

MEINUNG MANAGEMENTSTRATEGIE

Mehr Mut zur Demut in der Führung

Stand: 01.01.2019 | Lesedauer: 5 Minuten

Von Anke Houben



Manager laufen die Gefahr, sich selbst mit dem Amt zu verwechseln. Dabei haben sie Macht nur für kurze Zeit verliehen bekommen

Quelle: Getty Images/Westend61

Demut ist die Tugend, die Führungskräfte heute am meisten brauchen. Zu häufig ist der heroische Manager, dem jede Selbstrelativierung zutiefst fremd ist. Doch er verkennt das Wesen seiner Aufgabe: Führen heißt dienen.

Jetzt kommt das wieder – so um Weihnachten herum mal etwas Demut fordern! Ich sehe Sie schon ausatmen und die Augen nach oben rollen. Ich versuch es trotzdem.

[Nairobi \(/reise/Fern/gallery13837255/Nairobi-zwischen-Slum-und-Golfklub.html\)](/reise/Fern/gallery13837255/Nairobi-zwischen-Slum-und-Golfklub.html)
im November: Coaching junger Unternehmer. In vieler Hinsicht eine Lektion in Demut. Acht Führungskräfte eines internationalen Konzerns geben als Coaches in

der „AIDUCATION Entrepreneurship Academy“ Hilfe zur Selbsthilfe vor Ort. Ich darf die Truppe verstärken.

Wir lernen schnell Demut vor dieser Aufgabe in einem kulturell fremden Umfeld. Aber nachhaltiger beeindruckt die Haltung der jungen Kenianer: eine seltene Mischung aus Demut und ambitionierter Willenskraft.

Wie Anzazi Kiti mit ihrem Start-up Taste Afrique, das mit der Herstellung kenianischer Gewürzmischungen stetig wächst, und direkt an Kibera grenzt, einem der fünf weltweit größten Slums. Früher Unternehmensberaterin bei Deloitte und Ernst & Young will sie heute Neues bauen, Arbeitsplätze schaffen, das eigene Land mit entwickeln: ambitioniert in der Zielsetzung, aber bescheiden in Bezug auf die eigene Person.

Führen braucht Demut

Ambition gepaart mit Demut – eine Haltung, die mir im Management leider viel zu selten begegnet. Viel häufiger treffe ich auf heroische Manager. Ihnen ist jede Selbstrelativierung zutiefst fremd. Sie verkennen das Wesen von Führung: Führen heißt dienen. Die Autorität einer Führungskraft ist nichts anderes als zugestandene Macht im Austausch für eine Dienstleistung.

[René Obermann \(/wirtschaft/article113992147/Telekom-Chef-verabschiedet-sich-mit-tiefroter-Bilanz.html\)](http://wirtschaft/article113992147/Telekom-Chef-verabschiedet-sich-mit-tiefroter-Bilanz.html), Ex-CEO der Deutschen Telekom, hat dies gerade eindrücklich in einem Interview im Harvard Business Manager bestätigt: „Es besteht immer die Gefahr, sich selbst mit dem Amt zu verwechseln. Sie glauben, dass sie sich das hart verdient haben, aber so ist das nicht. Diese Macht ist nur für kurze Zeit verliehen.“

So verstanden, gehört Demut, aus dem Althochdeutschen *diomuoti* die „Gesinnung eines Dienenden“ also zum Wesen von Führung. Auch ein anderer Ex-Vorstand war hier sehr klar: „Führung muss eine ausgeprägt dienende Komponente haben und

nicht als Positionsmacht gelebt werden.“ Um dann mutig einzuräumen, „offensichtlich habe ich das nicht hingekriegt“.

„Wenn Demut und Bescheidenheit Erfolgsfaktoren für Führung sind, warum sind dann so viele Führungskräfte so arrogant?“, fragt Management-Autor Bill Taylor. Warum geben so wenige ihre Egos an der Bürotür ab, wenn persönlich bescheidenes Auftreten in der Führung mehr Erfolg bringt?

Die Tugend der Demut ist im Management verloren gegangen, weil Demut hier negativ besetzt ist. „Tief drinnen glauben viele: wenn du nicht gewinnst, verlierst du“, meint Management-Denker Edgar Schein. Stillschweigend gelte der Glaube: Das Leben ist ein ständiger Konkurrenzkampf zwischen Unternehmen ebenso wie zwischen Führungskräften. Bescheidenheit lasse einen dabei schwach und verwundbar aussehen, wenn doch demonstrative Stärke und Durchsetzungskraft erwartet werden.

Entweder Ambition oder Demut, beides geht nicht... oder doch?

„Ich bin doch kein Softie!“ Der Ausruf eines CEO im Team-Workshop trifft den Kern. Ich hatte ihn zuvor aufgefordert, seine Dominanz einen Gang runter zu schalten und zuzuhören. Demut scheint für einen ergebnisorientierten Macher mit professioneller Willensstärke nicht zusammenzupassen. Genau das ist das Problem: In seinen Augen darf er sich zurückhaltende Bescheidenheit nicht erlauben.

Dieser Irrglaube ist in großen Teilen des Managements nach wie vor Realität. „Ich entwickle Dich zum Weichei – und Du mich zum harten Kerl“: Der Pakt zwischen einem empathisch starken CEO und seinem analytisch kühlen Chef-Financier geht exakt in die gleiche Richtung. Wenn es um Bescheidenheit und Ambition geht, wird schwarz-weiß gedacht. Beides zusammen geht einfach nicht.

Demut als praktische Notwendigkeit

Und genau das ist der Trugschluss: Wirklich starke Führungskräfte verzichten auf Dominanz. Sie geben nicht vor, alle Antworten in einer immer komplexeren Welt zu kennen. Satya Nadella (</wirtschaft/article175171959/Microsoft-Satya-Nadella-macht-alles-anders-als-Steve-Ballmer.html>), CEO von Microsoft (<https://www.welt.de/themen/microsoft/>), ist ein gutes Beispiel. Er setzt seine hohe Ambition mit leisen Tönen um und lenkt damit den Fokus auf die Sache, nicht seine Person.

Ein anderes positives Beispiel ist sicher auch Obermann, der sich erinnert: „Als CEO hatte ich oft Schwierigkeiten damit, dass man so stark hofiert wird“. Auch er war unbescheiden in Bezug auf die Ziele und bescheiden in Bezug auf die eigene Person.

Gerade in Zeiten agilen Wandels heißt Führen mehr denn je, das eigene Ego aus dem Spiel zu nehmen, Kontroll- und Machtverlust nicht nur zu akzeptieren, sondern zu wollen, Mitarbeiter konsequent zu entwickeln und in Verantwortung zu bringen, Rahmenbedingungen so zu verändern, dass Arbeiten in agilen Teams überhaupt möglich wird. Führen im Sinne von „Servant Leadership“ ist im Zeitalter von VUKA – Volatilität, Unvorhersehbarkeit, Komplexität und Ambiguität – eine praktische Notwendigkeit.

... und als Charaktereigenschaft von Mut

Wir sollten Demut als „Mut zum Dienen“ verstehen, als eine Variante von Mut, fern jeder Unterwürfigkeit. Demut und Ambition dürfen kein Widerspruch sein – im Gegenteil: Führungskräfte sind dann am stärksten, wenn Demut im Dienst der Ambition steht. Im Englischen haben schon vor Jahren Führungskräfte von IBM dafür den Kunstbegriff „Humbition“ vorgeschlagen, als Symbiose von „humbleness“ und „ambition“.

Aber sicher ist auch: Wir leben in einer Zeit der Rasanz, geprägt von einer „Multiplikation der Aufmerksamkeitsherde“, wie Roger Willemsen es genannt hat. Und damit in einer Welt, in der Ego Aufmerksamkeit erhält und Managertypen wie Elon Musk zum falschen Vorbild werden.

Führungskräfte müssen sich die Frage stellen: Sind wir selbstbewusst genug, um bescheiden zu sein? Sind wir mutig genug, um zu dienen?

Die Autorin ist Top-Management Coach, Mitgründerin von Dierke Houben Leadership Partners und BILANZ-Kolumnistin.

© Axel Springer SE. Alle Rechte vorbehalten.

Teilen Sie die Meinung des Autors?

JA  20

NEIN  1

Die WELT als ePaper: Die vollständige Ausgabe steht Ihnen bereits am Vorabend zur Verfügung – so sind Sie immer hochaktuell informiert. Weitere Informationen: <http://epaper.welt.de>

Der Kurz-Link dieses Artikels lautet: <https://www.welt.de/186349074>