

Wir sind eitel ob wir wollen oder nicht. Eitelkeit im Management als strukturelles Phänomen

Vorbemerkung:

1. Üblicherweise wird Eitelkeit der einzelnen Person als Charaktermerkmal mit negativem Beigeschmack zugerechnet. Im Gegensatz dazu soll hier der Versuch unternommen werden, Eitelkeit im Management als strukturelles Phänomen zu verstehen, in dem ein bestimmter, wie ich meine, wesentlicher Aspekt heutiger Organisation zum Ausdruck kommt: Ihre radikale Selbstreflexivität, fokussiert in der Funktion des Managers.

Solange Organisationen stabile Gebilde waren, blieb ihre Selbstreflexivität unauffällig gebunden in den institutionalisierten Wegen der Vernetzung interner Prozesse und fand darüber hinaus ihre symbolische Repräsentanz in hoch ritualisierten Verhältnissen und Handlungen. Mit der sich beschleunigenden Auflösung traditioneller organisatorischer Verhältnisse ist die Funktion des Organisierens zur flexiblen und institutionell weitgehend unabgesicherten (hochgradig selbstreflexiven) Aufgabe geworden, die immer mehr in individualisierter Form dem Manager zufällt. Ihre symbolische Repräsentanz findet in ebenso individualisierter, institutionell wenig abgesicherter Form als Eitelkeit im Management ihren Ausdruck.

2. Wenn nach den Kosten der Eitelkeit im Management gefragt wird, so ist es zumindest erlaubt anzunehmen, daß es auch so etwas gibt wie einen Nutzen dieses Phänomens. Eitelkeit könnte also einen Sinn, eine positive Funktion im Management haben. Aber wie alles, wird auch sie ihren Preis haben. Er könnte in dem (allerdings nicht zu Ende geführten) individualisierten Versuch der symbolischen Absicherung und Selbstvergewisserung der hochsensiblen und störanfälligen Aufgabe des Organisierens liegen, die immer mehr von den institutionalisierten organisatorischen Strukturen in die individuelle Verantwortung des Managers übergeht.

3. Das Kosten-Nutzen-Kalkül legt die Frage nahe, ob man den Nutzen der Eitelkeit im Management erhöhen, oder zumindest den Preis geringer halten kann. Ich will meine Antwort vorweg andeuten: Eitelkeit im Management ist eine besondere Ausprägung organisatorischer Selbstreflexion, deren Kosten dann hoch werden können, wenn sie in ihrer Entwicklung nicht zu Ende geführt wird:

Eitelkeit stellt sozusagen die naturwüchsige Form des Niederschlags individualisierter organisatorischer Selbstreflexion im Management dar. Wenn es gelingt, das, was in der Eitelkeit im Management an organisatorischer Funktionalität steckt (und zwar im wahrsten Sinn des Wortes steckt), von der naturwüchsigen Form seiner Äußerung zu befreien, in Bewegung zu bringen und bewußt weiterzuentwickeln, dann sollte es möglich sein, ihre Kosten zu senken und ihren Nutzen zu erhöhen. Eitelkeit

bewußt zu Ende geführt, hebt sich als Eitelkeit auf. Ihr Nutzen bleibt erhalten. Ich plädiere für Fortbildung in Eitelkeit im Management, bis das was in ihr steckt, in Reinkultur zum Ausdruck gelangt.

4. Ich weiß, diese Gedanken klingen befremdlich. Bevor ich versuche, sie auszuführen, will ich (in der Hoffnung, den Leser meinen Überlegungen freundlicher zu stimmen), die verschiedenen Bedeutungen des Wortes eitel, wie ich sie im Grimmschen Wörterbuch gefunden habe, vorstellen. Ich finde die Reihenfolge, in der sie angeführt sind, ebenso interessant wie die Bedeutungen.

Die verschiedenen Bedeutungen des Wortes „eitel“

- * In seiner ersten Bedeutung, in der uns der Begriff völlig abhanden gekommen zu sein scheint, heißt eitel soviel wie **leer**: “ Die Erde war eitel und leer“. Interessant erscheint mir, daß in diesem Beispiel, welches eines der wenigen ist, das Grimm für diese Bedeutung von eitel anführt, leer doppelt vorkommt, einmal als eitel und dann als leer. Wenn, wie ich annehme, im Begriff eitel immer der Aspekt des Selbstbezugs, der Selbstreflexion enthalten ist, so könnte damit der reine Selbstbezug, Selbstbezug bar jeden Inhalts gemeint sein, die reine Form des Selbstbezugs, das leere Selbst. Wie kommt es zu einer solchen Bedeutung, und wieso ist sie uns heute abhanden gekommen?
- * Als zweites führt Grimm die Bedeutung **bloß** oder **bar** an: „Ein eitler Fels“ heißt nackter Fels, ohne Bewuchs, „eitel Wasser“ heißt unvermisches Wasser. Diese Bedeutung von eitel erinnert an die erste, ist weniger radikal, kann hinsichtlich des Aspekts der Selbstreflexion, mit dem ich den Begriff verbinde, so etwas bezeichnen wie unvermischten, unabgelenkten Selbstbezug. Sie leitet über zur dritten angeführten Bedeutung:
- * Eitel als **lauter**, **rein**. „Eitel Gold“ heißt pures, unverfälschtes Gold. In diesem Sinne findet man auch heute noch etwas altmodisch anmutende Wendungen wie „eitel Wonne“, „eitel Sonnenschein“. Für unseren Zusammenhang interessant finde ich, daß das Adjektiv „eitel“ in dieser Bedeutung in Urkunden des 14. und 15. Jhdts. den Eigennamen adliger Geschlechter, insbesondere den Vornamen der ältesten Söhne vorangestellt wird. Es soll damit der reine ungemischte Stamm bezeichnet werden. Nicht erklärt ist damit allerdings die Beschränkung auf den ältesten Sohn. Hier hilft uns wieder der Gedanke des im Begriff eitel enthaltenen Aspekts der Selbstreflexion weiter: In einer hierarchisch-patriarchalischen Gesellschaft repräsentiert der Älteste Sohn den Stamm, reflektiert sich der Stamm rein im Ältesten. Eitel bezeichnet hier symbolische Selbstdarstellung eines sozialen Systems in seinem dazu ausersehenen hervorragenden Vertreter. Daran sind allerlei institutionell festgelegte Merkmale gebunden, wie z.B. der Stammsitz des Geschlechts, den er bewohnt, usw.
Vielleicht besteht hier eine formale Ähnlichkeit zur Situation des Managers, denn auch er soll,

wenn er seiner Aufgabe gerecht wird, aus seiner Position das gesamte System repräsentieren, das heißt, in seinen Handlungen und Entscheidungen die gesamte Organisation im Blick haben.

- * Als nächstes wird eitel als häufige **Kennzeichnung der Nacht** erwähnt. Damit soll wohl die besonders dichte Finsternis der Nacht hervorgehoben werden. Wieder fällt dazu die erste Bedeutung ein : Die Unterschiede zwischen den Gegenständen verschwinden, hier allerdings nicht deshalb, weil sie noch nicht vorhanden sind, sondern weil sie nicht gesehen werden können. Unterschiedslosigkeit, mangelnde Struktur, aber auch Gefahr, Unsicherheit, Schwierigkeit sich zu orientieren sind impliziert. Interessant finde ich den eher scharfen Kontrast dieser Verwendung des Begriffs zu der vorangegangenen, in der er häufiger mit Glanz in Zusammenhang gebracht wird (Wonne, Sonnenschein, Gold). Gegenteile hängen meistens zusammen.
- * Erst in der nächsten angeführten Bedeutung tritt der individuelle Selbstbezug, den wir heute mit dem Begriff verbinden, offen hervor, allerdings zunächst mit einer anderen, nämlich positiven Wertigkeit. Eitel heißt hier, **sich seiner Vorzüge freuen und ihrer bewußt werden**. z.B., er ist eitel auf seine Pferde, auf seine schönen Hände; oder es ist die Rede von einem guten, eitlen Mädchen.
- * Und nun erst, in seiner sechsten Bedeutung, erhält eitel den negativen Beigeschmack, den wir heute mit dieser Eigenschaft verbinden, eitel im nachteiligen Sinn von **unnützlich, falsch, vergeblich**: „Es ist alles ganz eitel“, eitler Ruhm, eitle Bemühungen, eitler Wahn. Im Sinne dieser, unserer heutigen Verwendung des Begriffs am nächsten kommenden Bedeutung, meint Goethe, daß wir das Wort allzuoft mißbrauchen, denn „eigentlich führt es den Begriff von Leerheit mit sich und man bezeichnet damit billigerweise nur einen, der die Freude an seinem Nichts, die Zufriedenheit mit einer hohlen Existenz nicht verbergen kann“.

Gegenüber dieser Äußerung heben die Autoren nochmals hervor, daß die ursprüngliche Bedeutung nicht diese negative, sondern die positive im Sinn von Schein, Pracht, Glanz, Lauterkeit war.

Wir werden in der Folge versuchen, ausgehend von dieser letzten Bedeutung des Wortes eitel, unter organisationsstrukturellen Gesichtspunkten den Weg zurück zu seinen positiven Bedeutungen zu gehen, bis zu der als erster angeführten („leer“ ohne die spätere moralische Wertung). In dieser liegt ein hochaktueller Sinn, der uns eine neue organisationsbezogene Sicht des Individuums eröffnet. Diesem wird als Funktionsträger in höchst säkularer Weise etwas abverlangt, was in der Vergangenheit das Privileg der Mystiker war: Eine meditative Haltung des leeren Selbstbezugs als heute sehr brauchbarer Voraussetzung für Handlungsfähigkeit im Management - eine Haltung in deren Richtung Eitelkeit weist, indem sie zugleich die stärkste Barriere dagegen darstellt. Deshalb meinte ich, das was in ihr steckt, müßte in Bewegung gesetzt, Eitelkeit bis zu ihrer letzten Konsequenz, in der sie sich als negative Eigenschaft auflöst, weiterentwickelt werden. Die Frage ist, ob das gut gehen kann.

Mein Verständnis der Fragestellung:

Ich kann die Fragestellung des Symposiums also nicht so verstehen, als wäre nach einer menschlichen Eigenschaft gefragt, die überall sonst auch anzutreffen ist, wie z.B. Dummheit, oder Zivilcourage; und die nun daraufhin überprüft werden soll, was sie in einer Organisation anrichtet, wenn Manager über sie verfügen. Das ganze zu dem Zweck, entsprechende diagnostische Kriterien für die Personalauswahl, bzw. Ziele für eine eitelkeitsvermindernde Personalentwicklung zu erstellen.

Ich verstehe die Themenstellung vielmehr so: Eitelkeit ist ein Phänomen, das im Management mit einer gewissen Häufigkeit anzutreffen ist. Es ist anzunehmen, daß das nicht nur an den Charakterstrukturen der Personen liegt, die sich für diesen Beruf entscheiden, sondern auch an den besonderen Anforderungen, die an diesen Beruf heute gestellt werden, bzw. an dem organisatorischen Kontext, in dem er ausgeübt wird.

Es gilt daher die besondere Situation unserer Organisationen zu verstehen, die dazu führt, daß in ihren Managementpositionen Eitelkeit der Funktionsträger einen stabilen Platz einnimmt.

Mir liegt dieses Verständnis deshalb nahe, weil ich davon ausgehe, daß in unserer Gesellschaft Organisation einen prägenden Einfluß auf die Identität des Individuums ausübt, ja daß das Individuum in seiner heutigen Form, bis in die besondere Ausprägung seiner „normalen“ psychischen Struktur, und nicht bloß von deren Störungen, erst mit der besonderen Organisiertheit unserer Gesellschaft entstehen konnte.

Psychologische Strukturmerkmale der individuellen Person, insbesondere in ihrer heute als normal beschriebenen Ausprägung, wie z.B. Autonomie, Ichstärke, Konfliktfähigkeit stellen den hochvermittelten Niederschlag einer komplex organisierten Gesellschaft in der Persönlichkeit des einzelnen Menschen dar. Das sogenannte selbstbestimmte Individuum stellt nicht das quasi naturwüchsige Resultat der Primärsozialisation in einer ebenso quasi naturwüchsigen Familie dar. Das Individuum mit seiner Selbstwahrnehmung als eigenständiger Existenz muß genauso als Resultat der Ausdifferenzierung unserer Gesellschaft in verschiedene, immer differenzierter organisierte Subsysteme gesehen werden. Das autonome Ich als Regulationsmechanismus unserer Handlungen kann als diejenige seelische Funktion verstanden werden, die es uns ermöglicht, in mehreren voneinander unterschiedenen, in ihren Anforderungen an die Person sogar einander widersprechenden sozialen Systemen zu leben, ohne dabei verrückt zu werden. Es ist in der uns heute so vertrauten Form erst notwendig geworden mit der Differenz von Arbeit und Familie, wie sie seit der Industrialisierung zum Schicksal unserer Gesellschaft geworden ist. Dieser Prozeß hat sich durch die interne funktionale Ausdifferenzierung in den Organisationen der Arbeit, in denen die meisten von uns den größten Teil ihrer wachen Lebenszeit verbringen, verschärft: Das

Ich des Erwachsenen, das einen Großteil seiner Identität und seines Selbstwertgefühls aus der Zugehörigkeit zu solchen Organisationen bezieht, ist aufgelöst in verschiedene einander mehr oder weniger widersprechende Rollen, in keiner von denen er ganz vorkommt. Meint er jenseits dieser Rollen irgendwo ganz er selbst zu sein, so hat er bestenfalls eine zusätzliche Rolle definiert, die es gilt mit den übrigen zu integrieren. Und dieses Set von widersprüchlichen Rollen, deren jede nur mit Abstrichen allen andere gegenüber auszufüllen ist (so daß man mit einem nie zu behebbenden Defizit ausgestattet bleibt- das moderne Erlebnis der Endlichkeit), dieses Set bleibt über die Zeit nicht gleich: War vor noch nicht allzulanger Zeit, entsprechend den Anforderungen damaliger Organisation, mehrfacher Berufswechsel im Laufe eines Lebens Ausdruck von soetwas wie einer pathologischen Persönlichkeitsstruktur, so nimmt sich heute der lebenslange Verbleib in einem Beruf, geschweige denn in einer Position vielmehr wie ein Persönlichkeitsdefizit aus.

Entsprechend dieser Auffassung von der allgemeinen organisatorischen Bedingtheit von Psychostruktur und Persönlichkeitseigenschaften, scheint es mir sinnvoll und angemessen, positionsbedingte Persönlichkeitsmerkmale (wie etwa Eitelkeit im Management) mehr von ihrer möglichen organisatorischen Seite her einem Verständnis zuzuführen als von ihrer Verankerung in der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur. Denn sogar wenn wir diese verstehen, wissen wir noch nicht, warum sie in bestimmten Positionen gehäuft auftreten können, in anderen hingegen nicht.

Außerdem, was ich für noch gravierender halte, versperren wir uns mit einem solchen personenorientierten Zugang, die Möglichkeit einer systemischen Sicht der Person: Die persönlichkeitskonstitutive Seite von Rollenanforderungen, die soziale Systeme wie Partnerschaft, Familie, und Organisation lebenslang an uns stellen, bleibt uns verborgen. Oder, etwas weicher formuliert, es kann nicht gesehen werden, wie bestimmte Rollenanforderungen - in unserem Fall bedingt durch radikale Veränderungen unserer Organisationen - bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und -eigenschaften zum Klingen bringen, entfalten helfen, oder gar hervorbringen, die in anderen Situationen latent, oder unentwickelt bleiben, bzw. nicht vorhanden sind.

Damit bleiben uns viele organisatorische Sachverhalte unzugänglich, obwohl sie gerade durch ihr personenorientiertes Mißverständnis leichter zugänglich scheinen. Denn wenn wir versuchen, den Hebel zur Gestaltung organisatorischer Sachverhalte, zur Behebung organisatorischer Probleme, dort anzusetzen, wo sie symptomhaft in Erscheinung treten, also in den Personen, deren Charakterstruktur und Verhalten, anstatt dort wo sie verursacht werden, also in organisatorischen Verhältnissen, dann können wir bestenfalls Personen auswechseln, fortbilden, therapieren, aber auf die Organisation wird das nur sehr bedingte Auswirkung haben. Außerdem werden auch die Personen einem solchen Vorgehen Widerstand entgegenbringen, weil sie fühlen, daß sie für etwas herhalten sollen, wofür sie nicht „schuld“ sind. Und deshalb wird der erwünschte Effekt nicht einmal bei den Personen eintreten.

In diesem Sinne wollen wir uns nun dem gestellten Thema schrittweise annähern:

1. Wir sehen nach, welche Vorstellung wir mit dem Begriff Eitelkeit heute verbinden.
2. Wir fragen, in welchen Berufen Eitelkeit gehäuft anzutreffen ist, und ob es darin Gemeinsamkeiten gibt, die eine solche Häufung verständlich machen.
3. Wir sehen nach, ob es strukturelle Übereinstimmungen dieser Berufe mit dem Management gibt und versuchen sie aus der Funktion des Managements in unseren Organisationen zu verstehen.
4. Wir fragen, ob Eitelkeit, die Funktion, die sie übernimmt, auch erfüllt, und versuchen Vorschläge zu entwickeln.

Das Phänomen

Üblicherweise also wird Eitelkeit als Persönlichkeitseigenschaft mit negativem Beigeschmack angesehen. Man denkt etwa an jemanden, dem man bei allem was er tut anmerkt, daß ihm die Selbstdarstellung ein besonderes Anliegen ist. Sie stellt die dargestellten Inhalte nicht in den Schatten, aber sie überstrahlt sie in besonderer Weise. Die Inhalte werden im Licht der Selbstdarstellung präsentiert. Die Inhalte werden als etwas Besonderes, für sich Wertvolles präsentiert, aber es scheint als wäre das besonders Besondere daran, daß diese Person, nur sie, und keine andere die Inhalte hervorgebracht hat ; und umgekehrt, das Selbst präsentiert sich als etwas, das dadurch besonders ist, daß es diese in sich wertvollen, besonderen Inhalte hervorgebracht hat.

Selbstdarstellung und dargestellter Inhalt sind nicht im Gleichgewicht, geschweige denn, daß die Person hinter ihre „Leistung“ zurücktritt. Im Gegenteil, sie steht davor und will Anerkennung (für die Leistung? Für sich?).

Die Marke überstrahlt das Produkt, gibt dem Produkt erst seinen Glanz, und erhält ihn von diesem zurück, wie in der Mode das Etikett (Man hat manchmal den Eindruck, der Sinn des Kleidungsstücks ist es, das Etikett zu tragen, von dem es erst seinen Reiz erhält).

Es scheint eine Voraussetzung für die Entstehung von Eitelkeit darzustellen, daß die Person sich der Anerkennung nicht sicher ist, und daher noch eine Anstrengung unternimmt, die dazu beitragen, einladen, verführen soll, die Anerkennung zu erhalten; ja vielleicht mehr noch, die Unsicherheit ist so tief, daß die zusätzliche Anstrengung dazu dienen soll, den Erhalt der Anerkennung abzusichern, wenn nicht zu erzwingen. Dies ist natürlich unmöglich, denn Anerkennung ist Resonanz, zu deren Wesen es gehört, daß sie der Kontrolle des Anerkannten entzogen ist, sie bleibt immer unverdientes Geschenk. Aber gerade um diese Kontrolle scheint es dem Eitlen zu gehen, und er versucht sie dadurch zu gewinnen, daß er so tut, als gäbe es den ersehnten Chor der Applaudierenden bereits, indem er sich in ihn einreihet, oder ihn anführt und sich selbst applaudiert. Damit erhöht er die Wahrscheinlichkeit, der Einzige im nicht vorhandenen Chor zu bleiben, denn der ausgeübte Druck oder Zwang zur Anerkennung

widerspricht ihrem Charakter der Freiwilligkeit. Das merkt der Eitle und verstärkt seine Anstrengung, nach dem Muster „mehr vom Selben“. Was dabei entsteht, ist auch mehr vom selben.

Erreicht er allerdings auf diesem Weg sein Ziel, so stellt sich heraus, daß er es gerade nicht erreicht hat, es wird durch den Weg entwertet, denn er kann nie sicher sein, ob es sich wirklich um Anerkennung im genannten Sinn handelt, und nicht etwa um Applaus, der gegeben wird, *damit* die Vorstellung endlich beendet wird. Wieder ist es naheliegend, die Unsicherheit, die sich im Bemühen sie zu überwinden, wiederhergestellt hat, auf dem gleichen Weg und mit dem gleichen Resultat erneut zu beseitigen zu suchen. Daher muß das ganze Manöver immer neu wiederholt bzw. verstärkt werden. Es reicht nie aus. Eitelkeit hat die Tendenz zuzunehmen. Das Defizit, das sie kompensieren soll, wird durch sie immer erneuert.

Wegen der, mit der Eigenart der Eitelkeit zusammenhängenden grundsätzlichen Vergeblichkeit seiner Bemühungen ist es dem Eitlen um so unerträglicher wahrzunehmen, wenn jemand anderem das Geschenk der Anerkennung gewährt wird, um das er sich bemüht. Es reicht schon aus, daß die entfernte Gefahr besteht, jemand anderer erhalte das Geschenk. Weil er es durch die Betonung seiner Einzigartigkeit verdient zu haben meint, wird ihm durch einen Konkurrenten gerade diese Grundlage seines Anspruchs entzogen, und damit die Unsicherheit, die es durch Eitelkeit zu bewältigen galt, erhöht. Die Bemühungen müssen wieder verstärkt werden, diesmal durch die zusätzliche Mühe, den Konkurrenten auszuschalten. Zur Eitelkeit gehört also auch der Vergleich, nach dem Motto: “ Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die schönste im ganzen Land?“ - mit den aus dem Märchen bekannten Folgen.

Eitelkeitsfördernde Gesellschaftsstrukturen

Da das soeben beschriebene Verhaltensmuster der Eitelkeit an Einzelpersonen wahrzunehmen ist, liegt es nahe, seine Wurzeln in deren seelischen Verhältnissen zu suchen. So kann man es etwa, mithilfe der psychoanalytischen Narzissmustheorie, zurückführen auf eine unzureichend gelungene libidinöse Besetzung des Selbst, verursacht durch problematische frühe, prägende Beziehungskonstellationen in der Primärgruppe. Eitelkeit als Einzelschicksal.

Man kann darüberhinaus die gehäufte Hervorbringung von Persönlichkeitsstrukturen mit verstärkter Disposition zur Eitelkeit als gesellschaftsbedingt ansehen:

Die Individualisierungsschübe der Moderne, die Auflösung institutioneller Absicherungen, der Verlust fragloser Zugehörigkeiten, all das konfrontiert die Person in gesteigertem Ausmaß mit sich selbst.

In traditionellen Gesellschaften liegt der Maßstab für die stabile Identität des Einzelnen, für die „Richtigkeit“ seiner Auffassungen und Handlungen weniger im Individuum als in der möglichst dauerhaften Übereinstimmung seines Tun und Lassens mit vorgegebenen Werten, Normen, Standards ; der Einzel-

ne kann Selbstsicherheit gewinnen, das Erfolgsrisiko seines Handelns vorweg abschätzen, indem er seine Absichten mit den gesellschaftlichen Normen vergleicht; die Ausbildung eines stabilen inhaltlich weitgehend festgelegten Überichs ist maßgebend. Selbstreflexion dient der Überprüfung der Übereinstimmung des eigenen Tuns mit den gesellschaftlichen Anforderungen, ist praxisbezogen eher so etwas wie Gewissensprüfung.

Unsere heutige Gesellschaft hingegen konfrontiert ihre Mitglieder mit einer Situation, in der dem Individuum immer mehr seiner traditionellen identitätsstiftenden Außenhalte abhanden gekommen sind und weiterhin mit rasantem Tempo abhanden kommen. In gleichem Ausmaß mit dieser Erosion traditioneller, das Individuum entlastender gesellschaftlicher Ordnung, Integration, Maßstäbe für richtiges Leben, usw, wird vom Individuum Ichstärke, kritische Einstellung, Konfliktbereitschaft, die Fähigkeit verlangt, in Übereinstimmung mit sich selbst seine Identität zu gestalten und seine Entscheidungen zu treffen, weitgehend unter Verzicht auf Sicherheiten. Man ist nicht mehr durch Herkunft zu einer bestimmten Lebensform prädestiniert; man ist kaum durch fraglos geltende, normative Vorstellungen in der Ausgestaltung seines Privatlebens gebunden; man ist maximal frei in der Gestaltung seines Berufslebens, sowohl was Inhalt, als auch was Kontinuität betrifft.

Man kann sich sein Leben jenseits irgendwelcher gesellschaftlich vorgegebener Vorstellungen von Normalität selbst gestalten - man muß es nur können. Es ist eine besonders anspruchsvolle Aufgabe, die in der Radikalität, mit der sie dem einzelnen abverlangt wird, ein historisches Novum darstellt, in dem - wie könnte es anders sein - dann doch wieder eine gesellschaftlich vorgegebene Vorstellung von Normalität enthalten ist. Man kann sie vielleicht folgendermaßen zu formulieren versuchen: Normal ist, wem es gelingt, handlungsfähig zu bleiben, wobei handlungsfähig in unserer Gesellschaft immer noch heißt, arbeitsfähig. Freud hatte dem noch die Liebesfähigkeit hinzugefügt, doch ich bin nicht sicher, ob das heute tatsächlich als ein Normalitätserfordernis angesehen wird. Wie dem auch sei - schafft man es nicht, und irgendwie wird das, der hohen Anforderung wegen auch als normal angesehen, so stehen professionelle Methoden zur Verfügung, die man unter anderem auch als Integrationshilfen verstehen kann, gemeint sind die Psychotherapien. Sie in Anspruch zu nehmen, wird dementsprechend auch als normal angesehen:

Was in traditionellen Gesellschaften eher normative gesellschaftliche Außenhalte waren, das stellt sich heute als professionelle Veranstaltung zu einer hochindividualisierten Form der Integration dar. Selbstreflexive Formen des individuellen Erwerbs von Identität, Integration, Normalität, Halt haben die traditionellen, vom Individuum weitgehend abshenden Formen der Integration durch Normen und mit ihnen verbundenen. Sanktionsdrohungen abgelöst.

Überhaupt ist laufende Selbstreflexion konstitutiv geworden für Handlungsfähigkeit, in mehrfachem Sinn. Mehr als daß sie die Aufgabe hätte, die erwogenen Möglichkeiten auf ihre Gesellschaftsfähigkeit hin zu überprüfen und dementsprechend auszuwählen, bzw. einzuschränken, geht es um die Entfal-

tung unterschiedlicher, möglichst vieler gleich guter Entwürfe oder Szenarien. Denn da die Sicherheit ihrer Brauchbarkeit (von Richtigkeit kann man meist gar nicht mehr reden) nicht gegeben und auch immer weniger vorhersehbar ist, gilt es, eine größere Vielfalt von Möglichkeiten daraufhin zu untersuchen, wieviel Handlungsspielraum ihre Durchführung dem Individuum für weitere Handlungen eröffnet. Aber da auch dafür nirgends Sicherheit zu erlangen ist, muß man sich diese in laufender Selbstreflexion immer wieder neu erwerben. Da dieses Geschäft auch maximal unabgesichert ist, liegt es nahe, nach Formen der individuellen Absicherung zu suchen und sich diese auf dem Wege eitler Selbstreflexion vorzutäuschen.

Je weniger eindeutigen Außenhalt für den Erfolg - und zwar nicht nur im Sinn von praktischem Erfolg, sondern vielmehr noch im Sinn von sozialer Akzeptanz - es gibt, je selbstreflexiver die Aufgabe, je mehr sie in individueller Verantwortung erfüllt werden soll, und - um noch ein drittes Moment hinzuzufügen, das uns unserem engeren Thema näherbringt - je größer diese Verantwortung als Verantwortung für ein soziales Gefüge ausfällt, desto größer die strukturelle Einladung zur Eitelkeit als handlungsermöglichender Kompensation von struktureller Unsicherheit.

Da diese Situation das Leben in unserer Gesellschaft kennzeichnet, man von einem Zeitalter der Eitelkeit sprechen könnte, tendenziell alle Personen betroffen sind, wundert es nicht, wenn Institutionen entstehen, die sich dieses Problems annehmen, wie die **Mode und die Werbung**.

Vielleicht kann man die heutige Bedeutung der Mode in unserem Kontext folgendermaßen verstehen. In traditionellen Gesellschaften war Kleidung eine der Möglichkeiten seine gesellschaftliche Identität, als Zugehörigkeit zu einer bestimmten gesellschaftlichen Schicht, symbolisch, sinnlich greifbar darzustellen, neben anderen Formen symbolischer Selbstdarstellung, die nie bloß individuelle Selbstdarstellung war. Individuell war daran vielleicht der Stolz, mit dem man diese Zugehörigkeit zur Schau gestellt hat. Das hat aber in unserem Sinn nichts mit Eitelkeit zu tun. Außerdem kam die Zugehörigkeit auch in anderem symbolisch zum Ausdruck, wie z.B. ritualisierten Verhaltensformen, Gestaltung der Wohnverhältnisse, usw..

Der Leib nahm immer eine zentrale Stellung in der symbolischen Darstellung von Identität, also in der Selbstdarstellung der Person deshalb ein, weil er im wahrsten Sinn des Wortes die symbolische Repräsentanz der Person ist: Er ist keine Allegorie, die etwas anderes darstellt, auf etwas anderes verweist, das sie nicht selbst ist. Der Mensch hat keinen Körper, er ist sein Leib. Und wenn alle anderen Sicherheiten der Identität als sozialer Identität mehr oder weniger verloren gehen, dann wird die Konstanz des Leibes von erhöhter Bedeutung. Bloß gibt es dann nichts mehr, was er darstellt, außer sich selbst: Mit der fortschreitenden Individualisierung erhält der Leib eine andere gesellschaftliche Bedeutung. Er wird zum Körper und als solcher, sozusagen als verlässliche Restgröße individueller Identität, erhält er einen zentraleren Stellenwert als vorher der Leib. Man geht dann den umgekehrten Weg: Einerseits soll über den

Körper Identitätssicherheit vermittelt werden (Körperkultur und Gesundheitsfimmel). Andererseits wird ihm über die Mode durch die Kleidung, von außen Identität umgehängt.

Sicher hat es auch in traditionellen Zeiten Mode gegeben, doch sie hat nicht die symbolische Bedeutung der Kleidung als Merkmal gesellschaftlicher Zugehörigkeit ersetzt. Seit es diese nicht mehr selbstverständlich gibt, hat die Mode diese Funktion, aber in charakteristisch veränderter Form übernommen. Das was früher immer schon da war und in der Kleidung symbolisiert wurde, soll durch die Mode erst erzeugt werden: Gesellschaftliche Identität und Zugehörigkeit. Aber es ist dementsprechend Zugehörigkeit zu nichts, leere Selbstdarstellung, gesellschaftlich institutionalisierte Eitelkeit, vergeblicher Kompensationsversuch eines Mangels.

Modeschöpfern wird die Aufgabe zugemutet, Schöpfer gesellschaftlicher Zugehörigkeit zu sein, wie Könige. Und sie schaffen auch in charakteristischer Weise Zugehörigkeit - als Illusion, allerdings eine immer wieder in ihrer Willkür und bewußten Konstruktion deshalb wirksame Illusion, weil sie, um ihre mangelnde Haltbarkeit zu verbergen, in schnellen Abständen immer wieder erneuert wird. Die Willkür im Wechsel der Formen regiert in der Mode, so als sollte über die Zeit sichtbar werden, daß das was zählt und gleich bleibt nicht die jeweilige Form ist, sondern der Wechsel.

Die Bedeutung, die diesem institutionalisierten Entlastungsversuch gesellschaftlich zukommt, wird in dem Kult um Modeschauen und ihre Ikonen, die Models deutlich. Sie sind die Göttinnen der leeren Form der Selbstdarstellung, deren Leere sich im Glanz der Präsentation versteckt, und hinter der Inhalt, der gelegentlich in der individuellen Eitelkeit immerhin noch vorhanden ist, gänzlich zurücktritt. Daß die Models die Filmstars nach und nach an Bedeutung in der Öffentlichkeit verdrängen, die als die anderen großen Ikonen der Eitelkeit immerhin gelegentlich noch fesselnde Inhalte in Ihrer Selbstdarstellung mitliefern, spiegelt möglicherweise einen gesellschaftlichen Schritt in Richtung immer reinerer, unvermischter Eitelkeit. Man könnte meinen, der wirkliche Symbolgehalt dieser modernen kulturellen Veranstaltungen, der Modeschauen, sei die Feststellung, daß es keinen identitäts- und zugehörigkeitsstiftenden Inhalt mehr gibt, nur mehr die leere Selbstdarstellung, die leere Form institutionalisierter Eitelkeit.

Wäre das der transportierte Inhalt, daß Selbstsicherheit, Identität, Zugehörigkeit nicht mehr über Inhalte, sondern vielmehr über die selbstreflexive Aktivität ihrer Hervorbringung, Auflösung und Wiederherbringung läuft (die Moden wechseln immer rascher), wäre Gegenstand der Selbstdarstellung die reine Aktivität des Selbstbezugs, wäre der Sinn dieser Darstellung der festliche Hinweis, daß dieses Leere Selbst bewußt und feierlich gepflegt werden muß, und daß es wert ist, zu diesem Zweck wieder hochritualisierte quasi religiöse Feste wie die Modeschauen zu inszenieren, so wäre man einen Schritt vorgekommen in die von mir oben vorgeschlagene Richtung einer Weiterentwicklung der Eitelkeit, an deren Ende sie sich selbst aufhebt.

Da diese Mitteilung aber nicht zum Selbstbewußtsein der Mode und ihrer Feste gehört, da die Mode doch noch versucht, diese Leere mit einem, wenn auch beliebig erscheinenden Inhalt mehr zu verdecken als darzustellen, bleibt sie der oben beschriebenen Dynamik der persönlichen Eitelkeit verfallen : Ihre Versuche Identitätssicherheit und Zugehörigkeit zu vermitteln, bleiben vergeblich, müssen daher in immer schnelleren Abständen erneuert und intensiviert werden. Da es um den allgemeinen Versuch geht, individuelle Identität zu vermitteln, dies aber nicht gut möglich ist (jedem einzelnen Träger eines bestimmten Produkts wird vermittelt, daß er damit besonders individuell wirken wird), bleibt der Einzige, dem das in diesem Versuch für sich gelingt, nicht der Träger der Mode, sondern ihr Schöpfer : Seine Individualität ist es auch, die in der Mode sichtbar wird, erstens im Produkt, und zweitens in seiner Selbstdarstellung am Produkt (Die schon erwähnte Bedeutung des Etiketts, das immer prominenter in den Vordergrund des Produkts tritt). So schafft sich der Träger doch Zugehörigkeit, aber bloß zum Schöpfer - und auch das nicht wirklich. Die Erlösung findet auf diesem Weg nicht statt, allen religiösen Anspielungen, die hier leicht zu entdecken sind, zum Trotz.

Auch die Produktwerbung weist in eine ähnliche Richtung. Sie preist meistens nicht so sehr den gebrauchspraktischen Wert des Produkts an, als sie vielmehr dessen Nutzen für Identität und soziale Integration vorstellt. Der Besitz des Produktes bringt meine Identität als erwünschte und sozial hochakzeptierte Identität hervor: Diese oder jene Zigarettenmarke verspricht Freiheit und Abenteuer, dieses oder jenes Deodorant absoluten Erfolg beim anderen Geschlecht, usw.

Das Phantastische ist dabei, daß ich die Handlungen, in denen sich eine solche Identität zum Ausdruck bringt, gar nicht mehr ausführen muß, der Besitz und Gebrauch des Produkts genügt. Diese Zigarette rauchend, nehme ich und andere mich als frei und voller Abenteuer wahr, dieses Deodorant verwendend, bin ich einer, der beim anderen Geschlecht erfolgreich ist. Ich kann mir die ganze Mühe, es wirklich auszuprobieren, ersparen. Der Gebrauch des Produkts ist die versprochene Realität. Im Produkt spiegelt sich meine individuelle Identität und die soziale Anerkennung, die ich erhalte - unter der Voraussetzung, daß ich es besitze und verwende. Das Produkt ist die Selbstdarstellung und Selbstreflexion meiner selbst - so verspricht die Werbung, natürlich ohne dieses Versprechen einhalten zu können. Die Selbstdarstellung überwiegt die Realität des Dargestellten, sie ist eitel. Und weil spätestens der Besitz und Gebrauch des Produkts ans Licht bringt, daß er das an ihn geheftete Versprechen nicht einlösen kann, das Versprechen aber weiterhin inkraft ist, müssen immer neue Produkte, an die die Werbung immer übertriebenere Identitätsversprechen bindet, hergestellt, erworben und gekauft werden. Mit demselben Erfolg.

Eitelkeit berufsspezifisch

Es gibt verschiedene berufliche Tätigkeiten, auf welche die vorhin genannten eitelkeitsfördernden Bedingungen zutreffen: wenig eindeutiger Außenhalt, der den Erfolg garantiert; hohe Anforderung der Selbstreflexion; individuelle Verantwortung. Und zwar gibt es Berufe, die relativ unabhängig von den Individualisierungsschüben unserer Gesellschaft anfällig für die Eitelkeit ihrer Vertreter sind, und solche, in denen die gesellschaftliche Entwicklung die Produktion von Eitelkeit zumindest enorm verstärkt.

Zu den ersten würde ich den Beruf des Schauspielers, des Politikers und des Wissenschafters zählen. Zu den letzten den Beruf des Models, des Organisationsberaters und des Managers - alles drei Berufe die erst in der Folge der gesellschaftlichen Entwicklung, die so anfällig für Eitelkeit macht, entstanden sind. Wobei paradoxerweise der Beruf des Models, obwohl mit Eitelkeit verbunden, so doch am leichtesten ohne persönliche Eitelkeit ausgeübt werden kann, weil, wie schon ausgeführt, in ihm Eitelkeit zwar dargestellt, die reine Form der Eitelkeit rituell präsentiert wird, das aber nicht heißen muß, daß die darstellende Person eitel sein muß, im Gegenteil die individuelle Eitelkeit kann es sich erlauben auszuruhen, denn Eitelkeit ist ohnehin auf der Bühne.

Eitelkeit in der Schauspielkunst

Der Prototyp eines Berufes, in dem Eitelkeit seiner Vertreter so sehr zum Alltag gehört, daß man meint, mehr ein berufsspezifisches als ein individuell-persönliches Phänomen vor sich zu haben, erscheint mir die Schauspielkunst zu sein mit ihrer Tendenz „Stars“, bzw. „Primadonnen“ hervorzubringen. (Die Phänomene bzw. Charakteristika dieser Berufe, die illustrieren bzw. verständlich machen, was mit dem hier angesprochenen Zusammenhang gemeint ist, sind in der Literatur mehrfach beschrieben. So z.B. in Goethes *Wilhelm Meister*, oder im ersten Kapitel von Botho Strauß' *Jungem Mann*) Vielleicht ist alle darstellende und reproduzierende Kunst, im weiteren Sinn alle Kunst hier zu nennen. Ich will mich in der Folge auf die Schauspielkunst beschränken, weil in ihr neben den anderen sogleich zu nennenden Parallelen ein Moment von Bedeutung ist, das eine strukturelle Ähnlichkeit mit dem Management aufweist: Die Vielfalt der zu spielenden Rollen.

Bleiben wir gleich bei diesem zentralen beruflichen Aspekt. **Eine Rolle spielen** kann zweierlei heißen. Man stellt etwas dar, was man selbst nicht, oder zumindest nicht zur Gänze ist. Und man ist von Bedeutung. Beides kann, muß aber nicht miteinander verbunden sein.

Der Schauspieler findet seine Rolle vor, es hängt jedoch ganz von seiner Kunst ab, ob sie zum Leben erweckt wird oder nicht. Aber worin besteht seine Kunst?

Es gibt kein Kriterium, dessen Einhaltung den Erfolg garantieren würde. Sicher gibt es Kriterien für das Können eines Schauspielers, mehr oder weniger „objektivierbare“ Fertigkeiten, deren Beherrschung zum professionellen Handwerkszeug gehört. Doch die Beherrschung des Handwerkszeugs, auch die noch so perfekte und routinierte, macht nicht den hervorragenden und bewunderten Schauspieler aus, stellt bestenfalls eine Voraussetzung für seinen Erfolg dar. Letztlich ist es der Einsatz seiner Person, der ausschlaggebend ist. Oft ist sein Spiel beeindruckend, ohne daß er sich an die Regeln der Schauspielkunst hält, oder vielleicht ist es gerade deshalb beeindruckend, weil er statt dessen seine Persönlichkeit ins Spiel wirft, seine Interpretation der vorgegebenen Rolle so sehr von seiner Persönlichkeit geprägt ist, daß Regeln demgegenüber völlig in den Hintergrund treten. Aber auch dann ist es nicht einfach so, daß der Schauspieler nur sich selbst zu spielen bräuchte.

Es muß irgendwie so sein : Seine Person tritt hinter der Rolle zurück, denn es ist die Rolle die auf die Bühne gebracht wird, die Rolle im Kontext des gesamten Spiels, in das sie sich einfügen muß. Gleichzeitig ist es gerade die besondere Person des Schauspielers, die der Darstellung der Rolle eine so unverwechselbare Note verleiht, daß die gelungene Darstellung ausdrücklich mit seiner Person in Zusammenhang gebracht wird. Das Eigenleben der Rolle wird so einmalig präsent, daß man daran den besonderen Schauspieler erkennt, nur er kann das. Das Paradox besteht darin: Der Schauspieler geht so in der Rolle auf, verliert sich selbst so gekonnt in ihr, daß man in der Rolle, oder besser durch die Rolle hindurch wiederum nur ihn, diesen einmaligen Schauspieler erkennt.

Ob es ihm gelungen ist, die Rolle zum Leben zu erwecken, stellt sich allerdings erst nach dem Spiel heraus: Der Maßstab für die Qualität der Arbeit, für die es sonst kein sicheres Kriterium gibt, liegt in ihrer Anerkennung, kundgetan im Applaus. Er kann erst nachträglich, sozusagen rückwirkend angelegt werden. Gerade für eine derart exponierte, unmittelbar in ihrem Vollzug im Rampenlicht stehende, im beschriebenen Sinn unabgesicherte berufliche Arbeit bedarf es aber ein Maß an Sicherheit im voraus, um sich auf das Abenteuer der Tätigkeit überzeugend einlassen zu können.

Es ist daher naheliegend, daß der Schauspieler das einzig sichere Erfolgskriterium vorwegzunehmen geneigt sein wird, was nur möglich ist, wenn er selbst sich die Anerkennung gibt, wenn er also, wie es für das Phänomen der Eitelkeit charakteristisch ist, der erste ist, der den erwarteten Applaus spendet, noch dazu sich selbst, womit er gleichzeitig versucht, den anderen Aspekt der Unsicherheit auszuschalten, die Abhängigkeit vom Publikum, das er umgekehrt abhängig machen will. Er selbst will sein erstes Publikum sein, um die Begeisterung der anderen, die nachziehen sollen, sicherzustellen, so wie der Eitle es versucht. Dies scheint um so leichter zu gehen, als Darstellung, die im beschriebenen Sinn immer Selbstdarstellung ist, die zentrale Berufsanforderung des Schauspielers ausmacht. So ist es aus mehreren, in den Berufsanforderungen liegenden Gründen sehr wahrscheinlich, daß der Schauspieler eitel ist.

Das bisher Gesagte soll verständlich machen, warum Eitelkeit in der *Ausübung* der Schauspielkunst, also im beruflichen Handeln des Schauspielers überdurchschnittlich häufig anzutreffen ist. Daß Schauspieler

auch außerhalb der Bühne, in anderen Lebenskontexten sich überdurchschnittlich häufig eitel gebärden, scheint wieder gegen die Hypothese von den berufsspezifischen Gründen für Eitelkeit zu sprechen, und denen recht zu geben, die solchen Versuchen gegenüber, strukturelle Hypothesen für psychologische Phänomene zu konstruieren, skeptisch bleiben, weil sie meinen, das entwertete die persönlichkeitsorientierte Erklärung. Doch auch für die Eitelkeit des Schauspielers außerhalb der Bühne lassen sich strukturelle Gründe finden: Wie schon erwähnt, spielt der Schauspieler Rollen. Meist wird darin intensiveres, lebendigeres, großartigeres Leben aufgeführt, als es dem Schauspieler außerhalb seiner Rollen beschieden ist. Denn entweder stellt die Rolle eine hervorragende Persönlichkeit, oder Funktion, beides in einem, oder auch die Diskrepanz zwischen beidem (z.B. das Schicksal, das der König als Mensch erleidet) dar, oder eine zwar alltägliche Person und Funktion wird auf die Bühne gebracht, aber einige Details dieses alltäglichen Lebens werden auf der Bühne zu besonderem Leben erweckt, eben weil sie auf der Bühne dargestellt werden. Die Identifikation mit allen diesen Rollen wird vom Schauspieler obendrein verlangt, immer wieder neu mit jeder Rolle. Was zwischen den Rollen bleibt, sozusagen als das Verbindende, ist das Erlebnis des Besonderen - das, wie gesagt, durch die Person des Schauspielers auf der Bühne zum Leben erweckt wird. Daß dies auch zwischen den Rollen, dann wenn der Schauspieler gerade nicht spielt, beibehalten wird, ist naheliegend aus verschiedenen Gründen:

Im Vergleich zu der Besonderheit des auf der Bühne dargestellten Lebens, zu der konzentrierten Aufmerksamkeit, die es erhält, und im Vergleich zum möglichen Applaus, nimmt sich das Leben des Schauspielers außerhalb der Bühne meist dürftiger aus. Was ist naheliegender, als sich das Gefühl der erhöhten Bedeutsamkeit durch eine kleine Kontextverwechslung und den Einsatz der professionellen Fertigkeiten in den Alltag hinüber zu retten.

Wenn es außerdem letztlich die Person des Schauspielers ist, die seinen Erfolg ausmacht, und nicht etwa die technische Beherrschung des professionellen Handwerkszeugs, wenn es die Person ist, die alles zu erhöhtem Leben erweckt, dann müßte diese Person auch außerhalb der Bühne ihre Wirkung in ähnlicher Weise entfalten.

Und wenn aus den genannten Gründen im Beruf des Schauspielers die Selbstdarstellung auch in der guten Darstellung einer Rolle in den Vordergrund tritt, dann besteht die Tendenz, daß sie ein Eigenleben zu führen beginnt: Jeder Auftritt des Stars wird dann inszenierte Selbstdarstellung, „Rolle“, angelegt auf die Resonanz des Publikums, d.h. auch, alles wird dann Publikum. Die Balance zwischen Selbstdarstellung und dargestelltem Inhalt kippt immer zugunsten der Selbstdarstellung und die Selbstinszenierungen werden eitel, d.h. selbstbezogen um zu gefallen, aber auch leer, weil ohne bedeutende Rolle, ohne dargestellten Inhalt (In diesem Sinn sind Models Schauspieler ohne Rolle, die reine Form der eitlen Selbstdarstellung ist ihre Rolle, und kann daher, wie schon gesagt, auch leichter ohne persönliche Eitelkeit ausgeübt werden).

Eitelkeit in der Wissenschaft

Bei allem Unterschied zwischen Schauspielkunst und Wissenschaft, in bezug auf unser Thema bestehen auch Ähnlichkeiten zwischen beiden. Beidemal gibt es zu beherrschendes Handwerkszeug, das zwar eine Voraussetzung für erfolgreiche Berufsausübung ist, diese jedoch nicht garantiert. Dazu bedarf es noch weiterer unabwägbarer, in der Person liegender Voraussetzungen. Beidemal sind - nun aber aus unterschiedlichen Gründen - Unsicherheit und Erfolgsdruck hoch, und legen Eitelkeit als Bewältigungsmechanismus nahe.

Worin besteht die strukturelle, durch den Beruf bedingte Unsicherheit in der Wissenschaft? Wissenschaftliche Laufbahn ist mit der Erwartung verknüpft, daß der Wissenschaftler in seiner Forschung für das Fachgebiet, das er vertritt, relevante Neuigkeiten zutage fördert. Schon die Dissertation, erst recht die Habilitation, als institutionalisierte Ausweise wissenschaftlicher Qualifikation, verlangen einen unverwechselbaren Beitrag zum Fach, eine kreative innovative Leistung des Kandidaten, erbracht in eigenständiger Arbeit. Man weiß, wie demgegenüber die Realität aussieht. Es kann nicht ausbleiben, daß die Fähigkeiten des Heeres der in aller Welt Forschenden in gewissem Gegensatz zu diesen Anforderungen stehen. Allerdings bleiben die hohen Anforderungen auch dann bestehen, wenn es dem einzelnen in der Wissenschaft Tätigen nicht gelingt, ihnen gerecht zu werden. Dadurch entsteht das chronische Gefühl eines Mangels und der dringende Bedarf, ihn zu beheben.

Im Wissenschaftsbetrieb bieten sich aus strukturellen Gründen zwei, zwar selbständig auftretende, im Grund aber eng miteinander verbundene Mechanismen der Kompensation dieses Mangels an, die man beinahe als institutionelle Merkmale des Systems ansehen kann.

Der eine besteht in einer besonderen Form der Eitelkeit, die sich in der durchgängigen Selbstüberschätzung der eigenen wissenschaftlichen Beiträge äußert. So wie der Schauspieler mit seiner eitlen Selbstdarstellung die Unsicherheit des Applauses dadurch zu beseitigen sucht, daß er ihn vorweg dauernd sich selbst spendet, so versucht der Wissenschaftler mit der eitlen Darstellung der besonderen Bedeutsamkeit seiner Arbeit die Unsicherheit, ob sie sich wirklich als dem Anspruch des Systems gerecht entpuppen wird, zu kompensieren. Je größer die Gefahr, desto heftiger die Kompensation. So kommt es dazu, daß relativ unbedeutende und unoriginelle, aber korrekte Arbeiten sich oft in besonders aufdringlicher Form mit wissenschaftlichem Gehabe einkleiden. Die eitle Selbstdarstellung überwiegt den dargestellten Inhalt.

Die eitle Selbstdarstellung ist hier nicht unmittelbar die der Person, sondern die der Sache, des „Werkes“. Da diese aber ganz ähnlich wie in der Schauspielkunst letztlich an der, durch nichts absicherbaren Kreativität dieser besonderen Person hängt, wird diese nicht nur ihr Werk mit sozusagen sachlicher Eitelkeit ausstatten, sondern sich selbst mit der eitlen Pose wissenschaftlicher Bedeutsamkeit präsentieren. Wissenschaftliche Kongresse erwecken häufig den Eindruck, Institutionen der inszenierten Selbstdar-

tellung wissenschaftlicher Bedeutsamkeit zu sein, Modeschauen des Wissenschaftsbetriebes, die den einzelnen Vertreter der belasteten Zunft vorübergehend von der alltäglichen Anstrengung individueller eitler Selbstdarstellung dadurch entlasten, daß sie einen abgesicherten Kontext zur Verfügung stellen, in dem diese Selbstinszenierung weniger individuelle Angelegenheit, als vielmehr die allgemeine Norm ist, der man sich, nun endlich einmal ohne individuelles Risiko, und gut integriert, bloß anzupassen hat. Der andere Bewältigungsmechanismus der strukturellen Dauerunsicherheit des Wissenschaftlers ist die defensive Rückseite der eitlen Selbstüberschätzung und besteht in der Abwertung der Leistung der Kollegen, die in Ausmaß und Heftigkeit der Selbstüberschätzung proportional auftritt. Es entsteht ein Teufelskreis, der zu einer tendenziell endlosen Eskalation führt: Da der Selbstüberschätzung ein Mangel zugrunde liegt, der mit ihr nur verdeckt und nicht behoben wird, trifft die Entwertung der Kollegen immer irgendwie ins Schwarze, und ihr muß daher durch erhöhte Anstrengung und das heißt, penetrantere Selbstüberschätzung und dementsprechend heftigere Entwertung der Mitbewerber begegnet werden.

Die Entwertung trifft sogar dann ins Schwarze, wenn sie einer Leistung gilt, die den Anforderungen des Systems gerecht, oder mehr als gerecht wird. Denn durch ihre Abhängigkeit von der individuellen Person und deren Kreativität bleibt die Leistung immer unabgesichert. Es läßt sich darüber insofern nicht verfügen, als nicht garantiert werden kann, daß dem Forscher in Zukunft wieder ein solcher „Wurf“ gelingen wird. Der Anspruch an die Person, etwas Besonderes zu leisten bleibt aber auch in Zukunft aufrecht. Daher kommt die Entwertung der tatsächlich erbrachten Leistung einem Versuch gleich, des eher seltenen und rechtmäßigen Besitzes einer kostbaren Legitimation beraubt zu werden, und es ist verständlich, daß die beiden genannten Abwehrmechanismen auch und gerade in diesem Fall besonders heftig aktiviert werden - weil endlich einmal zurecht, wie es scheint.

Die Gefahr der Entwertung, die es vehement abzuwehren gilt, tritt übrigens auch dann ein, wenn ein Kollege sich mit derselben Materie beschäftigt, oder es zwischen Kollegen um einen zeitlichen Vorsprung in einer wissenschaftlichen Entdeckung gehen könnte - obwohl keines von beidem, weder der Sache noch der Kreativität der Personen einen Abbruch täte. Im Gegenteil, die Tatsache daß ein zweiter Forscher ähnliche, oder gleiche Ergebnisse wie man selber aufzuweisen hat, spricht eher für die in der Wissenschaft traditionell beanspruchte Objektivität, also dafür, daß man sich wirklich auf der „Straße der Vernunft“ befindet, auf der sich niemand auszeichnet. Dennoch gehört die Verunsicherung, die gerade dadurch eintritt, zum alltäglichen Erleben im Wissenschaftssystem. Man denke z. B. an so etwas wie den Prioritätsstreit zwischen so berühmten Männern wie Leibniz und Newton um die Entdeckung der Infinitesimalrechnung.

Es gib noch weitere Berufe mit vergleichbaren strukturellen Anforderungen an ihre Vertreter, Berufe in denen Eitelkeit häufiger anzutreffen ist als in anderen Berufen, was uns unter Zugrundelegung unserer

Hypothesen nicht mehr verwundert. Ich denke z.B. an die Berater- und Trainerzunft, oder an die Politik. Die ihnen gemeinsamen eitelkeitsfördernden Bedingungen kann man wie folgt zusammenfassen:

- * Alle diese Berufe sind gekennzeichnet durch eine besondere Art des Einsatzes der Person ihrer Vertreter. Tritt die Person in den meisten technischen Berufen hinter der Beherrschung des Handwerkszeugs zurück, so ist es hier umgekehrt. Die Person in ihrer individuellen Besonderheit ist hier das zentrale Arbeitsinstrument.
Es handelt sich also um Berufe, die durch ein hohes Ausmaß an Individualisierung gekennzeichnet sind.
- * Sicherheit über die erfolgreiche Ausübung der beruflichen Tätigkeit ist daher im Verlauf der Tätigkeit nicht durch Bezugnahme etwa auf die fachgerechte Anwendung zugrunde liegender Methoden zu gewinnen, sondern bestenfalls durch Bezugnahme auf die eigene Person.
Es handelt sich um Berufe, die durch ein hohes Ausmaß an Selbstreflexion gekennzeichnet sind, Selbstreflexion nicht etwa als Luxus, der eine durch sie nicht sonderlich beeinflusste Handlungsabfolge beobachtend begleitet. Sondern Selbstreflexion als unerläßliche, handlungssteuernde Aktivität.
Aber auch diese Selbstreflexion kann keine ausreichende Sicherheit darüber geben, ob die Tätigkeit erfolgreich ausgeübt wird.
- * Der Erfolg liegt in diesen Berufen letztlich immer nur in der Resonanz der relevanten Bezugsgruppe: Der nach irgendwelchen, vielleicht möglichen objektiven Kriterien phantastischste Auftritt des Schauspielers bleibt ein Mißerfolg, wenn ihm der Applaus des Publikums versagt wird. Die beste wissenschaftliche Arbeit ist ein Flop, solange sie nicht von der Fachwelt rezipiert wird (Die Zitationshäufigkeit einer Publikation wird als offizieller Gradmesser ihrer Bedeutung genommen). Ein Politiker, der trotz bester Qualität seiner Vorschläge nicht gewählt wird, ist kein guter Politiker. Ein Berater kann die qualifiziertesten Interventionen setzen, solange die Klienten sie nicht wohlwollend akzeptieren und umsetzen, bleibt er als Berater erfolglos.
- * Der Ausübung dieser Berufe eignet eine strukturelle, von der individuellen Charakterstruktur ihrer Mitglieder relativ unabhängige Unsicherheit, die auch bei einmal erfolgter positiver Resonanz erhalten bleibt. Die Resonanz muß daher immer wieder hergestellt werden, wahrscheinlich ohne jemals auszureichen.
Die Unsicherheit ihrerseits ist dazu angetan, gerade das zu erschweren, was helfen soll, sie zu beseitigen, gemeint ist die Resonanz. Also besteht erhöhter Bedarf nach Sicherheit, oder Selbstsicherheit in der Ausübung der Tätigkeit, jedoch ohne daß ausreichend Möglichkeiten vorhanden wären sie zu erlangen. Es steht kein tragendes Fundament für sie zur Verfügung. Man muß versuchen, es sich selbst zu legen.

Eitelkeit wäre in den genannten Berufen also eine Form der Selbstreflexion, die der Selbstvergewisserung des auf sich zurückgeworfenen Individuums dient, einer Selbstvergewisserung, derer es zur erfolgreichen Ausübung seines Berufs einerseits bedarf, die es andererseits aber von nirgends ausreichend erhalten kann. Aufgrund ihrer Dynamik stellt Eitelkeit den naheliegenden, aber vergeblichen Versuch dar, den strukturellen Mangel an Sicherheit zu beheben.

Eitelkeit im Management

Die bisherigen Ausführungen sollten es leicht machen, das Phänomen der Eitelkeit im Management als strukturelles Phänomen zu verstehen. Um der berufsspezifischen Färbung und Besonderheit gerecht zu werden, mit der es im Management auftritt, gilt es, die Anforderungen, denen dieser Beruf heute ausgesetzt ist, genauer zu beleuchten. Zu diesem Zweck müssen wir die Situation moderner Organisationen, die im Lauf ihrer Entwicklung den Beruf um den es geht hervorgebracht haben, kurz beschreiben.

1. Ich habe eingangs die Hypothese aufgestellt, daß Eitelkeit im Management mit dem Verlust der traditionellen Stabilität von Organisationen und mit dem Hervortreten ihrer Selbstreflexivität, die in individualisierter Form in der Funktion des Management verwaltet wird, zu tun hat. Dies soll nun ausgeführt und um einen allgemeinen organisationspezifischen Grund für Eitelkeit in Organisationen überhaupt ergänzt werden.

Organisationen sind selbstreflexive soziale Systeme. Nicht nur operieren sie im Selbstbezug, sie können sich auch im Sinne der Selbstbeobachtung mit sich selber beschäftigen. Das kann in zwei sehr unterschiedliche Richtungen geschehen:

Selbstreflexion im Sinne einer bewahrenden, auf Stabilität und Unveränderbarkeit ausgerichteten Kultur führt zur Entwicklung von internen Symbolen und Ritualen, die nicht nur dazu dienen, die Abläufe zu reglementieren, sondern die internen Normen noch einmal in einer oft praktisch bedeutungslosen, also keinen unmittelbaren praktischen Zweck verfolgenden Handlung vor Augen führen. Diese symbolische Selbstdarstellung der Organisation dient der Absicherung ihrer internen Regeln und Normen. Aber sie ist mehr Begleitmusik, gibt nicht den Takt an.

Selbstreflexion kann auch im Sinne eines auf Veränderung bedachten Sich-in-Distanz-Setzens zum Bestehenden von praktischer Bedeutung sein. Für die gesamte Organisation bedeutet sie ein Instrument, das Instand setzt, laufende Veränderung zu bewältigen, ein wesentliches Instrument der lernenden Organisation. Für den einzelnen Entscheidungsträger bedeutet das, in hoch individualisierter Form nachsehen, was der momentanen Situation angemessen ist; statt Übereinstimmung mit organisatorischen Normen, Übereinstimmung mit sich.

So wie die Selbstreflexion traditioneller Organisationen zu ihrer Selbstdarstellung in Ritualen geführt hat, so ist die individualisierte Selbstreflexivität im Management naheliegenderweise mit individueller Selbstdarstellung verbunden. Je größer dabei die Diskrepanz zwischen Anforderungen und bereitliegendem Handwerkszeug um sie zu bewältigen, desto naheliegender, daß die Selbstdarstellung den dargestellten Inhalt überwiegt, also eitel ist.

2. **Traditionelle Organisationen** sind gekennzeichnet durch eine normativ in der Struktur der Hierarchie festgeschriebene und dem Zugriff der Mitarbeiter, egal welcher Ebene, entzogenen Aufteilung und Vernetzung von vorgegebenen Tätigkeiten und Funktionen. Die jeweils übergeordnete Position, der Vorgesetzte, hat die einigermaßen klar definierte Aufgabe, die ihm übertragenen Arbeiten verantwortungsvoll zu delegieren, die untergeordneten Teiltätigkeiten zu kontrollieren und zu einem Ganzen zusammenzufassen. Er ist verantwortlich für das was in seinem Bereich geschieht. Darüber hinaus repräsentiert er ihn real und symbolisch. Der oberste Funktionsträger ist verantwortlich für die Organisation als Ganze, die er auch zentral repräsentiert.

Soweit die symbolische Selbstdarstellung der Organisation, ihre institutionell festgeschriebene Selbstreflexion sich im Vorgesetzten zeigt, ist sie weniger an die Besonderheit individueller Fähigkeiten seiner Person gebunden, als vielmehr an die relativ personenunabhängige Position und ihre normativ festgelegte Ausstattung. Man denke an die, je nach Ebene in der Hierarchie definierten Statussymbole des Vorgesetzten, wie Größe des Büros und Dienstwagens, Ledergarnitur, usw.

Eitelkeit in ihrer hier beschriebenen berufsbedingten Funktion ist in einer so gestalteten Organisation nicht notwendig, denn es gibt kaum strukturell bedingte, individuell zu kompensierende Unsicherheiten. Im Gegenteil, alles ist dazu angetan, die Person in der Ausübung ihrer beruflichen Funktion durch die genannten Festschreibungen und Symbole zu entlasten.

Das heißt natürlich nicht, daß die mit solchen Symbolen versehenen Vorgesetzten nicht zur Eitelkeit neigen können, indem sie ihre institutionell der Position zugewiesenen Handlungsbefugnisse und die damit verbundene Ausstattung mit dem Wert ihrer Person verwechseln. Und insofern als diese Verwechslung in Organisationen ganz generell naheliegt, gibt es doch einen organisationspezifischen Grund für strukturell bedingte Eitelkeit, auch in traditionellen Hierarchien. Er hängt mit dem **Verhältnis von Person und Funktion in der Organisation zusammen** und sei seiner allgemeinen Bedeutung wegen angeführt - obwohl er, genau genommen weder berufsspezifische, noch Eitelkeit im Management betrifft, *denn Management als hochprofessionalisierte Funktion der Verwaltung von organisatorischen Unsicherheiten* gibt es in den klassischen traditionellen Hierarchien noch nicht. Es handelt sich also hier nicht um Eitelkeit im Management, sondern um Eitelkeit in der Organisation generell:

Die Tatsache, daß Organisationen funktionsorientierte Systeme darstellen, bleibt für den Menschen eine Quelle von Verunsicherung und Enttäuschung. Sozialisiert in personenorientierten Systemen, also Familien, in denen wir als dieser besondere individuelle Mensch nicht austauschbar waren, werden wir

in Organisationen damit konfrontiert, daß wir nicht sosehr als Person, sondern vielmehr als Funktion gefragt sind, und unser Verbleib an einer Stelle weniger von dem Wert unserer Person als Mensch, sondern vielmehr von unserer Fähigkeit abhängt, die nachgefragte Leistung zu erbringen. Können wir dies nicht, oder nicht mehr, bzw. ist die Leistung, die wir erbringen könnten, nicht nachgefragt, so haben wir keinen Platz in der Organisation. Wir müssen also (spätestens angesichts unserer Pensionierung) in der Organisation mit unserer Ersetzbarkeit rechnen.

Die Kränkung, die dieser Sachverhalt bedeuten kann, ist um so größer, je mehr wir - wie das heute für die meisten berufstätigen Menschen in unserer Gesellschaft zutrifft - den größten Teil unseres erwachsenen Lebens in Organisationen verbringen und einen Gutteil unseres Selbstwertgefühls aus Funktion und Position in einer Organisation gewinnen. Da demgegenüber der Identitätsgewinn aus personenorientierten Systemen im Laufe unseres Lebens in den Hintergrund tritt, befinden wir uns in der paradoxen Situation, daß wir einen Großteil unserer Selbstsicherheit und Selbstbestätigung als individuelle Person aus einer Situation beziehen, in der wir gerade nicht als diese Person gefragt sind.

Anstatt diese Tatsache unserer Ersetzbarkeit als Person als zwar unbeabsichtigtes, aber deshalb nicht minder wertvolles Geschenk der Organisation zu nehmen, mit dem sie uns zu einer arbeitslebenslangen Vorbereitung auf den Tod einlädt, sind wir verständlicherweise geneigt, sie als Kränkung und als Defizit zu erleben, die es los zu werden gilt.

Insbesondere höhere Positionen bieten dazu ausreichend Möglichkeit. Die mit ihnen verbundenen Machtbefugnisse und Statussymbole, in denen sich die Organisation institutionell selbst reflektiert, können ausreichend zur eitlen Selbstdarstellung der Person des Funktionsträgers benutzt werden. Wo diese positionsbedingte Möglichkeit der Kompensation der eigenen Bedeutungslosigkeit als Mensch in der Organisation nicht zur Verfügung steht, kann man immer noch die inhaltliche Tätigkeit zur eitlen Selbstdarstellung nutzen. In beiden Fällen versucht man sich der Bedeutung und Unentbehrlichkeit der eigenen Person auf dem Wege der Funktion, die zur Selbstdarstellung benutzt wird, zu vergewissern. Man tut dies, indem man über die Ausübung der Funktion versucht, eine Resonanz auf die Person in ihrer unersetzbaren Wichtigkeit zu erzwingen.

Die Eitelkeit als Unsicherheitsbewältigung und Kompensation eines Mangels verfügt in der Organisation über eine Eigenheit, die sie besonders unangenehm macht. Anders als in den beschriebenen Beispielen berufsspezifischer Eitelkeit, geht es nicht so sehr um die Bewältigung einer Unsicherheit, die in der *Struktur der Tätigkeit und ihren Anforderungen* an die Person liegt, die sie ausübt; es geht vielmehr um die Bewältigung eines *Entwertungserlebnisses*, das man als ein von der Organisation (so als wäre sie eine böswillige Person) zugefügtes Entwertungserlebnis wahrnimmt. Eitelkeit in der Organisation, die eitle Selbstdarstellung der Person mittels und auf Kosten der Funktion, ist daher auch so etwas wie die Rache der Person an der Organisation, durch die sie sich zugunsten der Funktion entwertet erlebt. (Natürlich ist das ein, aus dem Beharren auf einer personenorientierten Sicht stammendes Mißverständnis,

denn da es in der Organisation, entsprechend ihrer Eigendynamik als funktionsorientiertes System nicht um Personen geht, kann es auch nicht um die Entwertung von Personen gehen. Diese tritt erst als eine Folge dessen auf, was ich als Rache der gekränkten Person an der Organisation beschrieben habe). Es ist daher zu erwarten, daß diese Eitelkeit Kosten hat, in diesem Fall nicht nur für die Person - die wie es uns von den bisher genannten Formen der Eitelkeit vertraut ist, ihr Ziel auch hier nicht erreicht - sondern, daß sie auch Kosten für die Organisation verursacht: Die Macht des Vorgesetzten wird benutzt, nicht so sehr um die Erledigung organisationswichtiger Aufgaben voranzutreiben, sondern um seiner Person das Gefühl ihrer Wichtigkeit und Besonderheit zu vermitteln. Oder die institutionell festgeschriebene Funktion wird in ihrer Bedeutung zu etwas stilisiert, das solange mehr als Hindernis denn als Ermöglichung der Erreichung eines organisatorisch verlangten Ziels in Erscheinung tritt, solange man nicht der Person, die jene Funktion ausübt, gehörige Referenz erwiesen hat. Dies manchmal um so mehr, je unbedeutender die Funktion ist (Man denke an manche Schikanen in Ämtern).

3. Diese allgemeine organisationspezifische Eitelkeit zugrunde legend, können wir uns der Eitelkeit im Management als einer berufsspezifischen Form der Eitelkeit zuwenden. Sie entsteht mit dem **komplexer Werden der Organisationen**. Damit beginnen sich die hierarchischen Sicherheiten nach und nach aufzulösen, die einzelnen Organisationseinheiten erhalten mit der funktionalen Ausdifferenzierung in der Organisation immer mehr Eigenständigkeit, und müssen sich ihre Vernetzung zueinander auf nicht hierarchischem Weg in Eigenregie zunehmend selbst besorgen. Die Steuerung der Organisation, bislang der Spitze vorbehalten, wird im Laufe der zunehmenden Beschleunigung dieses Prozesses immer weiter heruntergebrochen und auf immer mehr Ebenen verteilt.

Das verlangt einen hohen Einsatz persönlicher Fähigkeiten in einer relativ unabgesicherten Situation: *Aus Vorgesetzten werden Führungskräfte*. Was früher eine Position war, wird eine professionelle Tätigkeit, die durch eine Reihe spezifischer Unsicherheiten gekennzeichnet ist.

Zwar ist mit dieser Entwicklung die Managementaus- und -fortbildung entstanden, es wurde also ein Repertoire von professionellen Kenntnissen und Methoden entwickelt, dessen Beherrschung zur Voraussetzung der Professionalität im Management geworden ist. Dennoch garantiert es nicht den Erfolg. Denn es handelt sich dabei, ähnlich wie bei den angeführten eitelkeitsanfälligen Berufen, nicht um ausreichende Bedingungen.

Vor allem läßt sich nicht mehr feststellen, was in einer Führungssituation das Richtige ist. Statt dessen gilt es, zwischen mehreren Möglichkeiten auszuwählen. Statt mich in meinem Handeln auf eine übergeordnete Wahrheit zu beziehen zu können, muß ich mich auf mich selbst beziehen -- auf die mir ohne ausreichendes Auswahlkriterium zur Verfügung stehenden unabgesicherten Möglichkeiten. Möglicherweise ist die dieser Situation angemessene Form eitler Selbstdarstellung nicht darauf aus, zu zeigen, daß man der Beste, Einmalige ist (wie der Schauspieler) ; auch nicht, daß man der Klügste, Fundierteste, Kreativste ist (wie der Wissenschaftler) ; noch auch daß man der Wichtigste, Mächtigste, Unentbehr-

lichste ist (wie der hierarchische Mitarbeiter). Vielleicht besteht der Versuch eitler Selbstvergewisserung hier darin, daß man sich als die einmalige Person darstellt, der alles möglich ist.

Die Führungskraft ist in ihrem Erfolg abhängig von der Resonanz ihrer relevanten Umwelten, mit denen einiges an Unabwägbarkeiten verbunden ist. Was die Ergebnisverantwortung der Führungskraft betrifft, so liegen manche Erfolgsbedingungen oft in unvorhersehbaren und nur marginal beeinflussbaren gesellschaftlichen -, oder auch in Marktentwicklungen. Was die Führungsverantwortung betrifft, so hängt mit der wachsenden Autonomie der Mitarbeiter, bzw., der zu führenden Organisationseinheiten der Erfolg mehr von der gelingenden Kooperation ab als von fachlich „richtigen“ Aufträgen. Und damit ist man selbst zum gutteil abhängig von den Reaktionen der relevanten Umwelten, die man nicht wirklich kontrollieren kann. Vielleicht besteht die diesem Aspekt modernen Managements entsprechende Form der, Handlungssicherheit gewähren sollenden Eitelkeit in der Selbstdarstellung als einer Person, die mit allem und allen vernetzt ist.

Zwar wissen wir, daß Organisationen nicht personenbezogene, sondern funktionsbezogene soziale Systeme sind, dennoch werden mit der Aufweichung der institutionell hierarchischen Absicherungen, und mit der Einführung auch personenbezogener Arbeitsinstrumente, wie Teams und Projektorganisation, die Personen wichtiger als die Funktionen. Das kommt zwar dem Bedürfnis nach persönlicher Bedeutung entgegen, schafft aber insgesamt zusätzliche Verwirrungen und Enttäuschungen, bzw. Unsicherheiten. Denn die Widersprüche zwischen Person und Organisation vertiefen sich, wenn einerseits, wie das heute der Fall ist, die Bedeutung personenorientierter Arbeitsinstrumente hervorgehoben wird, andererseits die Vorgaben, nach denen die Arbeit verrichtet werden soll, auf die Eigendynamik dieser Instrumente keine Rücksicht nehmen, und eine davon abstrahierende Funktionalität nach wie vor oberstes Prinzip der Beurteilung der Managementleistung bleibt.

Möglicherweise führt diese Verschärfung des traditionellen Widerspruchs zwischen Person und organisatorischer Funktionalität zu einer besonderen Ausformung der eitlen Betonung der Wichtigkeit und Macht des Managers. Wenn weder die hierarchische Macht mehr ausreichend zur Verfügung steht, noch die traditionellen Statussymbole einen befriedigenden Selbstdarstellungswert besitzen, bleibt vielleicht allein das Geld, das man verdient - für die Organisation und für sich. (Auch wenn man es aus Zeitgründen nicht ausreichend genießen kann, so kann man sicher sein, daß man ab einer gewissen Wichtigkeit der Funktion einmal in einer Zeitschrift unter den soundsoviel höchstbezahlten Managern aufscheint.)

Die Person wird auch aus folgendem Grund immer wichtiger: Höchstpersönlich und ohne irgendeine institutionelle Absicherung muß sie den immer virulenter werdenden Widerspruch managen zwischen ihrer risikoreichen unternehmerischen Aufgabe, auf die sie sich in persönlicher Initiative und abhängig von ihrer persönlichen Kreativität einläßt, und den bestehen bleibenden, zum gutteil sogar immer noch hierarchisch definierten Vorgaben. Der Erfolg ist post festum der einzige Maßstab dafür, daß das Vorge-

hen in Ordnung und das Risiko gerechtfertigt und kein Leichtsinns war. Auch ein einmaliger Erfolg garantiert nicht, daß eine ähnliche persönliche Entscheidung nicht das nächste mal schief geht und der Führungskraft Kopf und Kragen kostet. Der diesem Aspekt tiefster Verunsicherung angemessene eitle Versuch der Kompensation könnte in der immer häufiger anzutreffenden, von der irrationalen Überzeugung des Erfolgs getragenen Bereitschaft zur Übernahme sehr hoher, immer weniger kalkulierbarer Risiken liegen.

Hat die funktionale Ausdifferenzierung der Organisation der Führungskraft immerhin noch die Sicherheit der Zugehörigkeit zur eigenen Organisationseinheit gegeben, und damit die Verantwortung und das Risiko einigermaßen beschränkt, so sieht das heute schon wieder anders aus. Denn es scheint als wäre die Zeit der funktionalen Ausdifferenzierung an ihr Ende gelangt, und als zeichnete sich eine Situation ab, die dem Management immer mehr Verantwortung nicht nur für die unternehmerische Gestaltung des eigenen Verantwortungsbereichs also der eigenen Organisationseinheit, sondern auch für die gesamte Organisation abverlangt. Die genannten Unsicherheiten nehmen mit der Größe der Verantwortung zu, und mit ihnen die entsprechenden Versuche, sie durch Eitelkeit zu kompensieren.

Die Kosten der zuletzt genannten Formen oder Aspekte der Eitelkeit im modernen Management sind offensichtlich. Wenn man beansprucht, der zu sein dem alles möglich ist, der mit hohen Risiken immer Erfolg hat, das meiste verdient, und mit allem vernetzt ist - und wenn es sich dabei nicht um symbolische Formen der Selbstdarstellung handelt, oder um eitles Geschwätz, sondern um handlungsleitende Haltungen, die zum Zwecke eitler Selbstdarstellung in Managementaktivitäten umgesetzt werden, bzw. sich in diesen zeigen, so führt das zu Fehlspekulationen größeren Ausmaßes, zu großwahnsinnigen Engagements, zu einer hohen Anzahl von Insolvenzen. Die eindrucksvollen Flops der letzten Zeit legen Zeugnis für die Wirkung solcher Kosten von Eitelkeit ab. Man denke an die Barings Bank und andere Spekulationsskandale im Bankwesen, die nicht immer so radikale Wirkungen zeitigen, an Mercedes, an Hofmann und Maculan, und an die Unmenge von Privatkonkursen.

Eitelkeit weiter- und zu Ende geführt

Ich habe eingangs vom möglichen Nutzen der Eitelkeit im Management gesprochen, der dann zum tragen kommen könnte, wenn es gelingt, das was in ihr steckt in Bewegung zu bringen und bewußt weiter zu entwickeln. Ich habe gemeint, es könnte heute um so etwas gehen, wie Schulung in Eitelkeit im Management. Denn als naturwüchsige, ungeschulte Form der Selbstdarstellung, die orientiert bleibt an naheliegenden, aber dennoch vergangenen Eitelkeitsformen, verursacht sie eher die genannten Kosten. Ich möchte hinzufügen, daß für eine solche Weiterentwicklung der Eitelkeit die strukturellen Bedingungen, die in der neuen Situation moderner oder postmoderner Organisationen und in ihren un-

gewohnten und hohen Anforderungen ans Management liegen, günstig scheinen, günstiger als die institutionellen und wahrscheinlich auch die individuell persönlichen Bedingungen. Was heißt das?

Ich bin mir bewußt, daß ich mit den folgenden Überlegungen, mit denen ich diese Frage beantworten möchte, zu den befremdlich klingenden Überlegungen des Anfangs zurückkehre und sie vielleicht noch etwas mehr ins Befremdliche erweitere. Aber sie liegen für mich in der Konsequenz des hier behandelten Problems. Ich bitte dennoch um Nachsicht.

Es scheint einen wesentlichen Unterschied zu geben zwischen den traditionellen eitelkeitsfördernden Berufen, wie Schauspielkunst oder Wissenschaft, und dem Management. Die eitelkeitsfördernden Bedingungen, die mit diesem jungen Beruf (dessen Anforderungen sich mit der Entwicklung komplexer Organisationen mitverändern und radikalieren) verbunden sind, legen qualitativ andere Formen der Eitelkeit nahe, die - allerdings nur bei genauerem Hinsehen (deshalb : Fortbildung in Eitelkeit) - zur selbstauflösenden Weiterentwicklung einladen.

Für den Schauspieler und den Wissenschaftler ist es möglich, sich seiner selbst mit der eitlen Selbstdarstellung *in* der jeweiligen Rolle, oder der jeweiligen wissenschaftlichen Arbeit zu versichern und so der strukturellen berufsbedingten Unsicherheit zu begegnen. Daß der jeweilige Versuch nicht ausreicht, und daher immer wieder, in jeder Rolle, mit jeder wissenschaftlichen Arbeit wiederholt werden muß, liegt in der beschriebenen Dynamik der Eitelkeit, die gerade das erschwert oder verhindert, was sie herzustellen versucht. Dies geht so weit, daß dem Schauspieler alles zur Rolle wird, dem Wissenschaftler alles zur wissenschaftlichen Bedeutsamkeit. Zwar ist es auch die Fähigkeit, immer wieder neue Rollen hervorragend zu spielen, immer wieder bedeutsame Erkenntnisse zutage zu fördern, der man sich vergewissern muß, doch es ist nicht so sehr diese *Fähigkeit*, die den Inhalt der Eitelkeit abgibt, die eitle Selbstdarstellung geschieht immer am jeweiligen *Arbeitsinhalt*, an der bestimmten Rolle, in der jeweiligen wissenschaftlichen Erkenntnis.

Demgegenüber befindet sich der Manager mit seiner Eitelkeit im Nachteil, der sich für unsere Überlegungen als Vorteil herausstellen könnte: Die Forderung, unter die der Manager von einer modernen Organisation gestellt ist, setzt die hervorragende Erfüllung der einzelnen Aufgabe und Rolle als selbstverständlich voraus, und stellt das immer mehr ins Zentrum der verunsichernden Anforderung, was in den genannten Berufen nebenher spielt: die Fähigkeit und Bereitschaft zur Übernahme immer neuer, bisher vielleicht noch gar nicht vorhandener Aufgaben und Rollen; die Fähigkeit, sich ohne Absicherung auf Unbekanntes einzulassen, das in seiner Struktur wenig Ähnlichkeiten mit bisher vertrauten Aufgaben haben mag; und die Fähigkeit, situativ Kompetenz zu entfalten, Methoden zu entwickeln und Organisationsformen zu erfinden, die es möglich machen, die unerwartet entstandene Aufgabe zu erfüllen.

Das Zentrum der Verunsicherung, mit der der Manager allein mit sich ist, liegt also auf einer anderen Ebene als in den anderen Berufen. Damit müssen auch die individuellen Versuche, dieser Unsicherheit

mit eitler Selbstdarstellung zu begegnen, auf einer anderen Ebene liegen, falls sie der Situation, deren eitler Bewältigung sie dienen wollen, angemessen sein sollen.

Traditionelle Eitelkeit, also eitle Selbstdarstellung, die sich an einen bestimmten in struktureller individueller Unsicherheit hervorgebrachten, oder hervorzubringenden *Inhalt* heftet, reicht nicht mehr aus. Und zwar reicht sie nicht nur deshalb nicht mehr aus, weil Eitelkeit, wie wir wissen, überhaupt nicht zum Ziel führt, sondern im besonderen deshalb, weil es im modernen Management gar nicht zentral um den Inhalt geht, in dessen Bewältigung man sich selbst Sicherheit zu geben eitel bemüht ist. Es geht um die genannte **Fähigkeit** (sich auf alles Mögliche einlassen zu können, mit allem vernetzt und vernetzbar zu sein, jedes mögliche Risiko erfolgreich auf sich zu nehmen, und dabei in Identifikation mit dem Gesamtunternehmen das meiste zu verdienen...).

Aber wie kann man diese Fähigkeit so in den Griff bekommen, daß sie sich ähnlich sichtbar wie eine Rolle, oder eine wissenschaftliche Erkenntnis (entweder auf der Bühne, oder in einem Buch) als Hintergrundfolie eitler Selbstdarstellung verwenden ließe? Man kann es nicht. Die Fähigkeit, um die es hier geht, ist in keiner Weise ähnlich greifbar. Eitelkeit erster Ordnung ist hier unangemessen.

Das Problem, vor dem der Manager mit seiner Eitelkeit steht, kann man etwa so formulieren: Mit der von ihm verlangten Fähigkeit befindet er sich in noch umfassenderer Weise auf unabgesichertem Terrain als die anderen genannten Berufe. Er repräsentiert damit den bislang radikalsten Individualisierungsschub unserer Gesellschaft, und er repräsentiert ihn an prominenter, mit Verantwortung für ein soziales System versehener Stelle. Der Bedarf nach Selbstvergewisserung ist deshalb besonders groß. Er ist es aber auch deshalb, weil es für die Bewältigung dieser Aufgabe nicht einmal brauchbare, in Ausbildungen zur Verfügung gestellte Methoden und Techniken gibt, die bei aller Unabwägbarkeit des Verlangten doch als kleine Hilfsmittel zur Verfügung stünden.

Will man, wie das wahrscheinlich ist, die zuletzt genannten Anforderungen an den Manager und die an sie gehefteten Aspekte der Eitelkeit im Management zur Darstellungsfähigkeit bringen, wie man das in eitler Selbstdarstellung gewohnt ist, so ist man damit konfrontiert, daß das nicht gut möglich ist. Denn die geforderten Fähigkeiten, derer man sich vergewissern möchte, bezeichnen eine nicht darstellungsfähige Ebene. Versucht man es dennoch mit traditioneller Eitelkeit, so entsteht sozusagen Eitelkeit erster Ordnung, die wegen ihrer besonderen Unangemessenheit, wegen ihres unkorrekten Einsatzes, wenn man so sagen darf, besonders unangemessenen Schaden verursacht.

Ich kann an die vorhin genannten Beispiele für die Kosten der Eitelkeit im modernen Management erinnern: Ich kann als Manager aus Gründen der Eitelkeit versuchen, die für meinen Job heute fundamentale Fähigkeit, für Neues zur Verfügung zu stehen, mich auf Unbekanntes einzulassen, mich im Raum der Möglichkeiten - also alles dessen, was jenseits der als kontingent erkannten organisatorischen Realität liegt - zu bewegen; ich kann versuchen, diese Fähigkeit als mein Qualitätsmerkmal zur sichtbaren Darstellung zu bringen, mich als „Besitzer“ dieser Fähigkeit selbst darzustellen. Das dieser Qualität

angemessene Material der Selbstdarstellung, der adäquate Inhalt, an dem ich mich eitel präsentiere, müßte der Raum der Möglichkeiten sein, in diesem Sinne ein Jenseits der momentanen organisatorischen Realität, die ich zu verantworten habe. Dieses Jenseits ist nicht darstellbar, sonst würde es keine Möglichkeit, sondern eben vorhandene organisatorische Realität sein. Damit fällt auch die Möglichkeit eitler Selbstdarstellung als moderner Manager weg. Will ich dennoch nicht auf sie verzichten, muß ich versuchen, die Möglichkeit in die sichtbare Realität zu zwingen, ohne ihren Charakter der Möglichkeit zu verlieren. Da dieses grundsätzlich nicht darstellungsfähige Jenseits dann doch wieder zum Diesseits wird, kann nur ein schlechtes Jenseits, eine schlechte Unendlichkeit im Diesseits herauskommen. Das ist dann aber auch ein schlechtes Diesseits. So wird dann möglicherweise der Versuch unternommen, eine besonders großartige Betriebserweiterung in die Wege zu leiten, die das Unternehmen in Dimensionen befördert, welche wirklich jenseits des Bestehenden liegen. Damit läuft man Gefahr, das ganze Unternehmen ins Jenseits zu befördern.

Ganz anders, wenn die hier geforderte Fähigkeit, für alle Möglichkeiten bereit zu sein, verstanden wird als Distanzierungsfähigkeit, die es erlaubt, in alternativen Szenarien zu denken, sich auf Neues einzulassen, ohne es der Selbstbestätigung, daß man es auch wirklich kann, wegen real herbeizuzwingen. Es ist eine Haltung großer Offenheit, in der wirklich alles möglich ist, ohne daß in eitler Selbstdarstellung gezeigt werden müßte, oder, genauer gesagt, überhaupt gezeigt werden könnte, wie sehr das stimmt. Möglichkeiten werden statt dessen ergriffen, wenn sie sich ergeben. Die Person zu sein, die mit allem vernetzt ist, heißt dann auch nicht, man muß sich überall zeigen, sondern stellt eine Haltung dar, in der man sich tatsächlich verbunden und in der Lage weiß, alles im Zusammenhang zu sehen, eine Haltung mit der man fähig ist, sehr aufmerksam die nötigen Vernetzungen immer wieder situativ herzustellen, ohne an ihnen festhalten zu müssen. In dieser Fähigkeit kommt die Selbstreflexivität der lernenden Organisation unaufdringlich im Manager zum Ausdruck.

Diese Fähigkeit bedarf der hochindividualisierten Selbstvergewisserung, läßt sich aber nicht in eitler Selbstdarstellung in Szene setzen, weil damit ihre Virtualität, die für sie konstitutiv ist, verloren ginge. Es ist aber gerade diese Virtualität, die gepflegt werden, derer sich das Selbst des Managers vergewissern muß. Wie kann das gehen? Was ist hier erforderlich? Eine Art unsichtbarer Eitelkeit?

Es scheint so: Selbstbezug ohne Inhalt. Das bedeutet Reflexion des Selbst als einer nicht bestimmten, aber der Bestimmung fähigen Kraft, die sich in jedem Resultat ihrer Tätigkeit die Fähigkeit zu weitere Bestimmung erhält, anzeigt und erneuert, ohne jemals in einem der Resultate aufzugehen. Sie würde daher auch dann ihr Ziel verfehlen, wenn sie sich als die bisherige Summe ihrer Hervorbringungen darstellte (Also auch der Versuch, dem hier vorgeführten Dilemma der Selbstdarstellung von Undarstellbarem durch eitle Vergegenwärtigung aller bisherigen Erfolge zu entgehen, indem man sich mit ihnen wie mit Orden schmückt, reichte nicht aus. Auch dann nicht, wenn er ergänzt wird um die Versicherung, daß man es auch in Zukunft schaffen wird).

Es geht um eine Vergegenwärtigung dessen, was man das **Leere Selbst** nennen könnte. Hier fallen Selbstdarstellung und Selbstreflexion in eins, und haben keine Möglichkeit, sich inhaltlich zur Schau zu stellen. Es sind nicht die gespiegelten Inhalte, die sich in der Spiegelung präsentieren, es ist der Spiegel selbst in seiner Fähigkeit, alles zu spiegeln. Er bleibt leer, auch wenn er sich selbst in sich spiegelt.

Eine äußere Form, in der das möglich ist, wird traditionell Meditation genannt. In dieser Form der Selbstvergewisserung erhält das Wort "eitel" seine eingangs genannten älteren Bedeutungen zurück:

Es geht nicht mehr um die Selbstdarstellung, die sich vor den dargestellten Inhalt schiebt. Es handelt sich um reinen, leeren, puren Selbstbezug, unvermischt mit anderem Inhalt, und deshalb ist der „Glanz“ der Selbstbespiegelung nicht verschieden von der Dunkelheit, in der auch nichts unterscheidbar ist. Wenn man den Berichten Erfahrener in dieser Art zu Ende geführter Eitelkeit glauben kann, so ist Selbstgewinn und Selbstaufgabe hier ebensowenig unterscheidbar wie alles andere. Man erreicht wirklich, wenn auch auf unerwartete und nicht planbare Weise, sein Ziel, ohne daß man es jemals erreicht hätte.

Die Fähigkeit den Anforderungen ans Management gerecht zu werden, findet hier ihre adäquate Vergewisserung, weil diese Anforderungen sich darin erneuern gemeinsam mit der Kraft, sie weiter zu bewältigen. Das Unternehmen der, in den guten Bedeutungen des Wortes „eitlen“ Selbstbespiegelung, in der der inhaltsleere Spiegel sein eigener Gegenstand ist, muß daher auch hier, wie sonst bei der Eitelkeit erneuert werden, allerdings nicht wegen der Vergeblichkeit der Versuche, sondern weil sie grundsätzlich nicht an ein Ziel kommen können, mit dem sie abgeschlossen wären. Wie sollte das auch ohne Inhalt möglich sein?

Auch die „Vergeblichkeit“ der Eitelkeit, erhält hier eine positive Bedeutung: Die kontinuierlich unternommene, unabschließbare leere Selbstreflexion führt zu einer Vertiefung der Fähigkeit, zu deren Absicherung sie unternommen wird, solange bis diese Fähigkeit sich ihrer so sicher wird, daß die Übung der „Eitelkeit“ auch den Wunsch nach Absicherung aufzugeben in der Lage ist.

Wie eingangs gesagt: Was bislang Privileg oder Luxus, oder auch mühsame Arbeit von Mystikern war, scheint, so verrückt es klingt, zum Alltagserfordernis moderner Manager zu werden. Man kann nur hoffen, daß sie sich nicht wirklich darauf einlassen, denn sonst besteht die Gefahr, daß sie die logische Problematik der Eitelkeit in ihrem Job verstehen; im Versuch, die diesem angemessene Eitelkeit, die sich selbst auflöst, zu erlernen, Geschmack an diesem Lernprozeß finden und, auf halbem Weg, die Lust an ihrem Job verlieren. Und es besteht die Gefahr, daß wir Trainer und Berater Veranstaltungen anbieten, mit denen wir kein Geld verdienen können.