

**FÜHRUNG**

# Mit Bescheidenheit führt es sich besser

Von Chris Löwer | 17. Mai 2018 | Ausgabe 20

Leise Töne, Fehler einräumen, Demut zeigen. Darauf sollten sich auch Vorgesetzte besinnen.

Allzu selbstüberzeugte Zampanos in Top-Etagen hinterlassen oft eine Spur der Verwüstung. Abzulesen ist das an zur Konkurrenz flüchtenden Leistungsträgern oder handfesten Skandalen. Ursache dafür ist oft das genaue Gegenteil eines abwägenden bescheidenden Führungsstils, bemerkt Andreas Frintrup, Wirtschaftspsychologe und CEO von HR Diagnostics: überzogene, narzisstische Selbstinszenierung, maßlose Selbstüberschätzung, übertriebenes Dominanz- und Manipulationsverhalten sowie Rücksichtslosigkeit gegenüber den Bedürfnissen anderer. „Diese Merkmale sind in gesteigerter Ausprägung zwar unter Umständen karriereförderlich, führen aber nicht zum Unternehmenserfolg.“

Exemplarisch dafür stehe die „Dieselaffäre“ diverser Automobilhersteller und Zulieferer. Deshalb gebe es mittlerweile Diagnoseverfahren für das Management, die genau diese schädlichen Eigenschaften (Psychopathie, Narzissmus, Machiavellismus), auch „Dunkle Triade“ genannt, aus den Chefetagen heraushalten sollen.

Stattdessen rückt Bescheidenheit als Führungskompetenz in den Fokus. Frintrup: „Neu ist das Merkmal als Kompetenz nicht, neu ist aber, dass seit etwa zehn Jahren die Forschung ein besonderes Augenmerk darauf gerichtet hat.“ So wurde das etablierte Fünf-Faktor-Modell der Persönlichkeit, die „Big Five“, also jene Eigenschaften, die jeder in unterschiedlich starker Ausprägung besitzt und die auch über beruflichen Erfolg entscheiden können, um den Faktor „Ehrlichkeit/Bescheidenheit“ ergänzt.

Auch die Karrieregurus von Google denken nicht mehr nur dick, sondern erkennen neuerdings den Wert des Maßvollen: In ihrer aktuellen Führungsstudie „Project Oxygen“ kennzeichnet das US-Unternehmen acht Merkmale für gute Führungskräfte, an denen sich künftig hauseigene Trainingsprogramme für Manager orientieren sollen – darunter auch „Bescheidenheit“. Die zeige sich an häufigem Feedback, Offenheit, Anerkennung der Leistung anderer, Demut dem Team gegenüber und darin, eigene Fehler einzugestehen. Selbstzweifel sind ausdrücklich erlaubt.

„Manager dürfen selbstverständlich auch Unsicherheit zeigen“, betont Frintrup. „Vor allem darf gezeigt werden, dass es dauert, sich mit der nötigen

Umsicht ein Bild von einer Sache zu machen und man nicht sofort zu allem auskunftsfähig sein muss.“ Erfolgreiches und bescheidendes Führungsverhalten zeichne sich laut Frintrup vor allem durch folgende Tugend aus: „Auf dem Teppich bleiben, sich für die Sache und nicht für die eigene Karriere interessieren, sondern akzeptieren, dass der eigene Fortschritt kommt, wenn man einen guten Job macht.“

Ein Satz, den auch Bradley Owens unterschreiben würde. Der US-Professor gilt als Bescheidenheitsapostel. An der Marriott School of Management in Utah postuliert er seit Jahren, Bescheidenheit als klassische Tugend stärker im Unternehmensalltag zu verankern. „Sie wird jedoch oft missverstanden und unterschätzt“, so der Forscher. Aufgaben und Projekte seien inzwischen oft zu komplex und unterlägen einer hohen Dynamik, mit der Manager kaum mithalten können, weswegen ihnen ein übersteigertes Ego und Macherauftreten nur im Weg stünden. So passe man sich nicht neuen Gegebenheiten an, so werde die Lernkurve zu flach. Unwissen und Unsicherheit erkennen lassen, sei die bessere Antwort. Bescheidene, und damit erfolgreichere Führungskräfte signalisierten ihrem Team gegenüber Lernbereitschaft, räumen eigene Fehler ein und loben andere für deren Leistungen.

Die Belegschaft wird es danken. Zu den unmittelbaren Effekten zählt Frintrup, dass so das Führungsverhalten akzeptiert wird, womit Offenheit und Kreativität stiegen und letztlich ein besseres Betriebsklima herrsche. Und bescheiden auftretende Manager sind in jedem Fall sympathischer und beliebter. Davon sind Forscher rund um Gerhard Blickle vom Institut für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität Bonn überzeugt. „Aktuelle Forschungsbefunde zeigen die Vorteile taktischer Bescheidenheit im Berufsleben“, bilanziert Corinna Diekmann aus dem Forscherteam. „Taktisch bescheiden tritt auf, wer seine bekannten oder offensichtlichen Stärken, Leistungen oder Erfolge öffentlich bewusst ein wenig herunterspielt.“ Dadurch würde der Eindruck von Kompetenz und Sympathie verstärkt. Diekmann spricht von einer „positiven Selbstdarstellungstaktik“.

Bescheidene Chefs können mit mehr Loyalität und Offenheit der Mitarbeiter rechnen. Die Krux ist, dass niemand auf Knopfdruck bescheiden sein kann. Veränderungen auf der Eigenschaftsebene sind kaum möglich, merkt Frintrup an, und ob Unternehmen dieser Versuch im Rahmen von Personalentwicklung zustehe, sei auch eine ethische Frage. Allerdings könnten Unternehmen Umfeldbedingungen schaffen, in denen „die Konzentration auf Sachaufgaben und gemeinsame Ziele sowie ein offener Austausch über Hierarchieebenen hinweg“ gefördert werden. Ingenieuren dürfte das nicht schwerfallen.