



# Führung im Spannungsfeld von Lust und Angst

## Reflexion eigener Erfahrungen

Herbert Schober-Ehmer

In meiner langjährigen Praxis, als Berater, Coach, Geschäftsführer ist mir keine Führungskraft (mich eingeschlossen, männlich oder weiblich, unerfahren oder erfahren) begegnet, die sich nicht in diesem Spannungsfeld bewegt hat oder bewegt. Viele werden diese Pole anders benennen, aber warum herumreden? Es sind nun mal diese beiden Grundgefühle, denen keine(r) entkommt, wenn sie/er sich entschieden hat, diese Rolle und Funktion zu übernehmen. Meine Basishypothese lautet: „Je mehr eine Führungskraft genau diese beiden Gefühle wahr-, auf- und annimmt, umso klarer, selbstbewusster und damit wirksamer wird sie sein.“ Sie sind die emotionalen Orientierungsgrößen, um jene Widersprüche

managen zu können, zwischen denen Führung sich heute bewegen muss: einerseits autonom entscheiden und handeln, andererseits sich aber loyal gegenüber der nächsten Ebene verhalten, kreativ sein, aber den Praxisbezug nicht verlieren, gestalterisch agieren, aber den vorgegebenen Rahmen nicht sprengen, Visionen kreieren und sich von ihnen leiten lassen, aber auf dem Boden der Realität bleiben, mit Feingefühl und sozialer Kompetenz gegenüber den Mitarbeitern auftreten, ihnen aber gleichzeitig im Dienste der um sich greifenden Rationalisierungen erhebliches persönliches Leid zufügen u.a.m. Um sich auf diesem –oft sehr irritierenden – Terrain erfolgreich bewegen zu können, ist Mut alleine zu wenig,

man muss abwägen, erkennen, wo man sich und andere überfordert, man muss experimentieren, sich manchmal über Grenzen hinwegsetzen, neue Spielregeln erfinden und akzeptieren, dass Führung heute einem Drahtseilakt gleicht. Leadership – eine zirkensische Kunst, das Leben zwischen Lust und Angst<sup>1</sup>. Wird ein Pol dieses Spannungsfeldes ausgeklammert – durch welchen psychologischen Mechanismus auch immer – verändert sich die Einschätzung und Bewertung der Realität, Handlungen können nicht mehr richtig ausbalanciert werden, man wird zu kühn oder zu vorsichtig, es droht der

Absturz oder man kommt nicht mehr auf das Seil. „Und wo bleibt die Rationalität, Führung ist doch ein ganz nüchternes, sachliches Geschäft?“ Die bekommt dann ihre Chance, wenn man nicht gegen die „Natur der Menschen“ operiert, sondern akzeptiert – wie die Neurowissenschaften eindeutig aufzeigen – dass Denken und Fühlen untrennbar miteinander verbunden sind. Es sind die Gefühle, die das Denken strukturieren. Daher wäre der Versuch die Emotionen „draußen zu lassen“, eine irrationale Aktion, abgesehen davon, das dies gar nicht funktioniert.

Ich werde zuerst jede Gefühlsdimension für sich betrachten, dann die Dynamik, die aus der Spannung zwischen den beiden entsteht und beschreiben, welche Chancen und praktische Konsequenzen sich aus einem bewussten „Zusammen – Spiel“ mit diesen Gefühlen ergeben.

## Führen mit Lust

Natürlich ist Lust das „schönere“ Gefühl, aber gleich vorweg, wenn keine Angst das Wahrnehmen und Denken mitsteuert, wird es wirklich gefährlich: strategische Fehlentscheidungen, überzogene Investitionen, riskante Innovationen sind oft Folgen des Ausblendens jenes Gefühls, das angeblich Manager nicht haben dürfen.

Dennoch, nachhaltig erfolgreiche Leader (weibliche und männliche), die gestalten, verändern, dynamisieren, stabilisieren, mitreißen, irritieren, sind immer „getriggert“ von der Lust zu führen. Sie freuen sich an sich selbst, können sich selbst Wertschätzung geben, spüren ihre inneren Energien und lassen sich von diesen „treiben“ und von ihrer Intuition „antörfen“. Es gibt kein Zögern bei der Übernahme von Funktionen, Herausforderungen, Risiken und der Begegnung mit Ungewöhnlichem und Unvorhersehbarem.

Bei der genauen Beobachtung und Befragung erfolgreicher Leader (und deren PartnerInnen und MitarbeiterInnen) konnte ich sehr klar jene Haltungen und Fähigkeiten identifizieren, die aus der „Quelle Lust“ genährt werden:

- o Sie können Bilder über erwünschte Zustände entwickeln und diese plastisch und anregend vermitteln.
- o Sie sind an unterschiedlichsten Kontakten und Erfahrungen interessiert und lassen sich davon anregen – sie

lassen sich von anderen Gedanken mitnehmen oder „surfen“ gern auf anderen Gedankenwellen.

- o Die wichtigste Frage ist „why not“.
- o Sie haben Mut, auch scheinbar Unmögliches zu wollen, zu erwarten und besitzen die (Nerven-) Stärke, anderen viel zuzutrauen.
- o Sie werden ungeduldig bei zu langen Problemanalysen, Ursache- und Fehlersuche.
- o Auch wenn sie von einem Ziel fasziniert sind, sind sie „ideologisch“ nicht begrenzt – sie wissen um die Vielfalt der Welt und ihrer eigenen Möglichkeiten.
- o Sie sind großzügig in der Anerkennung von Leistungen und in der Ressourcenverteilung.
- o Da sie Freude am Spiel haben, sind die Gespräche meist mit Humor und Lachen „garniert“ – Ironie ist selten verletzend und bezieht sie selbst meist mit ein.

Leader, die ihre Lust am Führen wahrnehmen und auch deutlich zeigen können, wissen um die erotische und sinnliche Komponente dieser Aufgabe. Unverkrampt und ohne Zweideutigkeit wird ihre Form der Einflussnahme eine sehr persönliche Mischung aus Wollen und Willen, Vermittlung und Verführung. Man könnte auch sagen, sie führen mit Kraft und Charme. An diesen Beschreibungen wird deutlich, wie sich die >Lust zur Führung< vom >Willen zur Macht< unterscheidet. Menschen mit hohem Machtbewusstsein – das manchmal mit der Verleugnung eigener Ängste verbunden ist – wirken ernsthafter, strenger, unnachgiebiger. Als Kommunikationspartner merkt man sofort, man muss auf der Hut sein. Ihre eigene Angst wird sozusagen auf das Gegenüber verlagert. Beobachtet eine Führungskraft, die ihr Handeln aus dem Bedürfnis zur Macht ableitet, die Ängste seines Gegenüber, beruhigt sie das und vermittelt ihr Sicherheit. Da aber diese Sicherheit nicht aus sich selbst genährt wird, sondern aus dieser Differenz entsteht, bleibt sie höchst instabil (der andere wird letztlich für seine Angst verachtet) und muss immer wieder durch Machtdemonstrationen hergestellt werden.

So attraktiv Leadership wirken kann, die aus der Lust „geformt“ wird, muss auf weitere Gefahrenseiten verwiesen werden. Es war selbst für mich als Coach

nicht leicht, rechtzeitig solche Risikodimensionen zu erkennen und dann auch zu benennen, ohne „Beckmesserisch“ erlebt zu werden. Gerade die „sinnlichen“ und wertschätzenden Seiten schalten bei MitarbeiterInnen – eher unbewusst – die sachliche Achtsamkeit und kritische Überprüfung aus. Man hat Freude am Spiel, am „verführt werden“, man wiegt sich in Sicherheit des Charisma und der Klarheit der Ausrichtung. Man will es sich nicht mit ihr/ihm verscherzen, wenn man merkt, wie ungeduldig er/sie wird, verweist man auf Gefahren und Probleme.

Für die Führungskraft selbst ist es auch nicht so eindeutig zu erkennen, trägt mich mein Selbstbewusstsein oder macht mich eine narzisstische Selbstüberhöhung blind – und was noch viel schwerwiegender wäre, taub? Dann markiert der sonst fatale Satz „Erfolg macht lernresistent“ ziemlich präzise die Risikoseite dieser Form von Führung. Wenn Grenzüberschreitungen immer nur als leicht erlebt wurden, konnten keine mentalen Konstrukte entwickelt werden, die rechtzeitig auf (existenzbedrohende) Risiken aufmerksam machen. Das Motto „was soll mich aufhalten?“ treibt auch leicht über legale Grenzen hinweg – der Absturz ist dann meist tief. Wird eine solche Erfahrung aber konstruktiv und selbstkritisch verarbeitet, wird die >Lust an Führung< bald wieder neue Aufgaben und Herausforderungen finden.

## Führen mit Angst

Begeben wir uns auf die andere Seite des Pols, wie sieht Führung aus, die Angstmotiviert ist? Ist das überhaupt denkbar? Ich beleuchte hier nicht jene Unsicherheit, die Angstgefühle auslöst, die bei der Neuübernahme einer Führungsfunktion, wahrscheinlich jeden einige Zeit begleiten. Ich meine jene – meist gut verdeckte – Angst, die durchgängig die Wahrnehmung, die Bewertungen, Entscheidungen und die Form der Einflussnahme bestimmt.

Ob Führung durch das Grundgefühl Angst bestimmt wird, kann aus einer BeobachterInnenperspektive letztlich nur vermutet werden. Meine Befunde verknüpfen solche Beobachtungen mit den Ergebnissen aus Coaching- und Diagnosegesprächen. Wenn ich Angst-getriebene Führung im Folgenden beschreibe,

dann sollte diese Verallgemeinerung mit genügend Skepsis gelesen werden, um beobachtete Verhaltensweisen nicht mit einer zu großen Sicherheit kausal mit der Motivenlage von Menschen zu verknüpfen. Meine Vorsicht bei dieser Thematik begründet sich aus der Erfahrung, dass das Thema Angst langsam seine Tabuisierung verliert. Es darf endlich auch außerhalb von Coaching und Therapieräumen reflektiert werden – und das trägt eindeutig zur Gesundung von Führungsverhältnissen bei. Würde aber zu schnell klassifiziert werden, schließt sich wieder das Tor der Verleugnung vor diesem Prozess.

(Einschub: bemerkenswert ist, dass – möglicherweise im Gegenzug – beim Thema >Lust auf Führung< die „Schamgrenze“ steigt; zumindest im deutschsprachigen Kulturkreis fällt es schwer in der Unternehmensöffentlichkeit seine Lust am führen zu deklarieren)

Angst ist für das Überleben von Menschen ein ebenso zentrales und funktionales Gefühl wie Lust, Aggression, Trauer oder Vertrauen. Es macht uns sensibel für Gefahren, lässt uns rechtzeitig flüchten oder erstarren (...bevor der nächste Schritt in den Abgrund führt).

Ist Angst das bestimmende Gefühl in der Führung, werden Skepsis, Misstrauen, Kontrolle und Distanz die vorherrschenden Haltungen sein. Das klingt negativer als es ist, stellt es doch eine genaue Überprüfung von Behauptungen und Fakten sicher, Veränderungsmaßnahmen nehmen stärker Rücksicht auf bewährte Strukturen und Verfahren, Planungen antizipieren deutlicher Schwierigkeiten, Hindernisse und Vorstellungen der nächsten hierarchischen Ebene (z.B.: Zentralvorstände, Aufsichtsräte). Angst lässt weniger Prozessorientierung oder Experimente zu. Investitionen werden sicher wohlüberlegt und nur jene Marktchancen aufgegriffen, die im wahrsten Sinn „auf der Hand liegen“. Das meist unhinterfragte Motto: „Agieren ist besser als Reagieren“ wird auf seine ökonomische Auswirkung hin überprüft. Angst „ermöglicht“ dem Verstand zu erkennen, dass aktives – mit seiner seltsamen Steigerungsform, proaktives – Handeln mit hohen Kosten verbunden sein kann, man geht ja als erster in „unerforschtes Land“. Die reaktiven, also die später Nachfolgenden (Konkurrenten) können bereits aus den Fehlern der anderen lernen und sich hohen Entwicklungsaufwand

sparen. Sicherheits- und Angstvermeidungsdenken übersieht jedoch meist das Ende von Produkt-Marktkonstellationen und um dann als Unternehmen(seinheit) noch überleben zu können, müssen oft besonders radikale, risikoreiche und dramatische Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet werden – meist mit Leadern eines anderen „Typs“.

Angstmotivierte Führung wird sicher nicht mit „Verführung“ operieren, sondern mit Druck. Ein Wort, welches das gesamte Repertoire des Rollenspiels und des Einflussverhaltens dominiert. Dass mit Druck, wenn überhaupt, nur kurzfristig konstruktive und effiziente Ergebnisse erzielt werden können wird ausgeblendet. Letztlich „erzeugt“ Druck Enge, Anpassung, Gegendruck, Angst, Härte oder Ausweichen. Diese – so hervorgeru-

## Führung, die bewusst das Spannungsfeld von Lust und Angst balanciert, führt zu jener Haltung, die höchste Wirksamkeit garantiert: Authentizität

fenen – Verhaltensformen werden dann als Beweis genommen, warum es ohne Druck nicht geht und die nächste Eskalationsschleife wird eingeleitet. Betroffene Mitarbeiterinnen und Kollegen gehen auf größere Distanz, werden dadurch noch „unberechenbarer“ und die (selbst produzierte) Unsicherheit steigt.

Damit erweist sich Druck zur Bewältigung von Unsicherheit und Angst als das untauglichste Mittel. Die nicht wahr- oder ernstgenommene Angst höhlt sozusagen die innere Stabilität aus, man glaubt nicht an die eigene persönliche Wirksamkeit und „schiebt“ quasi zwischen sich und die anderen (die nicht Zeuge des inneren „Zittrerns“ sein sollen) eine physikalische Metapher – Druck. Als Coach konnte ich schon oft zur Entspannung solcher unbefriedigenden Konstellationen beitragen, indem wir eine nahe liegende „Umfor-

mulierung“ fanden. Statt Druck half die Formel: > konkret und konsequent< d.h.: klare Ziele vereinbaren, eindeutige Grenzen festlegen und realistische und umsetzbare Maßnahmen bei Grenzüberschreitung oder Nichterreicherung der Ziele verdeutlichen.

Angst wird also dann zum guten Ratgeber und Begleiter für Leader, wenn sie bewusst gespürt und als Teil des Selbst wahrgenommen wird. Da die Verleugnung keine Energie mehr absorbieren kann, entsteht eine Vertrautheit mit wesentlichen Teilen der eigenen inneren Welt, aus der eine besondere Kraft gewonnen werden kann.

## Führen im Spannungsfeld von Lust und Angst

Leadership muss sich an ihrer Wirkung, an ihrem (Gestaltungs-) Erfolg messen lassen. Meine Kriterien dafür – in aller (kaum zumutbaren) Knappheit – sind: die Organisation ist an den Kunden- und Markterfordernissen ausgerichtet, bietet angemessene inhaltliche, zeitliche und ökonomische Antworten (Produkte und Dienstleistungen), klammert die gesellschaftliche Verantwortung nicht aus, ist lernfähig, balanciert zwischen Bewegung und Stabilität, zwischen erhalten und verändern, nützt die richtigen Spannungsfelder für genügend interne Dynamik und hat die Chaos erzeugenden ausgeschlossen, MitarbeiterInnen engagieren sich aus Freude und Leidenschaft an der Sache, aus der Identifikation mit dem Unternehmen, sie verstehen den Sinn ihres Tuns, Probleme sind Impulse, um Lösungen zu entwickeln, die Kultur kann mit vertrauensvoll, klar, einfach und mit genügend autonomem Spielraum und hoher Achtsamkeit beschrieben werden, Unterschiede und Konflikte sind die Quelle der Entwicklung, die Beziehung zwischen den Führungskräften und den MitarbeiterInnen ist durch gegenseitige Wertschätzung getragen .

Meine Behauptung – und Erfahrung: Führung, die sich bewusst im Spannungsfeld von Lust und Angst bewegt, hat eine größere Erfolgsaussicht, durch ihre Wirkung, die oben beschriebenen Qualitätskriterien zu kreieren und zu erhalten.

Weitere Aspekte sprechen für diese Hypothese:

„Die Bedeutung der (hierarchischen) Position für die Wirkung von Führung hat

sich zugunsten der Frage nach Glaubwürdigkeit und Echtheit verschoben. Damit hat die Skepsis unwiderruflich Eingang in die Beobachtung und Bewertung aller Leitenden gefunden (Baecker, 1994). Wirkung und Erfolg werden relativiert und kritische Zurückhaltung der Geführten legitimiert (Ja sie werden sogar in den immer mehr eingesetzten sogenannten Mitarbeiterbefragungen dazu animiert). Die zentrale Aufgabe von Führung – selektiv zwischen den Organisationsebenen zu vermitteln, d. h. bewusst zu entscheiden, was sage und bestimme ich und was nicht – wird so zur Gratwanderung zwischen Taktik und der Angst, nicht mehr man selbst sein zu können.

Die Zumutung an Führung in der derzeitigen gesellschaftlichen Verfassung lautet: „Setze deine Pläne und deinen strategischen Willen um *und* passe dich flexibel (geschmeidig) den Gegebenheiten an! Sei Sozialingenieur und Gärtner zugleich!“ (Buchinger, Schober, 2006). Die Bewältigung dieses Rollenwiderspruchs erfordert auf der emotionalen Ebene das Spiel zwischen den Polen Lust und Angst und auf der sozialen Dimension eine „Selbstverortung“, die ich in Anlehnung an Heinz von Foerster mit „Ich bin Teil der Organisation“ bezeichne. „Man erkennt, anerkennt und versteht die eigene Vernetzung. Welche Position man auch immer einnimmt und wie hoch der Autonomiegrad auch sein mag, man ist Teil eines größeren Zusammenhanges. Was immer man anstößt, die Auswirkungen kehren – oft überraschend in der Form und im Zeitpunkt – zum Impulsgeber zurück.

Man ist immer Teil einer lebendigen Gestalt, einer dynamischen Komplexität, eines irritierbaren Systems, das durch jede Handlung oder Nichthandlung seine Struktur und Gestalt verändert – aber nur in der ihm gemäßen Weise und selten in der vom Impulsgeber intendierten Absicht. Entscheidet man sich für diese Position, so wird man – klugerweise – *ethisch verantwortungsvoll* handeln, wirkt doch alles wieder zurück (Mut zur Tat) und man wird voll Interesse und Staunen beobachten was geschieht (Bescheidenheit). Das Staunen öffnet für die Wirkungen und Nebenwirkungen des eigenen Tuns. Sehen und annehmen, was aus den eigenen Handlungen folgt, schafft Vertrauen in einen dynamischen Prozess der Lösungsfindung. So wird das Leben

mit anderen zu einer gemeinsamen Bewegung, in der Führen und Geführt werden zusammenspielen, wo jeder Schritt agiert und reagiert zugleich, Weichenstellung und Antwort ist in einem. Aus diesem Prozess erwächst eine neue Form von Sicherheit. Es ist nicht mehr die Geborgenheit in einer zu unserem Wohl gelenkten Welt, nicht mehr die wachsende Kontrolle über die Phänomene der Natur, die Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Ereignisse der Gesellschaft, es sind nicht inhaltliche Festlegungen, sondern Austausch und gemeinsame Bewegung, die Sicherheit verleihen.

Die Leitsätze dafür lauten: >Bleib in Kontakt mit dir selbst, mit deinen PartnerInnen und deinem Umfeld. Schließe dein Handeln an das an, was Du vorfindest. Steig nicht aus, wenn die eigenen Erwartungen nicht eintreten, gib nicht anderen die Schuld, sondern entdecke die neuen Perspektiven<

Das Unerwartete, Andere wirkt dann nicht begrenzend, sondern erweiternd. Durch Schuldzuschreibungen überträgt man letztlich anderen die Macht über das eigene Wohlbefinden. Indem man die Enttäuschung oder Freude in Verbindung mit den eigenen Erwartungen und Bedürfnissen bringt, entdeckt man sich selbst als Quelle der Veränderung und des Wohlbefindens.“ (Buchinger/ Schober, 2006)

Das bewusste Aufnehmen der Spannung zwischen den beiden Gefühlen lässt sich aktiv in gemeinsame Bewegungen zwischen Führenden und Geführten umsetzen. So kann Führen zu einem „Tanz“ werden, wo jeder Schritt Aktion und Reaktion zugleich ist, wo man führend Impulse setzt und die Antwort aufnimmt;

ein (Ver-) Handlungsspiel zwischen Partnern unterschiedlicher Funktionen und Fähigkeiten, in dem beide wissen: nur wenn man in Kontakt bleibt, geht der Tanz weiter.

Das Aufnehmen und Verbinden dieser so widersprüchlichen emotionalen Energien von Lust und Angst ist die Basis für einen neuen Balance, für ein Führungskonzept, bei dem die Führungskraft weder Held noch Diener (servant leadership) ist, sondern beides. Die Integration dieser (scheinbaren) Widersprüche eröffnet ein qualitatives neues „Sowohl – Als auch: zielgerichtet zupacken *und* aufmerksam zuwarten, aktives Gestalten *und* Hinnehmen was ist, die Richtung vorgeben *und* einfühlsam mitgehen, für sich allein stehen *und* mit anderen verbunden sein, selbstbewusst *und* selbstzweifelnd, helfend *und* sich helfen lassen, stolz *und* demütig zugleich.

Die Verbindung und Balance von Lust und Angst im Prozess von Führung, ist eine besondere und herausfordernde, sehr persönliche Aufgabe von Menschen mit Leadershipverantwortung, eine Aufgabe die lohnt, denn das Ergebnis führt zu jener Haltung, die höchste Wirksamkeit garantiert: Authentizität.

## Literatur:

Buchinger, K./Schober, H. (2006): Das Odysseusprinzip – Leadership revisited. Stuttgart

Baecker, D. (1994): Postheroisches Management. Berlin

Foerster, H.v./Bröcker, M. (2002): Teil der Welt – Fraktale einer Ethik-Ein Drama in drei Akten. Heidelberg

## Zum Autor:



### Mag. Herbert Schober-Ehmer

Ist Organisationsberater und Leadershipcoach sowohl in Profit- als auch in Nonprofitunternehmen. (Gründungsgesellschafter von Conecta-Unternehmensberatung). Lehrbeauftragter an den Universitäten Kassel, Klagenfurt und der Ev.Fachhochschule Freiburg. Sein Arbeitsschwerpunkt dzt. ist die Kooperation in Führungsteams und die Umsetzung von Neurobiologischen Erkenntnissen auf den Führungsalltag. Mitautor „Das Odysseusprinzip-Leadership revisited“ Klett-Cotta 2006.

Kontakt: schober@schober-ehmer.com, www.schoberehmer.com