

sozialen Umwelt sowie der Druck, der in der Institution selbst entsteht, können sein psychisches Funktionieren beeinträchtigen. Zweitens erfüllt er eine Grenzfunktion zwischen seinem professionellen Hintergrund oder seinen Überzeugungen (seiner Empfindung) und der Art der Aufgabe. Drittens besetzt er auch die Grenze zwischen seinen persönlichen Wertesystemen und ethischen Bindungen sowie der mit der Aufgabe verbundenen Notwendigkeit, Beziehungen zu einer menschlichen, sozialen Organisation aufrechtzuerhalten. Loyalitätskonflikte im Hinblick auf moralische Überzeugungen und andere schwierige Entscheidungen können gelegentlich beherrschend werden und einen Regressionsdruck auf seine Funktionsfähigkeit ausüben. Kurz, unter einem praktischen Blickwinkel betrachtet, wurzeln die hauptsächlichen Faktoren, von denen die Effizienz der Leitung abhängt, in (a) der Persönlichkeit des Leiters; (b) der Art seiner technischen und konzeptuellen Kompetenz; (c) der Angemessenheit der Aufgabendefinition, der Verfügbarkeit von menschlichen und materiellen Ressourcen und dem Setzen von Prioritäten seitens der Institution; und (d) in der Abgestimmtheit der Verwaltungsstruktur auf die Aufgabenanfordernisse.

Ein wichtiges Instrument, das einem Direktor zur Beurteilung der optimalen Funktionsfähigkeit seines Systems zur Verfügung steht, ist die Untersuchung der Gruppenprozesse innerhalb seiner Einheit, Station, Abteilung, Klinik oder Institution. Die Anwendung seiner Fachkenntnisse über Gruppenprozesse ermöglicht es ihm einzuschätzen, inwieweit Arbeitsgruppen wirklich »Arbeitsgruppen« sind oder aber durch Gruppengrundannahmen beeinflusst werden (Bion 1961). Die Analyse des Inhalts regressiver Gruppenprozesse kann den Charakter der geheimen Agenda der Institution aufdecken und auf diese Weise Licht auf die Angemessenheit der Aufgabendurchführung und administrativen Struktur werfen. Insofern aber Patienten als Individuen oder als Gruppen innerhalb der Einrichtung behandelt werden, wird die Analyse solcher regressiven Gruppenprozesse auch die wichtige Diagnose von Konflikten in der inneren Objektbeziehungswelt der Patienten erleichtern. Beide Arten des Regressionsdrucks, also die geheimen Programme und die durch regrediierte Patienten induzierten Verzerrungen der sozialen Prozesse, nehmen Einfluß darauf, inwieweit der Direktor auf verzernte Art und Weise wahrgenommen wird oder welche Übertragungsreaktionen ihm gegenüber ins Spiel kommen, wenn er seine professionellen und administrativen Rollen ausübt. Kurz, die Analyse regressiver Gruppenprozesse kann die Auswirkungen von Konflikten der Organisation wie auch der Patienten zutage fördern und es ermöglichen, per Ausschlußverfahren zu beurteilen, inwieweit die Persönlichkeit des Direktors die Situation kompliziert gestaltet und Streß und Regression in den Gruppenprozessen der Organisation erzeugt.

O. Kernberg: Ideologie, Konflikt und Führung.

Frustration elementarer menschlicher Bedürfnisse in der Leitungsfunktion

Verschiedenartige Aspekte der Leitung oder des Managements üben auf die psychische Funktionsfähigkeit des Leiters einen erheblichen Druck aus. Dazu gehören die für seine Position charakteristische Einsamkeit, der Verlust an spontanem und ungehemmtem Feedback von Gleichgestellten sowie die Unsicherheit, die wichtige Entscheidungsprozesse begleitet. Ödipale Ängste, zu scheitern oder zu versagen, die Frustration von Abhängigkeitsbedürfnissen und die allgemeine Aktivierung von Konflikten im Zusammenhang mit Aggression tragen dazu bei, im Direktor als Leiter oder Teilnehmer an verschiedenen Gruppenprozessen diesen regressiven Druck zu induzieren. Und das ist noch nicht alles. Zu bedenken ist der generell »invasive« Charakter administrativer Angelegenheiten: das ständige Eindringen wichtiger Organisationsfragen, für die es keine sofortige Lösung gibt, in sein privates Denken; das Eindringen seiner öffentlichen Arbeit in sein Privatleben, wodurch seine Zeit zur Entspannung und Erholung geschmälert wird; die Bedrohung seines Phantasielebens, wenn seine inneren Beziehungen zu Menschen und zur Natur, zu Kunst und Muße vom Streß der Verantwortlichkeiten »angesteckt« werden, die ihn ständig begleiten.

Aggressive Bedürfnisse

Auch wenn eine kreative Leitung Raum für die sublimierte Äußerung aggressiver Bedürfnisse lassen kann, besteht dennoch die Versuchung, solche Spannungen durch die plötzliche Ausübung von Autorität zu lösen. Allzu leicht führen Gruppen ihre Leiter in Versuchung, impulsiv zu handeln, aber der Leiter muß ihr widerstehen: Ihm ist gewöhnlich bewußt, daß der Verlust der Kontrolle über seine Wutimpulse verheerende Folgen haben kann, die weit über das, was in anderen, alltäglichen Situationen geschähe, hinausgehen. Die Rollen Aspekte seiner Funktion – die formelle Organisationsautorität, die er verkörpert – und die unvermeidbaren Übertragungsverzerrungen in der Wahrnehmung seines Verhaltens durch das Personal können die Äußerung seiner Aggression in gefährlichem Maße intensivieren und paranoide Verzerrungen in den Köpfen seiner Mitarbeiter induzieren.

Die Aktivierung primitiver Aggressionsbedürfnisse im Leiter hängt normalerweise stärker von dem regressiven Sog der Gruppenprozesse in der Organisation ab als von seinen Persönlichkeitseigenschaften. Sicherlich gibt es Leiter mit ausgeprägten sadistischen Zügen, und angesichts der Verstärkung aggressiven Führungsverhaltens durch die Übertragungsbedingten Wahrnehmungen und

Reaktionen der Mitarbeiter können relativ geringfügige Ausbrüche innerhalb der Organisation zu gravierenden Konflikten führen. Keinesfalls aber darf man die Bedeutung der Gruppenprozesse für die Auslösung und Intensivierung solcher Reaktionen des Leiters unterschätzen. Wenn sich zum Beispiel ein regressiver Gruppenprozeß entsprechend der von Bion beschriebenen Kampf-Flucht-Grundannahme entwickelt, kann der Anführer dieser Grundannahmen-gruppe – der häufig die Opposition repräsentiert – den Leiter der Organisation zu einem persönlichen Kampf provozieren.

Häufig übernimmt das extremste, am stärksten paranoide und oppositionelle Mitglied des Personals in solchen Situationen die Gruppenleitung und kontrolliert dann sowohl die Gruppe als auch den Leiter selbst – eine Entwicklung, die paranoide, regressive Prozesse in ihm hervorrufen kann, weil er nun fürchtet, daß sein irrationalster Opponent, der über die wenigsten Hemmungen verfügt, die Kontrolle über die Gruppe übernommen hat. Der Leiter kann mit übertriebener Angst, mit Wut und autoritärem Verhalten gegenüber dem Herausforderer reagieren und dabei die internen Konflikte der Mitarbeitergruppe, das heißt die schweigende Unterstützung der Herausforderung durch die Gruppe, völlig übersehen. Er kann aber auch die kritische Haltung, die andere Personalangehörige gegenüber der internen Gewalt einnehmen, übersehen. Die Aufmerksamkeit des Leiters für Gruppenprozesse wie auch für seine eigenen Reaktionen darauf kann ihm helfen, die potentiell gefährliche Situation in eine kreative zu verwandeln.

Der Leiter jeder Gruppe oder Organisation ist fortwährend mit Aggressions-äußerungen seiner Untergebenen konfrontiert, die sich aus verschiedenartigen Quellen herleiten. Unter individualpsychologischem Blickwinkel bildet die gegen die Elternimages gerichtete Aggression und ihre Äußerung gegenüber dem Leiter – oder ihre Projektion auf ihn – einen wichtigen Aspekt des Gruppenlebens: Enttäuschung, Wut und rebellischer Haß sind die Gegenstücke zur Idealisierung des Leiters und der Unterwerfung unter ihn, also zu Haltungen, die sich aus den ödipalen und präödipalen Beziehungen zu den Eltern herleiten. Bion (1961) vertrat die Ansicht, daß die unangemessenen Erwartungen der Abhängigkeitsgruppe Haß auf den Aufgabenleiter wecken, der das Bedürfnis der Gruppe nach vollkommener Gratifikation und ihre Sehnsucht nach unbegrenzter Abhängigkeit frustriert. Die Kampf-Flucht-Gruppe kämpft mit der Aggression gegen den Aufgabenleiter, der auf verzernte, paranoide Weise als rachsüchtige, gefährliche Autorität wahrgenommen wird. Allgemeiner formuliert: Die Tatsache, daß der Aufgabenleiter fortwährend die realistischen Parameter der Aufgabe darlegt und auf diese Weise die den Grundannahmen inhärenten Hoffnungen und Sehnsüchte zerstört, weckt Frustration und Aggression.

Weil der Leiter oder Chef einer Organisation Grenzen hat und Fehler macht,

wird es immer Gründe für die Frustrations- und Wutgefühle der Mitarbeiter geben; sie rationalisieren die tieferen Ebenen ihres irrationalen Hasses auf ihn und machen seine menschlichen Grenzen für ihre eigene Wut verantwortlich. Daher wirkt der Haß auf Autoritäten normalerweise durchaus folgerichtig, und dies verschlimmert die tatsächlichen Verzerrungen von Leitungsfunktionen.

Der Haß auf einen bestimmten Leiter hat jedoch normalerweise eine ganze Reihe von Ursachen, und häufig läßt sich schwer beurteilen, ob der Leiter gehaßt wird, weil die Verwaltungsstruktur autoritär ist oder weil er selbst inkompetent ist; es kann auch sein, daß der Leiter die Idealisierungsbedürfnisse seiner Untergebenen und ihre unrealistischen Erwartungen frustriert, oder aber, daß individuelle Psychopathologien sämtlicher Beteiligter zum Tragen kommen. Im Idealfall sollte man in der Lage sein, den Ursprung des Hasses auf den Leiter durch eine Analyse der primären Organisationsaufgabe, der Angemessenheit der administrativen Struktur und funktionalen Führung der Aufgabenerfüllung usw. aufzudecken.

Erst wenn sichergestellt ist, daß keine anderen Faktoren verantwortlich sind, kann man der Frage nachgehen, ob die Persönlichkeiten von Leitern in Schlüsselpositionen pathologische Aggressionsebenen in das System hineinragen oder ob pathologische Regressionen innerhalb der Gruppen vorübergehend Gruppengrundannahmen und infolgedessen exzessive Aggression aktivieren.

Bevor man den Schluß ziehen kann, daß nicht regressive Gruppenphänomene den Hauptfaktor darstellen, sondern die Psychopathologie einzelner Individuen, insbesondere des Leiters, eine wichtige Rolle spielt, muß man die allgemeinen Moralprobleme innerhalb der Organisation und die Aufgabenorientierung der Beziehungen zwischen verschiedenen, zur Organisation gehörenden Gruppen untersuchen. Störungen können in Organisationen durch individuelle Psychopathologie an zentralen Führungsstellen der Organisation entstehen, aber diese Diagnose läßt sich erst formulieren, wenn alle übrigen in Frage kommenden Gründe für eine emotionale Regression innerhalb der Organisation ausgeschlossen wurden. Dieses Vorgehen unterscheidet sich erheblich von einer Analyse der Organisationskonflikte, die sich ausschließlich auf die individuelle Psychopathologie oder auf Gruppenprozesse, Organisationsstruktur oder politische Faktoren konzentriert.

Wenn der Leiter seiner Aufgabe einigermaßen gewachsen ist und keine signifikante Persönlichkeitsstörung aufweist und wenn darüber hinaus keine gravierenden Organisationsprobleme vorzuliegen scheinen – das heißt, wenn die Verwaltungsstruktur der Aufgabenerfüllung angemessen und die äußere Umwelt relativ stabil ist –, läßt sich das Problem der »unangemessenen« Aggression des Personals gegenüber dem Leiter häufig dadurch lösen, daß der Leiter die Notwendigkeit anerkennt, ein gewisses Maß an Aggression zu tolerieren, ohne sich übermäßig beunruhigen zu lassen. In der Praxis bedeutet dies, daß

etwas »faul« sein muß, wenn der Leiter vorbehaltlos geliebt wird und niemand wütend auf ihn ist. Bedeutsame Entscheidungen werden immer irgend jemanden verletzen. Natürlich machen diejenigen, die gekränkt wurden, die Person an der Spitze dafür verantwortlich, und diese muß in der Lage sein, einen solchen Vorwurf zu tolerieren. Ein guter Leiter ist per definitionem gegenüber Aggressionsausbrüchen seiner Mitarbeiter tolerant und läßt sich nicht zu Überreaktionen hinreißen: Dies ist einer der Gründe, weshalb allzu narzißtische und paranoide Persönlichkeiten schlechte Leiter abgeben. Häufig kann schon die Fähigkeit des Leiters, vorübergehende irrationale Ausbrüche des Personals gelassen hinzunehmen, die Ängste lindern, die dem Ausdruck solcher Wut zugrunde liegen, und allen Beteiligten eine emotional korrigierende Erfahrung vermitteln.

Sexuelle Bedürfnisse

Verstärkte ödipale sexuelle Versuchungen des Leiters bilden das Pendant zur Aktivierung ödipaler aggressiver Rivalität im Zusammenhang mit Macht- und Kontrollfragen innerhalb der institutionellen Hierarchie. Ein genetischer Aspekt des Verlangens nach Macht besteht in dem Wunsch, den Platz des Vaters einzunehmen und zur dominierenden männlichen Gestalt in der sozialen Gruppe zu werden; die Tatsache, daß der männliche Leiter vom Personal unbewußt als Besitzer sämtlicher Frauen in der Institution wahrgenommen wird und sich die Mitarbeiterinnen, diesem gemeinsamen Mythos entsprechend, ödipal auf ihn orientieren, bildet aber eine zusätzliche Quelle für die sexuellen Versuchungen, die sowohl die männliche Führungskraft als auch das Personal veranlassen können, solche ödipalen Konflikte zu agieren. Die umgekehrte Situation entwickelt sich, wenn eine Frau die Organisation leitet. In beiden Fällen üben die vorherrschenden sozialen Konventionen und Tabus, die öffentliche wie private Interaktion zwischen den Geschlechtern regulieren, einen erheblichen Einfluß auf diese Dynamik aus. Die Sexualpolitik von Institutionen – das heißt das politische Gleichgewicht, das in dem Machtkampf hergestellt wird – und die sexuellen Spannungen, an denen Männer und Frauen als komplementäre oder gegnerische Empfindungsgruppen beteiligt sind, werden häufig an der Institutionsspitze ausgelebt, etwa in der berühmten Beziehung zwischen Chef und Sekretärin oder Chefarzt und Oberschwester. In selteneren Fällen schaffen homosexuelle Spannungen, an denen Konflikte von Organisationsführern mitwirken, Schwierigkeiten in der politischen Dynamik der Organisation.

Die meisten psychiatrischen Einrichtungen werden von Männern dominiert; sie reproduzieren die kulturell dominierende (scheinbare) Herrschaft sadistisch-kontrollierender Männer über masochistisch-unterwürfige Frauen. Daher stel-

len sich die in regressiven Gruppenphänomenen zum Ausdruck kommenden politischen Kämpfe zwischen den Geschlechtern häufig so dar, daß Männer (scheinbar) den öffentlichen Entscheidungsprozeß beherrschen und Frauen die von Männern getroffenen Entscheidungen (scheinbar) bewundern, sich ihnen unterordnen und Anordnungen ausführen – selbst wenn sie passiv gegen eine derartige Unterwerfung protestieren, indem sie den Männern vermitteln, daß sie sich von ihnen schlecht behandelt fühlen, und auf diese Weise Schuldgefühle in ihnen erzeugen. Ein Beispiel für dieses Problem sind die Konflikte zwischen Ärzten und Krankenschwestern über die Frage, wer die letzte Entscheidung über diese oder jene psychiatrische Versorgung zu treffen hat. Das wechselseitige aufreizende sexuelle Verhalten unter Personalangehörigen und die unbewußten Versuche beider Geschlechter, den anderen dazu zu verleiten, die verbotene Grenze zu verletzen und von professionellen zu sexuellen Beziehungen überzugehen, damit sich das »Opfer« dann rächen kann, indem es im »Täter« Schuldgefühle erzeugt, verdeutlichen einen weiteren Aspekt desselben Problems. Hinter den Verlockungen und Ängsten, die das Überschreiten sexueller Grenzen mit sich bringt, verbergen sich jene, die mit der Verletzung von Hierarchieschranken zusammenhängen und ein Agieren ödipaler Rebellion enthalten. Da psychiatrische Einrichtungen es mit Patienten zu tun haben, die ihre ödipalen Probleme außerhalb der Klinik nicht zufriedenstellend lösen konnten, wird der starke Druck, der sich aus der Behandlung solcher Patienten herleitet, diese potentiellen Konflikte unter den Personalangehörigen noch verstärken.

Die Gefahr, daß die ungelösten ödipalen Konflikte des obersten Vorgesetzten zu einer krassen Verschärfung ödipaler Konflikte in der gesamten Institution führen, ist oft tatsächlich vorhanden. Zusätzlich kompliziert wird diese Situation durch die häufige Sexualisierung von Konflikten, die eigentlich mit den frustrierten Abhängigkeitsbedürfnissen des Leiters zusammenhängen. Ödipaler und präödipaler Regressionsdruck können sich verbinden und die sexualisierten Abhängigkeitsbeziehungen des Leiters aktivieren. Im typischen Fall wird »der bedeutende Mann« von »mütterlichen« Frauen aus seinem unmittelbaren »Gefolge«, die sich ihm häufig bewundernd unterwerfen und ihn gleichwohl beherrschen, wie ein Baby »gehätschelt«.

Im allgemeinen erleben Gruppen, die unter der Paarbildungs-Grundannahme operieren, Intimität und sexuelle Entwicklungen als potentiellen Schutz vor den Gefahren und Konflikten, die mit Abhängigkeit und Aggression verbunden sind. Die sexuelle Paarbildung kann auch eine reale oder phantasierte Flucht vor dem gefährlichen oder kontrollierenden Gruppendruck in der Organisation darstellen, und sie kann eine Verdichtung von ödipaler Rebellion gegen die »etablierte Ordnung« mit der defensiven Sexualisierung primitiverer, mit Aggression und Abhängigkeit zusammenhängender Konflikte symbolisieren.

So kann sich auf den Leiter ein sexuell erregter und romantisierter Druck konzentrieren, der einer sexualisierten Bindung zwischen ihm und einer leitenden Mitarbeiterin Vorschub leistet. Unter optimalen Umständen findet diese Bindung in einer leicht erotisch gefärbten Arbeitsbeziehung Ausdruck. Eine gewisse Erotisierung von Arbeitsbeziehungen kann auf die Arbeitsgruppe sogar stimulierend wirken. Wenn der Regressionsdruck die Mitarbeiter jedoch dazu verleitet, sexuelle Grenzen zu überschreiten, dann kann die sexuelle Intimität nicht nur zu einer überhöhten Verdichtung der Arbeitsgruppe mit sexuellen Gefühlen führen (und zu den daraus resultierenden Störungen der gewöhnlichen Arbeitsgrenzen und -beziehungen), sondern auch eine Freisetzung der aggressiven Anteile bewirken, die mit den ödipalen Konflikten in solchen sexualisierten Beziehungen zusammenhängen; ein allgemeiner Zerfall der interpersonalen Beziehungen in dem betreffenden System ist unter Umständen die Folge. Für Organisationen bedeutet dies, daß die Sexualisierung der Beziehungen zwischen Personalangehörigen deren Erwartungen auf eine solche Höhe hinaufschraubt, daß die normalen Gratifikationen der Arbeit (früher oder später) als Enttäuschung empfunden werden und die Moral vollständig zusammenbricht.

Es ist notwendig, daß der Leiter seine sexuellen Gratifikationen außerhalb der Grenzen seines administrativen Funktionsbereichs findet. Dies mag trivial und nicht erwähnenswert erscheinen, aber der Regressionsdruck, der sexualisierte Beziehungen innerhalb der administrativen Grenzen fördert, ist nun einmal außerordentlich stark. Und wenn sich in einer Organisation eine funktionale, gegenseitig respektvolle und offene Arbeitsbeziehung zwischen den Geschlechtern entwickelt, die vielleicht erotisiert ist, aber die Arbeitsgrenzen nicht überschreitet, kann die anregende Erfahrung, daß Männer und Frauen als Freunde zusammenarbeiten, ohne sexuelle Bindungen eingehen zu müssen, ungemein kreativ wirken und indirekt eine sexuell reife und tolerante Atmosphäre schaffen, die in psychiatrischen Institutionen die Behandlung von Patienten erleichtern kann.

Unter einem weiteren Blickwinkel betrachtet, finden allgemeine Konflikte zwischen den Geschlechtern in der gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Umwelt – zum Beispiel gesellschaftlich geförderte und ritualisierte sadomasochistische Beziehungen zwischen Frauen und Männern, sexuelle Ausbeutung und »Anmache« – automatisch als Teil der sexuellen Spannung in Organisationen Ausdruck und drohen die aufgabenorientierten Beziehungen zu verzerren. Erkennbar wird dies in der masochistischen Unterordnung von Krankenschwestern unter Ärzte sowie im manipulativen Ausnutzen sexueller Verführbarkeit mit dem Ziel, ein (reales oder phantasiertes) Gleichgewicht zwischen sadistisch handelnden Männern und masochistisch handelnden Frauen

wiederherzustellen. Wenn politische Spannungen unter Empfindungsgruppen [sentience groups] und aufgabengrenzen-übergreifend sexualisiert werden, bekommen sexuelle Aggression, Unterwerfung und Stimulierung einen politischen Stellenwert. Die durch das allgemeine sexuelle Gefühlsklima gewaltig verstärkte Sexualpolitik kann die Aufgabenbeziehungen und die Aufgabenstruktur beeinträchtigen.

Um die Sexualpolitik aufzudecken, muß das Ausmaß, in dem die sexuellen Empfindungen und die aufgabenbezogenen Empfindungen miteinander zusammenhängen, diagnostiziert werden, und zwar nicht mit dem Ziel, die Grenzen zur Privatsphäre einzureißen, sondern um die falschen Wahrnehmungen zu vermeiden, die sich in Gruppen und unter beiden Geschlechtern behaupten, wenn die Sexualpolitik in der Institution wirksam ist. Zum Beispiel muß man unter Umständen der gemeinsamen Rebellion junger Krankenschwestern und Ärzte gegen ihre weiblichen beziehungsweise männlichen Vorgesetzten auf den Grund gehen, wenn allgemeine Störungen in den Beziehungen des Pflegepersonals und ärztlichen Personals vermieden werden sollen.

Dies besagt nicht, daß sich in Organisationen nicht auch zufriedenstellende sexuelle Beziehungen zwischen einzelnen Mitarbeitern entwickeln könnten; im Gegenteil, sehr häufig entstehen dauerhafte sexuelle und eheliche Beziehungen am Arbeitsplatz. Wenn ein Paar eine sexuelle Beziehung eingeht, verändert sich gewöhnlich die gemeinsame Arbeitsbeziehung; einer der Partner oder beide können sich sogar von dieser spezifischen Arbeit zurückziehen. Sollte ein Ehepaar oder ein Paar mit einer stabilen Beziehung auch weiterhin zusammenarbeiten, müssen die Partner ihre sexuelle Beziehung auf eine andere Grundlage stellen als ihre Arbeitsbeziehung; das Paar, das heiratet, muß eine enge Beziehung in Bereichen aufbauen, die mit der Arbeitsaufgabe nichts zu tun haben. Entsprechend wird es besonders wichtig, daß die Organisationsleitung die Erfüllung der Aufgabe im Blick behält, wenn ein Paar innerhalb eines bestimmten Aufgabensystems arbeitet.

Häufig ist es unbefriedigend, wenn Ehepartner in hierarchischen Positionen im selben Aufgabensystem arbeiten, denn dies kann sich auf die Aufgabenbeziehungen zu ihren jeweiligen gleichgestellten Mitarbeitern nachteilig auswirken. Paare werden von den Individuen innerhalb der Organisation oft als mächtig und sogar bedrohlich erlebt, so daß selbst dann, wenn ein Paar die Aufgabenbeziehungen peinlich genau respektiert, Gruppen dies anders wahrnehmen und auf das Paar mit Angst, Aggression, Groll und Mißtrauen reagieren.

Sogar unter idealen Bedingungen kann dies die Effizienz des Paares beeinträchtigen. Unter weniger optimalen Bedingungen kann das Paar von den rolleninduzierenden gemeinsamen Phantasien und Verhaltensweisen der Gruppe

absorbiert werden. Darüber hinaus kann das Paar versucht sein, eigene Konflikte zu agieren, indem es Aggression auf die Umwelt projiziert und ein idealisiertes Bündnis entwickelt, das es zum Nachteil anderer Organisationsangehöriger benutzt. Zuweilen kontrolliert der stärkere Partner den eher unterwürfigen oder masochistischen im Sinne seiner eigenen Bedürfnisse; wenn ein solches Paar eine führende Position erlangt, können beide die Ausübung ihrer Autorität mißbrauchen und typisch autoritäre Beziehungen mit möglicherweise destruktiven Folgen entwickeln. Die Politik, die manche Institutionen praktizieren, um solche Eventualitäten zu verhindern, hat durchaus etwas Kluges. Es besteht jedoch auch die Gefahr, daß Paare aufgrund der Phantasien diskriminiert werden, die das Personal in der Institution über sie hegt. Wenn zwei kreative Menschen in ihrer Entwicklung und Leistungsfähigkeit durch Voreingenommenheiten in der Organisation behindert werden, ist dies zu bedauern.

Wenn Arbeit und Liebe die Hauptaufgaben des Lebens darstellen, sollte es durch kreative Entwicklungen in Organisationen ermöglicht werden, den Eros in den Dienst der Arbeit und die Arbeit in den Dienst der (sublimierten) Liebe zu stellen. Das oberste Ziel einer Organisation besteht nicht darin, die menschlichen Bedürfnisse ihrer Angehörigen zu befriedigen, sondern eine Aufgabe zu erfüllen; intelligente Führung sieht eines ihrer Ziele darin, die Gratifikation menschlicher Bedürfnisse durch die Erfüllung dieser Aufgabe zu ermöglichen.

Abhängigkeitsbedürfnisse

Dem größten Regressionsdruck ist der Leiter gewöhnlich durch die Frustration seiner Abhängigkeitsbedürfnisse ausgesetzt. Diese Frustration hat zahlreiche Ursachen. Zum einen besteht jederzeit die Möglichkeit, daß die von Bion (1961) beschriebene Grundannahme der Abhängigkeit aktiviert wird. Sodann trägt der Leiter die Last der Verantwortung für die gesamte Institution, also auch die Verantwortung für Prozesse, die zu einem gewissen Grad außerhalb seiner Kontrolle und Grenzen ablaufen. Zudem steht er Mitarbeitern gegenüber, die ihre Abhängigkeitsbedürfnisse ungehemmter bekunden können als er selbst. Die »sorglose« Haltung Untergebener und die Tatsache, daß sie relativ leichter Unterstützung, Beifall und Gratifikation erhalten, üben auf den Leiter zusätzlichen Druck aus. Oft belohnen Vorgesetzte Untergebene, die ihre Sache gut machen, Spitzenführungskräfte selbst aber erhalten für effiziente Arbeitsleistungen nur selten direkte menschliche Belohnung. Das Personal neigt dazu, die Leistungen des Vorgesetzten für selbstverständlich zu halten, solange alles gutgeht; läuft etwas schief, macht es ihn dafür verantwortlich.

Natürlich bietet die Arbeit als solche verschiedene Kompensationen. Da sind

zunächst die finanziellen Belohnungen, die mit der Führungsposition verbunden sind. Wenn die Führungskraft zudem weiß, daß sie gut ist, daß sie neue Ideen und Programme entwickelt und realisiert und ihr Personal zu Weiterentwicklung und Kreativität motiviert hat, werden auch ihre menschlichen Bedürfnisse auf bedeutsame Weise befriedigt. Im allgemeinen kann Kreativität in leitenden Positionen gleichzeitig Abhängigkeitsbedürfnisse (durch Projektion) befriedigen sowie narzißtische Bedürfnisse (durch Erfolg und Beifall) und ödipale Strebungen (durch Siege innerhalb der Hierarchie) gratifizieren. Teil der Arbeitsbeziehung ist es auch, daß die Gruppe der unmittelbaren Mitarbeiter die Abhängigkeitsbedürfnisse der Führungskraft zu befriedigen vermag. In dieser Hinsicht stellt die wechselseitige Gratifikation der Abhängigkeitsbedürfnisse hochrangiger Führungspersonen vor allem in großen Institutionen ein realistisches Erfordernis ihrer Arbeitssituationen dar.

Eine weitere wichtige Entschädigung für die Frustration der Abhängigkeitsbedürfnisse des Leiters bieten Freundschaften und Unterstützung außerhalb seines Aufgabenbereichs. Die realistische Gratifikation seiner Triebbedürfnisse im Leben außerhalb der Arbeitssituation spielt langfristig eine wichtige Rolle. Eine exzessive Suche nach der Befriedigung eigener Abhängigkeitsbedürfnisse durch Untergebene kann die administrative Struktur verzerren und das Personal belasten. Die Führungskraft, die sich einerseits nicht derart reserviert und beherrscht verhalten sollte, daß sie das dehumanisierende und verzerrte Bild, das sich das Personal von ihr macht, fördert, sich aber andererseits auch nicht in einem solch hohen Maß auf Gratifikation und Unterstützung durch die Mitarbeiter verlassen darf, daß sie diese überwältigt und ihre Konzentration auf die Arbeit beeinträchtigt, wandert auf einem schmalen Grat. Im Zusammenhang mit dieser heiklen Balance stellt sich auch die Frage, inwieweit der Leiter mit Personalangehörigen über Sorgen und Schwierigkeiten sprechen sollte.

Die persönliche Offenheit des Leiters kann das Verständnis des Personals für die Zwänge, unter denen er selbst steht, verbessern; sie kann Verzerrungen klären, die sich aus der Wahrnehmung seiner Rolle durch die Mitarbeiter ergeben (das heißt, aus der Verwechslung von Rolle und Persönlichkeit), und die Moral seiner Untergebenen verbessern. Unter Umständen aber erschrecken die Mitarbeiter, wenn ein Vorgesetzter mit ihnen über Managementprobleme spricht, die sie nicht zu lösen vermögen; und eine solche Offenheit kann die Erwartung nähren, daß sich durch Vernunft und Offenheit sämtliche Probleme lösen lassen. Mit anderen Worten: Der Vorgesetzte, der in seiner Freimütigkeit, Herzlichkeit und seinem nicht defensiven Verhalten »ideal« ist, kann durch dieselben Eigenschaften Erwartungen fördern, die unweigerlich enttäuscht werden müssen. Kurz, es besteht die Gefahr, daß die »perfekte« Führungskraft primitive Idealisierungen nährt, die mit den Abhängigkeitsannahmen der Mit-

arbeiter zusammenhängen – und solche Idealisierungen werden zwangsläufig enttäuscht.

Der regressive Druck von Bedürfnissen, die mit Aggression, Abhängigkeit und Sexualität zusammenhängen, kann sich aus der Persönlichkeit des Vorgesetzten herleiten, aus seiner realen Situation gegenüber seinem Personal und insbesondere aus den regressiven Gruppenprozessen unter den Mitarbeitern. Ungeachtet seines Ursprungs wird dieser Druck gewöhnlich durch eine Vielfalt von Faktoren kompensiert. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Bewältigung ödipaler Konflikte durch die normale Leistungsfähigkeit, durch Erfolg und die Fähigkeit, diesen kreativ zu nutzen. Ein Sprichwort sagt, daß jeder Mann einen Baum pflanzen, ein Buch schreiben und ein Kind zeugen solle. Übertragen wir dies auf die Funktionen des Vorgesetzten, so steht das Pflanzen eines Baumes dafür, Aufgaben zu erledigen oder neue Projekte aufzubauen; das Schreiben eines Buches repräsentiert die Entwicklung neuer Ideen und Kenntnisse; und das Zeugen (oder, im Falle der weiblichen Führungskraft, Austragen) eines Kindes symbolisiert die kreative Entwicklung der menschlichen Ressourcen in der Institution sowie die Motivierung der Mitarbeiter, zu reifen und ihre Fähigkeit, gute und befriedigende menschliche Beziehungen aufrechtzuerhalten, in der Ausübung bedeutsamer Arbeit zu entwickeln.

5 Regression in der Organisationsführung

Die Auswahl guter Führungskräfte ist eine zentrale Aufgabe aller Organisationen. Informationen über die Persönlichkeit des prospektiven Direktors sollten sich mit detaillierten Kenntnissen über seine bisherige Erfahrung, seine allgemeinen theoretischen und planerischen Fähigkeiten, sein fachliches Know-how und seine spezifische Eignung für den betreffenden Job verbinden. Das wachsende psychoanalytische Verständnis der zentralen Bedeutung, die den inneren im Gegensatz zu den äußeren Objektbeziehungen sowie der wechselseitigen Beziehung zwischen der Regression von Individuen und der Regression in Gruppen zukommt, kann als wichtiges, praktisches Instrumentarium zur Auswahl von Führungskräften dienen.

Im vierten Kapitel habe ich die Auswirkungen des Regressionsdrucks beschrieben, denen Führungskräfte in psychiatrischen Institutionen unterliegen. Ich habe erläutert, daß Krisen zwar häufig auf Persönlichkeitsprobleme des Leiters zurückzugehen scheinen, die genauere Analyse aber oft eine komplexere Situation aufdeckt. In vielen Fällen werden regressive Gruppenprozesse durch einen Zusammenbruch der Arbeitsleistung ausgelöst, dem verschiedene organisationsinterne Faktoren sowie Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt zugrunde liegen; eine Regression in der Führungsfunktion schließt sich an. Werden jene Gruppenprozesse nicht diagnostiziert, so ist unter Umständen lediglich ihr Endresultat sichtbar; dieses zeigt sich in scheinbar primitiver, unzulänglicher Führung und, spezifischer, in der negativen Beeinflussung der Organisation durch die Persönlichkeit der Führungskraft. Führungsprobleme sind also nicht immer die Ursache der Krise.

Ich wende mich nun dem Regressionsdruck zu, der von den Führungskräften selbst ausgeht. Ich muß jedoch noch einmal betonen, wie wichtig es ist, zwischen regressiven Komponenten in der Organisation und einer Regression des Vorgesetzten zu unterscheiden.

Ich schlage einen Mittelweg zwischen zwei theoretischen Positionen ein: zwischen dem traditionellen Ansatz, der von einer angeborenen Fähigkeit zur Führung – insbesondere zur charismatischen Führung – ausgeht, und einer Theorie jüngerer Datums, derzufolge die Eignung zur Führung vor allem oder ausschließlich auf erlernten Fähigkeiten und erworbenem Verständnis beruht. Ich stütze mein Vorgehen auf die Erkenntnisse verschiedener Autoren (Bion 1961; Dalton et al. 1968; Emery und Trist 1973; Hodgson et al. 1965; Levinson 1968; Main 1957; Miller und Rice 1967; Rice 1963, 1965, 1969; Rioch 1970 a, 1970 b; Sanford 1956; Stanton und Schwartz 1954). Dieser Ansatz berücksichtigt drei Aspekte: eine psychoanalytische Konzentration auf die Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft, eine psychoanalytische Konzentra-

penmitgliedern in ihrem Privatleben fernläge. Ebenso wie Sinowjew bin ich davon überzeugt, daß eine autoritäre Organisationsstruktur die Projektion von Über-Ich-Funktionen auf äußere oder hierarchisch übergeordnete Autoritäten fördert; die Folge ist eine Gruppenregression in der narzißtisch-abhängigen oder paranoiden Richtung; das Korruptionsverhalten breitet sich aus. Sinowjew zufolge fördern solche Bedingungen Karrieredenken, Selbstsucht, Vernachlässigung der Aufgaben, eine Freude am Scheitern anderer Menschen, Feindseligkeit gegenüber anderen, die vorankommen, die Suche nach Sühneopfern, eine Tendenz, moralische Werte und individuelle Differenzierung zu ignorieren und Ressentiments gegenüber denen zu entwickeln, die einen autonomen oder couragierten Eindruck machen; und schließlich fördern sie die Tendenz zu blinder Gleichmacherei und einer paradoxen Verstärkung der Macht autoritärer Führer als Abwehr des wechselseitigen Neides. Diese Schlußfolgerungen ergänzen sich mit Chasseguet-Smirgels (1975) und Anzieus (1981) Überlegungen zu regressiven Gruppenprozessen.

Man könnte sagen, daß ich hier die allgemeine *Conditio humana* beschrieben habe. Daß dieselben Individuen, die sich unter differenzierteren Bedingungen moralisch verhalten, solche Verhaltensweisen in Situationen zeigen, die durch eine Organisationsregression gekennzeichnet sind, kann für das Organisationsmanagement Konsequenzen haben. Eine Führungskraft darf sich durch konventionelle Forderungen, einem primitiven Gefühl für Gerechtigkeit und Strafe nachzugeben, nicht verleiten lassen, sondern sollte an ihrem individuellen moralischen Urteil festhalten.

Die moralische Integrität, die eine Führungskraft bewiesen hat, bevor sie Leitungsfunktionen übernahm, ist der beste Schutz der Organisation vor den Konsequenzen der narzißtischen und paranoiden Regression. Ein soziales System, das einer Führungskraft die Rechenschaftspflicht gegenüber der Organisation wie auch gegenüber ranghöheren sozialen, wirtschaftlichen und politischen Institutionen auferlegt, innerhalb deren sie operiert, schafft äußere Garantien für eine Struktur, welche die Funktionsfähigkeit der Führung adäquat zu schützen vermag. Die professionelle Bindung des Führers an den Beruf, für den er ausgebildet wurde, sein persönliches Gewissen gegenüber dem Personal, das für ihn arbeiten wird, und sein grundsätzliches Gefühl für soziale Verantwortlichkeit ungeachtet der spezifischen Aufgabe seiner Organisation sollten seine moralische Integrität nachhaltig schützen.

Die sorgfältige Analyse und Festlegung von Organisationsrichtlinien in allen Konfliktbereichen, die Führungsfunktionen potentiell beeinträchtigen, kann den Leiter in Zeiten akuter Regression schützen, in denen die narzißtische und die paranoide Dimension aktiviert werden und seine innere Freiheit, sich von seinen eigenen ethischen Systemen leiten zu lassen, bedrohen.

8 Paranoiagenese in Organisationen

Jaques (1976) unterschied zwischen zwei Typen sozialer Organisationen, nämlich erfordernisgerechten und paranoiagenen. *Erfordernisgerechte Organisationen* sind strukturell gesund – das heißt, Autorität und Rechenschaftspflicht sind aufeinander abgestimmt, und es ist möglich, die richtige Anzahl von Personen zur richtigen Zeit für die richtige Aufgabe einzusetzen; es handelt sich um Organisationen mit einer funktionalen administrativen Struktur. Jaques schreibt, daß solche Organisationen »es Menschen ermöglichen, vertrauensvoll aufeinander zuzugehen und Verdächtigungen und Mißtrauen fallenzulassen«. *Paranoiagene Organisationen*, so Jaques, »machen es ... Individuen unmöglich, normale, vertrauensvolle Beziehungen zu pflegen. Sie zwingen die sozialen Interaktionen in eine Form, die bestimmte Verhaltensweisen verlangt – Verhaltensweisen, die Mißtrauen, Neid, feindselige Rivalität und Angst wecken –, und lassen soziale Beziehungen ungeachtet der guten Absichten, die individuell vorhanden sein mögen, nicht zu« (S. 6).

Die Organisationstheorie der offenen Systeme, die Jaques vertritt, wurde ursprünglich von Kenneth Rice (1963, 1965, 1969; Miller und Rice 1967) entwickelt. Diese Theorie führt die Regression in organisationsinternen Gruppenprozessen (mit den paranoiden Verhaltensweisen einzelner Mitglieder und Gruppen und den parallel stattfindenden pathologischen Idealisierungen) auf den Mangel an einer gesunden administrativen Struktur zurück. Die Theorie der offenen Systeme betrachtet institutionelle paranoide Gruppenreaktionen als Symptome institutionellen Fehlfunktionierens. Dieses Fehlfunktionieren löst in den einzelnen Mitgliedern und in den Gruppen eine Regression aus und ist nicht lediglich als Konsequenz der Gesamtsumme individueller Psychopathologien zu betrachten.

Paranoiagenese: Beispiele und Symptome

Beispiele

Auf einer internationalen Versammlung einer professionellen Organisation behandelte ein prominentes Mitglied, das einer der um den wissenschaftlichen Vorrang rivalisierenden Fraktionen angehörte, die Repräsentanten eines anderen Landes bei einer privaten, informellen Zusammenkunft äußerst gering-schätzig. Bei einem gemeinsamen Mittagessen mit jenen Repräsentanten, das eine Stunde später stattfand, sprach er sehr warmherzig über die wichtigen Beiträge, die sie auf dem Gebiet geleistet hatten, und über die Notwendigkeit,

ihre Präsenz zu stärken, kurz: Er sprach so, als wolle er sich einschmeicheln. Nach allem, was man über ihn wußte, war dieser Mann ansonsten ehrlich und integer; seine auffällige Unehrllichkeit im Organisationskontext stand seinem üblichen Verhalten diametral entgegen.

Der Direktor einer Ausbildungseinrichtung übte scharfe Kritik an einem der Lehrer. Zwanzig Minuten lang ließ der Direktor, dessen aggressiver Stil bekannt und gefürchtet war, seiner Tirade freien Lauf, während der angegriffene Lehrer, der ebenfalls eine leitende Stellung innehatte, schwieg. Als die Versammlung beendet war, gingen einige der Anwesenden auf den Lehrer zu, den der Direktor attackiert hatte, um ihm privat ihre Sympathie zu bekunden und ihm zu sagen, daß sie den Angriff für ungerecht hielten. Darunter waren mehrere Kollegen, die für ihre unterwürfige und sogar kriecherische Haltung gegenüber dem Direktor bekannt waren.

Eine hohe Managerin, die bei einer staatlichen Behörde angestellt war, gab sich besondere Mühe, um ihre jüngeren Kollegen zu unterstützen. Sie half ihnen, sich in den organisationsinternen und politischen Feinheiten der Institution zu orientieren. Nachdem sie gehört hatte, daß an der Arbeit eines ihrer Protégés auf einer Geschäftsführungssitzung durch den Vorgesetzten seines Supervisors Zweifel geäußert worden waren, warnte sie ihren Schützling, der daraufhin sofort zu seinem »Kritiker« ging, um ihn um eine Erklärung zu bitten. Der Mann war überrascht, weil seine kritischen Fragen Informationen über Probleme gegolten hatten, die er für relativ unbedeutend hielt. Die leitende Managerin hatte ihrem jungen Schützling helfen wollen; in gutem Glauben wollte dieser daraufhin eine mutmaßliche Voreingenommenheit korrigieren; und ebenfalls in gutem Glauben gewann der Vorgesetzte nun den Eindruck, daß jene Managerin Mißtrauen säe und die funktionale administrative Struktur der Organisation schädige.

Ein Wissenschaftler von internationalem Ruf, der in leitender Position beschäftigt war, beschloß, sein Forschungsinstitut nach einer Reihe von Vorfällen zu verlassen, die ihm das Gefühl vermittelt hatten, unerwünscht zu sein: Im Laufe weniger Monate war die institutsinterne Finanzierung eines seiner Hauptprojekte abgelehnt worden; zwei durch Kündigung frei gewordene Sekretariatsstellen wurden mit Sekretärinnen besetzt, die man, wie er später herausfand, aus anderen Institutsprojekten entlassen hatte; und schließlich hatte der Direktor auf einer wissenschaftlichen Tagung scharfe Kritik an ihm geübt. Der Forscher wurde depressiv, zeigte ausgesprochen selbstkritische und selbsterniedrigende Verhaltensweisen und hoffte auf einen Neuanfang in einer anderen Organisation; als er seinen Entschluß, zu kündigen, am entsprechenden Termin bekannt gab, war er überrascht darüber, daß alle Kollegen ihr tiefes Bedauern zum Ausdruck brachten und die Organisation sich energisch bemühte, ihn zu halten.

Diese Beispiele sind keineswegs außergewöhnlich. Ich bin nicht der Meinung, daß sie gravierende Unzulänglichkeiten der Organisationen zu erkennen geben. Sie illustrieren lediglich verschiedene zentrale Aspekte institutioneller Paranoiagenese: eine Vielfalt individueller Verhaltensweisen – von unverfrorener Heuchelei über gewöhnliches Mißtrauen und normale Angst bis zu einer selbstentwertenden, demoralisierten und depressiven Reaktion. Die Beispiele schildern Organisationsangehörige, die sich innerhalb der Institution unaufrecht, betrügerisch und antisozial verhalten – während sie diese Eigenschaften im Privatleben unter Umständen nicht zu erkennen geben; und sie schildern Organisationsmitglieder, die in gutem Glauben handeln und dennoch Verwirrung und Unruhe stiften.

Symptome

Im allgemeinen zeigen sich die Symptome der Paranoiagenese in Organisationen innerhalb eines breiten Spektrums zwischen einem psychopathischen und einem depressiven Pol. Bei einer paranoiagenen Regression in nicht erfordernisgerecht funktionierenden Organisationen befinden sich am psychopathischen Ende des Spektrums Mitglieder mit offenkundig betrügerischen, unaufrichtigen, antisozialen Verhaltensweisen – Verhaltensweisen, die sie in ihrem Privatleben nicht zeigen würden. Und Mitglieder, die in all ihren sozialen Interaktionen antisoziale Tendenzen zeigen und diese auch innerhalb der Organisation manifestieren, werden – wenn Bedingungen vorherrschen, die eine Paranoiagenese begünstigen – mit solchen Verhaltensweisen nicht nur akzeptiert, sondern ernten sogar Anerkennung, weil sie »damit durchkommen«: Ein bewunderter und sehr beliebter Organisationsführer war dafür bekannt, daß er zur Verbesserung seiner Stellung innerhalb der Organisation rücksichtslose, ja nahezu unmoralische finanzielle Operationen durchführte. Ein wegen seiner Warmherzigkeit und Sanftheit und wegen seines anschießenden Wesens sehr beliebter Forscher, der in einem Universitätszentrum eine leitende Position bekleidete, war weithin dafür bekannt, daß er privat gehässige Gerüchte über politische Opponenten in die Welt setzte, denen er in der Öffentlichkeit ausgesprochen freundlich begegnete. Der leitende Angestellte einer Sozialbehörde wurde für seinen extravaganten Lebensstil bewundert, der in krassem Gegensatz zu seinen intellektuellen Fähigkeiten stand. Seine chronische Verlogenheit, die einer *Pseudologia phantastica* nahekam, wurde im Privatleben als couragierter Hohn auf die Realität gefeiert.

Die große Masse der Beschäftigten in den Organisationen, die von solchen Personen geführt wurden, gab in ihren Vorgehensweisen innerhalb der Institution jedoch ausgeprägt paranoide Merkmale zu erkennen, die im Widerspruch zu ihren Persönlichkeitseigenschaften außerhalb der Organisation standen. Pa-

ranoide Verhaltensweisen konstituieren einen mittleren Bereich des Spektrums paranoiagener Regressionen und gehören zu den herausragenden Manifestationen des nicht erfordernisgerechten Charakters einer Organisation. Typischerweise ist die Beziehung des Personals oder der Arbeitnehmer zu den Supervisoren und Vorgesetzten durch Angst, Mißtrauen und Ressentiments charakterisiert, durch übertriebene Wachsamkeit und Vorsicht, eine Suche nach subtilen und verborgenen Bedeutungen und Botschaften sowie durch Bemühungen, Bündnisse mit Gleichgestellten zu schmieden, um die allen gemeinsam drohende Gefahr abzuwenden. Häufig machen die Personalangehörigen die furchterregende Erfahrung, daß diejenigen, mit denen sie sich heimlich gegen die autoritäre Führung verbündet haben, plötzlich überlaufen und sich bei den Vorgesetzten einzuschmeicheln beginnen. Die alles beherrschende Atmosphäre des Mißtrauens erinnert an die berühmte Geschichte über das kleine Dorf, in dem eines Tages jeder Bewohner von einem Witzbold ein Telegramm mit der Aufforderung erhielt: »Flieh, es ist alles aufgefliegen!« Daraufhin verließ die Hälfte der Dorfeinwohner Hals über Kopf Haus und Hof. Der Reaktion der Personalangehörigen entspricht das Gefühl des Führers, paranoide Organisationsmitglieder hätten begonnen, seine legitime Führung in einer feindseligen, aufmüpfigen, verächtlichen Weise herauszufordern, während die schweigende Mehrheit die Angriffe indirekt billige.

Am depressiven Ende des Spektrums der paranoiagenen Regression fühlen sich die einzelnen Mitarbeiter meist einsam, isoliert und nicht anerkannt. Sie betrachten ihre eigenen Fehler und Unzulänglichkeiten überaus kritisch. Sie zeigen unangemessen heftige Reaktionen auf Kritik, die sie als Gefährdung ihrer beruflichen Zukunft erleben. Ihre übertriebene Selbstkritik hemmt ihre Arbeitsfähigkeit, so daß ein Teufelskreis in Gang kommt, der ihre Arbeitsleistung beeinträchtigt, die Zufriedenheit bei der Arbeit schmälert und sie zu Bemühungen veranlaßt, der Organisation zu entfliehen. Es überrascht nicht, daß die reifsten oder am besten integrierten Organisationsangehörigen (diejenigen mit dem am besten integrierten Über-Ich) unter den depressiv reagierenden Mitarbeitern in der Mehrzahl sind. Normale Menschen entwickeln in paranoiagenen Institutionen die größte Entfremdung. Auch der schizoide Rückzug schützt das Individuum vor dem schmerzvollen Verfall der Menschlichkeit innerhalb der Institution.

Ätiologie

Sehr vereinfacht formuliert, besteht die Ursache einer institutionellen Paranoiagenese im Zusammenbruch der Aufgabensysteme von Organisationen, wenn deren primäre Aufgaben irrelevant werden oder nicht zu bewältigen sind oder durch unvorhergesehene, undiagnostizierte oder falsch behandelte innere

Zwänge paralysiert werden. Weitere Ursachen sind die Aktivierung regressiver Gruppenprozesse unter den Bedingungen institutionellen Fehlfunktionierens und die latente Prädisposition zur paranoiden Regression, die ein allgemeines Charakteristikum der individuellen Psychologie darstellt. In einer unzulänglichen Organisationsführung kann eine Hauptursache für den Zusammenbruch der Aufgabenerfüllung liegen, selbst wenn die äußere Realität eigentlich die erfolgreiche Durchführung der primären Organisationsaufgaben begünstigt und diesen keine gravierenden äußeren Hindernisse entgegenstehen. Unzulängliche Führung kommt in der inadäquaten Diagnose primärer Aufgaben und ihrer inneren Zwänge zum Ausdruck, in dem Unvermögen, optimale Kompromisse zwischen Aufgaben und Zwängen zu erarbeiten, und in der mangelhaften Organisationsstrukturierung, die den funktionalen Erfordernissen der Aufgabenerfüllung entgegenwirkt.

Unzulängliche Führung kann durch die Persönlichkeitseigenschaften von leitenden Vorgesetzten in Schlüsselpositionen bedingt sein. Allerdings scheinen der Zusammenbruch der Funktionsfähigkeit einer Organisation und die daraus resultierende Regression der Gruppenprozesse in der gesamten Organisation grundsätzlich zunächst auf die schwierigen Persönlichkeiten leitender Vorgesetzter zurückzugehen. Nur eine sorgfältige Organisationsanalyse kann solche Fälle, in denen die Persönlichkeitspathologie tatsächlich die Ursache für den Organisationszusammenbruch darstellt, von anderen Fällen unterscheiden, in denen die Persönlichkeitspathologie des Führers lediglich zum sichtbaren Symptom einer Führungsregression wird, die auf den Organisationszusammenbruch folgte, ihn jedoch nicht verursacht hat.

Jaques (1976) hat die Beziehungen zwischen den strukturellen Charakteristika sozialer Institutionen sowie der Individualpsychologie und -psychopathologie folgendermaßen zusammengefaßt: »Die ständige Gefahr ... besteht darin, daß die sozialen Organisationen den realen Erfordernissen so sehr entgegenwirken und in derart hohem Maße entfremdend werden, daß eine abfallende Spirale entsteht: Nicht erfordernisgerechte Institutionen wecken objektiv begründetes Mißtrauen und damit verbundene Verfolgungsangst; die Angst wiederum beeinträchtigt die individuelle Funktionsfähigkeit ... was zu einer weiteren Verschlechterung der Funktionsfähigkeit der sozialen Institution führt« (S. 8 ff.).

Knappheit der Ressourcen

Die häufigste Ursache einer Paranoiagenese in sozialen Organisationen sind die Begrenztheit und insbesondere die Reduzierung der für die Aufgabendurchführung verfügbaren Ressourcen. In Phasen finanzieller Knappheit – wenn beispielsweise die Ausgaben spürbar gekürzt werden müssen – werden aufwallen-

de Befürchtungen und realistische Ängste dadurch verstärkt, daß einzelne Mitarbeiter auf primitive Ängste regredieren, im Stich gelassen, zurückgewiesen, diskriminiert und ausgebeutet zu werden.

Insoweit Beförderungen auch das Rivalisieren um Positionen mit sich bringen, deren Anzahl geringer wird, je mehr einzelne Mitarbeiter die Führungskleiter hinaufklettern, setzt ein Kampf um begrenzte Ressourcen ein. Wenn Überprüfungskomitees mit der Konkurrenz verschiedener Bewerber befaßt sind, vergleichende Urteile über den Wert einzelner Mitarbeiter für die Organisation gefällt werden und ein politischer Prozeß die Beförderungen beeinflußt, geht es nicht mehr nur um die Frage der Verteilung von Ressourcen; vielmehr kommt zu den Bedingungen, die eine Paranoienese fördern, nun eine grundlegend neue Dimension, die Politik, hinzu.

Politik

Politische Prozesse, die Einfluß auf Entscheidungen ausüben, spielen für die Begünstigung der Paranoienese in Organisationen wahrscheinlich die zweitwichtigste Rolle. Masters (1989) beschrieb Politik als »Verhalten, das gleichzeitig die Eigenschaften der Bindung, der Herrschaft und der Unterwerfung aufweist. ... Politisches Verhalten, das diese Bezeichnung zu Recht trägt, besteht aus Aktionen, in denen die Rivalitätsform und die Kontinuität sozialer Herrschaft und Loyalität auf die rechtlichen oder gewohnheitsrechtlichen Regeln, denen eine Gruppe gehorcht, einwirken« (S. 140).

Unter dem Blickwinkel der Funktionsfähigkeit einer Organisation kann die Definition von Politik stärker auf das Verhalten eingegrenzt werden, das Individuen oder Gruppen manifestieren, um andere Personen oder Gruppen im Dienste individueller Interessen oder Ziele über institutionelle Grenzen hinweg zu beeinflussen. In dieser Hinsicht kann man die Politik einer Institution als »eine Form der Rivalität« betrachten, bei der es darum geht, »zu bestimmen, welche Menschen dem Rest der Gesellschaft »autoritäre« Botschaften oder Befehle vermitteln dürfen« (Masters 1989, S. 140).

Wenn politischem Handeln Ziele zugrunde liegen, die mit den eigentlichen Aufgaben einer Organisation zusammenhängen, kann man sagen, daß solches Handeln im wesentlichen funktional ist und in einem rationalen Verhältnis zur Funktionsfähigkeit der Organisation steht. Politisches Handeln kann beispielsweise bestimmen, ob sich eine Schule, die Sozialarbeiter ausbildet, vorwiegend auf die Gemeindearbeit oder auf psychotherapeutische Interventionen konzentriert; ein politischer Prozeß ist hier an adäquate Prioritäten innerhalb des Gesamtrahmens der Ziele gebunden, die mit der Ausbildung von Sozialarbeitern realisiert werden sollen.

Wenn jedoch politisches Handeln für die funktionalen Ziele einer Institution lediglich eine untergeordnete Rolle spielt oder keinerlei Verbindung zu ihnen aufweist, hat dies negative Folgen für die institutionellen Aufgabensysteme und Aufgabengrenzen; die Folge sind unter Umständen nicht nur signifikante Beeinträchtigungen der Institutionsfunktionen, sondern auch eine Intensivierung der Paranoienese. Wenn die Entscheidung zwischen rivalisierenden Wertesystemen nicht länger rational im Hinblick auf optimale Institutionsziele getroffen wird, kann die Diskrepanz zwischen politischen Ambitionen und Organisationszielen sehr rasch eine zerrüttende Regression in den Gruppenprozessen nach sich ziehen. Die Konkurrenz zwischen verschiedenen Gruppen, die mit der Aufgabe überhaupt nichts mehr zu tun hat – zum Beispiel in einem Ausbildungsinstitut für angehende Künstler –, kann sich als verheerend erweisen.

Wenn Autorität als funktionale Machtausübung in einem institutionellen Setting definiert ist, dann kann man die Machtausübung als Bestandteil eines politischen Prozesses, der keinen Zusammenhang mit den Institutionsaufgaben hat, nicht als funktional bezeichnen. Und wenn die Machtausübung nicht funktional ist, besteht das Resultat in einem ganzen Spektrum institutioneller Dysfunktionen. Dieses Spektrum reicht vom Chaos bis zur Erstarrung – Chaos, wenn die mit funktionaler Autorität ausgestatteten Positionen nicht über angemessene Macht verfügen, und Erstarrung, wenn Institutionsleiter über exzessive Macht verfügen und Autorität in Autoritarismus verwandeln.

Was die Gruppenprozesse innerhalb einer Institution betrifft, so impliziert politisches Handeln immer eine wachsende Abhängigkeit aller Mitglieder von allen anderen; sämtliche anonymen Mitarbeiter der Organisation besitzen potentielle politische Entscheidungsmacht, die unter den durch demokratische Entscheidungsprozesse charakterisierten Bedingungen noch verstärkt wird. Die Abhängigkeit von allen anderen unter Bedingungen, die nicht objektiv durch Organisationsstrukturen reguliert werden, aktiviert augenblicklich eine Großgruppendynamik. Sie impliziert eine unstrukturierte Interaktion der Gruppenmitglieder, die einander zuhören und miteinander interagieren können, ohne in diesem Prozeß eine stabile Statusrollen-Beziehung zu bestätigen; alle interpersonalen Beziehungen bleiben unsicher, und defensive Operationen, die Konflikte unter Kleingruppen-Bedingungen oder in dyadischen und triadischen Beziehungen stabilisieren würden, versagen (Kernberg 1992).

Der politische Prozeß aktiviert augenblicklich die Psychologie der Großgruppenregression und weckt somit bei allen Beteiligten das Gefühl, die persönliche Identität zu verlieren, ein Gefühl, daß Aggression und Gewalt drohen, ein Gefühl der Ohnmacht, ein Bedürfnis, Subgruppen zu bilden, damit die Aggression auf andere Gruppen projiziert werden kann, den Versuch, persönliche

und individuelle Gruppenmacht zu sichern, die Angst, durch denselben Prozeß in eine Opferrolle zu geraten, den Wunsch, der Situation zu entfliehen, und ein Gefühl der Lähmung und Ohnmacht, sobald man sich aus der Gruppe löst.

Jene Menschen, die sich einer Wahl stellen, um bestimmte Positionen innerhalb ihrer Organisation zu erlangen, haben ein Gefühl der Desorientierung und Angst; sie erleben eine vorübergehende Beeinträchtigung der normalen Arbeit und der persönlichen Beziehungen und sehen sich vor die Notwendigkeit gestellt, sich mit einer öffentlichen Rolle zu identifizieren, die sie als künstlich empfinden; darüber hinaus entwickeln sie eine verheerende Abhängigkeit von der Meinung, die andere Personen über sie haben. Die Situation ähnelt der Psychopathologie der narzißtischen Persönlichkeit, die von den Urteilen anderer in übertrieben hohem Maße abhängig ist. Selbst reife und gut integrierte Individuen pflegen eine Wahniederlage als schwere narzißtische Kränkung zu erleben.

Unzulängliche Strukturen

Während mühelos einleuchtet, daß Ressourcenknappheit und politisches Handeln – insbesondere nicht funktionales und nicht erfordernisgerechtes politisches Handeln – einen fruchtbaren Boden darstellen können, auf dem die Paranoiagenese gedeiht, bildet die mangelnde Entsprechung zwischen den Zielen einer Organisation und ihrer realen administrativen Struktur eine wichtige, aber weit weniger deutlich erkennbare Quelle der Paranoiagenese. In den Zielen der psychoanalytischen Ausbildung etwa verbinden sich die Ziele einer Universität und einer Kunstschule (Psychoanalyse als Wissenschaft und als Kunst), die reale Ausbildungsstruktur aber ähnelt häufig den Modellen der Gewerbeschule und des theologischen Seminars (Psychoanalyse als Technik und Glaubensgemeinschaft). Wenngleich die Ursachen solcher Diskrepanzen in den historischen Entstehungsbedingungen der psychoanalytischen Ausbildung und im Charakter der primären Aufgabe – also der im Kontext institutioneller Grenzen durchgeführten psychoanalytischen Behandlung – zu finden sind, bestehen die realen Mechanismen, durch die sich diese Ursachen bemerkbar machen, genau in dem Widerspruch zwischen erklärten Zielen und impliziter Organisationsstruktur. Die Folge dieser Diskrepanz zwischen vorgeblichen Zielen und institutioneller Struktur ist ein ausgeprägtes Maß an Paranoiagenese und damit verbundene Spaltungen zwischen Idealisierung und Verfolgungsängsten in diesen Instituten.

Die typischsten Beispiele für solche nicht erkannten Diskrepanzen bieten Institutionen, deren Existenz offiziell mit der Erfüllung einer sozialen Funktion im Dienste des Gemeinwohls begründet wird, während ihre tatsächliche primä-

re Funktion darin besteht, für die sie konstituierenden **Bürokratien** befriedigende Jobs zu schaffen; ein anderes Beispiel ist die Klinik, die ihre **vorgedachte** Mission in der Gesundheitsversorgung sieht, während ihre **reale Mission** darin besteht, Geld zu machen. Eine Organisation hingegen, deren Ziel der finanzielle Profit ist und deren Struktur diesem Ziel zuarbeitet, sollte als optimal funktionierende Institution betrachtet werden.

In die allgemeine Kategorie von Störungen und Unzulänglichkeiten in Institutionen fällt eine Vielzahl begrenzter Probleme, die häufig nur Teile der Institution beeinträchtigen: ein Mangel an klarer Grenzkontrolle durch das leitende Management; ein Mangel an stabiler Grenzkontrolle; inadäquate, mehrdeutige Delegation von Autorität oder Delegationsüberschneidungen; und die Diskrepanz zwischen dem Grad an Autorität, mit der einzelne Führer ausgestattet werden, und der Macht, die sie tatsächlich besitzen; das letztgenannte Problem konstituiert eine Grenze zwischen Organisationsproblemen und einem Scheitern einzelner Führungskräfte innerhalb der gesamten Organisation.

Inkompetente Führungskräfte

Die Inkompetenz von Führungskräften hat nicht nur verheerende Folgen für die Funktionsfähigkeit einer Organisation, sondern ist auch in höchstem Maße paranoiagen. Da sich inkompetente Führungskräfte vor kompetenten Untergebenen zu schützen versuchen, entwickeln sie ein ausgesprochen mißtrauisches, defensives und unaufrichtiges Verhalten; sie werden autoritär gegenüber Untergebenen und unterwürfig gegenüber Höhergestellten. Diese Eigenschaften aktivieren eine paranoiogene Regression, die insbesondere die paranoiden und eindeutig psychopathischen Aspekte betrifft. Der korrumpierende Effekt der Unaufrichtigkeit von Führungskräften schafft eine Brutstätte für generelle psychopathische Reaktionen innerhalb der gesamten Organisation, und das zugrundeliegende paranoide Potential kann sich hinter einem vordergründigen, auf allgemeiner Korruption beruhenden Gleichgewicht verbergen.

Im dritten Kapitel habe ich fünf wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaften rationaler Führungskräfte genannt: (1) Intelligenz; (2) persönliche Aufrichtigkeit und Unbestechlichkeit; (3) die Fähigkeit zur Entwicklung und Aufrechterhaltung intensiver Beziehungen; (4) ein gesunder Narzißmus; und (5) eine gesunde, gerechtfertigte antizipatorische paranoide Haltung, die den Gegensatz zur Naivität darstellt. Die beiden letztgenannten Eigenschaften mögen am ehesten überraschen, gleichwohl aber bilden sie die wichtigsten Voraussetzungen für eine leitende Position. Wie im sechsten Kapitel erläutert, schützt ein gesunder Narzißmus die Führungskraft vor übertriebener Abhängigkeit vom Beifall anderer und stärkt ihre Fähigkeit zu autonomem Handeln. Eine

moderat paranoide Haltung sorgt dafür, daß eine Führungskraft wachsam bleibt gegenüber den Gefahren der Korruption und der paranoiagenen Regression sowie gegenüber dem Agieren diffuser, in sämtlichen Organisationsprozessen unbewußt aktivierter Aggression; darüber hinaus schützt sie den Führer vor einer Naivität, die ihn an der sorgfältigen Analyse der motivationalen Aspekte von Konflikten, die in der Institution zutage treten, hindern würde.

Es besteht die Gefahr, daß die narzißtischen und paranoiden Züge des Führers unter den Einwirkungen einer Organisationsregression verstärkt werden und dann ihrerseits machtvolle regressive Kräfte konstituieren, die eine Regression in narzißtisch-abhängiger und paranoid-sadistischer Richtung mobilisieren. Hier wird ein wichtiges Paradox institutioneller Führung erkennbar: Dieselben Persönlichkeitseigenschaften, die eine Führungskraft stärken können, solange sie moderat ausgeprägt sind, können auch regressionsfördernd wirken und verheerende paranoiagene Folgen für die Organisation insgesamt nach sich ziehen. Die moralische Dimension der Führung wird auch durch eine narzißtische und paranoide Regression des Führers und der Institution gefährdet; dies leitet über zu dem Mechanismus, der die Verbindung zwischen der Paranoiagenese und ihren psychopathischen Konsequenzen herstellt.

Projektive Identifizierung

Mittels projektiver Identifizierung wird die in institutionellen Konflikten ausgelöste Aggression auf Feinde innerhalb der Administration projiziert. Die Regression auf Großgruppen-Prozesse aber läßt die projektive Identifizierung scheitern (Turquet 1975). Der Verhaltensaspekt projektiver Identifizierung – das heißt der Versuch, das Objekt, auf das die Aggression projiziert wird, zu kontrollieren, während ebendiese Aggression unbewußt agiert wird – versagt. Wenn die Aggression nicht konsequent auf andere Menschen projiziert und in ihnen verankert werden kann und wenn diejenigen, auf die projiziert wird, nicht kontrollierbar werden, wächst die Furcht vor mutmaßlichen Feinden, und dies wiederum verstärkt die diffuse Projektion der Aggression.

Verrat

Wenn die Vergeltungsangst ein bestimmtes Maß an Intensität erreicht, kommt der »paranoide Drang zu Verrat und Treuebruch« (Jacobson 1971a) ins Spiel, das heißt, die moralische Kontrolle wird in einem kompromißlosen Überlebenskampf aufgegeben. Man wird alles, aber auch alles tun, um sich vor den Gefahren eines Angriffs – dessen Richtung, Form und Intensität man nur vage erahnen kann – zu schützen. Soziologen haben das Phänomen erforscht und vom

Dilemma des Gefangenen gesprochen: Zwei Häftlinge mit persönlichen Bindungen, die aber in getrennten Zellen einsitzen und so weit regrediert sind, daß sie jeden, selbst den unerreichbaren Kameraden, verdächtigen, werden einander vermutlich verraten. Auf einer breiten, nationalen Ebene wurde die vollständige Korruption eines politischen Systems in der ehemaligen DDR sichtbar, so daß selbst die Führung kurz vor dem Zusammenbruch des Regimes die Augen nicht mehr davor verschließen konnte (siehe zum Beispiel Schabowski 1991).

Maligner Narzißmus

Die extremste Form paranoiagener Führung verkörpern Führungskräfte, deren Persönlichkeit durch einen malignen Narzißmus charakterisiert ist – das heißt, sie weisen eine narzißtische Persönlichkeit auf, verbunden mit ich-syntonem Sadismus, paranoiden Tendenzen und antisozialen Merkmalen. Das Syndrom ist typisch für totalitäre Führer; klassische Beispiele sind Hitler und Stalin.

Projektionsprozesse

Die Aktivierung primitiver Aggression im Verhalten der Mitglieder sozialer Gruppen gibt die latente Disposition zur Regression auf präödicale Ebenen der intrapsychischen Organisation zu erkennen. Auf diesen Ebenen werden die Projektion der Aggression auf Elternfiguren, die Reintrojektion solcher durch die projizierte Aggression verzerrten Elternfiguren und der daraus resultierende Kreislauf der Projektion und Introjektion von Aggression durch massive Spaltungsmechanismen ermöglicht, die einerseits Idealisierung, andererseits paranoide, persekutorische Tendenzen auslösen. Diese psychischen Operationen wurzeln in der dyadischen Beziehung zur Mutter, lassen die späteren triangulären Probleme anklingen, in denen die ödipale Situation enthalten ist, und transformieren die Disposition zu multiplen präödicalen Übertragungen in eine Disposition zu den typischen triangulären ödipalen, die dann in der Beziehung der Gruppenmitglieder zur Autorität in den Vordergrund treten.

Die aus diesen Projektionsprozessen resultierende Verzerrung rationaler Autorität führt zu einer defensiven Aktivierung narzißtischer Selbstbehauptung und fördert regressive Beziehungen zu gefürchteten oder idealisierten Führern, die Elternfiguren verkörpern. Wie wir im dritten Kapitel gesehen haben, wird der Prozeß durch eine allgemeine Tendenz vervollständigt, die weiterentwickelten Aspekte der Über-Ich-Funktionen auf die Institution zu projizieren. Unter diesen Bedingungen droht nicht nur die Gefahr einer emotionalen und charakterlichen Regression, sondern auch einer Regression der moralischen Di-

mension individuellen Verhaltens. Der paranoide Drang zum Verrat ist eine logische Folge dieser Regression. Wenn ein Führer das Syndrom des malignen Narzißmus aufweist, breitet sich eine massive paranoide und psychopathische Regression rasch innerhalb der gesamten Organisation aus.

Korrekturmechanismen und ihre Grenzen

Bürokratie

Die wichtigste Methode, mit deren Hilfe sich Organisationen vor einer Paranoienese schützen können, besteht im Aufbau eines bürokratischen Systems. Eine gut funktionierende, in ein demokratisches System eingebettete Bürokratie kann potentiell als ideales Modell der Organisationsstruktur dienen. Masters (1989) hat die wichtigsten Charakteristika der Bürokratie zusammengefaßt: Erstens sorgt die Bürokratie für ein Element des Zwangs, das notwendig ist, wenn große Gruppen von Menschen mit widersprüchlichen Interessen zum Wohle aller tätig sein sollen. Zweitens kann das bürokratische System, indem es neue Kooperationswege zwischen seinen einzelnen Gruppen schafft, eine Effizienzsteigerung ermöglichen. Drittens bieten Bürokratien Vorteile für ihre Mitglieder und gewährleisten auf diese Weise ihre eigene Selbsterhaltung.

Innerhalb einer bürokratischen Organisation können interne Konflikte diagnostiziert, kontrolliert und rational durch Standardmechanismen bürokratischer Funktionsabläufe gelöst werden. Das dreistufige System zum Beispiel erlaubt es Untergebenen, sich an den Supervisor ihres Supervisors zu wenden und ihm ihre Klagen über jenen Supervisor mitzuteilen – unter der Bedingung, daß der Betreffende über die Beschwerde informiert wird; gleichzeitig können Arbeitnehmerorganisationen, die kollektiv die Interessen der Angestellten innerhalb der bürokratischen Organisation vertreten, den Rechten des individuellen Untergebenen Nachdruck verleihen.

Bürokratische Strukturen und Funktionen reduzieren die Regression auf Großgruppenprozesse und beschränken die paranoiege Regression unter normalen Umständen auf ein niedriges Maß. Das effiziente bürokratische Funktionieren kann eine optimale Aufgabenerfüllung gewährleisten, die normale soziale Kommunikation aufrechterhalten und die Unterordnung unter die Ziele, die allgemein als Gemeinwohl anerkannt werden, durchsetzen. Bürokratien können Ressourcen effizient nutzen, und die Beteiligten können ihre Arbeit als befriedigend erleben.

Grenzen

Den positiven Auswirkungen bürokratischer Funktionsformen sind Grenzen gesetzt. Diese Grenzen ergeben sich aus der unvermeidlichen Infiltrierung sämtlicher Gruppenprozesse mit dissoziiertem Sadismus, die das gesamte Funktionieren der Institution einschließlich der Erfüllung funktionaler Aufgaben beeinträchtigt.

Alle Mitglieder einer Organisation erleben narzißtische Herausforderungen, ödipale Rivalitäten und Frustrationen des präödipalen Bedürfnisses nach Abhängigkeit und autonomer Kontrolle – und all dies erzeugt Aggression. Insofern diese Aggression in den direkten sozialen Interaktionen nicht geäußert oder in der Aufgabenerfüllung nicht sublimiert werden kann, wird sie entweder auf die Gruppenbildungen innerhalb der Institution projiziert – was in der Regel zu Spaltungen, Idealisierungen und Verfolgung führt – oder auf die Führung. Sie findet Ausdruck in ihren gemischt ödipalen-präödipalen Konflikten, die ebenfalls eine Idealisierung der Führung und Angst vor der Verfolgung durch Führungskräfte nach sich ziehen. Unzulängliche Führer einer bürokratischen Struktur, insbesondere Führungskräfte mit starken narzißtischen und paranoiden Tendenzen, können ein regrediertes bürokratisches System in einen sozialen Alptraum verwandeln. Solche Führer erwarten von ihren Angestellten unterwürfiges Verhalten und fördern es, belohnen die Idealisierung der Führung und neigen dazu, jeden zu verfolgen, der ihnen ihrer Meinung nach kritisch gegenübersteht.

Die furchtbaren Konsequenzen, die das effiziente Funktionieren der Bürokratien in Hitlers Deutschland und Stalins Sowjetunion für das alltägliche Leben großer Teile der Bevölkerung mit sich brachte, müssen hier nicht detailliert ausgeführt werden. In begrenztem Maße können gut funktionierende Bürokratien innerhalb demokratischer Staaten bei ähnlichen Formen regressiver Führung für Abhilfe sorgen.

Ein Staatssekretär im Gesundheitsministerium, der zu der Auffassung gelangt war, daß der Ärztestand seine Aufgaben nicht erfülle und nachhaltig an seine Pflicht erinnert werden müsse, entwickelte ein Strafsystem: Jeder Fehler, jeder Mißerfolg in einer Institution zog nun innerhalb des gesamten Staates verheerende Folgen nach sich. Jeder Vorfall, der nicht eindeutig dem Gesetz entsprach, wurde durch die Einführung zusätzlicher Regeln und Reglements erfaßt, die sowohl dem bürokratischen System selbst als auch sämtlichen staatlichen Gesundheitsdiensten enorme Belastungen auferlegten. Der Spiraleffekt dieser erhöhten Bürokratisierung bestand in einer allgemeinen Kostensteigerung, in der Verzögerung der Aufgabenerfüllung, einer Aufblähung der staatlichen Bürokratie und einer Vermehrung ihres Personals; gleichzeitig durchdrang

nun eine paranoide Atmosphäre sämtliche Kontakte zwischen den für die Gesundheitsversorgung zuständigen staatlichen Institutionen und den staatlichen Inspektoren sowie zwischen den für die Kontrollsysteme Verantwortlichen und den übrigen Mitarbeitern dieser Institutionen. Narzißtische Selbsterhöhung und paranoide Entwicklungen an der Spitze verstärkten die Paranoiagenese und minderten die Ressourcen in sämtlichen beteiligten Organisationen.

Mechanismen an der Peripherie bürokratischer Systeme pflegen die Größe und den Umfang ihrer Operationen über den funktional gerechtfertigten Rahmen hinaus zu erweitern, so daß die Systeme nach und nach zerfallen. Wie Masters (1989) gezeigt hat, bedeutet gleiche Gerechtigkeit für alle, daß Einzelpersonen das Gefühl haben können, von Bürokratien auf unpersönliche, entmenslichte, ignorante Art behandelt zu werden. Tatsächlich bekommen die Menschen, die sich mit bürokratischen Systemen in Verbindung setzen, als erstes deren negative Aspekte zu spüren. Diese Unpersönlichkeit veranlaßt viele zu dem Versuch, das System zu hintergehen und sich seiner Unflexibilität zu entziehen; dies wiederum hat eine paranoide Reaktion der Bürokratien zur Folge, die dann versuchen, die Betrüger zu fassen. Irgendwelche Versuche aber, das System zu humanisieren und einer einzelnen Person einen Gefallen zu tun, können eine Günstlingswirtschaft – besonders die Vetternwirtschaft – fördern und das System korrumpieren.

Die allmähliche Erweiterung eines bürokratischen Systems, das sich durch seine Expansion vor realen oder potentiellen Betrügern zu schützen versucht, kann zu einer Aufblähung der Bürokratie führen, die nicht nur Individuen, sondern ganze Institutionen, die bürokratisch reguliert werden, beeinträchtigt. Funktionale administrative Führer müssen unter Umständen Wege finden, um unerträgliche bürokratische Zwänge im Dienste optimaler Aufgabenerfüllung abzuschaffen. Kurz, die Gefahren der Erstarrung einerseits und des chaotischen Zusammenbruchs (wenn die Korruption die Oberhand gewinnt) andererseits konstituieren die entscheidenden Grenzen der potentiell korrektiven Wirkungsweise, die bürokratische Systeme in Bezug auf die Verhinderung der Paranoiagenese haben können.

Wenn bürokratische Systeme in einem solchen Grad anwachsen, daß sie ihre Gesellschaft beherrschen, werden ihre selbstbezogenen Funktionen erkennbar: Die Bürokraten werden zu einer privilegierten Klasse, die die unterprivilegierten Bürger in ihrer Umwelt durch Zahlungen zu beschwichtigen sucht. Die Bürokratie ist nicht länger funktional; ihre Erstarrung und ihre chaotischen Merkmale dienen ihren eigenen Interessen. Hier scheint die Paranoiagenese eine gerechtfertigte Reaktion all derer darzustellen, die innerhalb wie auch außerhalb der Bürokratie von ihren Auswirkungen betroffen sind. Die nationalen bürokratischen Systeme mancher Länder scheinen ihr Gleichgewichtsniveau

gefunden zu haben, das mit einem entsprechend hohen Grad an Paranoiagenese in ihren Gesellschaften einhergeht. Der wirtschaftliche Zusammenbruch der Sowjetunion, für den letztlich ein vollständig zentralisiertes System des Wirtschaftsmanagements verantwortlich war, fand seinen dramatischsten Ausdruck in der Entwicklung einer parasitären Bürokratie, die extreme Unbeweglichkeit mit weitverbreiteter Korruption vereinte und zu jener hochgradigen Paranoiagenese der Gesellschaft beitrug, die auch noch zu beobachten war, als der politische Terror nachließ (Roberts and LaFollette 1990; Todd 1990; Boukovski 1990).

Ein weniger deutlich sichtbarer, subtiler und doch alles beherrschender Verfall einer bürokratischen Organisation ist darauf zurückzuführen, daß einzelnen Mitgliedern die Aufgabe zugewiesen wird, als »Torwächter« zu fungieren, um das Gemeinwohl vor potentiell unberechtigten Forderungen, Erwartungen, Beförderungen oder Privilegien zu schützen. Auf die Komiteevorsitzenden, die über die Auswahl des Personals entscheiden, über die Angemessenheit verschiedener Anträge und Gesuche, über die Verteilung jeglicher Art von Ressourcen und über die Beurteilung von Personen innerhalb und außerhalb der bürokratischen Struktur, wird unbewußt der dissoziierte Sadismus übertragen, der die gesamte Organisation durchdringt. Mit anderen Worten: Die Gesamtsumme der narzißtischen und paranoiden Tendenzen, die in gewöhnlichen sozialen Interaktionen durch die bürokratische Struktur unter Kontrolle gehalten werden können, wird auf perverse Weise den Hütern des Tores zugeschrieben. Unter dem Deckmantel objektiver Gerechtigkeit machen sich diese »Torwächter« jene Rolle häufig zu eigen, so daß sie zu grandiosen (narzißtischen), sadistischen und mißtrauischen (paranoiden) Gebietern über menschliche Schicksale werden. Die Ohnmacht der Menschen, die durch ein gewaltiges bürokratisches System in ihrer autonomen Entscheidungsfähigkeit beschnitten werden, kann eine Explosion narzißtischer Bedürfnisse auslösen, wenn sich die Gelegenheit zur Machtausübung bietet; die Willkür und der Sadismus, mit denen einzelne Bürokraten – vor allem solche in untergeordneten Positionen – die Öffentlichkeit behandeln können, sind zur Genüge bekannt.

Menschlichkeit

Ein weiterer Mechanismus, der Institutionen vor der Paranoiagenese schützen soll, ist die Aktivierung einer menschlichen Ideologie, in deren Zentrum das Streben nach Gerechtigkeit, Chancengleichheit und Gleichheit vor dem Gesetz steht. Eingebettet in ein demokratisches Regierungssystem, vermag eine solche Ideologie die sozialen Kontrollen zu unterstützen, die zum Schutz erfordernisgerechter Organisationsstrukturen eingerichtet wurden. Außerdem können sol-

che Kontrollsysteme die Organisationen vor der Korruption ihrer Führungskräfte und dem paranoiagenen Verfall schützen, der sich aus dem Machtmißbrauch herleitet.

Gleichwohl kann die im Kontext von Großgruppenprozessen erzeugte regressive Atmosphäre die Modelle der Gleichheit vor dem Gesetz und der Chancengleichheit untergraben. Die Aktivierung der primitiven Aggression sowie des Syndroms der Identitätsdiffusion im Kontext von Großgruppenprozessen nimmt die Gestalt eines unbewußten kollektiven Neides auf Personen, die sich der Regression entziehen, und auf deren Kreativität an. Unbewußter Neid, der mit einer egalitären Ideologie rationalisiert und generalisiert wird, kann funktionale Führung zerstören; er kann die Ernennung grandioser Führer mit narzißtischen Persönlichkeiten fördern, deren Proklamationen konventioneller Klischees jedem versichern, daß sie gar nicht beneidenswert seien. Die Wahl eines »Urhebers der Illusion« (Chasseguet-Smirgel 1975; Anzieu 1981) zum Führer ist weitgehend auf das Agieren von kollektivem unbewußtem Neid auf reale Autoritäten, auf Werte und Kreativität zurückzuführen.

Soziale Ideologien, die für die institutionelle Funktionsfähigkeit zweitrangig sind, können sich auf die Institution ebenfalls destruktiv auswirken, und zwar vor allem dann, wenn sie durch einzelne Mitglieder geschickt mißbraucht werden – ein schmerzvoller Nebeneffekt gut gemeinter Bemühungen um die sozial vorgeschriebene und geschützte Beseitigung von Mißständen.

In einer Klinik in den Vereinigten Staaten wurde eine weiße Krankenschwester im Zuge von Bemühungen, soziale Ungerechtigkeit zu korrigieren und Vorurteile gegen Minderheiten abzubauen, von einem schwarzen Psychologen zu einem geselligen Beisammensein eingeladen; sie lehnte ab. Der Psychologe hatte das Gefühl, daß sie wegen seiner Hautfarbe nicht eingewilligt habe, und reichte eine Beschwerde beim Menschenrechtskomitee der Klinik ein. Was als eine persönliche Interaktion begann, die ganz von den Persönlichkeitseigenschaften des Psychologen geprägt war, wuchs sich zu einem Generalstreik aller schwarzen Krankenhausbediensteten aus. Der Konflikt griff auf die umliegenden schwarze Gemeinde über und führte beinahe zum Ruin und zur Schließung der Klinik.

Im Zusammenhang mit sozialen Bemühungen, Vorurteile gegen Frauen in Organisationen zu korrigieren, beschuldigte eine Mitarbeiterin im Laufe der Zeit mehrere männliche Supervisoren, sich ihr gegenüber besonders streng zu verhalten, weil sie sich auf ihre sexuellen Annäherungsversuche nicht eingelassen hätte. Diese Mitarbeiter zogen sich vorsichtig von ihr zurück, und es entwickelte sich ein allgemeines Widerstreben, mit ihr in Kontakt zu kommen; niemand jedoch wagte es, das Thema in einem größeren Rahmen zur Sprache zu bringen. Jeder schien zu befürchten, daß seine Erörterung Konflikte und Un-

einigkeit in der Organisation stiften könnte. Als diese Angestellte eine besonders gravierende Beschuldigung vorbrachte, wurde eine umfangreiche Untersuchung in Gang gesetzt, die zu dem Ergebnis kam, daß keinerlei sexuelle Belästigung stattgefunden habe. Die Untersuchung offenbarte aber auch, daß diese Frau bei ihren Kollegen und Kolleginnen angesichts ihrer Schwierigkeiten mit weiblichen wie auch männlichen Supervisoren und Mitarbeitern in der Organisation keine Hilfe gefunden hatte.

Demokratie

Ein weiterer wichtiger Mechanismus zur Kontrolle der Paranoiagenese ist ein demokratischer Prozeß der Entscheidungsfindung. Ein solcher Prozeß umfaßt auch die offene Diskussion über Themen, die jeden etwas angehen, die Gewährleistung gleicher Rechte zur offenen Kommunikation auf sämtlichen Hierarchieebenen, die öffentliche, stabile und sozial sanktionierte Verteilung der Autorität auf einer funktionalen Grundlage und die volle Mitbestimmung aller Untergebenen bei der Auswahl ihrer Führungskräfte.

Unglücklicherweise können paranoiagene Einflüsse hier auf zwei wichtige Ursachen zurückgehen: auf den Charakter politischer Prozesse sowie auf die Verquickung von demokratischen und funktionalen Entscheidungsmechanismen. Die Demokratie ist ein politisches Regierungssystem, das seinem Wesen nach optimal dazu geeignet ist, soziale Regulation in offenen Gesellschaften oder, systemisch formuliert, in offenen Systemen mit einer unendlichen Anzahl von Grenzen zu gewährleisten. Im Gegensatz dazu verlangen begrenzte soziale Organisationen – das heißt offene Systeme mit einer eingeschränkten Anzahl von Grenzen und spezifischen primären Aufgaben – eine funktionale Führung, die den primären Aufgabensystemen angemessen ist.

Der Fakultätsdekan einer lateinamerikanischen staatlichen Universität wurde Ende der sechziger Jahre in einer Phase politischer Unruhen auf demokratischem Wege gewählt. Jeder – von den Portiers bis zu den ordentlichen Professoren – stimmte ab. Dieser Prozeß wurde unter anderem damit gerechtfertigt, daß jeder, der in der Fakultät arbeitete, beurteilen könne, wer für den Job am besten geeignet sei. In Wahrheit wurde der demokratische Prozeß von einem Kampf zwischen politischen Gruppen beherrscht. Der Kandidat, der schließlich gewann, hatte diesen Sieg seiner »Bündnispolitik« zu verdanken und galt allgemein als mittelmäßig.

Ein anderes Beispiel ist ein Modell der therapeutischen Gemeinschaft, in dem auf der Vollversammlung über Patientenprivilegien abgestimmt wird. So beschloß die Gemeinschaft in einer Institution demokratisch, ob ein potentiell suizidgefährdeter Patient am Wochenende Ausgang bekommen sollte

oder nicht. Ein funktionaler Entscheidungsprozeß hingegen würde eine solche Entscheidung der Person mit dem größten Fachwissen und der juristischen Verantwortung für die Beurteilung suizidaler Risiken überlassen.

In einigen psychoanalytischen Gesellschaften Europas und Lateinamerikas ist der Erwerb der ordentlichen Mitgliedschaft automatisch mit der Ernennung zum Lehranalytiker verbunden, dem eine sehr wichtige Ausbildungsfunktion obliegt. Die Tradition, ordentliche Mitglieder in geheimer Abstimmung zu wählen, scheint für eine Gesellschaft ein gerechtfertigter demokratischer Weg zu sein, neue Mitglieder dazu einzuladen, sich dem Institut anzuschließen; wenn man aber davon ausgeht, daß diejenigen gewählt werden sollten, die am besten qualifiziert sind, die Ausbildungsfunktionen der Institute wahrzunehmen, ist das Verfahren in hohem Maße fragwürdig. Eine seiner Konsequenzen nämlich besteht darin, daß psychoanalytische Gesellschaften, in denen verschiedene Gruppen um die Macht rivalisieren, tendenziell einen hohen Grad an Paranoienese entwickeln. Es gibt eine berechnete allgemeine Angst, daß die Wahl mehr mit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Machtstruktur als mit der Befähigung zur Ausbildung zu tun hat.

Funktionale Entscheidungsprozesse aber beinhalten gleichwohl ein »Mitbestimmungsmanagement« – das heißt die Möglichkeit von Gruppendiskussionen und gemeinsamen Entscheidungen unter den Führungskräften einer bestimmten hierarchischen Ebene. Wenn das Mitbestimmungsmanagement mit der klaren und stabilen Delegation von Autorität an jede beteiligte Gruppe einhergeht und die individuelle Autorität der Führungskräfte ihren Verantwortlichkeiten entspricht – Autorität kann delegiert werden, Verantwortung aber nicht –, dann kann es so aussehen, als sei eine solche funktionale Organisation demokratisch, letztlich aber entspricht sie den funktionalen Prinzipien der sozialen Organisation.

Altruismus

Ein scheinbar einfacher, mitunter hocheffizienter, aber leicht zu untergrabender Mechanismus zur Reduzierung der Paranoienese wird durch gut motivierte Personen repräsentiert, die integer sind, Anteil an der Organisation und deren menschlichen Werten nehmen und über die Organisationsgrenzen und Aufgabensysteme hinweg anderen helfen, die in Schwierigkeiten sind. Sie bringen zwei Feinde zusammen, damit diese ihre Konflikte beilegen; sie sprechen ausführlich mit jemandem, der in einem paranoiden, sich selbst perpetuierenden Netz falscher Wahrnehmungen und Vorstellungen gefangen ist; sie versammeln eine signifikante Gruppe Gleichgestellter, um ihren Vorgesetzten die Probleme

vorzutragen, die von diesen ignoriert oder nicht effizient gehandhabt werden – unter den richtigen Umständen können all diese Aktionen hilfreich sein. Individueller Mut, das normale Gefühl, Werten verpflichtet zu sein, und ein altruistischer Zug können einzelne Mitglieder dazu veranlassen, eine paranoiegene Regression zu überwinden.

Eine solche Herangehensweise an institutionelles Management kann das Bewußtsein für die Paranoienese, für ihren universalen Charakter und für die Wichtigkeit von Korrekturmaßnahmen zu ihrer Bewältigung erweitern. Dieser in bester Absicht vorgenommene Korrekturprozeß kann aber auch umkippen. Die Eigenschaften individueller Bescheidenheit und hoher moralischer Werte können korruptiert werden, wenn sie mit Naivität einhergehen, das heißt mit einer unbewußten Verleugnung der aggressiven und sadistischen Versuchungen der Institutionsmitglieder und Gruppen. Dies illustriert mein bereits erwähntes Beispiel der erfahrenen Managerin, die ihrem jüngeren Kollegen zu helfen glaubte, dabei aber unbewußt paranoide Entwicklungen innerhalb ihres administrativen Settings verstärkte.

In offenen Institutionen, in denen Feedback gefördert wird und eine funktionale Organisation vorherrscht, haben Personen mit gravierend antisozialen Tendenzen leichtes Spiel; sie können falsche Informationen in Umlauf setzen, die gerade deshalb Gewicht bekommen, weil alle Beteiligten einander respektieren.

Ein Mann mit einer schweren paranoiden und antisozialen Pathologie, der während eines institutionellen Konflikts zum Vertreter seiner Gruppe ernannt worden war, zweifelte an der Ehrlichkeit der Stimmenauszähler, die das Management im Zusammenhang mit einem politischen Prozeß – der Wahl von Personalvertretern, die Verhandlungen mit der obersten Leitung führen sollten – ernannt hatte. In einer öffentlichen Versammlung beschuldigte der Mann einen führenden Angehörigen des Managements, mit einem der Stimmenauszähler persönlich befreundet zu sein – dies berechnete zu Zweifeln am Wahlergebnis. Sowohl der Stimmenauszähler als auch der Manager fühlten sich durch diese ihrer Meinung nach ungerechtfertigte Infragestellung ihrer Ehrlichkeit angegriffen und paralytisch; in der Gruppensituation erlebten zahlreiche Organisationsmitglieder, die privat bereits von dem Vorwurf der Unehrlichkeit gehört hatten, das Verhalten jenes Anklägers als mutige Offenlegung eines allgemein bekannten Gerüchts. Die Beschuldigungen vergifteten die ohnehin bereits hoch paranoiegene Atmosphäre der Institution noch stärker. Die chronische Verlogenheit jenes Mannes, der die Anklagen erhoben hatte, kam erst viele Monate später ans Licht.

Wenn Personen mit ausgeprägten paranoiden, narzißtischen oder antisozialen Eigenschaften auf Führungspositionen befördert werden, kann dies an sich

bereits zeigen, wie weit die Regression der organisationsinternen Gruppenprozesse vorangeschritten ist: Die Beherrschung des Gruppenprozesses durch paranoide Personen kann als indirekter Indikator für das Ausmaß gelten, in dem die Paranoiagenese entwickelt ist.

9 Führungsstile

Im achten Kapitel habe ich die paranoiagenen Auswirkungen erläutert, die sich beobachten lassen, wenn Personen mit starken paranoiden, narzißtischen oder antisozialen Eigenschaften in Führungspositionen aufsteigen. Ich habe jedoch auch die Ansicht vertreten, daß ein solcher Aufstieg unter Umständen ein Ergebnis der Regressionsebene von Gruppenprozessen innerhalb der Organisation darstellen kann. Ich habe die These formuliert, daß das Maß, in dem paranoide Individuen den Gruppenprozeß dominieren, indirekt immer auch zu erkennen gibt, inwieweit sich eine Paranoiagenese in der Organisation ausgebreitet hat.

Diese kurze Darstellung bildet den Hintergrund und Kontext für eine eingehendere Erforschung des Einflusses, den die Persönlichkeit der Führungskraft auf eine Zu- oder Abnahme der Paranoiagenese innerhalb der Institution ausübt. In den vergangenen Jahren hat es mich beeindruckt zu sehen, in welchem hohem Maß gute Führer – ungeachtet der Herausforderungen, vor die Institutionen durch die äußere Realität oder sogar durch existenzbedrohende Krisen gestellt werden – dazu beitragen können, daß diese Organisationen ohne eine schwere paranoiagene Regression überleben und funktionsfähig bleiben. Umgekehrt kann eine Institution, die scheinbar klare und realisierbare Aufgaben und eine aufgabenorientierte Organisation besitzt, tatsächlich von einer schweren Paranoiagenese betroffen werden, die sich aus den Eigenschaften ihrer Führungskräfte herleitet. An früherer Stelle habe ich die Konsequenzen exzessiv narzißtischer, paranoider, zwangsneurotischer und schizoider Züge in der Persönlichkeit des Führers erläutert und dabei vor allem die negativen Auswirkungen des pathologischen Narzißmus auf seine unmittelbare Umgebung wie auch auf die Organisation insgesamt betont. Hier möchte ich bestimmte pathologische Führungsstile und ihre Folgen für die Organisation näher untersuchen.

Wenngleich positive Bindungen unter den Organisationsmitgliedern auf ihrer gemeinsamen Identifizierung mit einer gemeinsamen Aufgabe (Aufgabensystemen) und ihrer Identifizierung mit einer bestimmten Berufsgruppe (Empfindungssystem, Rice 1965) beruhen, sind solche libidinösen Bindungen doch auch darauf zurückzuführen, daß sich die Organisationsangehörigen auf ihren Führer verlassen und ihn bewundern (Freud 1921). Da jedoch menschliche Beziehungen grundsätzlich ambivalent sind und Organisationsmitglieder infolge ihres Wunsches, beruflich voranzukommen, angesichts administrativer Hierarchien besonders stark zu Rivalität neigen, spielt das Aggressionspotential im sozialen Leben der Organisation eine wichtige Rolle. Zudem aktivieren die einzelnen Mitglieder neben der Idealisierung ihrer Führungskräfte und der