

# Von Jasagern, souveränen Machern ...und einsamen Kämpfern...

oder wenn Erfolg abhängig macht

Harald G. Butzko

Wenn ein Unternehmen in Schieflage gerät, spricht die Öffentlichkeit schnell von drastischen Managementfehlern. Doch es gibt auch andere Aspekte, die sich als Ursache solchen Scheiterns herausfiltern lassen. Der Fall Leeson war bisher der spektakulärste. Schnell wurde seine „Zockermentalität“ als Einzelfall abgetan. In der späteren Analyse entdeckten Wirtschaftspsychologen aber neben „handwerklichen“ Fehlern Mängel in der Persönlichkeitsbildung und ein Umfeld, das diese noch begünstigte. Derartige Zusammenhänge erkennen wir auch bei so manchem Vorgang am mittlerweile berüchtigten Neuen Markt.

Bei manchem entwickelt sich daraus gar eine „Zockermentalität“, ohne dass sich derjenige darüber bewusst sein muss. Die Bedingungen des beruflichen Umfeldes fordern diese Mentalität teilweise sogar heraus, und deshalb ist es weder für den Betroffenen noch für die Umwelt leicht, diesen Mechanismus zu erkennen. Je höher jemand in der Hierarchie steigt, desto größer ist die Gefahr, dass er von seinen Mitarbeitern keine offene Rückmeldung mehr erhält, dass sie ihm „nach dem Munde reden“.

## Fach- oder Führungskraft?

Aus diesem Bedingungsgefüge entstehen dann die einsamen Entscheidungen, die von Mitarbeitern nicht mehr nachvollzogen werden können. So lange es gut geht, greifen die Mechanismen wieder. Man bekommt die gewohnte Bestätigung und der Kreislauf setzt sich fort. Aber wehe, wenn es schief läuft – und Ursache dafür sind häufig die einsamen Entscheidungen – dann steht derjenige wirklich ganz allein auf weiter Flur.

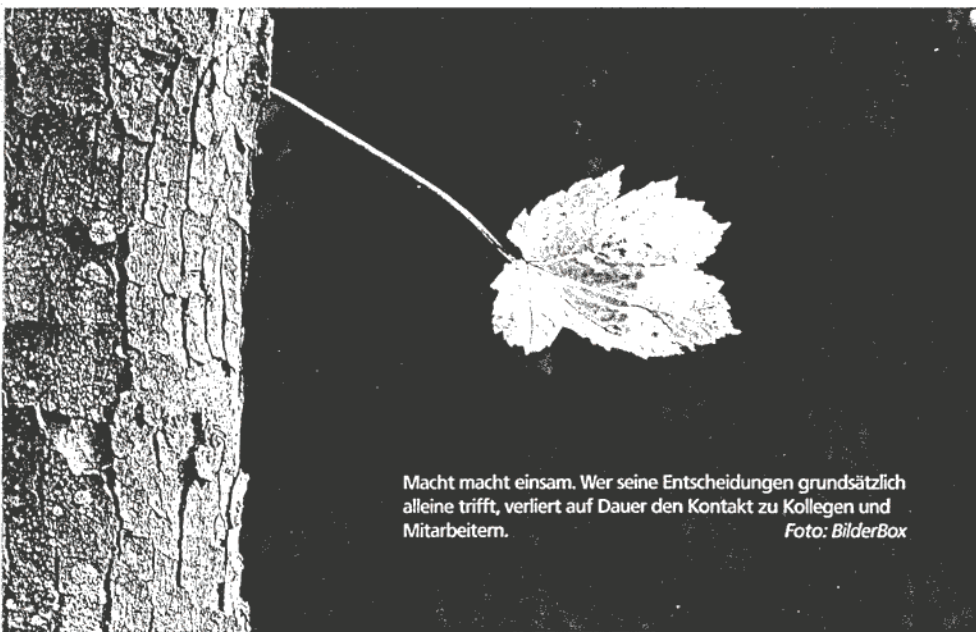
Unglücklicherweise gesellt sich zu diesem Bedingungsgefüge ein weiterer kritischer Aspekt. Derjenige, der Karriere machen möchte, hat sich selten bewusst für eine Führungsaufgabe ausgesprochen. Kaum eine Führungskraft hat diesen inneren Konflikt, Fach- oder Führungskraft zu sein, wirklich bewusst entschieden. Aufsteigen und Mitarbeiter führen dient meist allein dazu, mehr Macht zu bekommen, um damit seinen persönlichen Erfolg besser beeinflussen zu können. Der Zuwachs an Führungsverantwortung wird beim Aufstieg in Kauf genommen, weil es eben der Karriere und dem eigenen Erfolg dient. Aber eine bewusste Entscheidung, Menschen zu führen, ist nie wirklich getroffen worden. Hiermit wäre die Bereitschaft verbunden, sich mit seinen per-

Wenn man erfolgreich sein will, ist der Wille zum Erfolg unerlässlich. Ohne Vorsatz macht niemand Karriere. Menschen, die den Wunsch haben, Karriere zu machen, sind, so könnte man sagen, mit Erfolgswillen „infiziert“. Und: Natürlich hat jeder gerne Erfolg. Die Geister scheiden sich erst dann, wenn Erfolg zum alleinigen Maßstab des Handelns wird. Bei dieser Einstellung beginnt Erfolg wie eine Droge zu wirken. Der Drang nach immer mehr Erfolg wird zur Sucht. Die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion, zur prüfenden Distanz gegenüber dem eigenen Tun gehen dabei verloren und damit auch die Fähigkeit, Kritik von anderen akzeptieren zu können. Der Aufstieg auf der Karriereleiter ist darüber hinaus häufig mit einer Zu-

nahme an emotionaler Distanz verbunden. Man zieht sich zurück, entfernt sich mehr und mehr von der Basis, und stellt häufig zu spät fest, wie einsam man ist.

## Der Erfolg wird Selbstzweck

Ursachen für solche Persönlichkeitsentwicklungen sind in vielen Biografien anzutreffen. Prägende Erlebnisse sind zumeist frühe Erfahrungen: Anerkennung gab es nur dann, wenn eine tolle Leistung vollbracht wurde. Der Mensch hat kaum oder gar nicht erfahren, dass er um seiner Selbst willen gemocht und geliebt wird. So lernt er schon früh, dass Selbstachtung und Selbstwert nach diesem Modell nur etwas mit Leistung zu tun haben.



Macht macht einsam. Wer seine Entscheidungen grundsätzlich alleine trifft, verliert auf Dauer den Kontakt zu Kollegen und Mitarbeitern.

Foto: BilderBox

sönlichen Führungsstärken und -schwächen auseinander zu setzen.

Stattdessen werden viele Aspekte der Persönlichkeit ausgeblendet, mit der sich eine Führungskraft beschäftigen sollte. Deshalb wächst die Persönlichkeit nicht mit dem Zugewinn an Macht und Entscheidungskompetenz. Bei dem einen entstehen dadurch Berührungspunkte zu den Mitarbeitern. Andere spüren scheinbar diese Berührungspunkte nicht, sie gehen dennoch auf Distanz, oft verbunden mit Arroganz. Am Ende stehen in beiden Fällen einsame Kämpfer, die keinen Kontakt mehr zu ihren Leuten und damit zur Realität haben. Die Gefolgschaft der Mitarbeiter ist auf dem Weg zur Macht verloren gegangen. Irgendwann wird ihnen bewusst, dass es um ihren Arbeitsplatz recht einsam geworden ist. Um nicht missverstanden zu werden: Jede Führungskraft – wie gut die Beziehung auch immer zu den Mitarbeitern sein mag – wird immer wieder auch mit der Tatsache konfrontiert, bestimmte Entscheidungen allein fällen zu müssen, weil sie die Verantwortung hat und auch den „Kopf hinhalten“ muss.

## Karriere oder Dienst nach Vorschrift

Wen wundert es vor diesem Hintergrund, dass das Gallup-Institut vor einiger Zeit herausgefunden hat, dass sich nur etwa jeder sechste Arbeitnehmer (15 Prozent) noch tatkräftig für sein Unternehmen einsetzt. Der Rest macht „Dienst nach Vorschrift“ (70 Prozent) oder ist in die „innere Kündigung“ abgewandert (15 Prozent). Die Ursache dafür wird im Verhalten der Chefs erkannt. Auf die Bundesrepublik Deutschland übertragen, entspricht diese Einbuße an Leistungsfähigkeit fast dem Bundeshaushalt 2003 (etwa 220 Milliarden Euro). Hierbei handelt es sich um sehr valide Erkenntnisse: Gallup hat in den vergangenen Jahren weltweit über 1 Million Mitarbeiter und mehr als 80.000 Führungskräfte inter-

viewt. Die Mitarbeiter bemängeln, dass sich Vorgesetzte nicht wirklich für sie als Menschen interessieren. „Deutsche Chefs sind zu autoritär und lassen andere Meinungen zu selten zu. Ein starker Chef weiß nicht alles besser, er darf Schwäche zeigen. Das macht ihn menschlicher“, so das Fazit der Untersuchung.

Auch viele genossenschaftliche Banken haben in den vergangenen Jahren Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt. Das Ergebnis war oft alarmierend. Häufig wird von „denen da oben“ und „wir hier unten“ gesprochen. Es hat den Anschein, als ob es sich um Großkonzerne handelt und nicht um überschaubare Einheiten. Die Lösung der Probleme wird oft darin gesehen, in besondere Personal- oder andere Entwicklungsmaßnahmen zu investieren, um die nächste Führungsebene auf Vordermann zu bringen. Die Vorstände schließen sich aus. Resultat: Die Kluft, die man zu überwinden trachtete, vergrößert sich.

Mitarbeiter spüren sehr genau, dass die Bereitschaft, sich der Kritik zu stellen, von „denen da oben“ gering ist. Warum ist

das so? Warum erlebt man Kritik der Mitarbeiter eher als Angriff denn als Unterstützung? Jemand, der eine selbstbewusste Persönlichkeit entwickelt hat, mag die Kritik zwar nicht, aber er stellt sich ihr. Von den Mitarbeitern wird verlangt, sich mit den Reklamationen der Kunden zu beschäftigen, weil man weiß, dass darin ein unschätzbares Potenzial liegt, um sich als Organisation weiter zu entwickeln. Wenn die Führungskraft selbst dieses Potenzial nicht nutzt, vergibt sie erstens die Chance für eigene Weiterentwicklung, zweitens ist sie unglaublich und gibt ein schlechtes Vorbild ab. Hier schließt sich der Kreis und die Zusammenhänge von Karriere – Macht – Einsamkeit nehmen ihren Lauf.

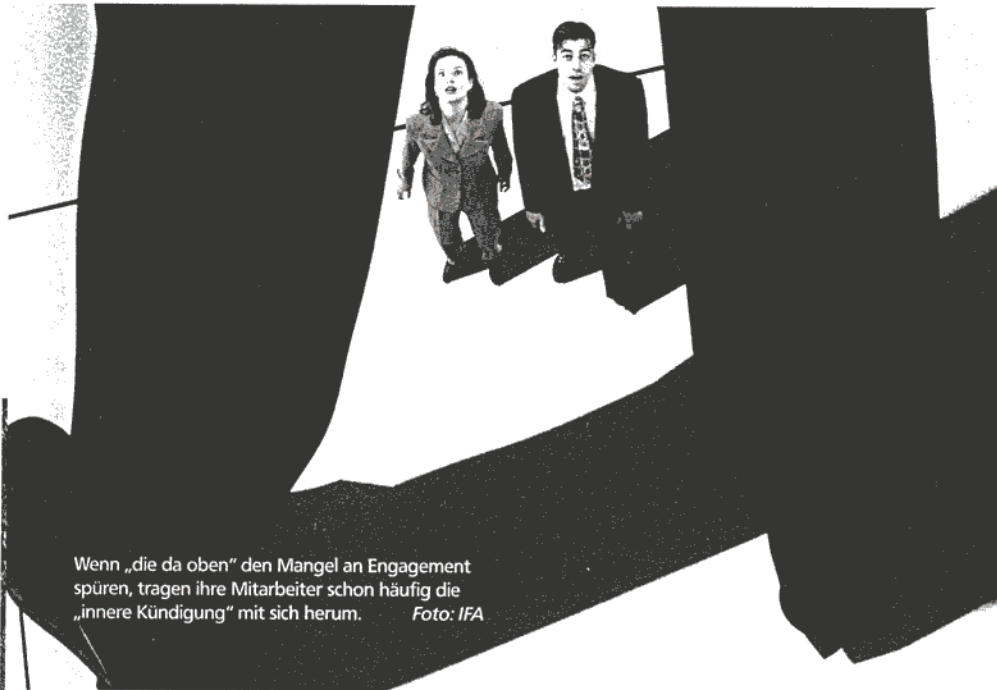
## Mit Jasagern in die Schiefelage

Unter vier Augen sprechen Mitarbeiter häufig von der Angst, sich zu äußern, Feedback zu geben. Bestenfalls kommt es nun zum „Dienst nach Vorschrift“. Und wenn „die da oben“ den Mangel an Engagement spüren, dann wird mit aller Macht versucht, dem entgegen zu wir-



Geht es noch höher hinaus? Wer die Karriereleiter erklimmt, begibt sich häufig in den luftleeren Raum und verliert jede Kritikfähigkeit.

Foto: IFA



Wenn „die da oben“ den Mangel an Engagement spüren, tragen ihre Mitarbeiter schon häufig die „innere Kündigung“ mit sich herum. Foto: IFA

ken. Was bleibt, ist Sprachlosigkeit auf allen Ebenen. Der aller Orten propagierte kooperative Führungsstil bleibt eine Worthülse. Wer selbstbewusste, kritische, leistungsfähige, Verantwortung tragende Mitarbeiter haben will, muss sich das glaubwürdig erarbeiten. Und derjenige, der sie sich erworben hat, kann sie sehr schnell wieder verspielen, wenn das, was er sagt, mit dem, was er tut, nicht übereinstimmt.

Für einen konstruktiven Dialog sind die einmal im Jahr stattfindenden mehrtägigen Meetings, zu denen die zweite Ebene geladen wird, auch kein Ersatz: Wenn die Mitarbeiter Angst haben, sich im Laufe des Jahres kritisch zu äußern, welchen Grund gibt es dann – quasi auf Knopfdruck – damit herauszukommen? Wer Ja-sager heranzüchtet, muss sich nicht wundern, wenn sein Unternehmen viel eher in die Gefahr gerät, vor die Wand zu fahren, als ein Unternehmen, in denen die Mitarbeiter wirklich Verantwortung tragen und auch konstruktiv Feedback geben.

In Vier-Augen-Gesprächen beschreiben Vorstände exakt, was sie von ihrer näch-

sten Führungsebene erwarten, aber oft bemängeln: Zu wenig Entscheidungsfreude, nicht genügend Rückgrat, mangelndes Führungsverhalten, kaum Initiative. Oft haargenau das, was die zweite Ebene von den Vorständen erwartet, aber gleichfalls bemängelt. Und wenn diese Führungskräfte der nächsten Ebene dann aufrücken, schotten auch sie sich wieder ab und es verändert sich wenig. Ein ewig wärender Kreislauf?

### Einsame Spitze

In der Ausbildung des Führungsnachwuchses für Genossenschaftsbanken stelle ich manchmal die Frage: „Was ist Ihr Motiv, weshalb nehmen Sie diese Mühen auf sich? Warum wollen Sie in die oberen Führungsetagen aufsteigen?“ Selten werden Spaß und Freude an Mitarbeiterführung genannt. Neben dem Wunsch, mehr Geld zu verdienen, mehr Anerkennung und Erfolg zu haben, taucht fast immer eine Antwort auf: „Ich möchte mich selbst verwirklichen! Ich möchte dann mal sagen, wo es lang geht!“ Es kann dabei durchaus sein, dass sich die gleichen Personen vorher äußerst kritisch

über das Verhalten ihrer Vorstände geäußert und genau dieses bemängelt haben. Meine Reaktion: Ich halte ihnen einen Spiegel vor: „Dann ändert sich ja überhaupt nichts, wenn Ihr Verhalten später genau so ist, wie das, was Sie heute bei ‚denen da oben‘ anprangern.“ Zumeist entsteht dann ein sehr nachdenkliches Schweigen. Schließlich dämert es dann dem einen oder anderen. Wer etwas verändern will, der muss sich erst selber ändern.

Aber nicht nur die Nachwuchsführungskräfte sind gefordert, sondern vor allem jene, die heute schon ganz oben stehen. Selbstbewusstsein entsteht nur, wenn ich mir meines Selbst bewusst werde, meine „blinden Flecken“ erkenne, die ich nicht sehe oder nicht sehen will, aber die anderen so oft ins Auge springen. Eine reife Persönlichkeit ist in der Lage, sich und anderen Fehler einzugestehen, um daraus zu lernen. Wer das nicht kann, der wird anfangen zu vertuschen. Wie wird das Unternehmen dann aber lernen können, Fehleinschätzungen und Schiefagen zu vermeiden? Nur eine Bank mit Menschen, die aus ihren Fehlern lernen – gleichgültig auf welcher Hierarchie-Ebene sie sich bewegen – wird die anstehenden Herausforderungen bewältigen. Vorstände sollten mit gutem Beispiel vorangehen. Der Lohn dafür sind Banken, die „die Nase vorn“ haben, weil man ein gesundes, leistungsfähiges Klima vorfindet, engagierte Mitarbeiter und Top-Manager, die wirklich „einsame“ Spitze(nklasse) sind. ■

#### Zum Autor



Der Sozialwissenschaftler Harald G. Butzko ist Inhaber einer Unternehmensberatung in Pulheim bei Köln. Seit 1994 arbeitet er als Dozent bei der ADG in Montabaur. Seine zentralen Themen sind Führung und Persönlichkeitsentwicklung.

butzko@butzko.de.