

Reinhard Mohn

Die Eitelkeit im Leben des Managers

Reinhard Mohn

Die Eitelkeit im Leben des Managers

Verlag Bertelsmann Stiftung
Gütersloh 2002

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titelsatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

2. Auflage 2003

© 2002 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Lektorat: Sylvia Müller

Herstellung: Sabine Klemm

Layout- und Umschlaggestaltung: Christiane Rasche-Hellmann

Umschlagfoto: Archiv

Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 3-89204-636-0

Über die erforderlichen Qualitäten der Manager wird viel gesprochen und geschrieben. Eine umfangreiche Literatur erläutert, wie optimal zu führen ist und welche fachlichen Eigenschaften der Mann an der Spitze eines Unternehmens besitzen muss. Unsere Wirtschaftsberichterstattung rühmt den Erfolgreichen und bewundert seine Führungseigenschaften, insbesondere seine Durchsetzungsfähigkeit, Kreativität, Urteilsfähigkeit, Belastbarkeit und Mut. – Beim Versagen eines Managers ist die Beurteilungsweise ähnlich. Man verweist auf Führungsfehler, auf Fehlentscheidungen und Unterlassungen. Auf eine Analyse der Persönlichkeitsstruktur des Gescheiterten verzichtet man zumeist. – Die Erklärung für diese unvollständige Betrachtungsweise scheint mir relativ einfach zu sein: Den Einfluss des menschlichen Versagens am Misserfolg richtig zu erfassen, ist in der Tat außerordentlich schwierig. Die der Öffentlichkeit zugänglichen Beurteilungsunterlagen, wie beispielsweise die Bilanz und der Geschäftsbericht, sagen über die Persönlichkeitsstruktur des Managers wenig aus. Andere qualifizierte Informationen stehen selten zur Verfügung.

Und doch ist es so, dass häufig nicht in erster Linie fachliche, sondern eher charakterliche Mängel einen Manager straucheln lassen. Halten wir uns vor Augen, dass die Persön-

lichkeitsstruktur des Menschen aus vielerlei unterschiedlichen Komponenten zusammengesetzt ist. Jede einzelne Eigenschaft kann dabei sowohl positive wie auch negative Auswirkungen haben. Ich möchte beispielsweise darauf hinweisen, dass der Ehrgeiz das Leistungspotenzial eines Managers erheblich ausweiten kann und dass umgekehrt überzogener Ehrgeiz unnötige Konflikte und nicht selten auch Misserfolge bewirkt. Ähnlich differenziert müssen auch die Auswirkungen der Eitelkeit im Leben eines Menschen gesehen werden.

Dem Grunde nach ist die Eitelkeit eine natürliche menschliche Eigenschaft, und ihre Auswirkungen sind zumeist harmlos. Ein völliges Defizit an Eitelkeit wird bei einem Mann – und wohl vermehrt bei einer Frau – eher negativ zu bewertende Verhaltensweisen bewirken. Und umgekehrt: Übertriebene Eitelkeit empfinden wir als lächerlich oder störend. Meine nachstehende Bewertung der Eitelkeit beschränkt sich auf ihre Auswirkungen im Lebens des Managers.

Meines Erachtens müssen wir auch beim Manager berücksichtigen, dass seine Eitelkeit sowohl Gutes wie auch Schlechtes bewirken kann. So sollten wir dem Manager die Freude am Erfolg wahrhaftig gönnen, auch wenn darin ein Teil Befriedigung persönlicher Eitelkeit liegt. Es erscheint mir nämlich unstrittig, dass ähnlich wie beim Ehrgeiz auch die Eitelkeit die Leistungsbereitschaft des Managers erhöhen kann. Schließlich freut sich jedermann über Lob und Anerkennung. Wir sollten deshalb das Erfolgserlebnis und auch den Beifall für eine gute Führungsleistung dem Manager nicht missgönnen. – Selbst die Ausprägung der Eitelkeit, die sich in der Freude an Äußerlichkeiten ausdrückt, können wir, sofern es nicht zu Übertreibungen kommt, dem Manager ebenso zugestehen wie jedem anderen Menschen auch.

Aber so wie alle menschlichen Eigenschaften in der Übertreibung negative Konsequenzen haben können, so müssen wir diese Folgen auch im Bereich der Eitelkeit zur Kenntnis

nehmen. Dies erscheint mir um so wichtiger, als ein fehlerhaftes menschliches Verhalten beim Manager nicht nur persönliche, sondern vor allem gravierende Folgen für sein Unternehmen haben kann. – Das Wissen um das Wesen und die Wirkungen der Eitelkeit des Managers sollte deshalb in der Führungstechnik Beachtung finden. Vorab möchte ich schon verallgemeinernd feststellen, dass die Eitelkeit des Managers zwar gelegentlich Gutes bewirkt, zumeist jedoch für den Manager und sein Unternehmen hinderlich und oft sogar gefährlich ist. – Angesichts der unzureichenden Beachtung des Einflusses der Eitelkeit auf das Verhalten von Führungskräften der Wirtschaft und der sich daraus ergebenden Konsequenzen möchte ich mich nachstehend mit dieser Problematik auseinandersetzen.

Das Profil des Managers

Die Aufgabe eines Wirtschaftsunternehmens ist es, im Rahmen der Regeln der Marktwirtschaft einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu erbringen. Dabei müssen die unterzuordnenden Gruppeninteressen von Kapital, Management und Arbeit berücksichtigt werden. Der Manager hat die Aufgabe, im Rahmen der dem Unternehmen durch die Marktwirtschaft gewährten Autonomie den Leistungsbeitrag des Unternehmens zu gestalten. Seine Autorität wird ihm formal mit der Berufung verliehen. Sie muss sich jedoch auf seiner fachlichen Kompetenz und menschlichen Haltung gründen. Das Führungsmandat verleiht Privilegien. Nie aber darf der Manager vergessen, dass seine Arbeit ein Auftrag ist: Führen heißt dienen!

Ein guter Manager sucht in seiner Berufsarbeit die Chance zur Selbstverwirklichung. Er benötigt Freiraum zum Gestalten. Er möchte die Grenzen seines Könnens erproben und die Bestätigung durch den Erfolg erfahren. Dazu bedarf es

der Kreativität und des Urteilsvermögens, der Einsatzbereitschaft und der Belastbarkeit, der Intelligenz und der Lernfähigkeit. Die Aufgabe der Menschenführung verlangt Sensibilität, Aufrichtigkeit, Fairness und Liebe zum Menschen. Auf die Autorität und Glaubwürdigkeit des Managers hat seine persönliche Haltung großen Einfluss.

Selbstverständlich strebt auch eine Führungskraft nach persönlicher Sicherheit und materiellem Erfolg. Das ist legitim! Sofern der Manager unternehmerische Leistungen erbringt, sollte sein Einkommen hoch bemessen werden. Eine solche Bewertung der Führungsleistung ist menschlich und sachlich gerechtfertigt.

Das Erfolgserlebnis bedeutet für den Manager Freude, Bestätigung und Belohnung zugleich. Auch heute noch kann die unternehmerische Führungskraft in der Wirtschaft die Auswirkungen persönlicher Entscheidungen in relativ kurzer Zeitspanne erleben. Ein Glücksfall in einer Zeit der vielseitigen Abhängigkeiten und der Anonymität! Das Erfolgserlebnis wird vom Manager aber nicht nur verinnerlicht. Er strebt auch nach Anerkennung und Beifall seiner Mitmenschen gleichsam als Bestätigung seiner persönlichen Empfindung. An dieser Stelle beginnt die menschliche Eitelkeit des Managers ihren gefährlichen Einfluss zu nehmen.

Die originäre menschliche Eitelkeit und ihre Auswirkung auf den Manager

Die Eitelkeit ist als normale menschliche Eigenschaft zu verstehen. Je nach Veranlagung des einzelnen Menschen beobachten wir sie mehr oder weniger stark ausgeprägt. Ihre Wirkungen in der Laufbahn des Managers haben sowohl positive wie auch negative Konsequenzen.

Hilfreich können – verallgemeinert gesprochen – die gesellschaftsverträglichen Ausformungen der Eitelkeit gewertet

werden. Erwähnt sei hier die Erhöhung der Anpassungsbereitschaft und der persönlichen Disziplin in dem Bestreben nach mehr Akzeptanz. Aber auch eine Verstärkung der Leistungsbereitschaft kann sich ergeben, wenn die Eitelkeit den Ehrgeiz anstachelt. Selbst menschliche und fachliche Schwächen werden unterdrückt, wenn die Eitelkeit mit ihrem Streben nach Anerkennung dieses verlangt.

In der Planung der beruflichen Laufbahn wird insbesondere beim Führungsnachwuchs die Komponente »Eitelkeit« eine erhebliche Rolle spielen. Die positiven Varianten dieser Eigenschaft sollten wir deshalb keineswegs unterschätzen. Große Organisationen haben diese Impulse stets genutzt. Ich verweise auf die traditionelle Praxis der Verleihung von Orden und Rangabzeichen sowie auf die Erweisung von Ehrungen. Auch in der Wirtschaft kennen wir entsprechende Formen der Herausstellung, zum Beispiel bei der Ausgestaltung des Büros, der Klasse des Dienstwagens oder dem Recht, erster Klasse zu fliegen.

Die Grenze zwischen den positiven und negativen Wirkungen der Eitelkeit ist schwer zu definieren. Das Erstreben hoher Ziele kann richtig und falsch zugleich sein. Es wird immer darauf ankommen, ob eine realistische Selbsteinschätzung die Gefahren von Eitelkeit und Ehrgeiz richtig erfasst.

Die negative Komponente der Eitelkeit drückt sich in verschiedenen Fassetten aus. – In dem Bemühen um Geltung und Anerkennung erliegt der Manager nur allzu leicht der Versuchung, sich und seine Erfolge überhöht darzustellen und in der Folge sich auch selbst zu überschätzen. Die Umwelt straft den Versuch überzogener persönlicher Präsentation mit Verachtung. Die Überschätzung des eigenen Könnens dagegen endet über kurz oder lang mit Versagen und Beschämung. Immer wieder bestätigt sich das Sprichwort: »Hochmut kommt vor dem Fall.« – Es ist erstaunlich, wie viele auf Erfolg ausgerichtete Karrieren an dieser mensch-

lichen Klippe scheitern. Wir haben zur Kenntnis zu nehmen, dass Intelligenz, Ausbildung und Fachwissen nur dann weiterführend sind, wenn sie von einer angemessenen Prägung der Persönlichkeitsstruktur begleitet werden. Bei der Planung des Führungsnachwuchses ist dieser Tatbestand zu beachten. Aufsichtsräte sollten es sich dreimal überlegen, ob sie einen Showman in den Vorstand einer Aktiengesellschaft berufen dürfen.

Der Einfluss des Selbstbewusstseins

Aus dem Vorstehenden wurde deutlich, wie wichtig es für den Manager ist, sich und seine Einordnung in die Gesellschaft richtig zu erfassen. Eine realistische oder gar objektive Selbsteinschätzung wird für keinen Menschen möglich sein. Wunschvorstellungen und Irrtümer vermischen sich nur allzu leicht mit durch Erfahrung begründeten Überzeugungen. Und doch muss gerade der Manager den Mut aufbringen, sich realistisch einzuschätzen und daraus ein angemessenes Selbstbewusstsein zu entwickeln. Ohne Selbstbewusstsein findet der Manager nicht zum Selbstvertrauen, und gerade dieses braucht er, wenn er sich an schwierige Aufgaben wagt oder im kreativen Bereich Neuland betritt. Selbstvertrauen bedeutet für ihn eine Hilfestellung wie der religiöse Glaube oder eine starke Motivation. Der Mut, Neues zu beginnen, und die Kraft durchzuhalten, müssen durch Selbstvertrauen gestützt werden.

Ein Manager, der seiner Aufgabe gewachsen ist, besitzt selten Komplexe und hat auch kein überhöhtes Selbstdarstellungsbedürfnis. Wer sich jedoch durch Eitelkeit und falschen Ehrgeiz verführen lässt, mehr Verantwortung zu übernehmen, als er tragen kann, wird leicht versucht sein, seine unzureichende Befähigung durch eine überhöhte Selbstdarstellung zu kompensieren. Das Selbstbewusstsein des Managers

muss sich auf seinem Können und seiner Haltung begründen. Solch ein Selbstbewusstsein ist frei von Hochmut und gestattet sogar Bescheidenheit. Nur der Schwache hat es nötig, sich zu rühmen und auf den Beifall der Umwelt zu hoffen. Der tüchtige und eigenständige Manager kann es sich sogar leisten, Fehler und Misserfolge zuzugeben und sich auch zu entschuldigen, wenn dieses angebracht ist. – Aufrichtigkeit und Bescheidenheit erfahren mehr Achtung und vermitteln mehr Zuneigung als jeglicher Personenkult!

Umgekehrt kann Überheblichkeit den Manager in mancherlei Gefahren bringen. Er sollte vor allem niemals Aufgaben übernehmen, denen er nicht gewachsen ist. Sein Ehrgeiz und seine Eitelkeit sind hier schlechte Ratgeber! Auch hohe Verdienstmöglichkeiten und glänzende Positionen dürfen ihn dazu nicht verleiten. Überschätzt sich der Manager nämlich einmal auf solche Weise, wird die Reaktion der Umwelt beim ersten Anzeichen seines Versagens um so rücksichtsloser sein. Der Eitle und Hochmütige hat keinen Pardon zu erwarten; er kann sehr tief fallen! Sein sorgsam gepflegtes Image ist dann rasch endgültig zerstört.

Für den Manager ist es nicht leicht, die richtige Selbsteinschätzung und ein angemessenes Selbstvertrauen zu entwickeln. Seine Überzeugung, einer Situation gewachsen zu sein, beruht auf der Bewertung des eigenen Potenzials im Verhältnis zu den Anforderungen der gestellten Aufgabe. Der Schwierigkeitsgrad von Führungsaufgaben ist aber recht unterschiedlich und schwer einzuschätzen. Insbesondere beim Wechsel der Anstellung ergibt sich diese Problematik. In dem Fall nutzen überzogenes Selbstbewusstsein oder gar Überheblichkeit wenig. Hilfreicher ist das Bemühen um eine emotionslose und sachgerechte Einschätzung der Lage. Dabei kann der Ratschlag von Freunden gute Dienste leisten. In einer ehelichen Partnerschaft, in der ein Dialog möglich ist, kann in einigen Aspekten auch die Ehefrau zur Entscheidungsfindung beitragen.

Ist die Selbstdarstellung für den Manager eine Notwendigkeit?

Jedermann kennt das Bemühen der Politiker, so oft wie nur irgend möglich im Rampenlicht der Öffentlichkeit zu erscheinen. Solche persönlichen Präsentationen sind nach den Spielregeln der Demokratie durchaus vertretbar. Der Politiker muss dem Wähler seine Person ebenso präsentieren wie seine politischen Auffassungen erläutern. Daß sich bei diesem Sachverhalt demokratisch-politische Erfordernisse mit persönlichem Geltungsbedürfnis vermischen, kann im Interesse des Systems hingenommen werden. Vielleicht sollten wir den Politikern auch konzедieren, was wir Schauspielern zugestehen, dass nämlich der Beifall das Brot des Künstlers ist. – Es stellt sich aber die Frage, ob gleichartige Voraussetzungen auch für die Selbstdarstellung des Managers gelten. Muss er tatsächlich möglichst viele Cocktailparties besuchen, jedes Vortragsangebot annehmen und in den Medien so oft wie möglich glänzen? Muss seine private Lebensgeschichte tatsächlich dazu beitragen, seine Glaubwürdigkeit und Popularität zu fördern? – Es stellt sich also die Frage, ob die Pflege des persönlichen Images der Führungskraft in der Wirtschaft durch die Aufgabe gerechtfertigt ist.

Der Manager ist verpflichtet, sein Unternehmen in der Öffentlichkeit und gegenüber den Mitarbeitern zu repräsentieren. Die Informationen über die Entwicklung des Unternehmens sind gesellschaftlich relevant und aus guten Gründen gesetzlich vorgeschrieben. Dieser Informationspflicht hat der Manager so zu entsprechen, dass die Ziele des Unternehmens, seine Entwicklung und sein Verhalten verstanden werden. Über sich selbst hat der Manager in diesem Zusammenhang überhaupt nicht zu berichten! Natürlich wissen wir, dass personalisierte Firmenberichterstattungen einfacher zu schreiben sind und oft auch wirkungsvoller beim Leser ankommen als ein sachlicher Geschäftsbericht. Es wird

auch sehr schwer sein, Journalisten von dieser handwerklichen Routine abzubringen. Andererseits sollte aber der Manager einer solchen Praxis nicht durch sein persönliches Verhalten Vorschub leisten.

Die Beurteilung der Leistung und Haltung des Mannes an der Spitze geht normalerweise ausreichend aus den Ergebnissen seiner Arbeit hervor. Die heute übliche Berichterstattung der Unternehmen berücksichtigt zunehmend auch innerbetriebliche Wirkungen, die mit dem Führungsstil des Managers und seiner menschlichen Haltung im Zusammenhang stehen. Wenn der Mann an der Spitze auf diese Weise charakterisiert wird, so ist das angemessen und notwendig. Denn immer wieder bestätigt es sich, dass die Qualifikation der Führung der entscheidende Faktor für den Erfolg des Unternehmens ist. Entsprechend ist eine sachgerechte Firmenberichterstattung zugleich auch ein brauchbares Zeugnis für den Manager.

Alle vom Manager im Interesse der Verbesserung seines persönlichen Images initiierten Bemühungen erscheinen dagegen recht fragwürdig. Die Welt der Wirtschaft ist nicht so unüberschaubar, dass Talente verborgen bleiben. Eine persönliche Imagepflege der Führungskraft durch zielgerichtete werbliche Maßnahmen ist deshalb nicht angebracht. – Im Umkehrschluss darf aus gutem Grund argumentiert werden, dass Manager, die auffällig und eifrig um ihr Image bemüht sind, sich Lücken in ihrem Können und Mängel in ihrer Persönlichkeitsstruktur bewusst sind. Denn mangelndes Selbstvertrauen als Folge unzureichender Befähigung ist zumeist die Erklärung für unangebrachten Geltungsdrang. – Natürlich kann auch krankhafter Ehrgeiz zu dieser Reaktion führen.

Der leider nur allzu oft zu beobachtende Personenkult schadet nicht nur dem Manager, er schadet vor allem seinem Unternehmen. Wenn der geltungssüchtige Manager nach außen lächerlich oder unangenehm wirkt, so besteht leicht

die Gefahr, dass sich dieses Image auch auf die Einschätzung des Unternehmens überträgt. – Unternehmensintern führt der Kult um den Top-Manager oft zu dem führungstechnischen Fehler, alle Entscheidungen an der Spitze zu zentrieren. Firmen, die in dieser Weise ganz auf eine Person ausgerichtet sind, werden den Anforderungen in bezug auf Evolution und Kontinuität selten entsprechen. So kann die Eitelkeit des Managers auch in gefährlichen Führungsfehlern resultieren. – Dass die Mitarbeiter des eitlen Firmenchefs das Missverhältnis von Schein und Sein recht bald erfassen, bleibt nur dem betroffenen Manager selbst verborgen. Bemühungen, die eigene Autorität künstlich aufzubessern, enden meist mit dem gegenteiligen Ergebnis.

Erscheinungsformen und Wirkungen der Eitelkeit

Egoistische Motive verleiten manchen Manager, das persönliche Interesse über das seines Unternehmens zu stellen. Der an sich gesunde Ehrgeiz, Karriere zu machen, spielt dabei ebenso eine gefährliche Rolle wie persönliche Eitelkeit. Dies ist zum Beispiel in den USA bei der Überbewertung kurzfristiger Erfolge zu Lasten der Unternehmensstrategie zu beobachten. Nicht selten beobachten wir dort Unternehmenssprecher, denen an der Präsentation der eigenen Person mehr gelegen scheint als an der ihres Unternehmens. Und sind es nicht letzten Endes Eitelkeit und falscher Ehrgeiz, wenn ein Manager die Größe seines Umsatzes höher bewertet als das Erreichen aller anderen Unternehmensziele? Sicher stehen quantitative Erfolge und insbesondere das kontinuierliche Unternehmenswachstum in einer Relation zur Führungsleistung. Aber ist Außenstehenden bei der Bewertung der Ergebnisse wohl bewusst, welche Personen unter welchen Bedingungen zur gegenwärtigen Größe des Unter-

nehmens beigetragen haben? Und kann sich nicht hinter der Fassade der großen Zahl bereits eine völlig unzulängliche gegenwärtige Managementleistung verbergen? – Leider ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass die Eitelkeit der Manager durch die Kommentierung der Wirtschaftspresse und eine entsprechende Reaktion der Öffentlichkeit sehr bestärkt wird. In der Tat ist es ja auch nicht einfach, die Führungsleistung in einem großen Unternehmen zu erfassen. Der Beifall für glänzende Ergebnisse wird oft genug von den Falschen geerntet, und die Versager unter den Managern erhalten manchmal ihre verdiente Quittung nie.

Es entspricht meiner Überzeugung, dass die Leistung der Führung in erster Linie über den Erfolg eines Unternehmens entscheidet. Diese Tatsache sollte aber den Mann an der Spitze nicht dazu verleiten, von »seinen« Leistungen zu sprechen. Vielleicht hatte der Unternehmer im 19. Jahrhundert mehr oder weniger recht, wenn er stolz auf »seine Erfolge« war. Heute sollten uns die Kennzeichen der Gegebenheiten in der Arbeitswelt und die Fairness unseren Mitarbeitern gegenüber davor bewahren, die Leistung einer Arbeitsgemeinschaft als persönlichen Erfolg zu präsentieren. Wer das tut, gibt seinem Eitelkeitsbedürfnis in unangemessener Weise nach. Zugleich zeigt er auch, dass er seine Führungsaufgabe nicht richtig strukturiert hat. In unserer Zeit sind Unternehmungen, die auf den einen Mann an der Spitze angewiesen sind, falsch geführt und gefährdet. Heute benötigt eine Firma eine breit fundierte Führungspyramide und eine partnerschaftliche Kooperation mit allen Mitarbeitern. Das Ergebnis des Wirtschaftens muss als Gemeinschaftsleistung verstanden und präsentiert werden.

Bescheidenheit im Glanz des Erfolges zu bewahren, erfordert einen festen Charakter und eine bewusste Lebensorientierung. Es ist nichts einzuwenden gegen die Freude am Erfolg und das Gefühl der Selbstbestätigung. Eine solche Befriedigung steht dem Manager nicht nur zu – er sollte sie

auch gelegentlich erfahren, um sein Selbstvertrauen, den Mut zum Risiko und zur Zukunft zu bewahren. Ob er allerdings darüber hinaus auch sichtbare Insignien seiner Macht benötigt, sei dahingestellt. Hilft es ihm denn wirklich, wenn sein Büro mit wertvollen Bildern dekoriert ist und er sich selbst mit Orden und Titeln schmückt? Und wirkt er überzeugender, wenn er sich einer Fachsprache bedient, die von seinem Publikum gar nicht verstanden werden kann? Der Geltungssüchtige sollte sich nicht täuschen: Seine Mitarbeiter lassen sich durch eine solche Schau nicht beeindrucken. Sie haben ein gutes Gefühl für das, was echt ist, für menschliche Haltung und Führungsbefähigung. Überzogene Repräsentanz und eitles Getue untergraben die Autorität des Mannes an der Spitze.

Die Eitelkeit ihres Chefs beobachten nicht nur die unterstellten Mitarbeiter. Auch seine Kollegen in der Unternehmensführung oder externe Manager der Konkurrenz fühlen sich durch eitles Betragen betroffen. Übertriebene eigene Eitelkeit verletzt nicht selten das Selbstbewusstsein anderer. So führt Eitelkeit oft in ganz unnötiger Weise zu einem Ausbruch potenzieller Konflikte. – Richtigerweise bemühen sich führende Männer der Wirtschaft und der Politik um die Pflege persönlicher Kontakte. Arroganz und Eitelkeit sind bei diesem Bemühen die größten Hindernisse.

Eine besondere Mischung von Egoismus und Eitelkeit ist bei Führungskräften zu beobachten, die krampfhaft ihre Position verteidigen, ohne noch die Befähigung zu besitzen, den Ansprüchen ihres Mandats gerecht zu werden. Ihre Sucht nach dem Erhalt ihrer Privilegien, ihrer Macht und dem Ansehen des Amtes führt oft zu einem Ende in Lächerlichkeit und Verachtung. Für das Unternehmen können sich dabei gravierende Schäden ergeben. – In diesem Zusammenhang muss noch einmal daran erinnert werden, dass Führen Dienen heißt. Persönliche Motive haben sich den Anforderungen des Mandats stets unterzuordnen!

Die an den Unternehmer gestellten Anforderungen sind schwierig und zahlreich. Stets muss er auf die Effizienz seiner persönlichen Arbeit bedacht sein und mit seinen Kräften haushalten. Angesichts dieses Sachverhalts ist es schon erstaunlich, wieviel Zeit und Kraft Führungskräfte für ihre Selbstdarstellung verwenden. Man denke nur an das Zeremoniell der beruflichen Empfänge und Tagungen, aber auch an den Zeitaufwand für das persönliche Präsentieren bei gesellschaftlichen Anlässen. Fast lächerlich wirkt dort oft das Bemühen, »in« zu sein. – Die Übernahme der Form einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe mag man als unbedenklich bewerten. Das verbreitete Mitläufertum im Denken erscheint dagegen unwürdig und gefährlich zugleich. Was man in dieser Hinsicht insbesondere in den Metropolen unserer Welt beobachten kann, gibt allerlei Aufschluss über die vermeintliche Eigenständigkeit der Führungseliten. – Dieses teilweise ebenso beliebte wie auch für wichtig gehaltene Gesellschaftsspiel sollte ein Manager recht kritisch überprüfen. Wenn es ihm Spaß macht, darf er ruhig mitspielen – aber er sollte sich dann darüber klar sein, dass es sich um sein Privatvergnügen handelt. Die oft zu hörende Argumentation bezüglich der geschäftlichen Bedeutung dieser Veranstaltungen mit ihren massenhaften Kontakten darf man ruhig infrage stellen.

An dieser Stelle sei auch eine grundsätzliche Anmerkung zum Wert von Form und Stil in den Führungsschichten unserer Gesellschaft erlaubt. – Der Manager unserer Zeit muss die internationalen Formen des Benehmens und der Dialogführung beherrschen. Solche Formen erleichtern die menschliche Kooperation. Das Überziehen der Form zur Förmlichkeit ist aber gefährlich. Förmlichkeit verletzt und behindert. – Wer Form und Stil als Hilfsmittel begreift, sollte zugleich wissen, dass sein Auftreten letztlich von persönlicher Haltung und Menschlichkeit bestimmt werden muss. Überzogene Formen, und insbesondere Eitelkeit, behindern

die Kommunikation. – Kleider machen zwar Leute, sie offenbaren aber auch die Toren!

Der eitle Manager ist leicht verletzlich. Schon eine nach seiner Meinung unzureichende Beachtung irritiert ihn maßlos. Seine Angst vor einem Misserfolg ist übersteigert. Tritt dieser einmal ein, so wird er alles tun, um sein Gesicht nicht zu verlieren, bis hin zur unkorrekten Darstellung der Geschehnisse. – Selbst berechtigte Kritik kann er nicht akzeptieren und empfindet sie als persönlichen Angriff. Allen Gerüchten geht er nach und hält für ganz wichtig, »was die Leute sagen«. Entspricht ihr Urteil nicht seinen Vorstellungen, so deprimiert ihn das über alle Maßen. Als Konsequenz flüchtet er sich nicht selten in die Isolierung und verschließt sich jeder Kritik. Am Ende wagt niemand mehr, ihm noch zu widersprechen. Seine Untergebenen wissen, dass ihr Rat weder erwünscht ist noch akzeptiert wird und dass Widerspruch für sie eine persönliche Gefahr bedeutet. So ist schließlich dieser Manager nur noch von »Ja-Sagern« und Schmeichlern umgeben. – Dass eine solche Entwicklung zu einem schlimmen Ende führen muss, ist allen klar – nur dem Betroffenen selbst nicht. Im Gegenteil – er ist noch weiter bemüht, die Realität mit seinen eitlen Wunschbildern zu verdrängen. Zwar spürt der Betroffene gelegentlich selbst, dass er sich auf einer ungunstigen Bahn befindet, aber seine Persönlichkeitsstruktur ist so schwächlich, dass er eine angemessene Konsequenz, zum Beispiel die eines freiwilligen Rücktritts vom Mandat, nicht akzeptieren kann. Er ist verdammt, untätig auf die von außen einwirkenden Kräfte zu warten, bis sie seinen Sturz herbeiführen. Für den Eitlen ein schlimmes Ende seiner bejammernswerten Veranlagung. Für sein Unternehmen aber bedeutet diese Entwicklung großen Schaden und nicht selten sogar den Untergang.

Der eitle Manager und seine Familie

Wer im Berufsleben seine Eitelkeit pflegt, kann diese Gewohnheit im privaten Bereich nicht verleugnen. Im Gegenteil, dort, wo er weniger Widerstände antrifft, gibt er seiner Schwäche um so mehr nach. So erwartet er auch von seiner Familie, dass sie seine »Bedeutung« erfasst und respektiert. Selbstverständlich haben alle Familienmitglieder Rücksicht auf ihn zu nehmen. – Geschäftsfreunde werden von diesem Familienleben eher den Eindruck gewinnen, dass sich die Büroatmosphäre zu Hause fortsetzt. Für einander Zeit zu haben, den anderen anzuhören, sich um Verstehen zu bemühen und den partnerschaftlichen Dialog zu pflegen, erfordert mehr Zuwendung und Geduld, als der eingebildete Manager aufzubringen bereit ist. Zu echter Teilnahme und liebevoller Zuwendung fehlen ihm Lust und Zeit. Der gestresste Manager hält dieses alles für unwesentlich und nicht seiner Bedeutung gemäß. So schließt er sich langsam selbst aus der Familiengemeinschaft aus, – und entbehrt den Verlust nicht einmal! – Der Verfall der Familiengemeinschaft wird beschleunigt, wenn die Familie nicht ständig Beifall und Respekt bezeugt, sondern sich vielmehr ganz normal verhält und auch einmal Kritik übt. Die Egozentrik und der Hochmut des Managers vertragen solche »Respektlosigkeit« schlecht. Am Ende gewinnt der Manager die Überzeugung, dass seine Familie ihn nicht versteht, – allerdings mit sehr egozentrischer Begründung!

Das Scheitern der Familiengemeinschaft wird der eitle Manager normalerweise nicht gegenüber der Umwelt eingestehen. Im Gegenteil: Nach außen wird die Schau gewahrt. Er ist doch ein vorbildlicher Vater, seine Kinder lieben ihn und erzielen in der Schule ganz außergewöhnliche, eben standesgemäße Leistungen. Seine Frau ist gebildet und für ihn eine ebenbürtige Partnerin . . . – Für einen Fremden offenbart sich die tatsächliche Situation oft schon beim ersten Familienkon-

takt. Menschliche Zuneigung und Liebe kann man schlecht schauspielern. Der Verräter des trügerischen Scheins ist zumeist der Familienvater selbst. Sein Umgangston gegenüber den Kindern und seiner Frau und seine Reaktion im Gespräch verdeutlichen rasch die wahre Situation.

Die Starrolle des Vaters verblasst im Laufe der Jahre, sobald die Kinder älter und eigenständiger werden. Eines Tages sind sie es leid, unkritisch Wertungen anzuhören und lediglich als Resonanzboden für die Monologe des Familienoberhaupts zu dienen. In diesem Stadium bildet eine Familie nicht mehr lange eine Gemeinschaft. – Für die Kinder und auch für die Ehefrau ist die Beendigung des Gesprächs in der Familie ein gravierender Einschnitt. Es ist nicht gut, wenn die Erziehung der Kinder nur von der Mutter bestritten wird. Gerade für die Kinder in den Entwicklungsjahren müsste ein Vater seine Rolle als Dialogpartner akzeptieren und mit großer Geduld ausfüllen. – Schwierig ist eine solche Entwicklung aber auch für die Ehefrau. Oft weisen ihr geschäftliche Verpflichtungen bestimmte gesellschaftliche Aufgaben zu. Als Gastgeberin muss sie perfekt und als Gesprächspartnerin klug und gewandt sein. Und selbstverständlich erwartet ihr Mann, dass sie im Gespräch seine Bedeutung gebührend herausstellt. Diese ihr zuge dachte Rolle in einer zerbrochenen Gemeinschaft und ohne innere Überzeugung auszufüllen, wird kaum befriedigend gelingen.

Es gibt natürlich aber auch die Variante, dass die Eitelkeit der Frau der ihres Mannes voll entspricht. In dem Fall ergibt sich für die Umwelt ein recht fragwürdiges Schauspiel von Arroganz und Albernheit. Das gesellschaftliche Wettrennen, das der Ehrgeiz einer geltungssüchtigen Frau gelegentlich auslöst, ist für alle Beteiligten zumeist eine arge Strapaze. Freundschaft und echte menschliche Begegnungen haben dort keinen Platz. Solchen Paaren kann selbst ein guter Freund keinen Ratschlag mehr geben. Man muss sie ertragen, sofern man auf sie angewiesen ist.

So dürfen wir zusammenfassen, dass der eitle Manager zumeist kein glücklicher Familienvater und kein guter Partner sein wird. – Ihn selbst stört das weniger. Seine Familie aber ist zu bedauern.

Therapien gegen die Eitelkeit

Gewiss ist Eitelkeit eine originäre menschliche Eigenschaft – aber damit kein unabänderliches Geschick. So wie man auch andere Eigenschaften fördern oder disziplinieren kann, vermag man der angeborenen Eitelkeit einen angemessenen Platz im Leben zuzuweisen. Voraussetzung für einen Erfolg bei diesem Bemühen ist allerdings das Wissen um die Wirkungen der Eitelkeit ebenso wie um die eigene Veranlagung. Während man das erstere methodisch erlernen kann, ist die Einschätzung der eigenen Veranlagung nicht so einfach. Denn gerade der Eitle ist wenig geneigt, vor sich und anderen seine Schwäche zuzugeben. Es erscheint mir vielmehr typisch, dass gerade solche Menschen ungefragt immer wieder betonen, auf Beifall und Anerkennung keinerlei Wert zu legen.

Um sich in dieser Hinsicht richtig einzuschätzen, sollte man sich um das offene menschliche Gespräch mit seinen engsten Freunden und auch mit dem Ehepartner bemühen. Beispielsweise müsste es auch im Vorstand eines Unternehmens möglich sein, über diese Fragen ein Gespräch zu führen. So ist es durchaus angemessen zu diskutieren, ob die Unternehmenspräsentation in einer sachlich angemessenen oder zu stark persönlich gefärbten Form erfolgt. In diesem Zusammenhang sei noch einmal gewarnt vor der verbreiteten journalistischen Übung, Unternehmensberichte zu personifizieren. Das eigentlich Schlimme an dieser journalistischen Technik ist nämlich, dass viele Manager diese Darstellungsform allzu gern akzeptieren. – In solchen mensch-

lich schwierigen Fragen ein sachgerechtes, offenes Gespräch zu führen, verlangt Eigenständigkeit, Mut und Geschick. Von Abhängigen wird man diesen Dialog kaum erwarten dürfen – ihr Risiko, die Wahrheit auszusprechen, ist zu hoch.

Selbstverständlich kann man in bezug auf die persönliche Eitelkeit auch durch Erfahrung klug werden. Solche Lernprozesse bei ausgewachsenen Managern setzen aber schon außerordentlich harte Lektionen voraus. Und selbst wiederholtes Scheitern und die offenkundigste Blamage reichen manchmal nicht aus, angewöhnte Verhaltensmuster zu korrigieren.

Schon eher hilfreich erscheint mir da die nüchterne Betrachtung der im Unternehmen tatsächlich wirkenden Kräfte. Neben der Unternehmensführung selbst wären zum Beispiel die Einflüsse von Kapital, Arbeit, Markt und Politik zu nennen. Auch die Abgrenzung der Leistung anderer Führungskräfte in Gegenwart und Vergangenheit gehört zu dieser Betrachtung. Diese Relativierung des eigenen Leistungsbeitrages zum Unternehmenserfolg müsste eigentlich in bezug auf die persönliche Eitelkeit einen Erkenntnisprozess auslösen. Für den auf Erfolg bedachten Manager sind diese Betrachtungen jedenfalls eine notwendige Prämisse seiner beruflichen Aufgabe.

Die vielleicht wirkungsvollste Korrekturmöglichkeit sehe ich aber in der Überprüfung und Verdeutlichung der persönlichen Zielsetzung. Von einem bewusst lebenden Manager muss man erwarten dürfen, dass er eine Lebensphilosophie besitzt und daraus persönliche Ziele ableiten kann. Ich glaube nicht, dass bei einer ernst zu nehmenden Zieldefinition die Eitelkeit eine maßgebende Rolle spielen wird. Ist es wirklich vorstellbar, dass sich Selbstverwirklichung und echte menschliche Befriedigung auf einem falschen Schein gründen? Nach meiner Auffassung müssen Glück und Befriedigung des Unternehmers auf der Überzeugung beruhen, eine gute Führungsleistung zu erbringen. Zwar ist mir deut-

lich, dass sichtbare Erfolge beifallsträchtig und schmeichelnd sind. Aber eine qualifizierte Führungskraft muss sich von solchen Abhängigkeiten frei machen. Beispielhaft verweise ich auf die Persönlichkeiten, welche, sich ihres Könnens bewusst, in sich ruhen und im Laufe eines Reifeprozesses zugleich weise und bescheiden geworden sind. Diese Menschen erhalten oft ein Maß an Bewunderung und Anerkennung, welches der um Beifall bemühte Manager niemals erreicht.

Fazit

Abschließend fasse ich die wichtigsten Aussagen noch einmal zusammen:

- Der Manager muss die Wirkungen seiner Eitelkeit sowohl auf sein Unternehmen als auch in bezug auf seine persönliche Laufbahn erkennen. Hier lauern Gefahren!
- Die Konsequenzen der Eitelkeit in der Unternehmensführung sind zumeist negativ. Ein zeitgerechtes Unternehmensverständnis kann dem Fehlverhalten des Managers entgegenwirken.
- Eine klare Lebensphilosophie und der aufrichtige Dialog mit nahe stehenden Menschen können die Irrwege der Eitelkeit verkürzen.

Die Öffentlichkeit muss erkennen, dass die Eitelkeit der Führungskräfte in der Wirtschaft nicht selten verheerende Folgen hat. Da mit der Aufgabe der Unternehmensführung zugleich auch Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit und dem Unternehmen selbst verbunden ist, müssen diese Wirkungen der Eitelkeit verstanden und unter Kontrolle gebracht werden. Der Selbstverwirklichung des Managers in bezug auf persönliche Repräsentanz sind durch sein Amt Grenzen gesetzt.

