# Talent minus Eitelkeit

Wie Sie die Qualität von Managern wirklich beurteilen können.

VON HERMANN SIMON

**VON BISMARCK** stammt der Spruch „Charakter ist Talent minus Eitelkeit." Erzählt hat ihn mir Johannes von Salmuth, der Vorsitzende des Gesellschafterausschusses der Röchling-Gruppe, bei einer besonderen Gelegenheit, einem Vortrag des Nobelpreisträgers für Physik, Peter Grünberg. Professor Grünberg beeindruckte uns nicht nur durch den Inhalt seiner Rede, sondern genauso durch seine unglaubliche Bescheidenheit – bekanntlich das Gegenteil von Eitelkeit, und damit waren wir beim Thema. Von Salmuth fügte an, dass sich der bismarcksche Spruch bei Beurteilungen von Managern vielfach als hilfreich erwiesen habe. Das fand ich sehr interessant, es gab und gibt mir zu denken.

Zur Veranschaulichung nehmen wir am besten einige konkrete Beispiele, die jedermann bekannt sind. Bundeskanzlerin Angela Merkel darf man großes politisches Talent attestieren. So weit ich das aus der Außensicht beurteilen kann, ist die Eigenschaft Eitelkeit bei ihr hingegen unterentwickelt. Was kommt auf der linken Seite der Bismarck-Gleichung raus? Ein hoher Wert! Auch Außenminister Guido Westerwelle wird man politisches Talent nicht absprechen. Liefert die Bismarck-Formel eine Erklärung, warum er dennoch bei vielen Leuten nicht so richtig ankommt? Und wie wird sich Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg, ein weiterer Talentträger unter den jüngeren Politikern, in dieser Hinsicht entwickeln? Eine offene Frage, die nur die Zukunft beantworten kann! In unserer Diskussion überwog die Meinung, dass die Eitelkeit oft mit den Lebensjahren wächst. Aber es gibt auch Menschen, bei denen sie abnimmt. Kajo Neukirchen, ehemaliger Chef der Metallgesellschaft, könnte ein solcher Fall sein.

Bismarck war ein schlauer Fuchs. Warum könnte er der Eitelkeit eine Bedeutung beigemessen haben, die sie auf eine Ebene mit dem Talent stellt? Eine naheliegende Erklärung besteht darin, dass Eitelkeit Führungskräfte dazu verführt, enorm viel Gehirnschmalz, Zeit und Energie auf Selbstdarstellung und Äußerlichkeiten zu verwenden. Die so eingesetzten Denkkapazitäten, Zeiten und Energien fehlen zwangsläufig für die Lösung von Sachproblemen und -fragen. Wenn diese Hypothese stimmte, dann sollten weniger eitle Menschen weitaus effektivere Manager sein. Eitelkeit und langfristiger Erfolg würden also negativ korrelieren.

Nun ist es leider so, dass die wissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre zu solchen im realen Leben bedeutsamen Fragen wenig hergibt. Der berühmte Harvard-Professor Theodore Levitt hat einmal gesagt, die Bedeutung bestimmter Phänomene in der Realität sei umgekehrt proportional zur Beschäftigung der Wissenschaft mit diesen Phänomenen. Eitelkeit könnte durchaus in die Kategorie „sehr wichtig in der Realität, aber vernachlässigt von der Wissenschaft" fallen. Aber einige Indizien liefert die Forschung doch – und diese deuten in eine bestimmte Richtung.

So hat der amerikanische Managementforscher Jim Collins vor einigen Jahren empirisch herausgefunden, dass Unternehmen langfristig umso erfolgreicher sind, je weniger die Chefs in der Öffentlichkeit auftreten und bekannt sind. Collins unterscheidet plakativ zwischen „Showhorses", also den Pferden, die in Shows auftreten, und „Ploughhorses", den Pferden, die den Pflug ziehen. Ploughhorses verwenden wenig Zeit und Energie auf Außendarstellung und können entsprechend konzentrierter ihren eigentlichen Aufgaben nachgehen, mit anderen Worten, sich ums Geschäft kümmern. Ich denke, dass diese Unterscheidung auch Bismarck gefallen hätte.

**MEINE EIGENEN ERFAHRUNGEN** kann ich nur als Bestätigung dieser Hypothese sehen. Als junger Mann war ich von Auftritten großer, scheinbar charismatischer Unternehmer- und Managerpersönlichkeiten beeindruckt. Über die Jahrzehnte habe ich jedoch gelernt, dass diejenigen, die stärker im Stillen und Verborgenen wirken, wie beispielsweise die meisten Chefs der „Hidden Champions", in der Regel die besseren Manager sind. Es gibt eine signifikant negative Korrelation zwischen Führungseffektivität und Eitelkeit, auch wenn sich diese nicht mit einfachen statistischen Kriterien belegen lässt.

Man könnte die Bismarck-Gleichung ergänzen durch eine Formel, die Albert Einstein zugeschrieben wird. Diese Formel lautet: Erfolg = x + y + z, dabei steht x für „Arbeit", y für „Muße" und z für „Mund halten". Auch nicht schlecht – und in eine ähnliche Richtung wie Bismarck deutend.

Vielleicht merken Sie sich die einfache bismarcksche Formel für Ihre nächste Beurteilung und Meinungsbildung, sei es über Mitarbeiter, Kollegen oder auch Politiker. Ich habe das an einer Reihe von Beispielen durchgespielt und bin zu erhellenden Einsichten gekommen. Dabei fiel mir auf, dass das Eitelkeitssyndrom nicht bei vielen, sondern eher bei wenigen auftritt, dort aber stark ausgeprägt ist und einen gewichtigen Beitrag zur Beurteilung liefert.

Nicht zuletzt könnte man sich fragen, wie es denn bei einem selbst diesbezüglich aussieht. Doch diese unangenehme Frage spare ich mir lieber für das nächste Jahr auf. Für 2011 habe ich mir schon vorgenommen, einige Kilo abzuspecken. Das reicht! Nicht zu viel auf einmal! ◆

**Professor Hermann Simon ist Chairman der Unternehmensberatung Simon – Kucher & Partners (www.hermannsimon.com).**