

„AVE CHEF“

DIE ZERSTÖRERISCHE WIRKUNG DES CÄSARENWAHNS

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

ABSTRACT

Vor einiger Zeit behandelten wir in dieser Rubrik das Thema des „Othello-Chefs“, der vor lauter Eifersucht auf erfolgreiche Mitarbeiter diese ausbremst und letztlich vielfach vertreibt, um zu verhindern, dass ihm Ebenbürtige heranwachsen. An dieser Stelle soll es nun um den sogenannten Cäsarenwahn gehen. Auch wenn es sich hierbei nicht um die Diagnose einer Krankheit handelt, beschreibt das Phänomen doch einen Typus Mensch, der durch einen krankhaft übersteigerten Machtanspruch bei gleichzeitiger Selbstüberschätzung hochproblematische Entscheidungen trifft, gute Leute vertreibt und mit seinem zerstörerischen Wirken ganze Abteilungen sprengen kann.

*„Power corrupts, and absolute power corrupts absolutely“
(Lord Acton zugeschrieben).*

Der Begriff des Cäsarenwahns¹ stammt ursprünglich aus dem historischen Kontext und beschrieb das Verhalten großwahn-sinniger Tyrannen, wobei insbesondere der römische Kaiser Caligula als Beispiel für rücksichtsloses und grausames Verhalten genannt wird. Das Ausmaß steigt mit dem Grad eigener gewonnener Macht, die zu einem übersteigerten Selbstbewusstsein bis hin zur Annahme der Unfehlbarkeit führt. Kritiker werden mit aller Härte verfolgt und (mund)tot gemacht, weil sie es aus Sicht des Herrschers nicht anders verdienen. Ähnliches gilt für manche Persönlichkeiten im Kontext von Karrieren im Unternehmen: Die erlangte Macht und eigene Erfolge machen blind und verändern das Verhalten des Machthabers zum Negativen. Der Führungsstil wird zunehmend autoritär, das Interesse ist stark auf den eigenen Vorteil bedacht, während das Gemeinwohl und die Interessen der Untertanen bzw. Mitarbeiter zur Bedeutungslosigkeit degradiert werden. Während konstruktive Einflussnahme bedeutet, gemeinsame Interessen im Medium der Gegenseitigkeit zu verfolgen, ist eine absolute Machtausübung („restrictive control“) gegen die Interessen der Mitarbeiter gerichtet, was nicht nur negative Folgen für die Betroffenen hat, denn sie korrumpiert auch die Machtausübenden und wirkt negativ auf sie zurück². Besonders in der internationalen Politik kann man derzeit den Eindruck gewinnen, dass die Zahl von Staatsoberhäuptern zunimmt, die dieser Art der Logik folgen und entsprechend Machtfülle anhäufen und Kontrollmechanismen ausschalten, was nicht nur ihnen nicht gut bekommt. So können sich einstmals leuchtende Vorbilder der Demokratie in Richtung eines autoritären Staates entwickeln, und nicht zuletzt gibt es mittlerweile wieder kriegerische Auseinandersetzungen auf europäischem Boden.

Cäsaren im Unternehmen

Doch auch jenseits der Weltpolitik ist immer wieder zu beobachten, dass besonders in hierarchisch geprägten Organisationen einzelne karriereorientierte Personen ihre erworbene Machtstellung zielbewusst vergrößern und zur „Kaltstellung“ von Kritikern nutzen, bis sie aus dem Fehlen von Kritik Rückschlüsse auf die eigene Unfehlbarkeit ziehen. Mit zunehmender Machtfülle entstehen auch hier Tyrannen, die dem Cäsarenwahn verfallen.

Symptome sind Fantasien eigener Größe mit einer dramatischen Verzerrung der Selbstwahrnehmung, Rücksichtslosigkeit in Bezug auf Belange anderer, fehlende Skrupel bei der Ausübung zwischenmenschlicher Grausamkeit und auch ein völliges Desinteresse daran, was getroffene Entscheidungen für das Unternehmen oder die nachgeordneten Mitarbeiter bedeuten. Das eigene Ego steht im Mittelpunkt, die eigene Macht muss genutzt und ausgelebt werden, dem überzogenen Selbstbild zufolge kann dem Betreffenden ohnehin niemand das Wasser reichen (der dahinter liegende Mangel an Selbstwertgefühl wird mit diesen Fantasien überdeckt). Die Überzeugung der eigenen Unfehlbarkeit bei gleichzeitig umfangreicher Möglichkeit, Gegenspieler und Kritiker zu sanktionieren, resultiert in rücksichtslosen Entscheidungen und mitunter heftigen Sanktionen gegenüber anderen Unternehmensangehörigen, die den Interessen des Cäsaren nicht gerecht werden.

Gerade im Zusammenhang mit der schrittweisen Einräumung von erweiterten Kompetenzen für eine Führungskraft kann eine gefährliche Lage entstehen, denn der hierarchische Aufstieg und der damit verbundene Zugewinn an Macht korrumpieren den Betreffenden, der bei jedem Karriereschritt weniger Konsequenzen zu befürchten hat. Entsprechende Veranlagungen, die bisher noch durch eine disziplinarische Einordnung im Zaum gehalten wurden, kommen zur vollen Entfaltung und steigern sich: „Macht wirkt wie eine Droge: Die Selbstzweifel verfliegen,

¹ Blank et al. (2021).

² Scholl (2007); Wirth (2019).

das Selbstbewusstsein steigt.³ Die Machtfülle einer Führungskraft, der praktisch „nichts mehr passieren kann“, ermutigt dazu, Grenzen zu überschreiten und einfach nur noch das zu tun, was dem eigenen Vorteil nutzt. Mit wachsendem Wirklichkeitsverlust wird Kritik unterbunden, kommen Personen mit abweichender Meinung unter Konformitätsdruck – so kann auch kein sinnvolles Wissensmanagement erfolgen, neues und besseres Wissen steht dem Unternehmen nicht zur Verfügung⁴.

Psychischer Hintergrund

Meist geht dieses Phänomen mit spezifischen Beeinträchtigungen einher, die nicht immer das Maß psychischer Erkrankungen haben müssen. Bei problematischen Führungskräften wird vielfach von mehr oder weniger ausgeprägten narzisstischen Persönlichkeitsstrukturen gesprochen. Ein besonderes Merkmal ist das übersteigerte (und gleichzeitig fragile) Selbstwertgefühl und die Ausrichtung des Handelns darauf, wovon man sich die meiste Bewunderung verspricht. Entscheidungen, die Erfolgserlebnisse und Anerkennung versprechen, werden ohne Rücksicht auf Verluste durchgezogen.

Daneben finden sich oft Aspekte, die einer paranoiden Persönlichkeitsstörung zuzurechnen sind (näher dazu in einer der nächsten Folgen). Der Cäsar ist gegenüber nachgeordneten Beschäftigten hoch misstrauisch und neigt dazu, ständig zu kontrollieren. Er hält jedes seiner Teammitglieder potenziell für einen Feind, der ihm schaden könnte – daher ist er auch seinerseits schnell bereit, sich feindselig zu verhalten. Wichtige Aufgaben werden nicht abgegeben, selbst wenn er gar nicht in der Lage ist, sie alle selbst abzuarbeiten. Er bleibt im Vordergrund, er trifft die Entscheidungen, alles hat über seinen Tisch zu gehen.

Steht hingegen insbesondere eine absolute, skrupellose Rücksichtslosigkeit und manipulative Machtausübung im Vordergrund, bei der es gerade auch darum geht, durch Nutzung der hierarchischen Überlegenheit andere Menschen zurückzusetzen und ihnen zu demonstrieren, dass sie keinerlei Rechte haben, können darin auch Merkmale der antisozialen Persönlichkeitsstörung zum Ausdruck kommen.

Schließlich können die Größenideen auch Symptome anderer psychischer Störungen aufweisen, etwa der wahnhaften Störung oder auch der manischen Phase bei bipolarer Störung. Hierbei bestehen insbesondere übertriebene Vorstellungen von der eigenen Bedeutung und Macht. Die Führungskraft traut sich viel zu viel zu und kündigt gigantische Ergebnisse des eigenen Handelns an, nur um hinterher anderen die Verantwortung zuzuschreiben, wenn die vollmundigen Ankündigungen dann doch nicht in die Tat umgesetzt wurden. Der Glaube an die Richtigkeit der eigenen Vorgehensweise bleibt, auch wenn die Faktenlage dagegen spricht. Kritiker, die vollkommen zutreffend auf Defizite hinweisen, werden sanktioniert.

Es wäre eine interessante Forschungsfrage, ob sich gerade Menschen mit den beschriebenen Persönlichkeitsmerkmalen besonders in Feldern engagieren, in denen sie zielgerichtet und machtorientiert ihre Karriere betreiben und auch genau des-

halb hierarchisch aufsteigen⁵. Anfangs mag es von Vorgesetzten noch als Ressource angesehen werden, wenn eine solche Person die Unsicherheit, die mit jeder unternehmerischen Entscheidung verbunden ist, durch die (verbale) Übernahme von Verantwortung absorbiert und Versagen jeweils geschickt anderen zuschreibt. Doch die Konsequenzen einer falschen Führungskräfteauswahl, durch die diesen Menschen entsprechende Karrierepfade möglich werden, können langfristig verheerend sein.

Negative Konsequenzen für die Organisation

Die Konsequenzen für das Unternehmen, welches einen Cäsaren eingestellt oder gar herangezüchtet hat, können dramatisch sein. Gute Mitarbeiter werden vergrault, Fehlerkultur wird im Keim erstickt und oftmals werden suboptimale Entscheidungen getroffen, weil die Führungskraft sich angesichts des eigenen Allwissens schon gar keine anderen Meinungen anhört oder aber den nachgeordneten Mitarbeitern beigebracht hat, bei allem Zustimmung zu heucheln und jede Entscheidung euphorisch zu begrüßen. Langfristig können sich so Fehlentscheidungen anhäufen, die auch die Erreichung der Unternehmensziele gefährden und Wettbewerbsnachteile mit sich bringen. Der entsprechenden Führungskraft fehlt es an Selbstreflexion, sodass es auch unmöglich ist, aus Fehlern zu lernen und sich positiv weiterzuentwickeln. Konstruktive und innovative Vorschläge aus dem Team können von der Führungskraft als Kritik oder gar als Angriff auf die hierarchische Stellung interpretiert werden, sodass Kreativität frühzeitig unterbunden wird und Beschäftigte aus Furcht vor Gegenwehr oder gar Repressalien sich scheuen, neue Ideen vorzuschlagen. Machtausübung behindert den Wissenszuwachs und die Effektivität der Arbeit, wie mehrfach bestätigt wurde⁶. Das entstehende, unbefriedigende Arbeitsumfeld führt zu hoher Fluktuation, während zugleich die Potenzialentfaltung derjenigen, die das toxische Arbeitsumfeld längerfristig aushalten, weitgehend unterbunden wird und Beschäftigte vor allem konfliktvermeidend agieren – mit erheblichen auch wirtschaftlichen Konsequenzen für das Unternehmen.

Beschäftigte lernen so, dass hierarchische Aufstiege nicht nach Leistungskriterien bestimmt werden, sondern dass sie vielmehr dann erfolgreich sind, wenn sie sich absolut loyal verhalten, Anerkennung für die Führungskraft kundtun und sich im Bedarfsfall auch wissentlich in eine falsche Richtung steuern lassen, die aus Angst vor Repressionen bedingungslos beibehalten wird. Neben dem Cäsaren vergiften so auch Opportunisten weiter das Betriebsklima, da für die sachorientierten arbeitenden Kollegen klar wird, dass sie für ihre Leistungen nicht nur keine Anerkennung bekommen, sondern sogar genau deshalb schlechter behandelt werden, wenn ihr Vorgehen der Führungskraft missfällt. Gegebenenfalls manipuliert die Führungskraft sogar zielgerichtet, um Teammitglieder gegeneinander auszuspielen und zu gegenseitigem Misstrauen zu veranlassen, indem Aussagen verdreht, Gerüchte gestreut, Menschen womöglich sogar betriebsöffentlich bloßgestellt und Aufgaben unangemessen verteilt werden. Eine ver-

3 Wirth (2019), S. 90.

4 Scholl (2007).

5 So etwa die These von Bregman (2020).

6 Scholl (2007).



trauensvolle Zusammenarbeit eines Teams kann es auf dieser Basis nicht geben, und die Führungskraft behält die Kontrolle.

Psychische Konsequenzen für die Beschäftigten

Die psychologischen Konsequenzen für die nachgeordneten Beschäftigten sind enorm. Sie werden von der Führungskraft eingeschüchtert und können langfristig tatsächlich sogar Angst haben, sich frei zu äußern, konstruktive Vorschläge zu machen oder Fehler einzugestehen. Ihnen fehlen auch Erfolgserlebnisse, da die Führungskraft jegliche Erfolge als Selbstverständlichkeit bzw. Produkt der eigenen Leistung bewertet und durch das Unterlassen von Lob und Anerkennung Frust und Demotivation erzeugt. Ein weiteres Problem stellt die Unberechenbarkeit der Führungskraft dar. Ihre Entscheidungen kommen impulsiv daher und werden nicht erklärt, sodass man nie weiß, woran man ist. Fehlende Wertschätzung bei gleichzeitiger Unsicherheit bis hin zu einer konstanten Bedrohungslage sind eine signifikante Stressquelle und führen oft zu krankheitsbedingten Ausfällen und langfristig zur Aufgabe des Arbeitsplatzes, um sich nicht weiter der Willkürherrschaft und ständigen Hemmung bei der eigenen Entfaltung auszusetzen. Auch wer durchzuhalten versucht, ist eher darauf fokussiert, Konflikte zu vermeiden und negativen Konsequenzen aus dem Weg zu gehen. All dies geht gleichzeitig mit dem Risiko längerfristiger Gesundheitsschäden einher, da die ständige „Hab-acht-Stellung“ eine permanente Stresssituation bedingt und nicht zuletzt die begleitenden physiologischen Vorgänge im Körper (chronisch erhöhter Cortisolspiegel etc.) weitere Probleme auslösen, wie Schlafstörungen, Konzentrationsprobleme, Bluthochdruck und letztlich ein geschwächtes Immunsystem. Es können im Extremfall Angststörungen entstehen, die Lebensqualität der Beschäftigten ist deutlich beeinträchtigt, ggf. entwickeln sich depressive Störungen oder Burnout. Auch jenseits von Störungen mit Krankheitswert sind negative psychische Folgen zu nennen, wie geringe Arbeitszufriedenheit, emotionale Erschöpfung und schlechtes Selbstwertgefühl ob der ständigen Kritik und fehlenden Anerkennung. Eine Vielzahl „angeschlagener“ Mitarbeiter ist wiederum negativ für das Unternehmen, da Leistungseinbußen die unvermeidbare Folge sind und die Produktivität leidet.

Empfehlungen für das Unternehmen

Ähnlich wie bei einem „Othello-Chef“ gilt: Wehret den Anfängen. Entscheidend ist zum einen die sorgsame Auswahl von Führungskräften, zum anderen aber auch eine Kontrolle der Machtausübung, um ersten Anzeichen des Verfolgens egoistischer Interessen ebenso entgegenzutreten (z.B. Vergeltungsmaßnahmen gegen Kritiker). Den Beschäftigten muss das Gefühl vermittelt werden, dass sie mit ihren Sorgen über Fehlverhalten ihrer Führungskraft gehört werden. Insoweit ist es wichtig, Beschwerdestellen zu implementieren, über welche eine Untersuchung von Vorgängen eingeleitet werden kann. Beschäftigte müssen die Möglichkeit haben, das Gespräch zu

suchen und von Vorfällen zu berichten, ohne dass dies sogleich bei der Führungskraft landet und sofortige Repressalien zur Folge hat.

Das Unternehmen darf sich dann nicht davor scheuen, problematische Führungskräfte zu einem Coaching zu verpflichten oder auch ganz zu ersetzen. Der Führungskraft sind klare Erwartungen zu kommunizieren und ggf. drohende Konsequenzen aufzuzeigen, wenn Beschäftigte auch weiterhin über toxische Verhaltensweisen klagen. Den Beschäftigten ist entsprechend der Rücken zu stärken und zu vermitteln, dass es für unangemessenes Verhalten der Führungskraft keine Toleranz gibt. Erfahrungsgemäß neigen Unternehmen in Konfliktfällen dazu, der Sachverhaltsschilderung von Führungskräften mehr Glauben zu schenken, während gleichzeitig auch eine höhere Bereitschaft besteht, hierarchisch niedriger stehende Beschäftigte auszutauschen als die Führungskraft selbst. Bei „Cäsaren“ ist insbesondere zu beachten, dass diese hervorragend in der Selbstdarstellung sind und auch nicht vor skrupelloser Manipulation zurückschrecken, weshalb es umso wichtiger ist, bei der Sachverhaltsaufklärung alles kritisch zu hinterfragen und auch in Betracht zu ziehen, dass vonseiten der Führungskraft getäuscht und gelogen wird.

Die Unternehmenskultur sollte es insgesamt als selbstverständlich ansehen, dass Mitarbeiter gehört werden und ihren Führungskräften nicht schutzlos ausgeliefert sind. Angesichts der langfristig absehbaren Schäden liegt dies schon im ureigsten Interesse des Unternehmens. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Blank, T./Catrein, Ch./van Hoof, Ch. (Hrsg.) (2021):

Cäsarenwahn. Ein Topos zwischen Antwilhelminismus, antikem Kaiserbild und moderner Populärkultur. Köln: Böhlau.

Bregman, R. (2020):

Im Grunde gut. Eine neue Geschichte der Menschheit. Hamburg: Rowohlt.

v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2024):

Stichwort Konfliktpsychologie: Othello auf der Führungsebene. Die Schattenseite der Macht. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 14(5), S. 200–201.

Scholl, W. (2007):

Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen – gegen die Verführung der Macht. In: Wirtschaftspsychologie, 2007-3, S. 15–22.

Wirth H.-J. (2019):

Narzissmus und Macht in Politik und Gesellschaft. In: PiD – Psychotherapie im Dialog, 20(3), S. 89–92.

KEYWORDS

Cäsarenwahn • Machtausübung • narzisstische Persönlichkeitsstruktur • toxische Führung • Organisationsschäden