

# Management by Sauron

Führungskonzepte aus Mitteleuropa

Bearbeitet von  
Von Harri V. Hietikko

1. Auflage 2018. Buch. Rund 180 S. Halbleinen  
ISBN 978 3 8006 5739 1  
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

„Immer spielst du den Edlen, Großmütigen, gnädig und gütig wie ein König in alten Zeiten. Das macht sich wohl gut bei einem von hoher Geburt, wenn er an der Macht ist und Frieden hat. Aber in der Stunde der Not wird Edelmut leicht mit dem Leben bezahlt.“<sup>69</sup>

Sein älterer Sohn Boromir hatte sich dem Geleit des Rings angeschlossen und war im Kampf gegen Sarumans Orks gefallen. Nachdem Denethor seinen jüngeren Sohn zu einem unnötigen Angriff auf den Pelennor geschickt hat, glaubt er schließlich auch ihn tot. In völliger Einsamkeit und ohne Glauben an die Zukunft verliert er den Verstand. Ein Vorgesetzter, der die Hoffnung verloren hat, ist der extreme Gegenpol zu jeglicher Motivierung. Denethors vorwiegend autoritäre Führung verwandelt sich mit dem Verschwinden des Ziels und dem Verlust der Hoffnung in ein Verhalten, das jeden Machtgebrauch und die Übernahme von Verantwortung vermeidet. Dies ist eines der typischsten Probleme einer autoritären Organisation, deren Führungskraft verhindert oder handlungsunfähig ist. Die niedrige Resistenz gegen Unsicherheit, die häufig hinter autoritärem Führungsverhalten steht, steigert in einer Krisensituation das Risiko der Lähmung der ganzen Organisation.

Als Führungskraft zeigt Denethor gerechte, Vertrauen aufbauende und sogar inspirierende Merkmale. Vielleicht liegt es zum Teil an diesen Eigenschaften und an der Dankbarkeit gegenüber dem gefallenen Boromir, dass der Hobbit Pippin überraschend beschließt, Denethor seine Dienste anzubieten. Dieses Angebot des unbedeutenden Hobbit rührt den mit schweren Sorgen kämpfenden Herrscher:

„Du hast ihm ans Herz gerührt und (wenn ich das sagen darf) ihn auch ein wenig belustigt.“<sup>70</sup>

Die Eidesleistung, durch die Pippin in Denethors Dienst tritt, illustriert in ihrer Förmlichkeit und Feierlichkeit auch die Persönlichkeit des Statthalters von Gondor. Sie unterscheidet sich ihrem Wesen nach erheblich von der entsprechenden Zeremonie, mit der König Théoden den Hobbit Merry als Waffenträger Rohans engagiert:

„Nimm das Heft und sprich dem Herrn nach, wenn du dazu entschlossen bist.“

„Ich bin es.“

„Hier gelobe ich dem Reiche Gondor und seinem Herrn und Statthalter Lehenstreue und Dienstbarkeit, im Reden und Schweigen,





## Denethors Scheiterhaufen

im Tun und Lassen, im Kommen und Gehen, in der Armut wie im Reichtum, im Frieden wie im Kriege, im Leben wie im Sterben, von dieser Stunde an, bis mein Herr mich aus meiner Pflicht entlässt, der Tod mich hinrafft oder die Welt endet. So spreche ich, Peregrin, Paladins Sohn, aus dem Auenland der Halblinge.“

„Und dies höre ich, Denethor, Ecthelions Sohn, Herr von Gondor und Statthalter des Hohen Königs, und weder will ich es vergessen noch versäumen, Empfangenes zu vergelten: Lehenstreue mit Liebe, Tapferkeit mit Ehre, Eidbruch mit Rache.“<sup>71</sup>

Tolkiens Text lässt sich dahingehend interpretieren, dass Pippin während der gesamten Zeremonie vor dem auf seinem Statthalterthron sitzenden Denethor kniet. Erst zum Schluss fordert Denethor den Hobbit auf, sich zu setzen und dem Statthalter vom Tod seines Sohnes zu berichten. Diese Szene illustriert treffend die obsessiven Züge in Denethors Persönlichkeit. An sich positive Eigenschaften wie Gewissenhaftigkeit und Genauigkeit können, wenn sie extrem ausgeprägt sind, die Entschlusskraft lähmen und Machthierarchien entstehen lassen, in denen Unterwerfung und Gehorsam zu Tugenden werden. Eine vereinfachte, auf Belohnungen und Strafen basierende Führung ist ihrem Wesen nach betont transaktional.

Es ist Denethor unbegreiflich, wie sein Sohn, ein großer und starker Krieger, in einer Situation fallen konnte, die der kleine Hobbit überlebt hat:

„Du warst also dabei? Berichte mir mehr davon! Warum kam keine Hilfe? Und wie bist du entkommen, er aber nicht, so stark, wie er doch war, und wo er nur Orks gegen sich hatte?“<sup>72</sup>

Denethors Fragen enthüllen sein geradliniges Wesen. Er betrachtet körperliche Kraft als einzigen Maßstab der Kühnheit. Lineares Denken ist unfähig, die vielfältigen Querverbindungen zwischen Ursachen und Folgen zu sehen. Sachaufgabenorientierte Führungsmethoden haben in Denethors Gedankenwelt einen übergroßen Stellenwert. Er beurteilt Konfliktsituationen ausdrücklich anhand der quantitativen Maßstäbe von Kraft und Gegenkraft. Der Gedanke, dass es mehrere Arten von Mut gibt und dass auch ein kleines, schwaches Wesen sich gegen eine Übermacht wehren kann, ist ihm fremd.

Denethor ist ein strenger Herrscher. Er ist jedoch auch eine vorbildliche, verantwortungsvolle Führungskraft und verlangt letztlich von den anderen nichts, wozu er nicht auch selbst bereit wäre. Eine auf freiwilli-



ger Disziplin beruhende Organisationskultur entwickelt sich am besten durch das Vorbild der Führungskraft:

Er stand auf und schlug sein langes schwarzes Gewand auseinander, und siehe da, er trug darunter ein Kettenhemd und am Gürtel ein langes Schwert mit großem Heft und in einer schwarzsilbernen Scheide. „So geh’ und steh’ ich, und seit vielen Jahren schlaf’ ich auch so, damit der Körper mit zunehmendem Alter nicht schlaff und feig wird.“<sup>73</sup>

Die in früheren Zeiten erworbene Kampferfahrung macht Denethor zu einem Anführer, der die Logik des Krieges und auch die Anforderungen an den einzelnen Kämpfer versteht. Er ist kein Schreibtischstratege.

Als Herrscher verwendet Denethor gegenüber seinen Untergebenen geradlinige, konfliktbasierte Führungstechniken. Als Mensch ist er zu keiner ebenbürtigen Begegnung mit anderen bereit, was die Bedeutung seiner positiven Eigenschaften verringert. Er ist fähig, Liebe und Mitgefühl zu empfinden, aber nicht unentgeltlich. Er liebt seinen gefallenen Sohn Boromir, denn er glaubt, dass dieser letzten Endes den Einen Ring nach Gondor gebracht hätte. Seine Trauer verwandelt er in Groll gegenüber seinem zweiten Sohn, von dem er eine Gegenleistung für seine Vaterliebe fordert:

„Vieles muss gewagt werden im Krieg ... Aber ich werde den Fluss und den Pelennor nicht kampfflos preisgeben – nicht, wenn hier noch ein Feldhauptmann ist, der den Mut hat, den Willen seines Herrn auszuführen.“

„Ich sträube mich nicht gegen deinen Willen, Vater. Da du Boromirs beraubt bist, werde ich gehen und an seiner Stelle tun, was ich kann – wenn du es befiehlst.“

„Ich befehle es.“

„Dann lebe wohl! Aber sollte ich zurückkehren, denke besser von mir!“

„Das hängt von der Art deiner Rückkehr ab.“<sup>74</sup>

Denethors zwiespältige Einstellung zu seinen Söhnen schildert nicht nur eine menschliche Tragödie, sondern zeigt zugleich seine Unfähigkeit, den Fehler der Belohnung des Erfolgreichen zu vermeiden. Die Erinnerung an den starken und geliebten Boromir hat schon als solche eine lähmende Wirkung auf Faramir, der sich nach der Unterstützung seines Vaters sehnt.



## Denethors Scheiterhaufen

Als Saurons Truppen das Tor von Minas Tirith durchbrechen und Denethor das Ende seiner Welt gekommen sieht, zieht er sich mit seinen Leibwächtern in das Totenhaus zurück und errichtet einen Scheiterhaufen für sich selbst und den schwer verwundeten Faramir. Sein letztes Gespräch führt er mit Gandalf, der noch einmal versucht, Denethor an seine Pflicht gegenüber seinem Volk zu erinnern:

„Ihr dagegen solltet hinausgehn in die Schlacht vor Eurer Stadt, wo vielleicht der Tod Euch erwartet. Das sagt Euch Euer Herz ... Es steht Euch nicht zu, Statthalter von Gondor, die Stunde des eigenen Todes zu bestimmen. Nur die Barbarenkönige taten dies unter der Herrschaft des dunklen Götzen. In stolzer Verzweiflung töteten sie sich selbst und mordeten auch ihre Anverwandten, um sich den eigenen Tod zu erleichtern.“

„Stolze Verzweiflung! Dachtest du, die Augen des Weißen Turms seien blind gewesen? Nein, mehr als du grauer Narr weißt, habe ich gesehen ... So! Mit der linken Hand wolltest du mich noch ein Weilchen als Schild gegen Mordor benutzen und mit der rechten diesen Waldschrat aus dem Norden heranziehen, der mich ersetzen soll ... Ich bin Statthalter des Hauses Anárion. Ich lasse mich nicht zur Hofschranke eines Emporkömmlings erniedrigen ...“

„So endet Denethor, Ecthelions Sohn. Und so enden auch die Tage Gondors, so wie ihr es kennt; ob zum Glück oder Unglück, aber sie sind vorüber.“<sup>75</sup>

Selbst in seiner letzten Stunde vermag Denethor sich nicht von der Macht des falschen Bewusstseins zu befreien, in die er durch Saurons Ränke geraten ist. Die Hoffnungslosigkeit hat ihn vollständig gelähmt, wie es natürlich Saurons Absicht war. Aufmerksamkeit verdient in diesem Zusammenhang Denethors Wunsch, lieber von eigener Hand zu sterben als auf dem Schlachtfeld. Wenn er sein Schwert ergriffen und in der Stadt gegen die Truppen von Mordor gekämpft hätte, wäre sein Tod eine aktive, heldenhafte Tat zugunsten des Volkes von Gondor gewesen. Einer solchen Tat vermag Denethor jedoch keinerlei Wert beizumessen. Deshalb verkommt er in seinen letzten Tagen zum falschen Helden, dessen endgültige Entscheidung zeigt, dass er unwiderruflich in eine Sackgasse geraten ist.

Denethors Tragik kulminiert in seiner Unfähigkeit, loszulassen und sich der Veränderung anzupassen. Er ist nicht bereit, auf seine Stellung zu verzichten und „in Rente zu gehen“, da er sich und seine Familie für



unersetzlich hält. Denethor will auch nicht zulassen, dass die von ihm geführte Gemeinschaft ohne ihn in die Zukunft schreitet. Seiner Meinung nach führen sein Tod und das Erlöschen seiner Familie zum Untergang Gondors. Und selbst wenn dies nicht geschehen sollte, werden künftig Schlechtere und Anämischere über das Reich herrschen, und alles, woran Denethor geglaubt hat, geht zu Ende:

„Düster ist die Stunde wahrhaftig, und zu solchen Zeiten kommst du für gewöhnlich, Mithrandir. Doch wenn auch alle Vorzeichen auf Gondors nahes Ende hindeuten, kann dies mich nicht düsterer stimmen, als ich es schon bin. Man sagte mir, du bringst einen mit, der meinen Sohn sterben sah.“<sup>76</sup>

Denethors Persönlichkeit ist widersprüchlich. Er ist ein selbstbewusstes und unabhängiges Wesen, das mit seinen inneren Widersprüchen kämpft und eindeutig zwischen Richtig und Falsch zu unterscheiden vermag. Sein bewusstes Denken konzentriert sich auf sein Selbstwertgefühl sowie auf seine eigenen Leistungen und die seiner Familie. Unter Druck regressiert er zu einer sich selbst schützenden Persönlichkeit, die schließlich ihren eigenen Misserfolg auf äußere Objekte projiziert, etwa auf seinen jüngeren Sohn oder auf Gandalf. Aus psychologischer Sicht weist dieses Verhalten darauf hin, dass an Denethor als Kind hohe Anforderungen gestellt wurden. Ganz offensichtlich wurde er sehr streng erzogen. Auch er selbst hat seine Söhne in einer leistungsorientierten Atmosphäre erzogen, in der Faulheit bestraft wurde und die Liebe des anspruchsvollen Vaters vielleicht nur durch Fleiß und Gehorsam zu gewinnen war.

Im Grunde ist Denethor eine gute Führungskraft und ein rechtschaffener Mann, den Stolz und Furcht in die Irre und schließlich in den Wahnsinn führen. In dieser Hinsicht unterscheidet er sich von Saruman, der anderen intelligenten und mit schwachen sozialen Fähigkeiten ausgestatteten Gestalt. Zwar ist Denethor kein sympathischer Mann, doch er verfällt zu keiner Zeit dem Bösen, sondern kämpft dagegen an, zerbricht in diesem Kampf seelisch und endet schließlich durch Selbstverbrennung. Persönliche Fähigkeit und unbestreitbare Kompetenz in der Sachaufgaben- und sogar der Menschenführung reichen letztlich nicht aus, wenn der Einzelne sich unter dem Druck seiner Furcht und seines Stolzes weigert, die Möglichkeit der Hoffnung zu sehen.



### *Eine Krise bedeutet gleichzeitiges Loslassen und Festhalten*

Sowohl persönliche Krisen als auch Krisen in Arbeitsgemeinschaften treten in der Regel an den Wendepunkten langer, gleichmäßiger Entwicklungsphasen auf. Jari Sarasvuo definiert eine Krise als Konkretisierung langfristiger, im Moment ihres Auftretens unbedeutend erscheinender negativer Umstände, mit der Folge, dass ihre Existenz nicht mehr zu übersehen ist. Krisen lassen sich nicht vermeiden, sie treten unausweichlich ein. Man kann sich jedoch rüsten. Indem man verschiedene gleichmäßige Entwicklungsphasen untersucht und identifiziert, erhält man Hinweise darauf, wo die nächste Krise wahrscheinlich heranwächst. Eine aktive und selbstständige Einflussnahme auf die gegebenen Umstände verringert das Risiko, ein passives Opfer des Schicksals zu werden. Andererseits muss man im Zentrum der Krise bedacht sein, sich der Situation anzupassen und das aufzugeben, was auf jeden Fall verloren ist. Indem man Vergangenes loslässt, findet man schneller den Weg aus der Krise.

Galadriel, die Herrin des Elbenreichs Lothlórien, ist eine schöne, vornehme Frau mit einer hellen und klangvollen Stimme. Sie ist klug und kann in den Herzen und Gedanken anderer lesen. Dennoch halten viele sie für eine gefährliche Hexe. Galadriel ist eine widersprüchliche Gestalt. *Der Herr der Ringe* weist jedoch nur mit einigen in einem Gedicht verborgenen Andeutungen auf die Zwiespältigkeit ihres Wesens hin:

Doch sänge ich von Schiffen nun, wüsst ich nicht, welches wäre zur Fahrt bereit und trüge mich über die weiten Meere.<sup>77</sup>

Als Elbin müsste Galadriel die absolute Gewissheit besitzen, dass sie in die Unsterblichen Lande zurückkehren kann, wenn sie Mittelerde überdrüssig wird. An diese Möglichkeit scheint sie jedoch nicht zu glauben. In den Büchern *Das Silmarillion* und *Nachrichten aus Mittelerde* wird berichtet, dass Galadriel in ihrer Jugend den starken Wunsch hatte, ihr eigenes Reich nach eigenem Willen zu regieren. Dieser Wunsch nach Macht war eines der Motive dafür, dass sie als eine der Anführerinnen am Aufstand Noldors teilnahm. Zur Strafe wurde dem am Aufstand beteiligten Radikalen die Rückkehr in die Unsterblichen Lande verwehrt. Später wurde dieser Bann offenbar aufgehoben, doch da Galadriel sich weigerte, diese Begnadigung anzunehmen, blieb ihre Verbannung weiterhin in Kraft.

Nachdem sie herangewachsen ist und lange in Mittelerde gelebt hat, ist Galadriel die edle, gerechte und traurige Herrscherin von Lothlórien ge-



worden. Als Frodo ihr überraschend und freiwillig den Ring anbietet, den er trägt, ist alles, was sie sich einmal gewünscht hat, in ihrer Reichweite:

„Du beginnst, hellsichtig zu werden. Ich leugne nicht, dass es mich sehr nach dem verlangt hat, was du mir geben willst. Gegrübelt habe ich viele Jahre lang, was ich tun könnte, fiele mir der Große Ring in die Hände, und siehe da, nun ist er zum Greifen nahe ... Und nun endlich fällt er mir zu! Sogar freiwillig würdest du ihn mir geben! An die Stelle des Dunklen Herrschers willst du eine Königin setzen. Und keine dunkle Königin werde ich sein, sondern schön und schrecklich wie der Morgen und die Nacht. Prächtig wie Meer und Sonne und der Schnee auf den Bergen! Entsetzlich wie Donner und Blitz ... Lieben sollen mich alle und verzweifeln!“<sup>78</sup>

Galadriel wird von starkem Licht erhellt und erscheint Frodo unermesslich groß und unerträglich schön, schrecklich und verehrungswürdig. Sie besteht die Prüfung jedoch, denn im Lauf der Jahre sind ihre Weisheit und Sanftmut zu voller Größe herangewachsen. Sie weist die Versuchung zurück, jene unbegrenzte Macht zu erlangen, die sie in jüngeren Jahren fasziniert hatte. Als der Glanz erlischt, sieht Frodo wieder eine zarte Elbin, einfach gekleidet und mit leiser, sanfter Stimme. Galadriel hat die Fähigkeit gezeigt, ihre persönlichen Wünsche zu zügeln, und damit ihren Willen bewiesen, das Wohl ihrer Gemeinschaft und ganz Mittelherdes über ihre eigenen Interessen zu stellen:

„Die Prüfung hab ich bestanden. Ich werde schwinden und gen Westen fahren, und ich bleibe Galadriel.“<sup>79</sup>

Indem sie der Verlockung des Einen Rings widersteht, wird Galadriel offenbar endlich demütig und verlegt sich darauf, zu hoffen. Eigentlich hat sich ihre Hoffnung in pures Warten auf Gnade verwandelt, denn sie hat weiterhin keine Gewissheit, ob man ihr die Rückkehr in die Unsterblichen Lande gestattet. Durch ihre Äußerung enthüllt sie jedoch ihren Wunsch, zurückzukehren.

Über Galadriels spätere Geschichte ist bekannt, dass ihr Bann schließlich aufgehoben wurde und sie zurückkehren durfte. Dies war die Belohnung dafür, dass sie am Kampf gegen Sauron teilnahm, und vor allem dafür, dass sie der Versuchung widerstand, den Ring an sich zu nehmen. Wie bei Gandalf werden Galadriels merkmalthetheoretische Führungseigenschaften erst vollkommen, nachdem sie eine große persönliche Prüfung erfolgreich





## Denethors Scheiterhaufen

überstanden hat. In der integrierten Persönlichkeit sind die Widersprüche zum Einklang geführt worden, und die soziale Wechselwirkung zeichnet sich durch Verantwortungsgefühl und Achtung vor der Selbstständigkeit des Einzelnen aus.

Galadriel ist im Lauf der Jahre zur weisen Herrscherin herangewachsen. Während des Reifungsprozesses wurden ihre starren Verhaltensmuster durch flexiblere ersetzt. Ihre Tätigkeit, die die revolutionäre Dimension der transformationalen Führung repräsentierte, hat sich im Lauf der Zeit zu einer innovierenden, ethische Normen berücksichtigenden Weltanschauung veredelt. Galadriel behandelt sogar die minderen Zwerge und Hobbits freundlich und ebenbürtig, obwohl die politischen Beziehungen zwischen Elben und Zwergen kühl sind:

„Bereue nicht, dass du den Zwerg willkommen geheißen!“<sup>80</sup>

Galadriels Worte sind keine bloße Höflichkeitsfloskel, sondern zeugen von der Fähigkeit, offen Vertrauen aufzubauen, und sind Vorzeichen einer Veränderung in den Beziehungen zwischen Elben und Zwergen. Die gemeinsame Bedrohung bringt die freien Völker dazu, ihre Kräfte wieder zu vereinen. Galadriels Geschick, sich emotional in die Freuden, Sorgen, Ängste und Hoffnungen anderer einzuleben, äußert sich in ihrer übernatürlichen Fähigkeit, in den Herzen zu lesen:

Und mit diesen Worten fasste Galadriel sie ins Auge und sah sie einen nach dem andern forschend an, ohne ein Wort zu sagen ...  
Dann entließ Frau Galadriel sie aus ihrem Blick und lächelte.<sup>81</sup>

Indem Galadriel jedem Mitglied des Gefolges telepathisch begegnet, spricht sie zu ihnen über den freien Willen und bittet sie offenbar, bei ihren künftigen Entscheidungen auf die Stimme ihres Herzens zu hören. Als sie in Boromirs Herz liest, erkennt sie dort den Wunsch nach dem Einen Ring, den Denethor in seinem Sohn entfacht hat, und versteht, dass dies den Zerfall des Geleits bedeutet.

Die guten transformationalen Merkmale in Galadriels Führungsverhalten werden teilweise durch ihren Pessimismus und ihre Passivität aufgehoben. Ihr Volk macht sich schon bereit, Mittel Erde zu verlassen. Die Zeit der Elben ist vorbei. Gleichgültigkeit kann auch als Stolz charakterisiert werden, denn im Tolkienschen Denken bedeutet Gleichgültigkeit immer, etwas aufzugeben. Aufgeben wiederum impliziert die Hypothese, eine genaue Kenntnis der Zukunft zu besitzen und infolgedessen zu wissen,