aufgabe und Person zu achten.

Schließlich hängt es in hohem Maße vom persönlichen *Führungsstil* der Führungskraft ab, wie das Zusammengehörigkeitsgefühl, die Gefolgschaft und die Identifikation mit der Organisation gestaltet werden kann. Es wird davon ausgegangen, dass das Verhaltensrepertoire von Menschen oft aus einer Kombination verschiedener Stile besteht, zwischen denen situationsabhängig gewechselt wird. Dennoch haben die meisten Menschen eine Valenz für ein bestimmtes Stilmuster, das ihre Wahrnehmung, ihr Verhalten und ihre Beziehungsgestaltung maßgeblich beeinflusst.

Je nach dominierendem Führungsstil wird eine Führungskraft eine bestimmte Kultur, sei sie narzisstisch, zwanghaft oder schizoid, in ihrem Bereich fördern (vgl. Lohmer et al., 2012).