



Warum tu ich mir das an?

MOTIVATION VON FÜHRUNGSKRÄFTEN – Ein gesunder Narzissmus – oder anders formuliert: gesunde Selbstliebe – ist die Antriebsfeder vieler erfolgreicher Unternehmer und Führungskräfte. Problematisch wird die Sache, wenn der Narzissmus pathologisch wird, gefangen im Streben nach Erfolg und Bestätigung.

Brixen – Beruflicher Erfolg, soziale Anerkennung, materielle Sicherheit – erstrebenswerte Ziele, zweifelsohne. Ein Haus im Grünen, eine Wohnung in der Stadt, schnelle Autos in der Garage – beglückend. Mediale Aufmerksamkeit für das Unternehmen, exzellenter Ruf in Fachkreisen, Bewunderung durch Familie und Freunde – wunderbar. Und beinahe immer verbunden mit unermüdlicher Leistungsbereitschaft, schlafraubenden Verantwortlichkeiten, finanziellen Risiken und großem persönlichem Verzicht. Nicht selten auch mit öffentlicher Kritik und böswilliger Meinungsbildung.

Was ist der eigentliche „Motor“ von Unternehmern und Führungskräften? Was die zugrundeliegende „innere“ Motivation, sich den Mühen von Herausforderung und Risiko zu stellen, Entbehrungen auf sich zu nehmen und unermüdlichen Einsatz auf un-

terstützten Ebenen zu leisten – natürlich immer vorausgesetzt, man hat eine Wahl? Warum lässt man sich darauf ein?

Gesunde Selbstliebe: Erfolge genießen können und wissen, warum man sich etwas antut

Als Psychoanalytikerin komme ich nicht umhin, die Leser dieser Zeilen mit einem Konzept zu behelligen, das sich mit der Selbstliebe – also dem sogenannten Narzissmus – auseinandersetzt. Sie (die Selbstliebe) bildet dabei die Grundlage und den Ausgangspunkt unser aller Lust am Gelingen, an der Freude am Tun, an Lob und Anerkennung, an unserer Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und (in po-

sitivem Sinne) Macht auszuüben. Es geht also um die positive (und eigentliche) Besetzung des Begriffes: Es geht um „gesunden“ Narzissmus – oder anders formuliert: um „gesunde“ Selbstliebe. Auf die Arbeitswelt bezogen, meint dies ganz zwangsläufig die wundervolle Tatsache, die Arbeit nicht als selbstwertmäßig existenziell ansehen zu müssen und auf Erfolg in psychischer Hinsicht keineswegs zwingend angewiesen zu sein; und wenn sich der Erfolg einstellt, dann besitzt man die Fähigkeit, ihn zu genießen (was nicht zwingend so sein muss). Es bedeutet darüber hinaus, Verantwortung übernehmen zu können, ohne zwangsläufig das Gefühl von „Macht“

zu brauchen. Sich vor Überlastung und Burnout nachhaltig schützen zu können, weil zwischenmenschliche Beziehungen und Hobbys einen ebenso hohen Stellenwert im eigenen Leben haben. Sich gesund selbst zu lieben, bedeutet letztlich auch, genau zu wissen, weshalb ich mir was auch immer antue bzw. weshalb ich mich worauf auch immer einlasse. Eine erfüllende Vorstellung. Doch leider geht es auch anders.

Zum ersten Mal höre ich diese Frage aus seinem Mund, kaum wahrnehmbar und mehr an sich selber gerichtet als für andere bestimmt. Herr M. spricht von seiner Arbeit: „Wissen Sie, mein Leben ist die Firma. Und meine Frau verlässt mich jeden Tag ein bisschen mehr. Meine Kinder werden erwachsen – ohne mich. Ich sitze in Besprechungen oder vor dem Rechner, meine Freunde – jetzt muss ich wohl sagen: die von früher – feiern zusammen. Zu oft allein in fremden Hotels, wo ich doch das Gefühl von Einsamkeit kaum mehr ertragen kann. Und das Schlimmste: Ich weiß nicht mehr, warum und für wen ich das tue! (Auszug aus einer Coachingstunde, Juli 2017)

Die Unfähigkeit, den Erfolg zu genießen

Herr M. wirkt ‚abgekämpft‘ und müde. Und erschrocken darüber, welch Eingeständnis seines momentanen Gemütszustandes ihm da über seine Lippen kommt. Warum tue ich mir das an?

den Eindruck, keine wirkliche Wahl zu haben. Er wirkt gefangen in einem Sog, ohne Chance auf Entrinnen. Ein unaufhörliches, gefährliches „Spiel“: sich ständig und unentrinnbar durch nicht enden wollende Bemühungen den eigenen Wert „sichern“ zu müssen. An dieser Stelle hören zweifellos gesunder Narzissmus, gesunde Selbstliebe definitiv auf. Und gebahnt ist der Weg – oft ebenso unentrinnbar – für Burnout-Phänomene und unterschiedlichste Suchterkrankungen.

Pathologischer Narzissmus – wie kommt es dazu?

Wie kommt es zu pathologischem Narzissmus? Zur Klärung dieser Frage ist ein Abstecher in die Entwicklungspsychologie notwendig. Aus entwicklungspsychologischer Sicht liegen Selbstwertproblemen entweder eine unzureichende bzw. fehlende oder aber eine unreflektiert-übertriebene elterliche Bewunderung des Kindes zugrunde. Mit anderen Worten: Ein Zuviel an Bestätigung und Anerkennung kann genauso „schädlich“ wirken wie ein Zuwenig oder gar ein Fehlen. In der Folge wird nämlich die Erfahrung verhindert, dass ein Mensch nicht nur dann liebenswert und „herzlig“ ist, wenn er seine guten, schönen oder gefälligen Gefühle zeigt, sondern dass er es auch dann noch ist, wenn er seine unbequemen, oft verborgenen Gefühle preisgibt – wie etwa Sorge, Ohnmacht, Scham, Eifersucht, Verwirrung oder Trauer. Aus dem Gesagten und vor dem Hintergrund beiderlei möglicher Entwicklungen resultiert ein negatives kindliches Selbstbild, dem wiederum kompensatorisch und zur Abwehr unerträglicher Minderwertigkeitsgefühle ein idealisiertes Selbstbild (also eine

grandiose Vorstellung der eigenen Person) gegenübergestellt werden muss, welches allerdings dauernd vom „Einsturz“ bedroht und notwendigerweise immerzu „auf Unterstützung von außen“ angewiesen ist. Den Kern der Handlungsmotivation davon betroffener Menschen müssen dementsprechend ständige Bemühungen darstellen, Beifall und Anerkennung zu bekommen. Es ist wie bei einer Regentonne mit durchlöcherter Boden: Um den Wasserspiegel der Tonne konstant zu halten, bedarf es des ständigen Nachfüllens – ein ununterbrochener und zermürbender Kraftakt. Und letztendlich ohne Befriedigung. Auf die Person des Wasserfüllers bezogen: Sie muss sich ständig viel antun, ohne wirklich jemals ans Ziel zu kommen! Wohl ein bisschen so wie bei Herrn M. Dass dies alles einen unbewussten inneren Prozess darstellt, fernab der willentlichen Steuerung des Betroffenen, darauf sei an dieser Stelle dezidiert verwiesen.

Stellt sich abschließend nun noch die Frage, wie narzisstisch die ideale Führungskraft eigentlich sein sollte? Bereits die Bereitschaft, sich den vielfältigen Herausforderungen einer Führungsposition stellen zu wollen (immer vorausgesetzt, man hat die Wahl), geschieht vor der mehr oder weniger unbewussten Suche nach Bestätigung und Anerkennung. Darin liegt keineswegs etwas „Falsches“, sondern vielmehr eine unerlässliche Voraussetzung. Und wohl häufig eine gehörige Portion Kreativität, zwischenmenschliches Geschick und Freude und Lust am Tun. Wird das „Nachfüllen der Regentonne“ jedoch zu einem nicht enden wollenen und zermürbenden Kraftakt, sollte man den Weg in die Beratung oder ins Coaching nicht scheuen.

Sarah Gutweniger

ZUR AUTORIN Dr. Sarah Gutweniger ist klinische Psychologin, Psychotherapeutin und Psychoanalytikerin. Von 2001 bis 2008 war sie Psychologin im Therapiezentrum Bad Bachgart. Seit 2008 ist sie Psychotherapeutin in freier Praxis.

