


NANA WALZER | RONALD THOMA

ERFOLGREICHER  
FÜHREN  
IN EINER  
VUKA-WELT

# DIE DREI SEITEN DER MACHT





Europäisches  
Bildungsinstitut

Eine Publikation des Europäischen Bildungsinstituts

www.EBI.ac.at

1. Auflage – Dezember 2020

ISBN 978-3-903377-01-1 Printausgabe

ISBN 978-3-903377-00-4 E-Book

### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das gesamte Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags ([office@talk27.eu](mailto:office@talk27.eu)) unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen aller Art, Übersetzungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Für Unterrichtszwecke ist eine Verwendung nur unter Angabe der Quelle gestattet.

Bildungseinrichtungen können mit Bildungsrabatt größere Mengen bestellen: [office@talk27.eu](mailto:office@talk27.eu)



© 2020

**Kommunikationswerkstatt Talk 27 gemeinnützige GmbH**

H64 Max Wratschgo Europahaus

Hauptstraße 64

2332 Hengersdorf

Österreich

Vertreten durch den Geschäftsführer Daniel GERER

[www.TALK27.eu](http://www.TALK27.eu) | [office@talk27.eu](mailto:office@talk27.eu)

## Inhaltsverzeichnis

I. Vorwort: Univ. Prof. Dr. Erich Kirchner	7
II. Einleitung	11
III. Einführung ins Buch	13
<b>1. Souverän führen in Zeiten wie diesen</b>	15
1.1 Wohin entwickelt sich die Menschheit?	17
1.2 Unsicherheit oder Möglichkeit?	17
1.3 Fortschritt oder Rückschritt?	18
1.4 Erfolg und die „Stimme des Volkes“	19
1.5 Emotionsgenerierte Aufmerksamkeit als Währung unseres Zeitalters	19
1.6 Raus aus dem Regress, rein in den Progress	20
1.7 Die gelingende Gesellschaft	21
1.8 Mitmenschlichkeit als Wegbereiter	21
<b>2. Die VUKA-Welt und ihre Herausforderungen</b>	23
2.1 Die größten Herausforderungen für Führende	24
2.1.1 Unsere verrückte Welt	27
2.1.2 Neue Organisationsformen	30
2.1.3 Menschen von heute managen	35
2.2 Die stärksten Destabilisatoren im Überblick	37
<b>3. Zeitgemäßes Führungsverhalten</b>	41
3.1 Verhaltensweisen erfolgreicher Führungskräfte	45
3.1.1 Agilität und Resilienz	45
3.1.2 Präsenz und Offenheit	46
3.1.3 Stabilität und Flexibilität	47
3.1.4 Scheinbar funktionale, jedoch destruktive Verhaltensweisen	49
3.2 Erfolgreiche und/oder nachhaltige Führung?	50
<b>4. Die Dunkle Triade</b>	53
4.1 Die drei Persönlichkeitsmerkmale der Dunklen Triade	56
4.1.1 Narzissmus: Die Sucht nach Anerkennung	60
4.1.2 Machiavellismus: Das Ziel rechtfertigt die Mittel	61
4.1.3 Psychopathie: Das Verlangen nach Kontrolle	62
4.2 Die Dunkle Triade erkennen	63
4.2.1 Merkmale von NarzisstInnen	64
4.2.2 Merkmale von MachiavellistInnen	65
4.2.3 Merkmale von PsychopathInnen	66
4.2.4 Dunkles Verhalten im Überblick	68
4.3. Der Absturz der Wunderwuzzi	68
4.3.1 Warum „dunkle Leader“ erfolgreich sind	71

4.3.2	Warum es mit „starken Führern“ früher oder später bergab geht	75
4.3.3	Warum die agierenden Personen die Gefahr nicht oder zu spät erkennen	79
<b>5. Wege aus dem Dilemma</b>		
5.1	Selbsttest: Wie dunkel ist Ihre Persönlichkeit?	81
5.2	Was tun als „dunkler Leader“?	83
5.2.1	Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung	84
5.2.2	Emotionale Selbstkontrolle	88
5.2.3	Einfühlungsvermögen	92
5.2.4	Die Transparenz-Resonanz-Schleife	97
5.2.5	Erneuerung der Resonanz	100
5.2.6	Resilienz	102
5.2.7	Open Minded Leadership	104
5.2.8	Selbstcoaching	106
5.3	Der Umgang mit dunklen Leadern	109
<b>6. Die Helle Triade</b>		
6.1	Die drei Persönlichkeitsmerkmale der Hellen Triade	117
6.1.1	Das reife Selbst	121
6.1.1.1	Selbst statt Ego	122
6.1.1.2	Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeit	124
6.1.1.3	Offenheit versus Abwehr	132
6.1.2	Empathie	134
6.1.2.1	Wahrnehmungsfähigkeit	135
6.1.2.2	Emotionale Stabilität	136
6.1.2.3	Vertrauen	139
6.1.2.4	Ich und Wir	145
6.1.2.5	Kooperation statt Kampf	148
6.1.3	Gewissenhaftigkeit	150
6.1.3.1	Verantwortungsvolle Ergebnisorientierung	154
6.1.3.2	Gewinn mit Sinn	156
6.1.3.3	Wertegeleitete Entscheidungen	157
6.2	Die Verhaltensweisen der Hellen Triade	159
6.2.1	Verwandte Charakterstärken fördern	161
6.2.2	Sinnhaftes Handeln verfolgen	165
6.2.3	Helle Resonanzräume schaffen	166
6.3	Zukunftsrelevante Kompetenzen	171
6.3.1	Young Leaders Development: Mindset und Skills der Zukunft	177
6.3.2	Vertikales, Horizontales und Synergetic Leadership: Die Kraft der Polarität nutzen	180
6.4	Die Helle Triade in den Stürmen des Alltags: Fallbeispiele	189
6.4.1	Zivilgesellschaft	198
6.4.2	Politik	199
6.4.3	Wirtschaft	202
		206
<b>7. Epilog: Zukunftsweisende Führung</b>		
<b>8. Anmerkungen</b>		
<b>9. Literatur</b>		
<b>10. AutorInnen</b>		

## I. Vorwort

Edelmütige Führung? Damit hat Niccolò di Bernardo dei Machiavelli (1469-1527) bereits im 16. Jahrhundert aufgeräumt! „Stets redlich zu sein“ sei nachteilig; „aber fromm, treu, menschlich, gottesfürchtig, redlich zu scheinen ist sehr nützlich“, behauptet Machiavelli, denn „die Menschen urteilen im Ganzen mehr nach den Augen als nach dem Gefühl. Die Augen hat jeder offen; wenige haben richtiges Gefühl. Jeder sieht, was du zu sein scheinst; wenige merken, wie du beschafften bist.“

Ein halbes Jahrtausend später hat „Il Principe“ nichts an Aktualität eingebüßt. Mancher Führungselite in der Politik und Wirtschaft dürfte die Lektüre als Wegweiser für strategische Überlegungen und praktisches Handeln weit nützlicher erscheinen als Euripides' (480-407 v. Chr.) Forderung: „Du hast die Macht, so üß' auch Tugend!“

Über Führung und Macht im Staat, in öffentlichen Institutionen und in wirtschaftlichen Organisationen wurde viel geschrieben und weiterhin wird heiß darüber diskutiert, was die Ingredienzien erfolgreicher Führung seien. Welche Persönlichkeitsmerkmale zeichnen mächtige – und je nach Betrachtung, erfolgreiche – Führungspersönlichkeiten aus? Welche Verhaltensstile prägen Erfolg in Führungspositionen und in welchen Situationen ist ein autoritärer, ein demokratischer oder ein Laissez-Faire-Stil anzuwenden? Die Erkenntnisse und die daraus folgenden Ratschläge sind kaum überblickbar und nicht selten strittig.

Führung ist aus der Perspektive der Interaktion zwischen Führenden und Geführten zu verstehen. In den vergangenen Jahrzehnten wurde das Konzept der organisationalen Identifikation auf Grundlage der sozialpsychologischen Theorie der sozialen Identität entwickelt. Menschen definieren ihr soziales Selbstbild auf Basis ihrer Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen: zur Familie, zu Freundeskreisen, zu gesellschaftlichen und kulturellen Klassen und nicht zuletzt auf Basis der Zugehörigkeit zum Unternehmen und zu Teams im Unternehmen, für das sie tätig sind. Ein positives Selbstbild wird aus der Zugehörigkeit zu positiv bewerteten Gruppen generiert. Ein starkes Gefühl der Unternehmenszugehörigkeit steht für organisationale Identifikation und diese wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit, auf Involvement und Arbeitsleistung aus.

Je nach schwacher oder starker Identifikation der Führungskraft mit der Organisation und deren Handeln im Sinne und nach den Zielen der Organisation dürften sich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren oder nicht und entsprechend an die Normen und Werte des Unternehmens gebunden fühlen oder sie ignorieren. Hoch identifizierte Führungskräfte führen nach dem transformationalen Führungskonzept und schaffen Voraussetzungen für persönliches Wachstum. *Identity Leadership* treibt die Entwicklung von Talenten an und fördert die Leistung. *Identity Leadership* verspricht Erfolg! Allerdings soll die Person, die führt, auch sachlich kompetent sein, sich auf Veränderungen einstellen können, die Werte und Bedürfnisse der Geführten schätzen, ethisch handeln und ein gutes Maß an Selbstkontrolle und Empathie besitzen.

In einer Welt zunehmender Komplexität, der Beschleunigung und disruptiver Entwicklungen, der verschwimmenden Grenzen zwischen Fakten und Fakes steigt die Verunsicherung. Diese wiederum löst Ängste aus und die Sehnsucht nach einfachen, klaren Antworten. „Für jedes komplexe Problem gibt es stets eine einfache Lösung. Und die ist falsch“,

wusste allerdings schon *George Bernard Shaw* (1856-1950). Trotzdem: für viele dürfte eine einfache Lösung tröstender sein als keine klare Lösung – auch wenn sie falsch ist.

Geschichten helfen, Sinn zu stiften, Veränderungen zu verstehen und Lösungen in komplexen Situationen zu finden. Narrative helfen auch dann, wenn sie nicht wahr sind. Populistische Politikerinnen und Politiker wissen das und setzen auf soziale Identität, Inszenierung und Narrative – und sind nicht immer kompetent, empathisch und wertschätzend. Die österreichische Tageszeitung „Die Presse“ zitierte am 15. Dezember 2019 (Seite 3) *Peter Osborne* (Kommentator), *Chris Patten* (Ex-EU-Kommissar) und *Steve Norris* (Abgeordneter), die den englischen Premierminister *Boris Johnson* – den Meister der Inszenierung – als „*pathologischen Lügner*“, „*schamlosen Opportunisten*“ und „*Mann, den jeder liebt, außer jenen, die ihn kennen*“ beschrieben haben sollen. Trotz geringer Vertrauenswerte in den Premierminister triumphierte er bei den englischen Parlamentswahlen im Dezember 2019. Was kümmert die Wählerschaft evidenzbasierte Berichterstattung, wenn über die sozialen Medien, auf Basis von akribisch gesammelten Verhaltensdaten der Mediennutzer, deren eigene Meinung durch selektive Information ständig bestätigend rückgemeldet wird und gegenteilige Ansichten ausgeblendet werden? Wer in einer Blase ständig bestätigender Nachrichten lebt, wird Andersdenkende als fehlgeleitete Unbelehrbare abstempern und dem Dialog mit ihnen keine Chance geben.

Der amtierende US-Präsident *Donald Trump* ist nicht minder geschickt, seine Anhänger fest an sich zu binden, auch auf Kosten ethischer Standards. *Stephen Reich* von der University St. Andrews in Schottland analysiert in einem Vortrag an der International Conference of Applied Psychology, Montreal-Canada, 2018 (<https://bit.ly/33997VN>) das Erfolgsgeheimnis von Führung in Zeiten verunsichernder Umbrüche. Die erfolgreiche Führungsperson benennt die Probleme ihrer Wählerschaft oder nennt Probleme, die die Wählerschaft schließlich als ihre Probleme annimmt. Die erfolgreiche Führungskraft muss sich nicht als eine von ihnen ausgeben, kann durchaus als erfolgreicher Geschäftsmann im dunklen Anzug erscheinen, wenn sie sich an die Erdöl- und Kohlearbeiter wendet, aber sie weiß oder gibt vor zu wissen, wo den Leuten der Schuh drückt. Mit den ein oder zwei Themen, die sie wiederholt als Ursache der vermeintlichen Misere vorträgt, gelingt ihr die Diagnose der vermeintlichen Missstände, für die sie eine einfache Therapie und den Weg zu vergangener Größe weiß. Die Sündenböcke werden identifiziert und der eigenen Klientel wird Schutz und Erlösung versprochen. Wer für die Führungsperson ist, wird klar bevorzugt und wer sie in Frage stellt, wird isoliert. Anstatt eines Austausches mit Andersdenkenden werden Mauern hochgezogen, das Wir-Gefühl wird gestärkt und die Anderen werden abgewertet. Zugehörigkeit bedeutet Treue. Infragestellung ist kränkender Verrat.

Was zeichnet die Führungspersönlichkeiten, die nicht nur in Großbritannien und den USA das Sagen haben, sondern zurzeit auch in Russland, Ungarn, der Türkei und vielen anderen Ländern, besonders aus? Zweifellos sind sie charismatisch, enthusiastisch und prophetisch. Sie lassen sich aber auch gerne bewundern, neigen zur Selbstüberhöhung, kurz: sie sind gehörig narzisstisch. Sie sind geschickt darin, andere zu manipulieren, um ihre Ziele zu erreichen, und mangelnde Empathie vertreibt jede Sorge um die Ziele der Anderen. Kurz: sie sind gehörig machiavellistisch. Sie lassen sich in ihren Handlungen nicht durch Regeln einschränken oder von Normen leiten, sondern verfolgen rücksichtslos ihre Ziele. Kurz: sie neigen gehörig zu psychopathischen Aktionen und Reaktionen. Das aber

sind die Bestandteile der Dunklen Triade, einer höchst erfolgsversprechenden Persönlichkeitsstruktur, um – in Zeiten der Verunsicherung – Führungspositionen in der Politik und in Organisationen zu erklimmen und sich gegen jede Anfeindung zu immunisieren. Zynismus ist häufig noch als vierte erfolgsversprechende Eigenschaft beigemischt.

*Nana Walzer* und *Ronald Thoma* beschreiben sehr anschaulich die Herausforderungen in der Politik und in wirtschaftlichen Organisationen, die durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität geprägt sind. „Dunkel führende Kräfte“ haben in dieser VUKA-Welt Hochkonjunktur. Nach einer eingehenden Analyse der aktuellen Verunsicherung und der Herausforderungen für Führungskräfte werden Merkmale zeitgemäßen Führungsverhaltens beschrieben. Besonders beeindruckend ist die Sicht auf die Dunkle Triade, auf den Aufstieg und Fall der Narzissten und Machiavellisten mit psychopathischen Charakterzügen. *Ronald Thoma* und *Nana Walzer* zeigen aber auch Wege aus dem Dilemma der Verunsicherung und dem Verlangen nach starken Führungskräften auf. Die Helle Triade vereint ein reifes Selbst, Empathie und Gewissenhaftigkeit. Wenn „*Macht die einzige Lust [ist], derer man nicht müde wird*“ (*Oscar Wilde*, 1954-1900), dann bleibt zu hoffen, dass die Gefolgschaft jenen Mächtigen folgt, die diese Eigenschaften besitzen, und erkennt, dass die „dunklen Führungspersönlichkeiten“ zwar Lösungen versprechen, aber ihr Versprechen gleichzeitig brechen. Der Band muss nicht nur Führungspersonen Anleitung für verantwortungsvolles Verhalten sein, sondern auch den Geführten die Augen öffnen, um sich davor zu hüten, den Rattenfängern blind zu folgen und ihren Irrtum auch dann noch sektiererisch zu leugnen, wenn Schäden nicht mehr abzuwenden sind.

*Erich Kirchler*

Fakultät für Psychologie, Universität Wien