



Michael Hengl



**Harvard  
Business  
manager**

DAS WISSEN DER BESTEN

## Was vielen Managern fehlt // HBM Blog #3 // 08.09.2010 (GER Version)

**Der Erfolg einer Führungskraft hängt nicht allein von ihrer Durchsetzungskraft oder ihren analytischen Fähigkeiten ab. Mindestens genauso wichtig sind ihre psychischen Eigenschaften, insbesondere ihre innere Reife. Doch all zu oft wird das vergessen - mit dramatischen Folgen für die Unternehmen.**

Was bringt ein Unternehmen zum Fliegen? Wie kann eine Führungskraft das Verlieren von Höhe oder gar den Absturz verhindern? Diese Fragen beschäftigen jeden, vom kleinsten Geschäftsmann bis zum Manager eines multinationalen Konzerns. Das gilt genauso für die Menge an Wissenschaftlern und Beratern, die davon leben, dass sie den Schlüssel zum Erfolg besitzen oder dies zumindest vorgeben. Sicher ist nur eines: Es ist sehr leicht, hinterher klüger zu sein und es ist unglaublich anspruchsvoll, heute Entscheidungen zu treffen, deren Konsequenzen sich erst in der Zukunft zeigen werden. Dieses Dilemma, das im Wesen der Führung liegt, quälte angeblich schon den preußischen Offizier und Militärtheoretiker Carl von Clausewitz. Der hat es der Anekdote nach so formuliert: "Nach dem Krieg ist jeder Soldat ein General".



Der Sozial- und Wirtschaftsphilosoph Charles Handy beschreibt das selbe Problem mit irischer Ironie. Er erklärt die Kunst des Erfolges mit einem Erlebnis bei einer Wanderung. Handy hatte etwas die Orientierung verloren und fragte einen Schäfer nach dem Weg. Dieser gab bereitwillig Auskunft: "Sie müssen das Tal hinunter und über einen kleinen Fluss, da sehen sie einen Pub! Drei Meilen vorher geht es rechts ab!" Meistens dauert es ein paar Sekunden bis der irische Humor verstanden wird. Wenn sie unten im Tal sind - haben sie die Abzweigung schon versäumt und müssen erst das ganze Stück zurücklaufen, bevor sie wieder auf dem richtigen Weg sind. Für ein Unternehmen, das sich bereits im Tal befindet, bedeutet das oft das Ende,

weil der Weg zurück auf den richtigen Kurs meist nicht mehr zu finanzieren ist.

Was sind das für Unternehmer und Manager, die nicht den einfachen Weg ins Tal zum Pub nehmen, sondern drei Meilen vorher - zu den Zeiten, in denen es dem Unternehmen am Besten geht - schon nach rechts abbiegen? Das sind jene mit einer hohen psychischen Reife. Dieser Aspekt einer Persönlichkeit wurde bis heute nicht ausreichend ernst genommen oder in eine Ecke zwischen Esoterik und Psychotherapie gestellt.

Ganz anders bei Computer, Smartphone oder Navigationsgerät im Auto - dort schätzt jeder nicht allein die Hardware, sondern auch die Software. Ähnlich wie in der Informationstechnik hat auch die menschliche Software ein grundlegendes Betriebssystem. Erweiterte Funktionen und Anwendungen muss ein Mensch erwerben. Doch es gibt einen gravierenden Unterschied:

Psychische Funktion wie zum Beispiel Selbstverantwortung können nicht wie die Farbe der Augen oder andere körperliche Merkmale ererbt respektive heruntergeladen werden. Psychische Fähigkeiten muss ein Mensch mühsam erlernen und üben. Analog zu den motorischen Grundeigenschaften Kraft, Schnelligkeit, Ausdauer und Gelenkigkeit sind auch deren psychische Pendanten Selbstverantwortung, Lerngeschwindigkeit, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit essentielle Fähigkeiten, um überhaupt eine Chance auf Erfolg zu haben.

Einem Kind im Alter von drei Jahren fehlt die Kraft, einen 25 Kilo schweren Zementsack zwei Stockwerke hoch zu tragen. Dass diese Aufgabe unzumutbar ist, wird jeder vernünftige Mensch bestätigen und umsichtig genug sein, kein Geld auf den Erfolg des Kindes zu wetten. Diese Umsicht und Einsicht herrscht in vielen Unternehmen nicht vor. Dort vertrauen Aufsichtsräte und Anteilseigner unreifen Managern mit den psychischen Fähigkeiten von Kindern ganze Organisationen an. Leider geht es den Verantwortlichen oft wie Charles Handy mit seinem irischen Schäfer: Die Unreife bleibt größtenteils unsichtbar bis es zu spät ist, weil niemand in die Psyche blicken kann.

Woran zeigt sich Reife? Ein Executive-Coach fragt einen Topmanager: "Warum haben Sie ihre Ziele nicht erreicht?" Dieser antwortet: "Ich hätte sie erreicht, wenn wir mehr Zeit gehabt hätten und noch vor dem konjunkturellen Abschwung an den Markt gekommen wären. Auch hat unser Mittelmanagement nicht die richtigen Kompetenzen für dieses Geschäft!" Gehen wir einmal davon aus, dass der Manager wirklich glaubt, was er sagt. Dann zeigt sich hier deutlich eine eklatante Unreife. Sie ist die wahre Ursache für sein Scheitern.

Der Manager rechtfertigt seine Misserfolge mit der Zeit, der Konjunktur und dem mittleren Management. Er weist allem Schuld zu, nur nicht sich selbst. Sein Denken hat ihn paralyisiert. Er ist nicht mehr handlungsfähig, weil er sich gar nicht als aktiven und steuernden Spieler wahrnimmt. Er verwendet keine "Ich"-Aussagen, sondern zieht sich auf ein "wir", "man", "das Unternehmen" und "die Anderen" zurück. Alles Dinge, die er nicht beeinflussen kann. Von Selbstverantwortung keine Spur - ein erschreckender Mangel psychischer Fähigkeiten. Er hat sich damit ein kognitives Gefängnis errichtet, in dem er nicht mehr das tun kann, wofür er eigentlich bezahlt wird: steuern! Denn führen kann nur, wer Verantwortung übernimmt. Seinen Worten zufolge steuern lauter andere seinen Bereich, bloß er nicht. Die Zeit durch ihre Knappheit, die Konjunktur wegen des Abschwungs - sogar das mittlere (oder mittelmäßige) Management hat paradoxerweise durch seine Inkompetenz scheinbar mehr Einfluss.

Der Betroffene ist keine Kunstfigur oder Karikatur. Er ist ein Managertypus, der leider all zu oft zu finden ist. Es fehlt die psychische Reife in Form der emotionalen Stärke, die nötig ist, um Verantwortung zu tragen. Nur mit der inneren Haltung der Selbstverantwortung ist Steuern und echte Führung überhaupt erst möglich. Nur wer sich für all das verantwortlich fühlt, was er in irgendeiner Weise beeinflussen kann, kann echten Erfolg haben. Diese Software ist Grundvoraussetzung, um überhaupt auf die Idee zu kommen, wann und wie ein Unternehmen zu erneuern ist - bevor sich das Topmanagement unversehens im Pub und die Mitarbeiter auf der Straße wiederfinden. Das Steuer herumreißen kann nur, wer es in der Hand hält.

Solange es Unternehmer gibt, deren Geschäfte einzig ihre Komplexe kompensieren sollen, und solange es Manager gibt, die zu schwach sind, sich ihnen Ängsten zu stellen, werden Unternehmen im irischen Tal von Charles Handy landen. Das ist die schlechte Nachricht. Die gute Nachricht ist: Jeder kann psychische Fähigkeiten lernen und trainieren. Steuern oder gesteuert werden ist keine Frage des Schicksals, sondern der Übung. In naher Zukunft werden Unternehmen nicht nur dynamischer, sondern auch immer transparenter. Psychische Defizite werden dann noch schneller und deutlicher auffallen, als vielen lieb ist. Wohl denen, die mittels ihrer Selbstverantwortung vielleicht nicht den Schlüssel zum Erfolg, aber zumindest die Eintrittskarte zu ihm in der Hand haben; die von Clausewitz ein Schnippchen schlagen,

weil sie nicht erst hinterher, sondern vorher klüger sind und erkennen: Leistungsfähigkeit hängt unmittelbar von der psychischen Reife ab.

Viel Spaß beim Nachreifen!

