Wenn Leiter starke Mitarbeiter fürchten

24. August 2026
Kategorie: Praktisches

Lesedauer: 12 Minuten.

Neid, Misstrauen und das Nullsummenspiel

Vor wenigen Wochen durfte ich wieder mit »High Potentials« des Mittelstandes und der öffentlichen Verwaltung im Rahmen ihrer Weiterbildung als Führungskräfte zusammenarbeiten. Diese Seminare sind meist sehr wertvoll, anregend und sehr praxisnah.

Dabei kommt immer wieder ein Phänomen zur Sprache, das in Organisationen offenbar wiederholt auftritt und für einzelne Mitarbeiter wie für die gesamte Organisation erheblich negative Folgen haben kann: **Führungskräfte fürchten manchmal gerade jene Mitarbeiter, die sie am dringendsten brauchen – die besonders kompetenten.**

Das klingt zunächst paradox. Sollte sich eine Führungskraft nicht darüber freuen, wenn Mitarbeiter gute Ideen entwickeln, Probleme selbstständig lösen und in bestimmten Fachgebieten sogar kompetenter sind als sie selbst?

Genau das wäre zu erwarten. Doch die Praxis sieht manchmal anders aus.

© logikos.club

Wenn eine gute Idee zum Problem wird

Betrachten wir ein **typisches Fallbeispiel**:

> *Ein fachlich kompetenter Mitarbeiter entwickelt einen Verbesserungsvorschlag und legt ihn seinem Vorgesetzten vor. Dieser hört freundlich zu, lobt vielleicht sogar die Idee – aber nichts geschieht. Der Vorschlag verschwindet in der sprichwörtlichen Schublade.*

> *Fragt der Mitarbeiter später nach, hört er: »Wir haben gerade andere Prioritäten.« Oder: »Das ist noch nicht ausgereift.« Vielleicht sogar: »Ich habe kein Vertrauen, dass Sie das in die richtige Richtung entwickeln.«*

> *Eine Delegation der Prüfung oder probeweisen Umsetzung erfolgt nicht. Es wird weder gelobt noch prämiert.*

> *Einige Zeit später taucht dieselbe oder eine sehr ähnliche Idee wieder auf – nun aber als Vorschlag des Vorgesetzten. Jetzt kann sie plötzlich umgesetzt werden.*

© logikos.club

Noch deutlicher wird das Muster, wenn der betreffende Mitarbeiter auf seinem Fachgebiet erkennbar **kompetenter** ist als die Führungskraft: Er wird weniger informiert, seltener einbezogen und bekommt weniger Verantwortung übertragen. Seine Kompetenz wird nicht als Ressource, sondern offenbar als Bedrohung wahrgenommen. Distanz und *Cancel-Culture* werden spürbar, das Gesicht bleibt indessen freundlich maskiert.

Typische Merkmale eines solchen Verhaltens sind:

- Vorschläge anderer werden zwar angehört, aber nicht wirklich aufgenommen.
- Gute Ideen werden eher akzeptiert, wenn die Führungskraft sie als eigene präsentieren kann.
- Kompetente Mitarbeiter werden auf Distanz gehalten.
- Verantwortung (für Umsetzung der eingebrachten Ideen) wird nicht/kaum delegiert.
- Misstrauen wird ausgesprochen oder durch Verhalten signalisiert.
- Die eigene Stellung wird gegenüber leistungsfähigen Mitarbeitern abgesichert.

© logikos.club

Natürlich beweist keines dieser Merkmale für sich allein ein bestimmtes Motiv. Nicht jeder abgelehnte Verbesserungsvorschlag ist Ausdruck einer Führungsschwäche. Mitarbeiter können ihre eigene Kompetenz überschätzen; Führungskräfte können Informationen besitzen, die anderen fehlen; eine gute Idee kann zum falschen Zeitpunkt kommen. Jeder dieser Gründe könnte angemessen offen kommuniziert werden und so für Entschärfung sorgen. Findet das nicht statt, verschlimmert sich die Situation.

Interessant wird es dort, wo sich ein **wiederkehrendes Muster** erkennen lässt. Dann stellt sich die Frage: Warum verhält sich eine Führungsperson so?

Nicht zuerst fragen: »Warum ist er so?«

Psychologisch ist eine andere Fragestellung hilfreicher: **Welche Funktion**

erfüllt dieses Verhalten für die betreffende Person?

Wir können einem Menschen nicht ins Herz sehen. Wir können Verhalten beobachten, Aussagen hören und wiederkehrende Muster erkennen. Daraus lassen sich mögliche **Erklärungsmodelle** entwickeln.

Diese Modelle sind keine Ferndiagnosen. Sie beschreiben **mögliche Mechanismen**. Mehrere davon sind für unser Fallbeispiel besonders interessant.

1. Bedrohtes Selbstwertgefühl

Eine Führungskraft kann nach außen ausgesprochen selbstsicher auftreten und trotzdem ein fragiles Selbstwertgefühl besitzen.

Das ist kein Widerspruch. Gerade ausgeprägte Selbstdarstellung kann dazu dienen, innere Unsicherheit zu kompensieren.

Dann werden Kritik, bessere Ideen und überlegene Fachkompetenz nicht nur sachlich wahrgenommen. Sie bekommen eine persönliche Bedeutung:

»Wenn seine Idee besser ist als meine – was sagt das über mich aus?«

Damit verschiebt sich die Bewertung. Nicht mehr die Frage: **»Ist *die Idee* gut?«** entscheidet, sondern: **»Von *wem* kommt die Idee?«**.

Kommt sie vom Mitarbeiter, kann sie das Selbstbild des Vorgesetzten bedrohen. Kann die Führungskraft dieselbe Idee später selbst präsentieren, verschwindet

© logikos.club

diese Bedrohung: Die Sache hat sich nicht geändert, nur die Urheberschaft. Und auf einmal »gehen« Dinge, die vorher verhindert wurden.

2. Das »Not-invented-here«-Syndrom

Damit berühren wir einen in Organisationen bekannten Effekt: das sogenannte »**Not-Invented-Here«-Syndrom** (»Nicht-hier-erfunden«-Syndrom): Ideen werden schlechter bewertet, weil sie nicht im eigenen Bereich, im eigenen Team oder im eigenen Kopf entstanden sind.

Auf der individuellen Ebene können Gedanken dahinterstehen wie: »Warum ist **mir** das nicht eingefallen?« oder: »Wenn diese Idee erfolgreich wird, bekommt jemand anderes die Anerkennung.« oder auch: »Wenn ich seinen Vorschlag übernehme, gebe ich indirekt zu, dass er etwas besser wusste als ich.«

Das kann ganze Organisationen betreffen. Unternehmen haben externe technische oder organisatorische Innovationen ignoriert, weil sie nicht aus dem eigenen Haus kamen. Erst erheblicher Wettbewerbsdruck zwang sie zum Umdenken. Manchmal war es dann zu spät.

Für eine Führungskraft ist eine solche Haltung besonders gefährlich. Denn sie beginnt damit, die *Herkunft* einer Idee höher zu bewerten als deren *Qualität*.

3. Kompetenz wird zur Statusbedrohung

Ein weiterer Mechanismus entsteht aus einem falschen Verständnis von Führung. Manche Führungskräfte scheinen ihre Rolle so zu verstehen: **»Ich muss der Klügste im Raum sein.«**

© logikos.club

Eine gesunde Führungskraft könnte ihre Aufgabe dagegen so beschreiben: **»Ich muss dafür sorgen, dass wir das leistungsfähigste Team haben.«**

Das sind zwei grundverschiedene Führungsmodelle. Im ersten Modell bedroht jeder besonders fähige Mitarbeiter den Status des Leiters. Im zweiten erhöht jeder besonders fähige Mitarbeiter die Leistungsfähigkeit des Teams – und damit auch den Erfolg seiner Leitung.

Der Unterschied lässt sich auf eine einfache Frage reduzieren: **Bin ich Ausbremser oder Förderer?**

Wer **Führung als Status** versteht, muss seine Position verteidigen. Wer **Führung als Verantwortung** versteht, kann andere groß werden lassen.

Die Folgen des ersten Modells sind bekannt: Informationskontrolle, Mikromanagement, geringe Delegation und die Abwertung besonders kompetenter Mitarbeiter.

Das Tragische daran: **Die Führungskraft schwächt damit genau das Team, dessen Erfolg sie eigentlich sichern soll.**

© logikos.club

4. Unsicherheit und Kontrollbedürfnis

Delegation bedeutet immer, ein Stück unmittelbarer Kontrolle abzugeben. Das ist unvermeidlich. Wer einem Mitarbeiter eine Aufgabe wirklich überträgt, kann nicht gleichzeitig jede seiner Entscheidungen selbst treffen. Deshalb setzt gute Delegation **Vertrauen** voraus. Von beiden Seiten.

Führungskräfte mit einem hohen Kontrollbedürfnis erleben genau das als **Risiko**. Sie möchten die Sache »im Griff behalten«. Dann kann der Satz: **»Ich vertraue dir nicht!«** etwas anderes bedeuten als das, was er zunächst aussagt. Möglicherweise lautet die tiefere Botschaft: **»Ich vertraue meiner eigenen Fähigkeit nicht, Verantwortung abzugeben und trotzdem verantwortlich zu führen.«** Das ist evtl. ein Spiegel von Selbstzweifeln.

Das ist psychologisch ein erheblicher Unterschied.

Besonders auffällig wird es, wenn eine Führungskraft gerade solchen Mitarbeitern misstraut, die über längere Zeit zuverlässig und kompetent gearbeitet haben. Dann erklärt **die tatsächliche Leistung** des Mitarbeiters das Misstrauen immer weniger.

Misstrauen kann nun eine Funktion bekommen: Es legitimiert **Kontrolle**.

5. Narzisstische Verhaltenszüge

Einige der beschriebenen Verhaltensweisen überschneiden sich schließlich mit dem, was psychologisch als narzisstische Verhaltenszüge beschrieben wird: Ein starkes Bedürfnis nach Anerkennung, Vereinnahmung von Erfolgen, hohe Empfindlichkeit gegenüber Kritik und Schwierigkeiten damit, die Leistung anderer neben der eigenen gelten zu lassen.

Hier ist Vorsicht nötig: Nicht jede dominante oder unsichere Führungskraft leidet an einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung. Eine solche Diagnose gehört ohnehin in fachkundige Hände. Menschen können einzelne narzisstische Verhaltensweisen zeigen, ohne dass eine klinische Störung vorliegt, besonders unter Stress oder in Führungspositionen. Hier ist die Möglichkeit eines Weges zum **Burnout** gegeben.

© logikos.club

Für die Organisation ist aber zunächst das beobachtbare Verhalten entscheidend: Wenn ein Leiter ständig Anerkennung auf sich zieht, Kritik kaum erträgt, leistungsfähige Mitarbeiter klein hält und Verantwortung nicht abgeben kann, entsteht ein **Führungsproblem** – unabhängig davon, welches psychologische Etikett man darauf klebt.

Betrachten wir nun aber auch die »Gegenseite«: die Geführten.

© logikos.club

Was geschieht mit den Mitarbeitern?

Die Folgen lassen sich häufig in einer einfachen Entwicklung beobachten:

- **Gewinn.** Am Anfang steht ein engagierter Mitarbeiter. Er denkt mit, macht Verbesserungsvorschläge, übernimmt Verantwortung und investiert mehr als unbedingt nötig.

- **Konflikt.** Dann stellt er **ernüchtert** fest, dass Initiative nicht erwünscht ist. Es folgt **Frustration**. Der Mitarbeiter macht weniger Vorschläge. Warum sollte er Energie investieren, wenn seine Ideen ohnehin blockiert werden? Aus Eigeninitiative wird allmählich **Dienst nach Vorschrift**.

- **Verlust.** Am Ende kann die **innere oder tatsächliche Kündigung** stehen.[1]

Damit entsteht ein bemerkenswertes Paradox: [redacted]

Was kurzfristig wie Positionsschutz aussieht, wird langfristig zur **Selbstschädigung**. Und die Organisation/Gemeinschaft **leidet** darunter.

Der tiefere Zusammenhang: Neid

Bis hierher lassen sich die Vorgänge organisationspsychologisch beschreiben.

Doch möglicherweise liegt unter mehreren der genannten Mechanismen noch ein anderes Motiv: **Neid**.

[redacted]Kaum jemand sagt: »Ich lehne seinen Vorschlag ab, weil ich neidisch darauf bin, dass ihm etwas eingefallen ist, was mir nicht eingefallen ist.« oder: »Ich halte Sie klein, weil Ihre Kompetenz mein Selbstbild bedroht.« Gerade deshalb ist Neid so schwer zu erkennen. Niemand gibt ihn zu, da er ein Zugeständnis des eigenen Mangels wäre.

Immanuel Kant unterschied sinnvoll zwischen bloßer **Nacheiferung** (*invidia*, nicht verwerflich) und **Neid** (moralisch verwerflich), sogar **Missgunst** (verschärfte Form des Neides). Wer einen erfolgreichen Menschen sieht und dadurch angespornt wird, selbst besser zu werden (»nacheifern«), muss keineswegs neidisch sein. Der Erfolg des anderen ist ihm keine Bedrohung, sondern Ansporn.

Problematisch wird es dort, wo nicht mehr der eigene Mangel schmerzt, sondern **das Gut des anderen**: Der Neider möchte nicht nur *ebenfalls* etwas besitzen oder können (Nacheiferung). Ihn stört vielmehr, dass *der andere* es besitzt oder kann (Neid). Daher möchte er den Verlust oder das Übel des anderen, auch wenn ihm selbst dabei kein Gewinn oder ein Gut erwächst (Missgunst). Der Neidige empfindet das Glück des anderen gleichsam als **persönliche Kränkung**, er ist [redacted].

© logikos.club

Manchmal er erklärt sich die Welt so, dass der Gewinn/Erfolg des einen (Beneideten) automatisch (sozusagen rechnerisch) den eigenen Verlust/Misserfolg verursache. Damit berühren wir einen erstaunlich hilfreichen Zusammenhang aus der Spieltheorie und Verhandlungslehre.

Die Welt als Nullsummenspiel

In der Spieltheorie bezeichnet ein **Nullsummenspiel** eine Situation, in der der Gewinn des einen *notwendigerweise* dem Verlust des anderen entspricht. Wenn zwei Spieler zum Beispiel um einen festgelegten Geldbetrag von 100 Euro spielen und der eine 100 Euro gewinnt, hat der andere 100 Euro verloren. Wenn zwei Mannschaften in einem KO-Match gegeneinander spielen, kann nur eine gewinnen, die andere verliert.

Es gibt tatsächlich solche Situationen. Aber längst nicht das ganze Leben funktioniert so:

- **Wissen** ist zum Beispiel kein Nullsummenspiel. Wenn mein Kollege etwas lernt, werde ich dadurch nicht dümmer. (Man könnte einwenden, dass Wissensstände relativ sind, der Neid also aus dem Vergleichen kommt.)
- **Kompetenz** ist kein Nullsummenspiel. Wenn ein Mitarbeiter eine neue Fähigkeit entwickelt, verliere ich meine Fähigkeiten nicht.
- **Freundschaft** ist kein Nullsummenspiel.
- Und auch der **Erfolg eines Teams** muss kein Nullsummenspiel sein.

Trotzdem interpretieren Menschen Nicht-Nullsummen-Situationen immer wieder

© logikos.club

nach diesem Muster: **»Wenn du gewinnst, verliere ich!«, »Ich gewinne nur, wenn du verlierst!«** Genau hier berühren sich Nullsummendenken und Neid. (Man kann dieses Denkfehler-Phänomen auch in den Motiven und Slogans linker Politik wiederfinden: »Tax the rich!«, »soziale Gerechtigkeit« usw. – hier nicht weiter verfolgt.)

Wenn der Erfolg des anderen meinen Wert zu mindern scheint

Besonders anfällig dafür sind sogenannte Statusgüter: Ansehen, Prestige, Rang, Einfluss und Macht. Hier vergleichen Menschen sich miteinander:

- Ein Mitarbeiter wird gelobt.
- Ein Kollege wird befördert.
- Ein anderer Redner erhält Anerkennung.
- Ein Autor wird häufiger gelesen.
- Ein Mitarbeiter entwickelt eine bessere Lösung.

Objektiv muss mir dadurch nichts genommen worden sein. Subjektiv kann ich trotzdem (wegen Vergleichens) empfinden: **»Sein Gewinn macht meinen Wert kleiner.«**

Damit wird aus einer Situation, in der beide gewinnen könnten, gedanklich ein **Konkurrenzkampf**. Die Frage lautet nicht mehr: **»Wie können wir**

© logikos.club

***gemeinsam* erfolgreicher werden?«**, sondern: **»Wer von uns beiden bekommt die Anerkennung?«**

Und nun wird verständlich, weshalb besonders kompetente Mitarbeiter für bestimmte Führungskräfte gefährlich erscheinen: Nicht deren Schwäche ist das Problem, sondern **deren Stärke ist das Problem**.

Der Leiter vor einer grundlegenden Entscheidung

Damit kommen wir zu zwei völlig verschiedenen Vorstellungen von Führung.

- Der **eine** Leiter denkt: »Wenn meine Mitarbeiter stärker werden, werde ich schwächer.«
- Der **andere**: »Wenn meine Mitarbeiter stärker werden, wird unser gesamtes Team stärker.«

© logikos.club

Der **erste** muss Wissen kontrollieren, Anerkennung sichern und Konkurrenten auf Abstand halten. Der **zweite** kann Wissen weitergeben, Verantwortung delegieren, Erfolge anderer würdigen und Mitarbeiter fördern.

Der **erste** versucht, sich unersetzlich zu machen. Der **zweite** arbeitet daran, dass andere Verantwortung übernehmen können (Förderung, Empowerment usw.).

Psychologisch lässt sich vieles davon mit Selbstwertschutz, Statusbedrohung, Kontrollbedürfnis, sozialem Vergleich und Neid erklären.

Aber damit ist **die tiefste Frage** noch nicht beantwortet: [redacted]

Die Psychologie kann solche Vorgänge beobachten und Modelle zu ihrer Erklärung anbieten.

Die Heilige Schrift aber stellt eine noch tiefere Frage: **Was geschieht im Herzen des Menschen?**

Mit dieser Frage verlassen wir die Ebene der bloßen Führungspsychologie.

Im zweiten Teil: »**Führung als Gemeindehirte**« geht es deshalb um biblische Figuren wie Saul und David, Mose und Josua, Diotrephes und schließlich um Jesus Christus selbst. Es geht um Neid, Stolz, Macht und dienende Leiterschaft – und um die Frage, was Gott einem Gemeindehirten sagen würde, der starke Mitarbeiter nicht als Geschenk, sondern als Bedrohung empfindet.

© logikos.club

Anmerkungen

[1] Das Forschungsinstitut *Gallup* teilt im »*Engagement Index Deutschland*« die Mitarbeiter deutscher Unternehmen in drei Gruppen: 2025 hatten 10 % eine hohe emotionale Bindung, 77 % eine geringe und 13 % gar keine emotionale Bindung zum Unternehmen. Gallup setzt die letzte Gruppe ausdrücklich mit »innerer Kündigung« gleich (Die internationale Gallup-Systematik für 2025 kommt auf ähnliche Werte.) Der große Mittelblock – etwa drei Viertel – arbeitet durchaus,

aber eher im Pflicht- oder »Energiesparmodus«: Aufgaben werden erledigt, doch Initiative, zusätzliche Anstrengung und starke emotionale Identifikation fehlen weitgehend.

Die **typische Eskalation** kann man empirisch so darstellen:

- **Stufe 1 – Engagement:** Der Mitarbeiter bringt Ideen ein, übernimmt freiwillig Verantwortung und investiert über das Geforderte hinaus. Er denkt und handelt mit »Corporate Citizenship«, als ob die Organisation ihm (mit-)gehört.
- **Stufe 2 – Geringe Bindung:** Er erledigt seine Arbeit weiterhin ordentlich (Vermeidung von Tadel), stellt aber zusätzliche Initiative ein. *Gallup* beschreibt genau diese große Gruppe als Beschäftigte, die das Nötige tun, sich aber nicht darüber hinaus einbringen.
- **Stufe 3 – Innere Kündigung:** Der Mitarbeiter hat keine emotionale Bindung mehr, zieht sich innerlich zurück und denkt eventuell bereits über einen Wechsel nach.
- **Stufe 4 – Tatsächliche Kündigung:** Die Organisation verliert ihn.

Führung spielt dabei nach *Gallup* tatsächlich eine zentrale Rolle. In älteren Deutschlanddaten hatten 48 % der aktiv disengagierten Mitarbeiter schon darüber nachgedacht, das Unternehmen wegen ihres direkten Vorgesetzten zu verlassen, gegenüber nur 7 % der engagierten Mitarbeiter. – Als Konsequenz könnte man fordern, diesen Mitarbeitern zu kündigen. Manchmal mag es auch für alle besser sein, deren Vorgesetzten zu feuern. In beiden Fällen stellt sich die nichttriviale Aufgabe, besseren Nachwuchs zu finden.

© logikos.club