

# OTHELLO AUF DER FÜHRUNGSEBENE

## DIE SCHATTENSEITE DER MACHT

VON DR. FRANZISKA V. KUMMER UND PROF. DR. ARIST V. SCHLIPPE

---

### EINLEITUNG

Der Umgangsstil, den ein Mensch mit seinen Mitmenschen pflegt, wird stark durch das jeweils bevorzugte Motiv geprägt, das er verfolgt. Die „Theorie der gelernten Bedürfnisse“<sup>1</sup> geht in dem Zusammenhang davon aus, dass Menschen meist eines von drei zentralen Motiven bevorzugen: das Leistungsmotiv, das soziale Anschlussmotiv oder das Interesse an Macht – entsprechend unterschiedlich gestalten sich jeweils die Beziehungen. Zweifellos stellt das letzte Motiv eine besondere Herausforderung dar, sodass es heute im Zentrum stehen soll.

---

Menschen mit einem überstarken Machtmotiv kann man als „Othello-Chefs“ bezeichnen.<sup>2</sup> Der Namenspathe ist hier die literarische Figur Shakespeares, die sich in Eifersucht, Angst und Intrigen hoffnungslos verstrickte und am Ende zugrunde ging. Gelangt ein derartiger „Othello“ auf die Führungsebene, hat man es mit einem Chef zu tun, der es seinen nachgeordneten Mitarbeitern schwer macht. Eifersucht auf Erfolge und Talent wird zur Triebfeder des Führungshandelns – entsprechende Probleme sind programmiert. Das Handeln des Othello wirkt sich toxisch und kontraproduktiv aus, was oft zulasten des gesamten Unternehmens geht.

### Das übersteigerte Machtmotiv ist das Problem

Macht ist zunächst alles andere als negativ. Die entsprechenden Persönlichkeiten sind oft kompetitiv und durchsetzungsstark. Sie übernehmen Verantwortung, fällen Entscheidungen intuitiv und sind in der Lage, „Unsicherheitsabsorption in allen Fragen der unternehmerischen Existenzsicherung“ zu übernehmen.<sup>3</sup> Problematisch wird es, wenn das Motiv entgleist, denn es liegt in der Natur der Sache, dass ein überstarkes Machtmotiv nicht leicht in seine Schranken gewiesen werden kann. Im Folgenden soll diese Situation genauer verfolgt werden.

Das charakteristischste Merkmal ist eine ausgeprägte Eifersucht. Nachgeordnete Mitarbeiter werden von dem Othello mit Argusaugen beobachtet, ob sie ihm über den Kopf wachsen könnten, Kleinigkeiten werden als Anzeichen für Illoyalität interpretiert. In der Regel ist die Sorge vor Konkurrenz oft realitätsfern – in der Welt des Othello-Chefs wird die Gefahr von unten allerdings real erlebt. Leistungsträger werden daher nicht gefördert, vielversprechende Talente werden gebremst und sabotiert. Das Ziel besteht vor allem darin, die eigene überlegene

Stellung zu sichern und Erfolge anderer nur eingeschränkt zuzulassen. Im Ergebnis werden durch manipulative Aktivitäten potenzielle oder auch nur eingebildete Rivalen aus dem Weg geräumt, gute Mitarbeiter werden vom Erfolg abgehalten. Unternehmen lassen solche Aktivitäten dennoch oft gewähren – entweder, weil es sich um den Gründer bzw. die Gründerin selbst handelt, oder weil der Othello häufig als charismatische Persönlichkeit auftritt, die anderen ihr ganz individuelles Narrativ versiert als die einzige Wahrheit vermittelt.

### Wer wird zum Othello-Chef?

Will man ergründen, wie einem Othello-Chef beizukommen ist, stellt sich die Frage nach dem Hintergrund des Machtmotivs. Während Leistungsmotivation sich aus der Sache entwickelt, steht bei dem Machtmotiv der Wunsch nach Dominanz und Kontrolle des anderen im Vordergrund. Und hier kommt es zu einer interessanten Paradoxie: Wer schwerpunktmäßig auf Macht setzt, ist darauf angewiesen, dass der andere kooperiert. Der Betreffende ist also verwundbar, muss ständig testen und prüfen, ob er weiterhin über die Macht verfügt. So ist neben dem nach außen gezeigten Selbstbewusstsein immer die Möglichkeit von Angst, Selbstzweifeln und Minderwertigkeitsgefühlen präsent. Der Othello-Chef muss sein Selbstbewusstsein demonstrieren und greift daher nach jeder Art von Anerkennung – gerne auch für Leistungen, die eigentlich auf die Mitarbeiter zurückgehen.

Im zwischenmenschlichen Bereich ist insbesondere das sogenannte personalisierte Machtmotiv problematisch, da die angestrebte Machtausübung sich letztlich als autoritäre Mitarbeiterführung darstellt. Es wird keine strukturierte und erfolgsorientierte Führung angestrebt, es geht um Herrschaft. In der Praxis korrelieren hohe Ausprägungen dieser Art Machtmotiv mit einem reduzierten unternehmerischen Erfolg, weil zu viele Ressourcen für persönliche Rängeleien verwendet werden, statt sich konstruktiv einem gemeinsamen Ziel zu widmen.

---

1 McClelland (1988).

2 Pin/Stein (2014).

3 Nagel/Wimmer (2014), S. 31.

Die stark ausgeprägte Angst vor Statusverlust führt zugleich zu völliger Kritikunfähigkeit, da auch konstruktive und gut gemeinte Ratschläge als Gefährdung der eigenen Überlegenheit wahrgenommen werden. Auch die Unternehmensleitung kann sich nur schwer des Problems annehmen, denn der Othello-Chef hat sich meist einen guten Ruf erarbeitet, während er bei potenziellen Kritikern rechtzeitig Vorkehrungen trifft, um deren Ruf zu beschädigen. Nur wenig verwunderlich ist es daher, dass auf der obersten Leitungsebene das Problem kaum erkannt und erst recht nicht unterbunden wird.

## Symptome aus der Sicht der Mitarbeiter

Vor allem leistungsfähige Mitarbeiter haben unter dem Othello-Chef zu leiden. Wer ihm aus seiner Sicht gefährlich werden könnte, lernt früher oder später ausgeprägtes Mobbing bzw. Bossing kennen. Triebfeder ist die permanente Angst, durch eine bessere Alternative ersetzt werden zu können. Infolge der Unsicherheit durch den Mangel an Selbstbewusstsein ist diese Angst für den Othello-Chef real.

Leistungsträger erleben bereits Schwierigkeiten bei der Erbringung ihrer Arbeit, beispielsweise durch übertriebene bis realitätsferne Kritik, ggf. sogar verbale Gewalt, herablassende Kommentare zu Arbeitsergebnissen (während sie bei Erfolgen lange auf Lob warten können), verstärkte Kontrollen ohne Fehlertoleranz, falsche Anschuldigungen und unberechtigtes Verantwortlichmachen für Fehler. So entsteht ein Klima der Anspannung durch die Unberechenbarkeit der Führungskraft. Die Option auf Aufstieg oder Gefahr der Rückstufung ist für die Mitarbeiter schwer im Voraus einzuschätzen. Es kann sogar zu gezielten Imageschädigungen kommen, die dem Opfer des Othello-Chefs zugleich auch die Möglichkeit abschneiden, auf einer übergeordneten Führungsebene nach Hilfe zu suchen. Im zwischenmenschlichen Bereich ist es ähnlich unangenehm: Kritik wird persönlich bis demütigend geäußert, Kollegen werden bloßgestellt bzw. lächerlich gemacht und in Meetings ignoriert, Gerüchte bis hin zu übler Nachrede (z.B. über angebliche Fehler oder schlechte Charaktereigenschaften) werden in die Welt gesetzt, das Streben nach gebieterischer Herrschaft findet seine Ausprägung in Willkür – auch beim Entzug von Privilegien – und emotionaler Kälte. Ein etwa gewünschtes Vieraugengespräch kommt meist nicht zustande oder platzt kurzfristig wegen vermeintlich dringenderer Angelegenheiten.

## Herausforderungen in der Praxis

Zum „Othello-Chef“ wird erst, wer zum „Chef“ wird. Auch wenn zum Teil recht stabile Persönlichkeitsmerkmale das Problem sind, ist es gerade der hierarchische Aufstieg, der die Schwierigkeiten zum Vorschein bringt. Zum einen hat die betreffende Person umso mehr zu verlieren, je höher die hierarchische Stellung ist; zum anderen hängen auch umso mehr Personen von

der Gunst des (zukünftigen) Othello ab. Bringt dieser seinem Umfeld erfolgreich bei, aufrichtiges und kritisches Feedback zu unterlassen, und fördert ganz besonders diejenigen, die seinem Ego mit positivem Feedback schmeicheln, wird Kritik als umso infamer wahrgenommen, weil sie immer seltener wird. Aus Unternehmenssicht ist daher dringend auf eine gute Führungskultur zu achten, die sensibel auf Symptome reagiert und beispielsweise durch Coaching eingreift, um dem Othello die Grenzen aufzuzeigen. Bestenfalls werden Personen mit derartigen Persönlichkeitsstrukturen gar nicht erst in eine Führungsposition gehoben. Es ist daher bei der Karriereförderung verstärkt auch auf Soft Skills zu achten, wobei gleich bei ersten auftretenden Problemen unmittelbar eingeschritten werden sollte. Dies muss keinesfalls „erzieherisch“ sein, sondern kann auch darin bestehen, das Selbstwertgefühl des Betroffenen substantiiert zu stärken und ihm so einen Teil der Sorgen zu nehmen.

Beschäftigte, die erste Othello-Anzeichen erkennen, sind gut beraten, keine Zweifel an ihrer Loyalität aufkommen zu lassen und Bescheidenheit zu demonstrieren, ohne sich dabei jedoch unterwürfig zu geben. Ebenso zeigt die gezielte Erfragung von Rat positive Wirkung, weil es dem Adressaten das Gefühl von Überlegenheit vermittelt. Letztlich muss jeder für sich selbst entscheiden, ob er sich dauerhaft auf eine Führungsbeziehung einlassen möchte, in der immer wieder die Anerkennung der hierarchischen Überordnung demonstriert und Großmut gezeigt werden muss. Für die meisten Mitarbeiter eines Othello-Chefs dürfte eine Versetzung oder gar ein Jobwechsel die bessere Wahl sein. Dies zeigt, dass es in erster Linie auf die Leitungsebene ankommt, sich möglichst keinen Othello-Chef heranzuziehen und bei Sichtbarwerden entsprechender Symptome frühzeitig einzugreifen. ◆

## LITERATURVERZEICHNIS

### McClelland, D. (1988):

Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press.

### Nagel, R./Wimmer, R. (2014):

Systemische Strategieentwicklung. 6. Aufl., Stuttgart:

Schäffer-Poeschel.

### Pin, J. R./Stein, G. (2014):

Jealous Leader's Behaviour: the Othello Boss Syndrome.

In: The European Business Review, 01/2014, S. 64.

## KEYWORDS

Othello-Chef • Leistungsmotiv • Anschlussmotiv • Machtmotiv