

## Vanity Unfair: Egotrips der Manageristen

**„Wo Eitelkeit und Prunksucht anfangen, hören die inneren Werte auf“, heißt es in „Goethes Gesprächen mit Eckermann“, und wer wollte dieser Feststellung widersprechen, denn Eitelkeit wie Prunksucht sind nach außen gewendete Aufmerksamkeit, an Äußerlichkeiten orientiertes Verhalten.**

Im Urteil der Allgemeinheit ist Eitelkeit etwas Lächerliches, Gegenstand von Spott und Häme. Wohlwollenden gilt sie als „menschliche Schwäche“, ernsthafte Menschen deuten sie als Zeichen von Oberflächlichkeit und Charakterschwäche. Da man sie aber weder verbieten noch den Menschen abgewöhnen kann und weil die Eitelkeit eines Menschen im Privatem per se Anderen nicht schadet, auch wenn sie auf bestimmte Mitmenschen peinlich und manchmal beschämend wirkt, wird die Eitelkeit als wenig schätzenswerter Wesenszug toleriert. Männer gelten als „eitle Fatzkes“, Frauen werden nachsichtiger beurteilt: Weibliche Eitelkeit wird von den Männern in machohafter Herablassung als angeblich typisch weibliche Eigenschaft eher belächelt als verurteilt.

Die katholische Morallehre beurteilt die Eitelkeit kritischer: Für sie gilt sie als Todsünde. Die Begründung: Entsprechend der scholastischen Philosophie betrachtet die Kirche den Menschen als von zwei antagonistischen Kräften bestimmt: vom *amor dei*, der Liebe zu Gott und seinen Geschöpfen, einer dem Menschen zuträglichen Kraft, und vom *amor sui*, der Selbstliebe und Ich-Sucht, einer dem Menschen abträglichen Kraft. Zum *amor sui* gehört insbesondere die Eitelkeit, weil sie den Menschen zur Selbstbespiegelung und Ichsucht führt und ihn davon abhält, sich höheren Werten – vor allem dem Göttlichen und den anderen Menschen – zuzuwenden.

Moraltheologische Kriterien, so nützlich sie für eine ernsthafte Lebensführung und Persönlichkeitsentwicklung auch sein mögen, sind in der heutigen Zeit keine verhaltenssteuernden Kräfte mehr, und so ist es nicht verwunderlich, dass Eitelkeit und Egotrips in unserer Gesellschaft gang und gäbe sind. Man mag von Eitelkeit getriebenes Verhalten lächerlich, degoutant, peinlich oder menschlich unreif finden: Die Menschen frönen ihrer Eitelkeit dennoch. Wenn man davon ausgeht, dass jeder Mensch sein persönliches Ich verwirklichen und ausleben soll und muss, haben sie sogar ein Recht darauf, weil die Eitelkeit offenbar zu ihrer Persönlichkeit und zu ihrem Wesen gehört.

**Verständnis oder gar Sympathie für eitle Menschen hört aber dort auf, wo diese ihre Eitelkeit in Ausübung ihres Berufs und unter Ausnutzung ihrer Stellung und Machtposition befriedigen. Das ist bei den Top-Manageristen von heute in zunehmendem, ja: empörendem Maße der Fall. Hier ist es keine lässliche Sünde, keine „kleine menschliche Schwäche“ mehr, sondern ein kras- ses Fehlverhalten und Alarmsignal für jedes Aufsichtsgremium, denn hier ist für das Unternehmen Gefahr in Verzug.**

Die scholastischen Philosophen haben eines ganz richtig gesehen, wenn sie die Eitelkeit als dem Menschen abträgliche Sünde bezeichneten: Eitelkeit, Eigenstolz, Prunksucht und vor allem auch die *libido dominandi*, die Herrschsucht und libidinöse Freude an der Machtausübung, ziehen als nach außen gerichtete Kräfte den Menschen von sich selbst ab und hindern ihn daran, „wesentlich“ zu werden, das heißt: sich auf sich selbst zu besinnen, sich als den zu erkennen und zu erfahren, als der er „gemeint ist“, und sich dadurch selbst als Mensch und Person

zu verwirklichen. Mit anderen Worten: **Der Mensch, der intensiv seiner Eitelkeit frönt, richtet sein Streben und seine Energie auf unwesentliche Dinge.**

Der Mahn- und Weckruf der mittelalterlichen philosophisch-christlichen Lehre lautete: „Mensch, werde wesentlich!“ Dieser Ruf wird in dieser Form in unserer heutigen säkularisierten Welt zwar nicht mehr ernst genommen, aber am Problem hat sich nichts geändert. Das gleiche Ziel – Persönlichkeitsentfaltung, Wesensentwicklung, Ich- und Menschwerdung – wird heute nur mit anderen Begriffen und auf anderen Wegen zu erreichen versucht. Was aber ohne Abstriche von der scholastischen Forderung auf die Führung eines heutigen Unternehmens zu übertragen ist, ist der Hinweis auf das, was Not tut, nämlich: die **Konzentration auf das Wesentliche**. Die Scholastiker wollten, dass der Mensch seine seelische Energie auf sein Seelenheil hin konzentrieren und sich nicht in Äußerlichkeiten verzetteln und verlieren sollte, weil das Seelenheil in ihren Augen für den Menschen als das Wesentliche und Erstrebenswerte erschien. **Für einen verantwortlichen Manager in einer Führungsposition lautet die Forderung: Konzentriere deine physische, psychische und geistige Energie auf das Wesentliche, nämlich auf das Wohl des Unternehmens, dem du dienst.**

Die Diagnose ist klar: Führungskräfte vom Schlage des Manageristen, die ihre Eitelkeit ausleben, konzentrieren ihre Kräfte und ihr Streben auf Unwesentliches, also auf Dinge, die mit dem Wohl des Unternehmens nichts zu tun haben. Darin liegt die Gefahr, die von einem eitlen Manager auf das Unternehmen ausgeht. *Quod erat demonstrandum*, denn Beispiele dafür gibt es zuhauf:

Ein bekannter Fall ist **Percy Barnevik**, erster CEO von ABB. Eine Zeit lang wurde er als Architekt des schlanken, dezentral geführten globalen Technologieunternehmens gefeiert. Jenseits des Atlantiks galt er als der brillianteste europäische Manager. Dieser Nimbus entstand nicht auf Grund von wirklicher Leistung und Größe. Er beruhte zu einem großen Teil auf permanenter medienwirksamer Selbstdarstellung und ununterbrochener PR in eigener Sache. Eine beeindruckende Vortragstätigkeit als Keynote-Speaker auf allen möglichen Kongressen, eine nie nachlassende Bereitschaft zu Interviews – wo auch immer, mit wem auch immer, worüber auch immer – und eine perfekte Beherrschung dessen, was man im Englischen *impression management* nennt, waren die hervorstechendsten Fähigkeiten dieses Mannes. Er erweckte durch seine Omnipräsenz und seine Selbstdarstellung bald den Eindruck, Barnevik sei die ABB und die ABB sei Barnevik. Sein Aufstieg zum Aufsichtsratsvorsitzenden leitete gleichzeitig seinen Abstieg ein. Er stolperte über eine als anstößig empfundene Pensionsregelung, die er für sich ausgehandelt hatte und zuerst auch noch verheimlichen wollte. In der Schweiz wie in Schweden wurde der selbstgemachte *business hero* zur *persona non grata*. Zurück blieb nach seiner für ihn selbst so segensreichen Tätigkeit bei ABB ein Unternehmen, das nur noch einen Bruchteil seines ehemaligen Wertes darstellte und nur mit Mühe am Konkurs vorbei manövriert werden konnte.

Eine ähnliche Erfolgsstory im Zugrunderichten eines Unternehmens legte **Ulrich Schumacher** bei Infineon hin, der sich mit dem Geld dieses Unternehmens, das nicht ihm gehörte, als großzügiger Sponsor bei der Formel 1 gerierte. Ganz offensichtlich tat er das in erster Linie, um sich als „Adabei“ – wie die

Society-Olympioniken in der Münchner Schickeria genannt werden, weil sie nach dem Motto handeln „dabei sein ist alles“ – in der Gesellschaft von Promis und Schumis und Groupies tummeln zu können: schamlos ausgelebte Eitelkeit eines Egomanen auf anderer Leute Kosten, in diesem Fall auf Kosten der Infineon-Mitarbeiter und Aktionäre, wie sich bald herausstellte. Dass dieser Mann an der Frankfurter Börse in halbstarker James Dean-Manier in rasantem Tempo im Porsche vorfuhr, passt ebenso ins pathologische Psychogramm wie der von ihm initiierte Bau eines schicken Headquarters vor den Toren Münchens – in Anbiederung an Stanford und Silicon Valley „Campus“ genannt, um Weltläufigkeit und Modernität zu demonstrieren – sowie die Tatsache, dass er am Firmensitz mehrere Porsches hortete. Als es so weit kam, dass wegen miserabler Performance des Unternehmens Mitarbeiter entlassen und Standorte geschlossen wurden, blieb der Etat für das der persönlichen Eitelkeit des Herrn Vorstandsvorsitzenden dienende Renn-Sponsoring ungekürzt: Eitelkeit nicht als „kleine menschliche Schwäche“, sondern gemeingefährlicher, menschenverachtender Zynismus. Nach seinem unrühmlichen Abgang inklusive eines „goldenen Handschlags“ in Millionenhöhe von Infineon, wo er einen Scherbenhaufen hinterließ, heuerte Schumacher bei einer amerikanischen Private Equity-Firma an, für die er Unternehmen wie die bayerische Wacker-Chemie entern sollte. Heute sitzt er einem chinesischen Halbleiterhersteller in Shanghai vor, der zwar zehnmal kleiner ist als Infineon, aber ebenso rote Zahlen schreibt, wie es zuletzt unter seiner Ägide Infineon tat.

Mit ähnlichem nassforschem Auftreten und an amerikanische Tycoons aus Big Boss-Filmen orientierter Hemdsärmeligkeit versuchte der Interims-Vorstandsvorsitzende von Siemens, **Klaus Kleinfeld**, seine

Umwelt und die Öffentlichkeit zu beeindrucken. Mit den parvenü-typischen Accessoires wie der deutlich sichtbar getragenen Rolex (die er auf Anraten seiner PR-Leute später auf Pressefotos wegretuschieren ließ), einem von Arroganz, Kalt- und Großschnäuzigkeit geprägten Führungsstil und einem Umgangston, der von den in der nobel-zurückhaltenden Siemens-Kultur Erzogenen deutlich als unkultiviert empfunden wurde, legte er die typischen Eigenschaften eines Manageristen an den Tag. Bei seinen ersten öffentlichen Auftritten im Fernsehen wurde schon nach kurzem Hinterfragen nicht einmal sehr kritischer oder in der Sache besonders kompetenter Journalisten die mangelnde intellektuelle Tiefe und schwache menschliche Substanz sowie die Diskrepanz zwischen Selbstanspruch und Wirklichkeit dieses Unternehmenslenkers deutlich. Eitelkeit und Machtgier traten als deutliche Charaktermerkmale hervor. Sie waren bei Kleinfeld schon früh auffällig: Als unbeaufsichtigter Leiter der internen Consulting-Truppe ließ er sich vom Siemens-Fahrdienst herumchauffieren wie ein Vorstand. Die beschriebene Korrelation von Charaktereigenschaften und Performance als Führungskraft ist auch hier zu beobachten. Im Gedächtnis geblieben und für alle Siemensianer mit dem Namen Kleinfeld verbunden ist der schmähliche und unprofessionell betriebene Verkauf der Handy-Sparte an BenQ.

Auch **Jürgen Schrempp** reiht sich nahtlos in die Riege der von Eitelkeit und Arroganz getriebenen Egomanen an der Spitze eines Weltkonzerns ein. Bei seinem Amtsantritt nannte er die von seinem Vorgänger Reuter neu gebaute, demonstrativ prunkvolle Daimler-Firmenzentrale in Stuttgart-Möhringen noch verächtlich „Bullshit Castle“, aber als es sich zeigte, dass sich das Gebäude mit Erfolg als Vorzeigeobjekt und Repräsentations-Architektur

nutzen ließ, machte er sich geräuschvoll darin breit und begann den Traum vom weltgrößten Automobilkonzern zu träumen: die Daimler Chrysler AG.

Dass sein Beweggrund dafür in erster Linie die Befriedigung seiner Eitelkeit war – er wollte als wageutigster, erfolgreichster und mächtigster Konzernherr in die Geschichte des Automobilbaus eingehen –, war seinem Auftreten und seinem Verhalten anzumerken. Er wollte der große Herrscher sein.

**Herrschen heißt Macht ausüben.** Macht ist libidinös besetzt, wie die Psychologen sagen, sie entspringt dem Machttrieb bzw. der Machtgier. Etymologisch hat das Wort Macht die gleiche Wurzel wie Magie (indogermanisch: mag-), ist also eine eindeutig irrationale Größe. Menschen mit Machtgier und Herrschsucht sind – klinisch betrachtet – gefährliche Psychopathen. Sie gehören als Patienten beobachtet und in therapeutische Behandlung, aber nicht als Top-Manager und Firmenlenker in einen Weltkonzern. Das Ende dieser Geschichte von der Magie der Macht und dem Ausflug auf den Jahrmakkt der Eitelkeiten ist bekannt. Wie bei rationaler Analyse von jedem auch nur halbwegs Kundigen voraussehen war, ging dieser Egotrip schief, die Fusion mit Chrysler erwies sich als Flop und wurde von Schrempps Nachfolger wieder rückgängig gemacht. Dutzende Milliarden Euro wurden in den Sand gesetzt. Dumm gelaufen für alle Beteiligten – außer für Herrn Schrempp: Er hat wie ein gewiefter Hedgefonds-Manager auch noch an seinem Abgang verdient.

Eine andere Form der auf Firmenkosten befriedigten persönlichen Eitelkeit ist die **Titelsucht** mancher Manager. Wenn der eine oder andere Zentralvorstand von Siemens in der Hoffnung, sich mit akademischen Ehrentiteln schmücken zu können, einer Universität Forschungsgelder in Millionenhöhe

zukommen lässt (aus der Siemens-Firmenkasse wohlgermerkt) und viel Zeit und Energie als Gastdozent aufwendet (Zeit und Energie, die er laut seinem Arbeitsvertrag dem Unternehmen widmen sollte) und dafür schließlich einen Ehrendokortitel bekommt, dann ist das eine vorsätzliche Zweckentfremdung von Firmengeldern zur Befriedigung der persönlichen Eitelkeit. Auch hier ist eine signifikante Korrelation von manifestierter und praktizierter Eitelkeit auf der einen und Erfolg bzw. Misserfolg in der unternehmerischen Performance auf der anderen Seite festzustellen: „Dr. Eng.“ Volker Jung war lange Jahre für den Geschäftsbereich Kommunikation verantwortlich. Diesen Geschäftsbereich gibt es heute praktisch nicht mehr, weil er stückweise verscherbelt und der Kern – die Mutterfirma von Siemens, das war Siemens & Halske – mit Nokia verschmolzen werden musste.

Die Beispiele für den Schaden, den von Eitelkeit getriebene Manageristen in ihren Unternehmen anrichten, ließen sich endlos fortsetzen – ein interessantes Thema für jeden Wirtschaftsjournalisten und jeden Psychiater, der sich mit dem Thema: „Funktionale Psychopathologie im Wirtschaftsleben“ beschäftigt.

**Um Schaden von Unternehmen fernzuhalten, ist das Eingreifen der Aufsichtsorgane gefragt.** Aufsichtsräte und Corporate Governance-Verantwortliche müssen ein Frühwarnsystem entwickeln, das rechtzeitig auf drohende Gefahren durch eitle Manager aufmerksam macht. Das Münchner Institut für Angewandte Kulturanthropologie, das u.a. das Phänomen der „systematischen Konstruktion einer Zweiten Realität“ erforscht (die an die Stelle der ersten geschoben und dann als diese ausgegeben wird) und sich ferner mit dem Managerismus als pathologische Erscheinung im Wirtschaftsleben beschäftigt,

hat als Ergebnis einer eigenen Untersuchung einen Kriterienkatalog zur Früherkennung von Geschäftsrisiken durch Manageristen in Führungspositionen erstellt. Dieses diagnostische Hilfsmittel kann den Kontrollgremien in den Unternehmen helfen, firmenschädigendes Verhalten von Manageristen schon im Frühstadium zu erkennen und mit geeigneten Mitteln zu unterbinden.

### **Checkliste für Aufsichtsräte zur Früherkennung manageristischer Persönlichkeitsdefizite bei Top-Managern**

**Symptom:** Ein Top-Manager beginnt, sich mit akademischen Ehrentiteln zu schmücken, die er durch Gastvorlesungen an Universitäten und Hochschulen während seiner Arbeitszeit und durch Zuwendung von Unternehmensgeldern an diese Institutionen erwirbt. **Achtung!** Er verwendet Geldmittel und Zeit, die eigentlich dem Unternehmen gehören, zur Befriedigung seiner persönlichen Eitelkeit.

**Symptom:** Ein Top-Manager tritt im Namen und mit dem Geld des Unternehmens als großzügiger Sponsor bei spektakulären, medienwirksamen Veranstaltungen auf. **Aufgepasst!** Dient das investierte Geld wirklich dem Unternehmen oder soll es nur dem Manager Zugang zu der glamourösen Welt der Prominenz, der Schönen und der Reichen verschaffen?

**Symptom:** Ein Topmanager lässt sich nach langjähriger Ehe scheiden und heiratet eine Frau vom Typ „langbeiniges Model“, die seine Tochter sein könnte und die er stolz im Bekanntenkreis und in der Öffentlichkeit vorführt. **Aufgemerkt!** Der Mann hat etwas zu kompensieren, leidet an Realitätsverlust (Balzheimer Krankheit) und hat die Fähigkeit verloren, die Dinge objektiv und in der richtigen Relation und Dimension zu sehen.

**Symptom:** ein Top-Manager umgibt sich mit externen Beratern, um ehrgeizige, spektakuläre Ziele durchzusetzen, holt Consultingfirmen, bevorzugt McKinsey, ins Haus und gibt übermäßig viel Geld für sie aus. **Vorsicht!** Der Mann baut vor. Er sucht ein Alibi für eventuelle Fehlentscheidungen. Ihm fehlen Kompetenz und Mut, wichtige Maßnahmen selbst durchzuführen und für das Ergebnis gerade zu stehen.

**Symptom:** Ein Top-Manager drängt sich bei jeder sich bietenden Gelegenheit in die Öffentlichkeit, ist Dauergast auf allen größeren Podien und bei Talkshows, bemüht sich auffällig um mediale Präsenz, ist Vorzeigegast bei Prominenten-Parties, gibt ständig Interviews und hält sich einen Personal Coach für seine Imagepflege. **Merke:** „Wo Eitelkeit und Geltungssucht anfangen, hören die inneren Werte auf.“ Der Mann ist eine außengeleitete Persönlichkeit mit geringer Substanz.

**Symptom:** Ein Top-Manager ist in rücksichtsloser, unsensibler Weise darauf bedacht, sich auf Grund seiner Position Privilegien und Vorteile zu verschaffen. Er umgibt sich mit Statussymbolen und trägt alle möglichen Insignien der Macht ungeniert zur Schau. **Alarmsignal!** Der Mann hat ein schwaches Ich und ein gering entwickeltes Selbstwertgefühl. Er braucht die Statussymbole als Identitätskrücken und Persönlichkeitsprothesen. Von einer Führungskraft erwartet man eine gefestigte Persönlichkeit mit innerer Substanz.

Bertelsmann-Chef **Reinhard Mohn** sieht auf Grund seiner Erfahrung mit einem von Eitelkeit und Selbstüberschätzung geprägten Manager im eigenen Haus in solchen Führungskräften eine Gefahr für das Unternehmen und kommt zu der Einsicht: „Bei der Auswahl der Führungsnachwuchskräfte habe ich

früher auch immer auf die Persönlichkeitsstruktur und die charakterliche Beschaffenheit der Kandidaten geachtet. Angesichts des gegenwärtigen Scheiterns so vieler Manager aber muss ich gestehen, dass ich über das Problem der Eitelkeit früher zu wenig nachgedacht habe. Ruhmsucht hat schon manchen Manager zu ‚Heldentaten‘ angespornt und nicht selten zu unverantwortlichen Großinvestitionen veranlasst.“ Aus der Überzeugung heraus, dass negative charakterliche Anlagen bei einem Menschen nur in sehr begrenztem Maße verändert werden können, rät Mohn dazu, den Aufstieg solcher Mitarbeiter in Führungspositionen zu verhindern, weil Eitelkeit auf den obersten Etagen zu verheerenden Folgen führen kann.

**Es ist für einen Aufsichtsrat also ganz einfach, das Unternehmen vor Schaden zu bewahren, den von Eitelkeit getriebene Manager auf dem Egotrip ihm zufügen.** Er muss nur bei der Beurteilung der *Performance* eines Managers dieses Wort in seinem ganzen Sinn anwenden, der ja auch den Aspekt „Aufführung“ beinhaltet. Man braucht also nur darauf zu schauen, wie einer sich „aufführt“. Wie aus den Beispielen ersichtlich, geben eitle Manager einem in dieser Hinsicht aufmerksamen Aufsichtsrat Anlass zum Eingreifen genug. Bei Performern wie Schumacher, Barnevik, Kleinfeld und Co. hätte eine englische Zeitung vielleicht geschrieben: „what a performance!“, womit gemeint ist: Welch schlechtes Benehmen!