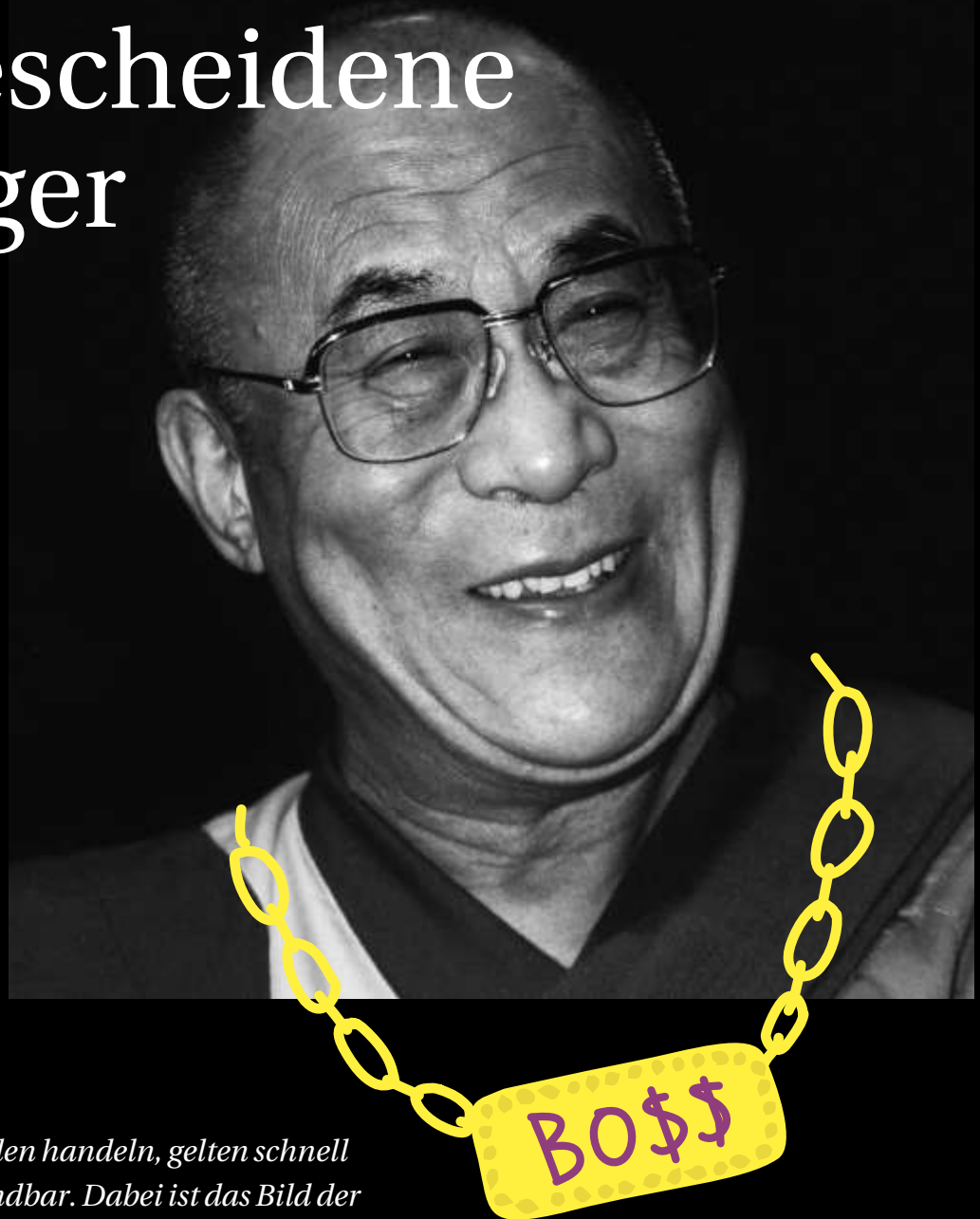


Der bescheidene Manager



Vorgesetzte, die bescheiden handeln, gelten schnell als schwach und verwundbar. Dabei ist das Bild der unantastbaren Führungskraft längst überholt – der Manager der Zukunft agiert als bescheidener Revolutionär.

Ein Gastbeitrag von
Kai W. Dierke
und **Anke Houben**

Noch bis vor wenigen Jahren standen Manager anspruchsvollen, aber überschaubaren Aufgaben gegenüber. Heute werden sie mit hochkomplexen Problemen konfrontiert, die sie nicht mehr allein bewältigen können. Dafür brauchen sie ein kompetentes Team. Top-Manager, die sich bisher als Einzelkämpfer profilieren konnten, müssen fortan gemeinsam in einer Gruppe denken und handeln; in sogenannten Top-Teams. Gleichzeitig müssen die Top-Manager-Spezialis-

ten kompetent führen und ihnen vertrauen, auch wenn sie selbst nicht über das fundierte Wissen dieser Spezialisten verfügen. Dabei lauert nicht in der Konkurrenz mit anderen die Gefahr, sondern in der Illusion, die sich Führungskräfte über ihre eigene Kompetenz bisher gemacht haben. In Zukunft zählt statt Ego die Bescheidenheit.

Führung braucht Bescheidenheit in der Person

Wer Bescheidenheit im Management fordert, hat zwar den Beifall auf seiner Seite, doch die Realität gegen sich. Besonders im Top-Management liegt zwischen Propagieren und Praktizieren von Bescheidenheit ein tiefer Graben. Bescheidenheit fällt Managern deswegen noch so schwer, weil sie negativ besetzt ist. Sie wird zu Unrecht mit Entscheidungsschwäche und fehlender Durchsetzungskraft verwechselt, nach dem Motto „Wer nicht gewinnt, verliert“. Für Manager gilt es, Abschied zu nehmen vom traditionellen Überlegenheitsanspruch und die Spur zu wechseln: vom dominanten zum dienenden Chief Officer. Führung darf in Zukunft nicht als Positionsmacht gelebt werden. Was bedeutet das konkret?

1. Routiniertes Urteilen vermeiden

Manager müssen lernen, bewusst die Einstellung eines Anfängers einzunehmen, ein „Beginners Mindset“ zu kultivieren. In einer komplizierten, disruptiven Umwelt wird es

zum entscheidenden Vorteil, Wissenslücken zu reflektieren, gedankliche Routinen zu hinterfragen und auf schnelles Urteilen zu verzichten. Das Umfeld muss verstehen, dass eine Führungskraft dabei nicht etwa ihr Gesicht verliert, sondern professionelle Stärke zeigt, wenn sie die wirklich wichtigen Fragen stellt, statt vorschnell Antworten zu präsentieren.

2. Fehler selbst verantworten

Manager in Gruppen neigen dazu, sich gegenseitig zu bestätigen und Erfolge als Resultat ihrer Entscheidungen zu interpretieren. Misslingt etwas, schieben sie widrige Umstände vor: Die Mannschaft habe nicht mitgezogen oder der Kunde habe das Produkt einfach nicht verstanden. Nach diesem Denkmuster ist ein Erfolg immer das Ergebnis eines bestimmten Verhaltens. Misserfolg hingegen gilt als Resultat der Verhältnisse. Diese Perspektive wird Managern durch die Erwartungen, die von außen an sie gestellt werden, aber auch durch den Druck einer Gruppe regelrecht aufgedrängt. Wer dagegen mit Bescheidenheit führt, dem gelingt es, der Wahrheit ins Auge zu sehen, Erfolge anderen zuzuschreiben und für Fehler einzustehen.

3. Sinn über Ego stellen

Alte Führung setzte auf die Schubkraft einer Person, bescheidene Führung setzt auf die Zugkraft eines Sinns. Heute zählt nicht mehr die persönliche Gefolgschaft. Die Vermittlung und das Vorleben eines eindeutigen, glaubhaften Unternehmenszwecks stehen im Vordergrund. Dieser Beitrag zu einem sinnhaften großen Ganzen jenseits des Profits verleiht jedem Mitarbeiter und seiner Arbeit Bedeutung. Fehlt dieser Sinn, verlieren sich Chefs in technokratischem Managen, ohne dass sie Leidenschaft in den Mitarbeitern wecken.



4. Die Komfortzone verlassen

Manager müssen sich selbst und ihr Handeln als Lernexperiment verstehen. In einer Umwelt, die von Unvorhersagbarkeit und Vieldeutigkeit geprägt ist, können Führungskräfte nicht mehr als bloße *Leistungsgemeinschaften* funktionieren. Sie werden gezwungen, sich zu *Lerngemeinschaften* weiterzuentwickeln. Dafür müssen sie konsequent aus der individuellen Komfortzone in die gemeinsame Verantwortlichkeit gehen, Konflikte produktiv nutzen, Perspektivenwechsel praktizieren und Probleme systematisch erforschen. Das erfordert, dass erprobte, aber dysfunktionale Verhaltensweisen wie oben beschrieben bewusst abgelegt und neue wirksame Routinen systematisch erlernt werden.

5. Verwundbarkeit zulassen

Die Zusammenarbeit an der Unternehmensspitze ist ein risikoreiches Geschäft. Manager sind mit vielschichtigen Problemen konfrontiert, für die es keine sicheren Lösungen mehr gibt. Gleichzeitig stehen sie unter hohem Erfolgsdruck und ständiger Beobachtung. Die Struktur von Top-Teams begünstigt Misstrauen, Alleingänge und Pseudoharmonie. Verborgene Unsicherheit, Ängste, innere Konflikte und Dilemmata können nur in einer Zone psychologischer Sicherheit konstruktiv angegangen werden. Die Kunst und Stärke eines bescheidenen Geschäftsführers besteht darin, den Panzer des Selbstschutzes abzulegen und eben jene Zweifel und die dazugehörige Verwundbarkeit zuzulassen.

Unbescheidenheit in der Sache

Bescheidenes Verhalten ist kein Selbstzweck, es entfaltet seine besondere Wirkkraft nur in Kombination mit einem Erfolgsanspruch, der gänzlich unbescheiden ist: eine Art

selbstbewusste Bescheidenheit. Sie stellt die eigene Person in den Hintergrund und das Erreichen ambitionierter Ziele in den Vordergrund.

Unbescheidenheit im Anspruch heißt, in einer unsicheren Situation mutig zu handeln. Es bedeutet, kühne Ambitionen zu formulieren, ohne eindeutige Prognosen abgeben zu können. Es bedeutet auch, die eigenen Geschäftsmodelle fundamental infrage zu stellen, besonders die erfolgreichen. Professionelle Unbescheidenheit zeigt sich dort, wo es kein Zurückschrecken gibt vor innovativen Experimenten mit offenem Ausgang, trotz allen Zweifels und Nichtwissens.

Die Führungskraft der Zukunft

Führen als „Chief Enabling Officer“ ist anspruchsvoll, aber unerlässlich. Dienende Führung basiert auf einem klaren Sinn, disziplinierter Selbstreflexion und einem tiefen Verständnis des eigenen Beitrags. Der Chef pendelt zwischen den Extremen Allmacht und Ohnmacht. Erfolgreich Führen funktioniert in der Zukunft nur dann, wenn Manager das eigene Ego hinten anstellen und dem nachhaltigen Erfolg des Ganzen Vorrang geben. Dann handeln sie als bescheidene Revolutionäre.



Kai W. Dierke und **Anke Houben** sind Gründer des Unternehmens „Dierke Houben Leadership Partners“. Sie coachen und beraten Führungspersonen und Teams der obersten Managementebene. 2019 wurde ihr Unternehmen als eines der zehn besten Trainings- und Coaching-Unternehmen im jährlichen Ranking des Fachmagazins „HR Tech Outlook“ ausgezeichnet.