

Spieglein, Spieglein an der Wand: Wie bin ich?

Viele Manager glauben, sie wirken diplomatisch und teamorientiert. Doch sie irren. Tatsächlich blenden sie gezielt aus.

LARS REPPESGAARD

Es war ein denkwürdiger Auftritt, den Microsofts Top-Manager Steve Ballmer bei einem Firmenfest hinlegte: Hysterisch schreiend und kreischend, tobte der füllige Riese vor fünf Jahren minutenlang über die Bühne, bevor er hechelnd zum Abschluss ins Mikrofon ein heiseres „I loooooove this company“ grölte. Im Internet ist das Video von Ballmers „Dance of the Monkeyboy“ – wie sein Auftritt später betitelt wurde – millionenfach belacht worden. Noch heute trifft man Microsoft-Mitarbeiter, die sich für das Video mit dem Chef, der sich zum Affen macht, schämen. Dabei wollte Ballmer das Gegenteil erreichen: Er wollte seine Leute motivieren und auf die Loyalität zu Microsoft einschwören.

So wie ihm geht es den meisten Managern. Theoretisch wissen sie zwar, dass Authentizität, Aufrichtigkeit oder Integrität wichtige Führungseigenschaften sind. „Es gibt eine gefährliche Wahrnehmungslücke bei vielen Führungskräften“, warnt die Psychologin Dominique Michel-Peres von der Unternehmensberatung Harvest Consultancy in München. Angelehnt an die Methodik der renommierten, weltweiten Globe-Studie zum Thema Führungseigenschaften, hat Harvest 473 Manager zu ihrer Auffassung von guter Führung befragt. Als Gegenprobe – zum Bespiegeln – sammelten die Berater in Deutschland das Feedback von 244 Mitarbeitern. Diese Zweiteilung der Befragung, die dem Handelsblatt exklusiv vorliegt, förderte zu Tage: Eigen- und Fremdwahrneh-

mung der Manager klaffen gefährlich weit auseinander. Viele Führungskräfte unterschätzen die Auswirkungen, die ihr Verhalten hat. Sie blenden es einfach aus. Hinzu kommt: Mitarbeiter beobachten das Verhalten der Chefs viel kritischer, als es ihnen bewusst ist. Wenn etwa ein Chef glaubt, er wirke durchsetzungsfähig – weil er ab und an seine Ellenbogen einsetzt. Das nehmen seine Leute stattdessen als rücksichtslos und egoistisch wahr. Oder: Viele Manager glauben, sie verhalten sich teamorientiert und diplomatisch – was die Mitarbeiter ganz anders sehen.

Die Umfrage zeigt nicht nur, wie falsch viele Manager die Außenwirkung ihres Handelns einschätzen. Michel-Peres' Fazit: Im Unternehmen geht es viel mehr um menschliche Umgangsformen, als es den meisten

bewusst ist. „Wie wichtig es ist, sich diplomatisch und zwischenmenschlich taktvoll zu verhalten, wird oft unterschätzt“, warnt sie. Das gilt für die Manager, aber auch für die Personalchefs, die die entsprechenden Führungskräfte ins Haus holen. „Sie stellen Führungskräfte oft allein wegen ihrer fachlichen Kompetenz ein. Wenn die Zahlen halbwegs stimmen, kommen weiche Faktoren bei der Bewertung zu kurz“, kritisiert sie. „Dabei wirkt gerade schlechtes Benehmen fatal. Die Folgen von innerer Emigration und Dienst nach Vorschrift zeigen sich erst nach Jahren, wenn es zu spät ist. Krankenstand und Fluktuation sind eher ablesbar.“

Die Harvest-Befragung ist nicht die einzige, die zeigt, dass Manager zu wenig auf diese weichen Faktoren geben. Ein weit verbreiteter Fehler

von Führungskräften ist, sie auszublenden. Daniel Pinnow, Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen, rät Managern, weniger auf Autorität und Insignien der Macht zu pochen. Stattdessen sollte Vertrauen und Empathie ganz oben stehen. Er beobachtet: Unternehmenslenker lernen genau dies sehr viel langsamer als Fachwissen. Der Grund ist, dass sich dieses neue Verständnis von weicherer Führung erst noch durchsetzen muss. „Auch bei Dampfrennreifen Kurskorrekturen erst nach längerer Strecke“, vergleicht Pinnow.

Bis dahin müssen Führungskräfte einiges tun, fordert Dominique Michel-Peres. „Oft sind ihre Defizite ganz Grundsätzliche wie Kommunikationsschwierigkeiten oder Stilfragen im persönlichen Umgang.“