



## **Erstes Kapitel**

### **Der Führer als Spiegel**

Spieglein, Spieglein, an der Wand  
Wer ist die Schönste im ganzen Land?

Ich verrate Ihnen das Geheimnis aller Geheimnisse ... Die Spiegel sind die Tore, durch die der Tod kommt und geht. Und dann noch: Betrachten Sie sich Ihr Leben lang im Spiegel, und Sie sehen den Tod arbeiten wie Bienen in einem gläsernen Bienenstock.

*Jean Cocteau, Orphée*

Im Jahre 1905 veröffentlichte Freud seinen berühmten Fallbericht über *Dora*, ein achtzehnjähriges Mädchen, das ihm wegen hysterischer Symptome zur Behandlung überwiesen worden war. Er beschreibt einen Prozeß, in dessen Verlauf die Patientin während der Analyse mit dem Therapeuten Beziehungsmuster auslebte, die in ihrer Vergangenheit wurzelten. Freud bezeichnete diesen Vorgang als *Übertragung*, als »Neuaufgabe« oder »Neudruck« der emotionalen und psychischen Reaktionen auf frühere Erfahrungen, die in der Gegenwart »neubearbeitet« und agiert werden. Um es mit seinen Worten zu sagen: »[...] eine ganze Reihe früherer psychischer Erlebnisse wird nicht als vergangen, sondern als aktuelle Beziehung zur Person des Arztes wieder lebendig« (1905 e, S. 279).

Während die Übertragung die Aufdeckung möglicher Krankheitsursachen in der Analyse erschwerte, gewährte sie doch zugleich einen wertvollen Einblick in die Situation, die wiederbelebt wird. Aber auch unser Alltagsleben ist von Übertragungsreaktionen geprägt: Unsere emotionalen Reaktionen stellen in ihrer Mehrzahl eine Kombination aus realitätsangemessenen und »historischen« der übertragungsbedingten Reaktionen dar. Diese historischen Re-

aktionen haben ihren Ursprung in den allerersten Beziehungen, die wir entwickeln – den Beziehungen zu unseren ersten Bezugspersonen, den Eltern –, und die psychischen Einflüsse, die uns im Rahmen dieser Beziehungen prägen, bleiben lebenslang aktiv.

An anderer Stelle (Kets de Vries [1989] 1990, S. 33 ff.) habe ich zwei Übertragungsmodi beschrieben, die im Setting von Organisationen häufig zum Tragen kommen; man könnte sie als *idealisierende* Übertragung beziehungsweise als *Spiegelübertragung* definieren. Beide Formen ergänzen einander und sind für das Verständnis der magischen Wirkung, die Führungspersonalitäten auf ihre Anhänger ausüben, von entscheidender Bedeutung. Geführte wollten ihren Führer idealisieren und schreiben ihm deshalb völlig unrealistische Kräfte und Eigenschaften zu (ein Echo aus den frühen Lebensjahren, in denen das Kind von einer allmächtigen und perfekten Mutter behütet werden will). Dies gibt ihnen auch die Möglichkeit, sich stärker und beschützt zu fühlen. Gleichzeitig wird der Führer in den Augen seiner Anhänger gespiegelt und umgekehrt. Bevor wir analysieren, wie sich diese Übertragungsformen im Organisationskontext manifestieren, müssen wir uns ansehen, welche Bedeutung ihnen im allgemeinen menschlichen Verhalten zukommt.

### **Persönliche Spiegelung**

Der erste Spiegel, in den ein Baby schaut, ist das Gesicht der Mutter. So sagt der Kinderarzt D. W. Winnicott ([1971] 1974): »Was erblickt das Kind, das der Mutter ins Gesicht schaut? Ich vermute, im allgemeinen das, was es in sich selbst erblickt. Mit anderen Worten: Die Mutter schaut das Kind an, und *wie sie schaut, hängt davon ab, was sie selbst erblickt*« (S. 129). Winnicott zufolge wird die emotionale Entwicklung des Kindes in sehr hohem Maße durch die Widerspiegelung, die es auf dem Gesicht der Mutter erblickt, sowie durch die Veränderungen, die es hierbei wahrzunehmen vermag, bestimmt. Dieser Prozeß, der seinen Anfang im Säuglingsalter nimmt, setzt sich zeit unseres Lebens fort und erklärt, weshalb wir unsere Ängste, Bedürfnisse, Erfolge und Fehlschläge weiterhin in anderen

gespiegelt sehen. Die Qualität dieses Austausches mit dem Gesicht der Mutter und der Grad an emotionaler Reife des heranwachsenden Kindes üben auf seine Fähigkeit zur Realitätsprüfung erheblichen Einfluß aus. Zunächst spiegelt das Gesicht der Mutter ihre eigene Vorstellung von der Vollkommenheit ihres Babys wider; wenn das Kind älter wird, paßt sich dieser Spiegel seinen Veränderungsprozessen an – das Kind erblickt in ihm nicht länger ein unkritisch angebetetes Bild, sondern eine realistischere Wahrnehmung seiner selbst als Individuum. Diese Anpassung ist von wesentlicher Bedeutung, denn die Spiegelung ist eine wechselseitige Angelegenheit; sie markiert zum einen die Schaffung eines anfänglichen Selbstgefühls, einer entstehenden Identität, und bildet darüber hinaus auch die Grundlage für die Fähigkeit, Beziehungen zu anderen aufzunehmen.

Die Qualität der Beziehung zwischen der Mutter und ihrem Kind, in der sich die Rollen von Beobachter und Beobachtetem abwechseln, ist von entscheidendem Stellenwert. Die Entwicklungspsychologin Margaret Mahler (1967; Mahler, Pine und Bergman 1975) betont, welche hohe Bedeutung den phasenadäquaten Spiegelungsreaktionen in dieser Beziehung zukommt; die Wechselwirkung von positiven und negativen, wünschenswerten und weniger wünschenswerten Aspekten der eigenen Persönlichkeit hilft sowohl der Mutter als auch dem Kind, ein Selbstgefühl zu entwickeln und die Grenzen des Selbst zu definieren. Natürlich läßt dieser Prozeß auch für verzerrte Spiegelungen breiten Raum: Zwischen dem, was das Kind sieht, und dem, was es dem Wunsch der Mutter gemäß sehen sollte, besteht möglicherweise ein großer Unterschied. Dieser Unterschied kann sich als Gebot manifestieren, bestimmte Aspekte der Mutter nicht wahrzunehmen (»Richte dich nach meinen Worten, nicht nach meinem Verhalten!«); eine solche Verzerrung weckt im Kind gewöhnlich ein starkes Bedürfnis, das Bild zu korrigieren, und führt unter Umständen zu einer gestörten Selbstwahrnehmung. Ein Patient beschrieb dies folgendermaßen: »Ich weiß überhaupt nicht, wer ich bin. Ich bin darauf angewiesen, daß andere Leute, in erster Linie meine Frau, es mir sagen. Wenn ich in einen Spiegel schaue, versuche ich zu erkennen, *wer* ich bin. Das

Problem ist nicht, wie ich aussehe, sondern wer dieses Ich tatsächlich ist.«

Der Grad an Realismus oder Verzerrung in diesen frühen emotionalen Verbindungen und prägenden Erfahrungen der Kindheit ist mitnichten eine Bagatelle. Der Spiegel verliert seine Einflußmacht auch im Erwachsenenalter nicht. So schreibt etwa Leonard Shengold: »Die gute und die böse Zauberkraft des Spiegels wurzeln in seiner Verbindung mit der narzißtischen Phase, in der sich Identität und psychisches Leben durch den Kontakt mit der Mutter herausbilden; die *Einflußkraft* der Spiegelmagie bildet eine Fortsetzung der mütterlichen und narzißtischen Allmacht« (1974, S. 114; Hervorhebung M. Kets de Vries). Unauslöschlich bleibt uns allen ein Bild von unserer eigenen Vollkommenheit und der Vollkommenheit unserer Eltern eingeprägt, das Kohut ([1971] 1973) als »grandioses Selbst« beziehungsweise als »idealisiertes Elternbild« bezeichnete. Wir alle hegen lebenslang den Wunsch, dieses Gefühl der Ganzheit und Zustimmung wiederzugewinnen, und so neigen wir dazu, jede Gelegenheit zu nutzen, die uns die Befriedigung jenes Verlangens zu versprechen scheint.

Der Spiegelungsvorgang und sein Zusammenhang mit dem Narzißismus des heranreifenden Individuums ist ein Thema, das die Menschheit zu allen Zeiten beschäftigt hat. Es lebt in unserer volkstümlichen Mythologie weiter, in den Märchen (jenen nur scheinbar naiven Geschichten, die den tiefsten Kern unserer Psychologie berühren) und in der Literatur, wo das Motiv der Widerspiegelung und Verzerrung ebenfalls häufig auftaucht. Jedem von uns kommt sofort der Zauberspiegel aus dem Märchen vom Schneewittchen in den Sinn, welcher der bösen Königin pflichtgemäß versichert, daß sie »die Schönste« sei, bis sie ihn eines Tages in blinder Wut zerschlägt, weil er ihr überraschend verkündet, daß ihre Stieftochter, Schneewittchen, sie nun an Schönheit übertreffe.

In Oscar Wildes Novelle *Das Bildnis des Dorian Gray* nimmt das Porträt eines wunderschönen jungen Mannes nach und nach alle äußeren Merkmale der inneren Unredlichkeit des Modells an, so daß es schließlich zu einem Abbild monströser Bösartigkeit und Verderbtheit wird. Die bekannteste Geschichte jedoch, die das The-

ma des Spiegels behandelt, ist der Mythos von Narziß, der die Illusion für Realität nehmen will und sein Leben verwirkt, weil ihm der Gegenstand seiner Liebe, sein eigenes Spiegelbild, das er in einem Teich erblickt, unerreichbar bleibt. Der Wahrsager Teiresias hatte Narziß ein langes Leben prophezeit – unter der Voraussetzung allerdings, daß dieser nie sich selbst erkenne. Diese Geschichte spricht unser tiefstes Verlangen an, so daß Narziß zu einem der eindrücklichsten Symbole für unsere Hoffnungen und Enttäuschungen geworden ist. Er verkörpert die verzweifelte Sehnsucht nach dem Unerreichbaren – die Sehnsucht, erneut jene ozeanischen Gefühle der vollständigen Verschmelzung mit der Umwelt zu empfinden, die in unseren frühesten Lebensphasen wurzeln. Die Sehnsucht des Narziß birgt den Prozeß der Spiegelung unauflöslich in sich.

Die englische Bezeichnung für Spiegel, *mirror*, leitet sich von dem lateinischen Wort *mirare* her, das sowohl »betrachten« bedeutet als auch »staunen« oder »bewundern«. *Mirare* bildet auch die etymologische Wurzel der Worte Mirage [Fata Morgana] und Mirakel, ein durchaus folgerichtiger Zusammenhang, denn ein Spiegel kann die Wahrheit sowohl sprechen als auch verzerren; genaue genommen ist es sogar schwierig, sich überhaupt ein effektiveres Instrument für unsere Wahrnehmung von Phantasie und Realität vorzustellen. Legenden, Volkstum, Mythen und Aberglaube zeigen, daß der Spiegel seine Zauberkraft im Guten wie im Bösen entfalten kann. Anthropologen (Róheim 1919; Frazer 1947) haben zahlreiche Beispiele für abergläubische Vorstellungen beschrieben, die sich an den Spiegel knüpfen, und betonen den häufigen Zusammenhang zwischen der Spiegelung und dem Tod.

Regelmäßig anzutreffen ist auch die Überzeugung, daß das Spiegelbild eines Menschen ein Abbild seiner Seele darstelle; so vermag es nicht zu überraschen, daß der Blick in den Spiegel in einigen Kulturen als Gefährdung der Seele verstanden wird. Der Psychoanalytiker Elkisch schreibt dazu: »Das eigene Spiegelbild muß dem Menschen zu Beginn als etwas Greifbares, Reales erschienen sein. Da es aber nicht real war, das heißt, nicht aus Material bestand, das er anfassen konnte, hatte er offensichtlich das Gefühl, seine Seele zu

erblicken. Weil sich diese Seele nun außerhalb seiner selbst zu befinden schien, drohte die Gefahr, daß sie ihn verlassen würde, was gleichbedeutend wäre mit seinem Tod« (1957, S. 240).

Die Spiegelmetapher impliziert ein Gewährsein für die vielfältigen Bilder des Selbst, für die verhängnisvolle Spaltung zwischen privater und öffentlicher Selbstwahrnehmung. Der Spiegel soll uns zeigen, was wir sehen möchten, und so versuchen wir, den Anblick dessen, was zu sehen uns ängstigt, zu meiden: Hier liegt der Berührungspunkt zwischen narzißtischer Omnipotenz und Realität. Die Entstehung des Selbstgefühls – der Moment, in dem man beginnt, sich als eine Totalität aus physischem Faktum und emotionalem Gewährsein wahrzunehmen – wurzelt häufig in der eindrücklichen Erfahrung, sich selbst im Spiegel zu erblicken und zu erkennen. Kinder spielen oft mit ihrem eigenen Spiegelbild, indem sie es wiederholt verschwinden und wieder auftauchen lassen. Dies sind magische Möglichkeiten, die Grenzen des Selbst zu festigen. Ganz allgemein formuliert, ist der Blick in den Spiegel daher ein Versuch, die Selbstgrenzen herzustellen, aufrechtzuerhalten und zurückzugewinnen. Belege für diese Sichtweise finden sich in therapeutischen Situationen, in denen Spiegelträume offenbar häufig durch das Bedürfnis des Patienten ausgelöst werden, bei seinem Therapeuten Verständnis und Zustimmung zu finden, der seinerseits dem Patienten dabei zu helfen versucht, ein neues Selbstverständnis zu entwickeln (Eisnitz 1961; Feigelson 1975; Myers 1976; Carlson 1977). Carlson vergleicht den Spiegel in diesen Träumen mit »dem verzweifelt ersehnten ›Glanz im Auge der Mutter‹ [...], dessen Integrationspotential in besonders schweren Zeiten für den Prozeß des Durcharbeitens und für die Verwendung der Einsicht eine wesentliche Bedeutung zukommt« (S. 67).

Als Beispiel kann uns die Fallgeschichte eines Managers mittleren Alters dienen, der bei einem Therapeuten Hilfe suchte. Dieser Mann hatte sich kurz zuvor nach einem langwierigen Entscheidungsprozeß von seiner Frau getrennt und hegte nun gravierende Zweifel an Wert und Sinn seines privaten Lebens wie auch seiner beruflichen Karriere. Darüber hinaus quälte ihn ein wiederkehrender Alptraum. In diesem Alptraum lief er einen nur schwach be-

leuchteten, immer enger werdenden Korridor entlang. Mit einem Gefühl panischer Angst nahm er wahr, daß sich die Wände um ihn herum schlossen. Er wollte umkehren, irgend etwas aber zwang ihn, weiterzugehen. Schließlich konnte er sich nur noch kriechend voranbewegen, und dann stieß er an eine undurchdringliche, von einem Spiegel bedeckte Wand. Als er hineinsah, erblickte er sein eigenes, furchtbar entstelltes Gesicht, das zu zerfallen begann und schließlich ganz verschwand. Schreiend wachte er auf.

Im Laufe seiner Therapie konnte dieser Mann ein beträchtliches Maß an Einsicht in seine Probleme gewinnen und eine Reihe wichtiger Lebensentscheidungen treffen. Sein Alptraum kehrte nicht wieder. Ein Jahr später hatte er wieder einen Spiegeltraum, der allerdings völlig anders war. Er träumte, im Sessel des Therapeuten zu sitzen. Der Therapeut befand sich hinter ihm, und beide sahen in einen Spiegel. Er lächelte dem ebenfalls lächelnden Gesicht seines Therapeuten zu, und die Szene verwandelte sich. Nun saß er gemeinsam mit seiner Mutter an einem Flußufer. Sehr anschaulich beschrieb er dem Therapeuten das Gefühl der Ruhe, das mit dem Traum verbunden war. In diesem Beispiel begleitete das Spiegelbild die Entwicklung eines besser integrierten Selbstgefühls, bildlich symbolisiert durch die Panik, die der frühere Traum in dem Patienten geweckt hatte, sowie durch den Frieden und das Gemeinschaftsgefühl, das mit dem zweiten Traum auftauchte. Wir dürfen den Schluß ziehen, daß dieser Unterschied den Prozeß einer erfolgreichen narzißtisch-realistischen Anpassung zu erkennen gibt, der dem Patienten in der Vergangenheit eine lebendige und hilfreiche intrapsychische Bilderwelt vermittelt hatte.

Der wiederkehrende Alptraum eines ganz anders strukturierten Menschen hingegen illustriert, daß der Primärprozeß des Spiegeln dem sich entwickelnden Kind verwehrt blieb. Lyndon B. Johnson, der verstorbene ehemalige Präsident der Vereinigten Staaten, erzählte seiner Biographin Doris Kearns von einem Traum, der ihn in einer Zeit quälte, als er offensichtlich eine schwere Identitätskrise durchlebte. Johnson hatte sich geweigert, ein College zu besuchen, und war nach Kalifornien durchgebrannt, wo er zunächst in dem Anwaltsbüro eines höchst labilen, alkoholkranken Cousins seiner

Mutter und anschließend zwei Jahre lang bei einer Straßenbaukolonne arbeitete. Kearns schreibt:

In dieser stürmischen Phase litt Johnson [damals fünfzehn Jahre alt] unter einem wiederkehrenden Traum, in dem er in einem kleinen Käfig saß. Der Käfig war ... von einer steinernen Bank und einem Stoß dunkler, schwerer Bücher abgesehen, vollkommen leer. Als Johnson sich bückte, um die Bücher aufzuheben, ging eine alte Dame mit einem Spiegel in der Hand am Käfig vorbei. Er konnte sich selbst kurz in dem Spiegel erblicken und stellte zu seinem Entsetzen fest, daß der fünfzehnjährige Junge sich plötzlich in einen gebeugten alten Mann mit langem, ungepflegtem Haar und fleckiger, brauner Haut verwandelt hatte. Er flehte die alte Dame an, ihn herauszulassen, aber sie wandte sich von ihm ab und ging fort. Soweit er sich erinnern konnte, wurde er an dieser Stelle des Traumes regelmäßig wach. Mit schweißnasser Stirn setzte er sich im Bett auf und sagte, ohne selber genau zu wissen, was er damit meinte, aber voller Überzeugung: »Ich muß hier weg. Ich muß hier weg.« (Kearns 1976, S. 40)

Dieser Traum läßt uns daran zweifeln, ob Johnsons Mutter in der Lage war, ihrem Sohn als Spiegel zu dienen und ihm eine fürsorgende Umwelt zur Verfügung zu stellen. Ihr Unvermögen könnte Johnsons späteres Verhalten erklären, das offenkundig durch ein unersättliches Verlangen charakterisiert war, sich in allen Menschen, mit denen er in Berührung kam, gespiegelt zu sehen – das heißt, eine schmeichelhafte Resonanz zu finden. Er mußte unaufhörlich im Mittelpunkt stehen und die Aufmerksamkeit anderer wecken, weil ihm die inneren Ressourcen fehlten, die ihm ein Gefühl der Stärke und die Fähigkeit, allein zu sein, hätten vermitteln können. Anders als der zuvor beschriebene Geschäftsmann hatte Johnson das Bild einer beruhigenden, Trost spendenden Bezugsperson offenbar niemals erfolgreich internalisiert. Infolgedessen blieb sein Identitätsgefühl fragil, so daß er unaufhörlich nach der Bestätigung durch andere suchen mußte.

Wenn die Spiegelung, wie ich behaupte, in unserem alltäglichen

Leben und in unseren Beziehungen zu anderen Menschen als dynamischer Faktor ständig eine Rolle spielt, dann kommt dieser Dynamik zwischen Führungspersonen und Untergebenen eine entscheidende Bedeutung in Organisationen zu. Die verschiedenen Elemente der Beziehung zwischen Führern und ihrem Gefolge – Macht, Autorität, Heldenverehrung, Schmeichelei, Ehrgeiz, Verlangen nach Aufmerksamkeit – bieten für verzerrte Spiegelungen Gelegenheit in Hülle und Fülle. Geführte neigen dazu, ihre Phantasien auf ihre Führer zu projizieren, und deuten alles, was diese Führer tun, im Lichte des Bildes, das sie sich von ihnen erschaffen haben; zugleich aber verleiten sie diese unweigerlich zu dem Glauben, tatsächlich die illusionären Wesen zu verkörpern, zu denen sie ihre Gefolgschaft gemacht hat. Bedauerlicherweise kommt es nur allzu häufig zu einer Katastrophe, bevor Führer und Anhänger aus ihrer Scheinwelt erwachen und es dann anderen überlassen bleibt, die Scherben einzusammeln. Die Finanzpolitik des früheren US-Präsidenten Ronald Reagan bietet dafür ein treffendes Beispiel. Bei seinem Amtsantritt übernahm Reagan ein Haushaltsdefizit von 800 Millionen Dollar, das er bis zum Ende seiner Präsidentschaft auf 2,2 Billionen Dollar erhöhte. Viele seiner Anhänger verleugneten die Fakten und glaubten beharrlich an die Möglichkeit, das Budget auszugleichen. Reagans Talent, die Wünsche seiner Wählerschaft – wenn auch nur der Form nach und ohne reale Grundlage – widerzuspiegeln, kaschierte seine Unzulänglichkeiten als Verwalter der finanziellen Ressourcen seines Landes.

Natürlich muß ein Führer mehr sein als nur ein Spiegel oder eine Leinwand, auf die andere ihre Wünsche und Phantasien projizieren. Autoren, die Führungsprobleme wissenschaftlich untersucht haben (Bass 1981, 1985; Burns 1978; Kotter 1982; Bennis und Nanus 1985; Leavitt 1986; Tichy und Devanna 1986; Kets de Vries 1989, 2001 a; Zaleznik 1989), betrachten unter anderem folgende Eigenschaften als wesentliche Voraussetzung: die Fähigkeit, eine Zukunftsvision zu formulieren, Entscheidungen (und zwar häufig schmerzvolle) zu treffen, Untergebenen die eigene Vision erfolgreich zu vermitteln, Netzwerke aufzubauen, Untergebene mit Befugnissen auszustatten und dafür zu sorgen, daß deren Vorstellun-

gen realistisch bleiben. Diese Fähigkeiten müssen ein Gegengewicht zu den – weniger greifbaren – Zuschreibungen durch Untergebene schaffen, die bestimmte Eigenschaften an ihren Führern wahrnehmen wollen, so daß sie deren Handlungen oder das Ausbleiben von Handlungen ihren Wünschen gemäß deuten. Solche Zuschreibungen ins rechte Gleichgewicht mit der Realität zu bringen ist, wie man sagen könnte, eine angewandte Form der realistischen Spiegelung, die das heranwachsende Kind durch seine Mutter erfährt. Die Art und Weise, wie Führungskräfte mit dem Spiegelungsprozeß umgehen, gibt den Grad ihrer Reife zu erkennen. Der Lackmустest ist ihre Fähigkeit, ihren eigenen Realitätsbezug zu wahren und die Dinge so zu sehen, wie sie tatsächlich sind – trotz des Drucks, den ihre Umwelt auf sie ausübt, um sie zu einem gemeinsamen Spiel mit dem Zerrspiegel zu verführen. Da wir Menschen aber ein angeborenes Potential zu regressiven Verhaltensweisen besitzen, können in Krisen sogar Individuen, die normalerweise über eine sehr verlässliche Realitätsprüfung verfügen, auf verzerrte Spiegelungen vertrauen.

Diese unterschiedlichen Beobachtungen über den Spiegelungsprozeß in der Beziehung zwischen Führern und Geführten legen nahe, daß Führer zum Teil durch die Bedürfnisse ihrer Anhänger definiert werden. Die Gefahr von Verzerrungen ist immer dann besonders groß, wenn Führer glauben, die von ihren Anhängern entwickelten Phantasien ausleben zu müssen. Eine Organisation, die sich in einer solchen Situation befindet, operiert sozusagen in einem Spiegelsaal, dessen Wände unaufhörlich immer bizarrer werdende Bilder reflektieren. Wünsche treten an die Stelle von Fakten, und Illusionen verdrängen die Realität. Führer können – mit gravierenden Konsequenzen für die gesamte Organisation – ihre Autorität und Macht sogar benutzen, um weitreichende Maßnahmen zu initiieren, die voll und ganz auf verzerrten Wahrnehmungen beruhen.

## Spiegelung im Business-Setting

Die Vorgänge in der Roltex Corporation (Name geändert), einem Hersteller von Elektrogeräten, illustrieren treffend, wie sich Spiegelungsprozesse im Rahmen einer Organisation auswirken können. Die Roltex Corporation, die sich im Besitz der Familie Moore befindet und auch von ihr geleitet wird, wurde Ende der vierziger Jahre von John Moore gegründet. Zwei seiner drei Söhne stiegen in das väterliche Unternehmen ein. Peter, der älteste, kümmerte sich um Produktion und Arbeitsabläufe, während der zweitälteste, Simon, sich in den Bereichen Marketing und Verkauf engagierte. Der dritte Sohn, Bernard, beschränkte sich darauf, als Student während der Sommerferien gelegentlich im Betrieb zu arbeiten. Da Bernard dank eines von seinem Vater begründeten Treuhandvermögens finanziell unabhängig war, verließ er das College vorzeitig und verbrachte den größten Teil seiner Zeit damit, zu reisen und in einer Band Musik zu machen.

Völlig unerwartet starb John Moore eines Tages an einem Herzschlag. Ebenso wie viele andere Unternehmer hatte er für seine Nachfolge keine eindeutigen Vorkehrungen getroffen. Sein Tod hatte dramatische Folgen, die sich im gesamten Unternehmen bemerkbar machten. Nach einer Phase beträchtlicher Angst, intensiver Überlegungen und langen Zögerns faßte der Familienrat den – später vom Vorstand – bekräftigten Entschluß, Bernard zum neuen Präsidenten zu ernennen. Diese außergewöhnliche Entscheidung wurde getroffen, weil sowohl Peter als auch Simon den Eindruck hatten, in ihren gegenwärtigen Positionen unabkömmlich zu sein. Jede Veränderung innerhalb der Abteilungen würde, so glaubten sie, eine überflüssige Störung bedeuten, solange sich die Firma in einer derart kritischen Situation befand. Da Bernard in keinem Bereich über irgendwelche Fachkenntnisse verfügte, schien er paradoxerweise am besten geeignet, sich um das allgemeine Management zu kümmern. Und obwohl die meisten führenden Mitarbeiter aufgrund seiner bewegten Vergangenheit zunächst skeptisch reagierten, glaubten sie einen bemerkenswerten Wandel an ihm zu