



## ANTWORTEN ZU LEADERSHIP IMPULS Nr. 18 im Mai 2010

### „Bescheidenheit oder Ego?“

#### Wie sehen Sie das? Kennen Sie auch eine „Level 5“ Leadership-Persönlichkeit?

Empfinden Sie persönliche Bescheidenheit auch als eine Stärke von Führungskräften – oder sind Sie der Meinung, dass zu guter Führung doch eher ein charismatisch-kraftvolles Auftreten gehört?

---

Das erinnert mich an einen alten Film von Thomas Alva Edison, der die Glühbirne erfunden hat. Am Ende des Filmes sitzt er bescheiden in einem Raum und stärkt sich noch, bevor er vor einer großen Menge eine Rede hält. Wenn ich mich nicht täusche war dies der 80. Geburtstag und ich bekomme immer noch eine Gänsehaut, wenn ich an den Film denke.

Im Wikipedia finden Sie folgende Übersetzung:

**Bescheidenheit**, auch **Genügsamkeit**, ist eine Verhaltensweise von Menschen, wenig von etwas für sich zu beanspruchen, selbst dann, wenn die Möglichkeit der Vorteilnahme bestehe; sie bedeutet auch, zugunsten anderer auf etwas zu verzichten. Bescheidenheit als Lebensprinzip entsteht häufig aus der Einsicht, dass alles Übermaß im Leben schädlich ist, gemäß dem altgriechischen Merkspruch: Nichts zu viel.

Diese Einsicht zur Bescheidenheit erlangt man aus meiner Sicht, wenn das Alter einem zeigt, dass man nichts mitnehmen kann und das wahre Glück von innen kommt.

Zu Ihrer Frage: Eine Führungskraft sollte ein charismatisch-überzeugendes Auftreten haben und vor allem klug sein. Die Weisheit ist für mich die wichtigere Eigenschaft als die Bescheidenheit.

*Andreas Summerer, Summerer Technik- u. Vertriebs-GmbH*

---

Ich würde diese Frage nicht als Polarität formulieren, denn ich denke, beides gehört unbedingt zusammen für eine gute Führungskraft (wobei ich "charismatisch-kraftvoll" als 'Intensität der Wirkung' und nicht als 'Lautsprecher' interpretiere). Charisma hat, finde ich, immer mit der Art von persönlicher Ausstrahlung zu tun, die wir bei Menschen empfinden, welche bei aller Kraft, Intelligenz, Macht, Position etc. auch "Demut" besitzen. Deshalb gefällt mir 'Demut' auch etwas besser als 'Bescheidenheit' (wobei ich weiß, dass 'Demut' meist falsch verstanden wird). Persönliche Bescheidenheit allein ist angenehm, aber nicht ausreichend für Führungskräfte (ich weiß auch, dass Du das nicht meinst).

Mir sind in meinem beruflichen Leben einige 'Level 5 Leader' begegnet (sie waren eine Minderheit, und sie unterschieden sich alle von den "Lautsprechern" dadurch, dass sie 'erwachsen' waren).

Mein allererster, oberster Chef bei WICK (später P&G) war so einer. Es hat mich tief geprägt, wie Hans Bach die Kantinen-Bedienung in der gleichen Tonart und mit der gleichen Aufmerksamkeit ansprach wie seine GF-Mitglieder. Dabei hatte er "Candor" im Jack-Welch'schen Ausmaß.



Werner Michael Bahlsen gehört dazu. Wir haben 1998 eine Vertriebstagung zur Neueinführung von PICK-UP konzipiert, und WMB war sich nicht zu schade, bei der "Bühnenaufführung" der Produktentwicklung für den Außendienst selbst mitzuspielen, incl. mehrerer Proben über Monate verteilt. Was für ein Zeichen an seine Mannschaft!

Im Museum Kunstpalast in Düsseldorf arbeitet ein Kurator als Kunstvermittler (Museums-Führer) ein Herr Kottmann, der eine unglaubliche Intensität entfaltet, sobald er über Kunst spricht, und seine "Geführten" auf ein ganz neues Level des Kunstverständnisses hebt. Auch hier paart sich Demut/Bescheidenheit mit breitem/tiefem Wissen und kraftvollem Auftreten.

Stephen R. Covey ist in der Lage, diese Art von 'erwachsenem' Charisma sogar im Video zu vermitteln. Ganz selten, diese Fähigkeit, und wie viel kraftvoller als das unerwachsene Lautsprecher-Gehabe eines Anthony Robbins, for example.

*Axel W. Zundler , AWZ GmbH*

---

Ihren Ausführungen kann ich nur zustimmen, es gibt leider noch nicht genügend "Level 5 Leader", aber die, die ich kenne, sind sehr erfolgreich und beliebt bei ihren Mitarbeitern, tun sich jedoch immer noch schwer gegenüber den doch lauterem Ego Managern. Dies betrifft insbesondere die weiblichen Leader, haben sie doch immer wieder mit den sich brüstenden Männlichkeiten zu hadern. Das verbraucht oft wertvolle Energie, die besser in Kreativität gesteckt werden könnte.

*Claudia Unger, Berlin*

---

Ich erlebe zur Zeit gerade, dass relativ harte Führung manchmal für gewisse Zeit notwendig sein kann, um einen Turnaround zu schaffen. Allerdings kann dies selten nachhaltig sein für die Zukunft.

Ich teile die Meinung über level 5 Leadership.

*Claude Heini, Grossbank*

---

Ich bin zwar keine Führungskraft, die Mitarbeiter führt, aber ich war es, habe verschiedene Erfahrungen damit gemacht. Und als Coach und Beraterin habe ich ständig mit Führen und den Umgang mit anderen zu tun. Ich habe im Laufe meines Lebens viele Manager oder Führungskräfte und Unternehmer kennen gelernt oder einfach nur beobachtet. Die, die auf mich einen beeindruckenden Eindruck hinterlassen hatten, waren immer solche, die eher bescheiden wirkten, aber klar in ihrer Ausrichtung waren und Durchsetzungskraft zeigten. Sie wirkten sehr menschlich und wertschätzend und bewegten gleichzeitig Bedeutendes im Leben.

*Beatrice Legien-Flandergan, BLF Lifestyle*

---

Zum Thema persönliche Bescheidenheit:

ruhig und besonnen - und wie sie eben die beiden Herren beschrieben haben, ist sicher eine gute Sache. Es kommt sicher auch auf die Branche an....und auch auf die Mitarbeiter (Ausbildungsstand der Mitarbeiter)



Ich habe die Erfahrung gemacht (mit durchschnittlich gescheiterten Menschen mit einem normalen Abschluss), dass die ruhigen bescheiden wirkenden Leaders eher "zu gescheit - zu weit weg vom daily business sind - theoretisch super alles kennen, Strategien im Kopf sich ausdenken können, aber in den meisten Fällen:

A) Ihre Gedanken nicht in die Worte fassen können, die die Mitarbeiter (meisten nicht gleich ausgebildet) wirklich verstehen.

Dann gibt es verschiedene Wege:

1. Diejenigen, die diese Gedanken irgendwie versuchen zu interpretieren und krampfhaft versuchen, eine Logik zu finden. Da sie sich aber nicht bloßstellen wollen, fragen sie nicht nach und geben nach einer gewissen Zeit auf, weil sie eine tägliche Arbeit zu verrichten haben.
2. Diejenigen, die diese Gedanken nicht verstehen und gar nicht zuhören, da sie an ihre Arbeit denken, die sie noch zu tun haben und jetzt nicht tun können, da sie ja ihrem Chef zuhören müssen.
3. Diejenigen, die die Gedanken sehr ernst nehmen und versuchen, wirklich das Gesagte zu verstehen und keine Zeit auslassen, sich irgendwo Informationen zu holen, mit anderen zu diskutieren u.s.w. und dabei vergessen, ihre wirkliche Arbeit zu machen.

B) Oder sie umgeben sich mit Gleichgesinnten (ähnlichem Niveau), die für sie die Kohlen aus dem Feuer holen (da die Gleichgesinnten weiterkommen wollen, in der einen oder anderen Weise von der Firma "ge-brain-washed" wurden und wie Roboter die gestellten Ziele mit einer ausdauernden Sturheit verfolgen - wenn es sein muss bis zum Burn Out u.s.w.), die sich nicht getrauen etwas anderes zu sagen als ihr Vorbild.

Das heißt nicht, dass ein eher charismatischer-kraftvoller Leader besser ist, der kann mit seiner Aura und Ausstrahlung auch bei vielen ein Gefühl von: "das kann ich ja eh nie erreichen" oder "da kann etwas nicht stimmen" und eher negativ rüberkommen.

Ich denke vielmehr, dass ein guter Leader seine Mitarbeiter kennen sollte und sie nach ihren Fähigkeiten einsetzen sollte. Und nun fast das Wichtigste: sie auch in ihrem Wesen kennt und dementsprechend mit ihnen

- I) spricht. Das heißt: mit den Einen ruhig und zurückhaltend. Bei den Anderen charismatisch u.s.w.
- II) sie in den Gebieten fördert, in denen sie gut sind und ihnen dies auch wieder individuell erklärt und beibringt (bei gewissen muss man sogar fast drohen und ihnen aufzeigen was sie gut machen; denn sie machen alles super, glauben aber nicht an sich selber....)
- III) versucht, ihnen Möglichkeiten zu bieten Erfahrungen und/oder Fehler zu machen um ihre eigene Persönlichkeit kennen zu lernen.

Das bedingt natürlich, dass der Leader weiß was seine Mitarbeiter machen, er die Materie versteht (nicht so detailliert wie seine Mitarbeiter, aber immer hin, weiß er wovon er spricht) und die wichtigen Task & Duties kann (vielleicht selber einmal gemacht hat).

Wenn man so eine "Beziehung" mit den Mitarbeitern aufbaut, Vertrauen schenkt und auch erhält, die Informationen (wie bereits gesagt: ruhig oder emotional) fließen, erhält der Leader auch die richtigen und nötigen (vielleicht auch die ersten Anzeichen von Krise, Problemen u.s.w.) Informationen und die Situation richtig zu erkennen, die nötigen Schritte einzuleiten und kann so einer Krise entgegenwirken.



Ich persönlich kann mich nur an meine charismatischen und manchmal unbeherrschten Leaders erinnern, die mir bis heute mit klaren, beispielhaften Aussagen, mit Mithelfen und Anpacken und Vorzeigen im Kopf geblieben sind und mich geprägt haben.

R. K.

---

Zu Ihrer Frage: ja, das ist auch meine Erfahrung, dass die wirklich guten und wirksamen Unternehmenslenker diejenigen sind, die einerseits bescheiden sind und andererseits die Fähigkeit haben, auch einmal "ins Rampenlicht zu treten und sagen können: Hier komme ICH.. ". Aus meiner Sicht handelt es sich dabei nicht um Paradoxien, sondern vielmehr um "zwei Seiten einer Medaille" im Verhaltensrepertoire.

Viele der heutigen Karrierewege sind bestimmt von der Anforderung, die "Ego-Seite" besonders zu betonen. Da bleibt die Fähigkeit, auch einmal zurückhaltend sein zu können, auf der Strecke.

Gerade in den heutigen Zeiten, in denen es mehr und mehr darum geht, mit Ambiguitäten umzugehen, braucht es eine Rückbesinnung auf den Wert "Bescheidenheit"; viele der Führungskräfte haben einfach zuviel des Guten von der "Ego-Seite" in ihrem Gepäck.

Die Anregungen, die S. Covey mit seinen Management-Modellen gibt, helfen hier, in der Praxis der Führungskräfte-Entwicklung, enorm weiter. Es geht immer auch um Charakter, um Integrität, nicht nur um (Fach-) Kompetenz, wenn die schwierige Aufgabe, Menschen zu führen, langfristig erfolgreich bewältigt werden soll.

*Dr. Gabriele Heitmann, Leer*

---

Das sind natürlich Klassiker: 5. Weg und Level 5! Ich glaube, im Deutschen haben wir den sprachlichen Nachteil, dass wir nicht zwischen "Leader" und "Manager" unterscheiden können und wir die 95 % Manager und die 5 % Leader unter 100 % Führungspersönlichkeiten zusammenfassen. In Wirklichkeit sind das ganz unterschiedliche Talente mit sehr verschiedenen Produkten (Ergebnisse vs Ziele)!

In der landläufigen Meinung erkennt man "Leaders" an "Followers" - mich haben immer die "Leaders" begeistert, die "von hinten" geführt haben! Das können Eltern oder Lehrer sein - und selbstverständlich findet man diese auch im Berufsleben!

*Dr. Herbert Hoffmann, professional DREAM Management Services*

---

Ich denke auch, dass persönliche Bescheidenheit UND professionelle Durchsetzungskraft eine geniale Kombination sind.

Leider finde ich es in manchen Unternehmen noch kaum verwirklicht und es gibt hier noch viel zu tun, um Führungskräfte darin zu unterstützen, Vertrauen in sich selbst UND ihre Mitarbeiter zu leben – denn meiner Meinung und Erfahrung nach ist fehlendes Vertrauen oft die Ursache für schlechte Führung.

*Elisa M. Trunk, E.T.Consulting*

---



Als kurze Antwort auf Ihre Frage in Ihrem letzten Newsletter: ich denke, große Führungspersönlichkeiten haben es nicht nötig, sich in den Mittelpunkt zu stellen. Denn das ist auch nicht der Grund ihrer Führung. Sie gewinnen Menschen zwar auch durch ihr Charisma, durch ihre wohlthuende und motivierende Ausstrahlung, aber sie sorgen vornehmlich bewusst oder unbewusst dafür, dass ihre Botschaft an die Welt nachhaltig ist und ihre Person überlebt, in den Menschen weiterlebt und weitergetragen wird. Ich finde gerade die Zurückhaltung und Bescheidenheit einen sympathischen Zug, denn er beweist, dass es nicht nötig ist, sich aufzuspielen und in den Mittelpunkt zu stellen, wenn man etwas Wichtiges zu sagen hat, das im Sinne aller ist.

*Michael Lüdeke, kubit GmbH.*