

## Führungskräfte zwischen Überheblichkeit und Übermut Wie Sie sich vor der Selbstüberschätzung schützen

Von Doris Stempfle

„Ich bin der Staat“, so einst „Sonnenkönig“ Ludwig XIV. „Ich, das Genie“, so titelte das Handelsblatt in einem Artikel, der erschreckende Beispiele der Selbstüberschätzung von Managern zitiert, die sich als kleine Sonnenkönige fühlen, aufführen und selbst inszenieren. Droht Führungskräften, die wie absolutistische Herrscher mit großer Machtfülle ausgestattet sind, der Absturz in die Selbstüberschätzung und Überheblichkeit?



Erfolgreiche Führungskräfte neigen dazu, ihre Erfolge zu überschätzen und sich für unfehlbar zu halten. So lassen sie sich im Vertrauen auf ihre Fähigkeiten auf immer wagemutigere Entscheidungen ein – und machen prompt Fehler mit weit reichenden katastrophalen Folgen für Mitarbeiter und Unternehmen, ja, für die Gesellschaft. Denn in Zeiten, in denen das Wohl und Wehe der Firmen von der Börse abhängt, führen Managerpannen unmittelbar dazu, dass Vermögen in Milliardenhöhe vernichtet wird und Arbeitsplätze in Gefahr geraten.

So der Tenor einer US-Studie. Matthew Billett und Yiming Qian von der Business-School der University of Iowa fassen das Ergebnis ihrer empirischen Untersuchung mit über 2.300 Führungskräften börsennotierter US-Unternehmen zusammen: Anfangserfolge – etwa bei Übernahmen und Fusionen – führten bei den Managern zu Überheblichkeit und dem Gefühl der Unfehlbarkeit, schließlich zu fehlerhaftem Verhalten und dann in die Pleite.

Meine Coachingerfahrungen und meine Gespräche mit Führungskräften – nicht nur der Topebene, sondern auch im mittleren Management – zeigen, dass diese Erklärung zu kurz gedacht ist.

### Die negative Aufwärtsspirale

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens aus der Konsumgüterindustrie sitzt bei mir im Einzelcoaching. Das Problem: Er kommt einfach mit seinen immensen Erfolgen nicht mehr klar. „Wie soll ich den Erwartungen gerecht werden, die alle an mich stellen – und die ich an mich selbst stelle?“ Er flüchtet in die Philosophie des „Schneller, höher, weiter, besser“: Die Anfangserfolge müssen immer wieder überboten werden, er ist das Opfer seines eigenen Erfolgs. Wie beim erfolgreichen Sportler ist die neue Bestmarke immer wieder nur Anlass, auch diese Spitzenleistung zu toppen. Die Erfolgsspirale bewegt sich nach oben – und trotzdem in den Abgrund.

Hintergrund ist nicht allein sein übergroßes Ego, das ihn die Bodenhaftung verlieren lässt. Es

ist der Druck, den jeder Erfolg nach sich zieht, es sind die Fremd- und Selbstbeurteilungen, die ihn immer weiter nach oben treiben.

Nach außen hin stellen sich die oft tollkühnen Entscheidungen des Geschäftsführers zunächst als Geniestreiche, dann als Folge seiner Überheblichkeit dar. „Jetzt hat er total die Bodenhaftung verloren, jetzt spinnt er wirklich“ – so ein Urteil, mit dem er – in schönere Worte gekleidet – des Öfteren konfrontiert wird.

Mein Fazit: Es gibt die sich selbst überschätzenden Manager zuhauf. Führungskräfte werden jedoch häufig auch in die Haltung des „Ich, das Genie“ hineingezwungen. Dabei gehen die Selbsteinschätzung – nach dem überheblich-übermütigen Motto „I am the king of the world“ – und die Fremdeinschätzung von außen eine unheilvolle Allianz ein.

### Der Sturz des Ikarus

Erlauben Sie eine Zwischenfrage: Wie soll ein Wendelin Wiedeking damit umgehen, wenn er demnächst vielleicht 100 Millionen Euro im Jahr verdient? Das

Schicksal zweier Großunternehmen zu einem Großteil von seinen Entscheidungen abhängig ist? Die – nicht nur berufliche – Perspektive Tausender von Mitarbeitern und die von noch mehr Menschen, die in die Unternehmen VW und Porsche investieren? Kann ein normal Sterblicher mit diesem Druck konstruktiv umgehen?

Ich wage eine Prognose: Für den Porsche-Chef werden irgendwann dunklere Wolken aufziehen. Dann wird vieles von dem, was er bisher erreicht hat, in Frage gestellt. Dann werden ihm selbst von seinen Bewunderern Überheblichkeit und Hybris vorgeworfen. Das ging Edzard Reuter so, das ging Jürgen Schrempp und vielen andern so. Das ging auffällig häufig Visionären zu, die von der Realität eingeholt und mit Schadenfreude überschüttet wurden. Wir freuen uns insgeheim, wenn die Himmelsstürmer sich doch als Menschen wie „Du und ich“ entpuppen.

Vergessen ist dann, dass es oft die Mischung aus Erfolgsdruck, der „Schneller, höher, weiter, besser“-Philosophie und den eigenen und fremden Erwartungen ist, die zur Selbstüberschätzung führen – und zum Absturz. Übrigens: Der überhebliche Manager wird verglichen mit Ikarus, dem griechischen Helden der Mythologie. Der Ikarus-Mythos wird so gedeutet, dass der Absturz und Tod des Übermütigen die Strafe der Götter für seinen unverschämten Griff nach der Sonne ist. Aber: Dädalus und sein Sohn Ikarus wollen aus der Gefangenschaft fliegen.

Dädalus erfindet und baut die Flügel, um von der Insel Kreta zu entkommen. Das ist das eigentliche Ziel. Ikarus ist auch das Opfer der Hoffnungen und Erwartungen des Vaters, der schließlich seine Erfindungskunst verflucht. ---

Kommen wir zu der entscheidenden Frage: Wie kann eine Führungskraft, wie können Sie verhindern, überhaupt erst in jene „negative Aufwärtsspirale“ zu geraten?

### **Strategie Nummer 1: Das eigene Verhalten analysieren**

Wo ordnen Sie sich auf einer „Überheblichkeits“-Skala von 1 bis 10 ein? Welchen Anteil an einem Erfolg hatten Sie selbst, wie viel ist Ihren Entscheidungen, Ihrem Handeln zu verdanken? Hat nicht auch der Zufall eine Rolle gespielt? War ein Quäntchen Glück mit dabei? Inwiefern haben die Entscheidungen anderer Menschen – Ihrer Kollegen, Ihrer Vorgesetzten und vor allem Ihrer Mitarbeiter – zum Erfolg beigetragen?

Legen Sie sich diese Fragen regelmäßig vor. Ihre Beantwortung sollte zu einer festen und automatisierten Einrichtung werden. So schützen Sie sich vor der Hybris, ein Erfolg sei allein Ihr Verdienst. Sicherlich ist Ihr Anteil bedeutend – es haben aber auch andere ihr Scherflein dazu beigetragen!

### **Strategie Nummer 2: Führen Sie eine Erfolgsanalyse durch**

Vor jeder Ihrer Entscheidungen führen Sie eine Konsequenzanalyse durch, betrachten die Parameter, die Einfluss nehmen.

Sie wägen die Vor- und Nachteile ab. Führen Sie zumindest nach den wichtigen „großen“ Entscheidungen eine Erfolgsanalyse durch – und zwar in Intervallen. Denn die Folgen Ihrer Entscheidungen sind stets unmittelbarer, mittelfristiger und langfristiger Natur.

Die Folgen Ihrer Entscheidungen unterliegen einer Entwicklung. Kurzfristigen Hoherlebnissen folgen langfristig negative Konsequenzen, die bei der Entscheidungsfindung nicht abgesehen waren. Die neue Werbeaktion bringt schnellen Umsatz, zieht aber ein Negativ-Image mit deprimierenden Langzeitwirkungen nach sich.

Andere Entscheidungen führen dazu, dass zunächst ein Jammermental durchschritten werden muss, bevor die Früchte des Erfolgs geerntet werden können. Klassisches Beispiel: schmerzhaft Personalentlassungen, die jedoch unter der langfristigen Perspektive die Wettbewerbsfähigkeit sichern.

### **Strategie Nummer 3: Kommunizieren Sie die Erfolgsbeteiligung anderer**

Richten Sie ein Belobigungssystem ein. Es geht nicht darum, dass Sie Ihre eigenen Erfolge unterschlagen oder Ihr Licht unter den Scheffel stellen. Aber es sollte zu Ihren Automatismen gehören, nicht nur Selbst-PR zu betreiben, sondern die Erfolgsanteile anderer gebührend hervorzuheben.

Der Hintergedanke dabei: So kommen Sie gar nicht erst in die Versuchung, einen Erfolg als etwas zu verkaufen, das allein

auf Ihrer Leistung beruht. Und Ihr Umfeld rechnet ihn auch nicht nur Ihnen zu.

#### **Strategie Nummer 4: Wehren Sie sich gegen die Vereinnahmung**

Druck entsteht auch von außen: durch Hoffnungen, Erwartungen, Wünsche. Je pompöser Ihre Erfolge, desto größer der Erwartungsdruck. Damit umzugehen, lässt sich lernen. Sie sollten zugleich aktiv die Kritik von außen einfordern, auch von Ihren Mitarbeitern.

Je berauschter die Jubelfeier, desto mehr spielen Sie den advocatus diaboli, den Anwalt des Teufels, und legen den relativierenden Finger tief in die Wunde: „Liebe Leute, wir haben auch Fehler gemacht, es gibt Bereiche, an denen wir noch heftig arbeiten müssen; seht mal, die Konkurrenz ist auch gut!“

Betonen Sie also wo immer möglich die Relativität des Erfolgs: Morgen kann es schon ganz anders aussehen.

#### **Strategie Nummer 5: Sich selbst nicht so wichtig nehmen**

Lassen Sie mich die großen Worte sagen: Wir alle sind vergänglich, kein Erfolg von heute hat morgen noch eine Bedeutung. Wir sollten uns von der aberwitzigen Vorstellung verabschieden, der Mensch im Allgemeinen und jeder von uns im Besonderen sei der Mittelpunkt der Welt, von der Hoffnung, es drehe sich alles um uns.

Können Sie herzhaft über sich selber lachen? Den Fehler eingestehen, der Sie blamiert, bloß-

stellt, vom Sockel stößt? Na und? Shit happens! Dies ist das Schwierigste, das Wichtigste: Lernen Sie, sich selbst nicht mehr so wichtig zu nehmen. Sie haben Ihre Bedeutung, Ihre Fähigkeiten, Ihre Erfolge – aber die anderen taugen auch etwas. Vielleicht können Sie sogar noch etwas von ihnen lernen.

Viele Menschen lernen erst in schicksalhaften Lebenssituationen, etwas bescheidener zu werden und die eigene Bedeutung zu relativieren und in Frage zu stellen. Trainieren Sie dies vor dem Schicksalsschlag her, indem Sie:

- gerade in der Stunde des größten Triumphes Selbstkritik üben und Fremdkritik einfordern, und
- die Bodenhaftung festigen, indem Sie einen Tag im Kreis der Mitarbeiter verbringen, zum Beispiel:
- Sie begeben sich für einen Tag zum Point of Sales und stellen sich hinter die Verkaufstheke oder in den Verkaufsraum.
- Sie fahren mit zum Kunden raus.
- Sie bringen einen Tag in der Produktionsstätte an der Maschine zu.
- Sie besuchen gemeinsam mit den Mitarbeitern eine Weiterbildungsveranstaltung.

Wie viele Missverständnisse geschehen, weil Führungskräfte gar nicht mehr wissen und einschätzen können oder wollen, die es „bei denen da unten“ zugeht.

#### **Strategie Nummer 6: Holen Sie sich externe Unterstützung ins Boot**

In vergangenen Zeiten gab es am Königshof den Hofnarren, der die sprichwörtliche Narrenfreiheit genießen durfte. Er hielt den Herrschenden den Spiegel vor, äußerte Wahrheiten, die sonst niemand zu artikulieren wagte.

Stellen Sie sich ein Korrektiv zur Seite, einen Menschen oder eine Institution, von der Sie die „ungeschminkte Wahrheit“ einfordern – und erhalten. Das kann ein Interner sein, ein Freund oder Bekannter, am besten aber ein externer Berater, der Ihr Unternehmen und Ihre Branche kennt, aber unabhängig seine Meinung äußern kann – auch oder gerade dann, wenn diese schmerzhaft ist. Dieser Mensch ist Ihr Beichtvater, Ihr Coach, Ihr Kritikaster – eine Person, der Sie vertrauen und die Ihnen ungeschminktes und ehrliches Feedback gibt.

#### **Fazit**

Die Abwehrmaßnahmen gegen die Feinde Selbstüberschätzung und Überheblichkeit sollten frühzeitig in Stellung gebracht werden – bevor die Führungskraft nicht mehr in der Lage ist, über den Tellerrand der eigenen Machtfülle und Bedeutung zu schauen. Die kritische Selbstreflexion und die Relativierung der eigenen Bedeutung sind dabei die stärksten Waffen.

