

CAREER CHECKS

SPITZENMANAGER MÜSSEN UMDENKEN! DIE NEUEN SPIELREGELN IM TOP-MANAGEMENT

Warum schaffen es Frauen und Männer wie Susy Brüscheiler, Peter Brabeck oder Franziska Tschudi, über Jahrzehnte Topmanagementfunktionen innezuhaben, während andere, ebenso qualifizierte und leistungswillige Damen und Herren der Teppich-Etage über Hindernisse oder über sich selber stolpern, demzufolge häufig den Arbeitgeber und ihre Umgebung wechseln? Warum haben einige Topmanager einen unerschütterlich guten Ruf, während andere immer wieder angegriffen werden und negativ in der Presse erscheinen? In anderen Worten: Wie bauen Sie Ihre Karriere nachhaltig und wo liegen die Tretfallen und Landminen im bürokratischen Paradies des Management-Olymps?

Text: Christina Kuenzle* | Illustration: Ladies Drive

Die Ereignisse der letzten Wochen haben die Gemüter vieler Schweizer erhitzt und bewegt. Während es in der Manager-Karriere gilt, gute Leistungen zu zeigen und gleichzeitig vorsichtig darauf zu achten, dass die Kirche im Dorf bleibt, Kompromisse zu schliessen, Augen zuzudrücken, nicht aufzufallen und sich anzupassen bis zur Selbstverleugnung – woher kämen sonst die zahlreichen Burnouts? –, gelten in der Topmanagementposition des CEOs und des Verwaltungsratspräsidenten klar andere Spielregeln: Plötzlich werden Charakterfestigkeit, Werte, Integrität höchste Sensibilität für Moral zur Grundlage für die Berechtigung in der Vorbildfunktion. Es scheint, dass sich die Beurteilungskriterien für Spitzenleute massiv am Ändern sind, denn was legal und reglementarisch korrekt ist, reicht auf moralischer Ebene offensichtlich aus, um erstklassige, vielversprechende Karrieren zu zerstören; und obwohl wenig Fakten geklärt sind, bleibt die Frage offen: Opfer oder Täter oder einfach naiv? Für das Resultat hat es keine Auswirkung mehr: die Karriere ist für den Moment futsch, das Image ruiniert, der Schaden enorm.

Was können wir aus dieser unfairen, unschönen und überraschend neuen Geschichte um die SNB und ihren so geschätzten Präsidenten lernen?

1. Spitzenmanager sind wie Stars und Aristokraten – sie „gehören“ der Öffentlichkeit. Somit hat jeder ein Mitspracherecht und urteilt über diesen Menschen.
2. Spitzenmanager sind sichtbarer als Manager – und Spitzenmanagerinnen sind noch sichtbarer, weil immer noch so selten wie rosa Elefanten.
3. Spitzenmanager werden mit andern Massstäben gemessen als Manager. Was für „normale“ Menschen geht, wird Spitzenmanagern als verwerflich angelastet.

Während des grössten Teils einer erfolgreichen Karriere bleibt eine Managerin/ein Manager in der Öffentlichkeit relativ unsichtbar. Sie wird hart und gut arbeiten und sorgfältig darauf achten, mit

Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kolleginnen/Kollegen gut auszukommen. Fehler werden weitgehend richtiggestellt und verziehen, manchmal kurz abgestraft und die Entwicklung geht weiter. Im Topmanagement sind Managerin und Leader ausgestellt. Unzulänglichkeiten werden untragbar und vernichtend. Die Öffentlichkeit entscheidet – nicht etwa aufgrund von Fakten, sondern aufgrund der Darstellung in der Presse – über Qualität, Integrität und Tragbarkeit der Persönlichkeit. Wer sichtbar wird oder werden will, tut also gut daran, sein öffentliches Image gewissenhaft und vorsichtig zu pflegen. Und so wird das gemacht:

1. LASSEN SIE SICH BERATEN UND HÖREN SIE AUF EXPERTEN!

Das Leben als öffentliche Person ist komplex und verräterisch. Harmlose Verfehlungen können zu entscheidenden Charakterdefiziten aufgeplustert werden. Selbst das ganz normale Leben kann – in das ungünstigste aller Lichter gezerrt – zum kriminellen Lebenswandel erklärt werden. Sie können nicht gewinnen: Ein vermeintlich offenes und authentisches Statement wird plötzlich zur diplomatisch äusserst prekären Aussage, gar zur groben Verletzung der politischen Korrektheit und des guten Geschmacks, während nichts zu sagen als feige und unziemlich taxiert würde. Es gibt wenige, die sich auf der Topebene auskennen, aber diese Menschen, Medienberater, PR-Spezialisten, Anwälte und Coachingcoaches, die auf dieser Ebene Erfahrung haben und kompetent sind, sind Gold wert.

2. ES GIBT KEINE GENTLEMENDELICHTE!

Achten Sie auf höchste Integrität und leben Sie so, dass eventuelle Beobachter ihre positive Meinung von Ihnen wahren. Im Topmanagement, als Star oder Nobelpreisträgerin haben Sie kein Recht mehr auf Privatsphäre: Sie sind jederzeit in der Öffentlichkeit und über Sie wird konstant gesprochen und frei erfunden. Lassen Sie sich leiten vom Satz, den Siegfried Lowitz geprägt hat: „Charakter ist das, was man hat, wenn keiner zuschaut.“ So erhalten Sie sich langfristig Erfolg und Würde. Fangen Sie am besten gleich damit an und gehen Sie nicht mal davon aus, dass die Dinge, welche Sie heute tun oder zulassen, nicht ans Licht kommen, wenn Sie einmal bekannt und berühmt sein werden.

3. HALTEN SIE SICH NICHT ANS GESETZ, SONDERN GEHEN SIE VIEL WEITER!

Was gesetzlich und reglementarisch geregelt ist, ist nur die Spitze des Eisbergs. Gesunder Menschenverstand, Moral und Ethik mischen viel breiter mit. Viel wertvoller, als Gesetze und Richtlinien es sind, ist Ihr innerer Kompass, der Sie sanft mit Gewissensbissen ermahnt, wenn etwas nicht ganz korrekt ist. Psychisch gesunde Menschen haben ein sehr feines Gespür dafür, was in Ordnung ist und was nicht. Sobald Sie in Versuchung kommen, Dinge erklären und rechtfertigen zu müssen, haben Sie die feinste aller Grenzen – Ihr untrügliches Sensorium für das Richtige – bereits überschritten. Sobald Sie nicht mehr zu dem stehen, was Sie getan oder gesagt respektive nicht getan oder nicht gesagt haben, befinden Sie sich definitiv auf der falschen Seite der Trennlinie. Schon früher war es so, dass Menschen, die sich in den Augen ihrer Mitmenschen unrühmlich verhielten, geächtet wurden. Dass sie bestraft werden, ohne Gesetze gebrochen zu haben, ist neu. Es zeigt, dass sich die Grenzen verschieben zu einem weit

höheren Anspruch an Führungskräfte und Vorbilder, und dass es nicht mehr ausreicht, wenn mann oder frau sich im Rahmen der Legalität bewegt.

4. BLEIBEN SIE AUCH ALS TOP-FRAU EIN EINFACHER MENSCH!

Einfache Menschen kriegen Feedback, oft ob sie wollen oder nicht. Einfache Menschen suchen das Feedback, um sich weiterzuentwickeln, um zu lernen und um besser zu werden. Reflektieren Sie sich und Ihr Verhalten regelmässig. Eine Bankstudie für eine renommierte Privatbank hat gezeigt: Selbstunterschätzung und Selbstüberschätzung sind die Karrierekiller eins und zwei. Wer sich regelmässig reflektiert und Feedback einholt, wer sich Vergleichen und Wettbewerben stellt und auch mal ein Assessment aushält, läuft weniger Gefahr, sich falsch einzuschätzen und den Boden der Realität zu verlieren, denn ohne Bodenhaftung fliegen nicht nur Autos aus der Kurve. Was für den einen eine knappe Woche Urlaub bedeutet, kann für den andern ein Jahresgehalt sein. Die Tragweite, die wir einem Gewinn beimessen, wird erst im Kontext relevant; absolute Zahlen bedeuten wenig.

5. ÜBERFRAUEN ÜBERLEBEN SELTENER!

Seien Sie sich bewusst, dass, wer arbeitet, auch Fehler macht. Wer viel arbeitet, macht mehr Fehler – auch wer sich schneller und stärker entwickelt und beruflich härter an den Wind geht, liegt öfters falsch. Doch gerade die Tüchtigsten zeichnen sich dadurch aus, dass sie keine Fehler machen wollen; dass alles auf Anhieb perfekt sein sollte und dass die beste Leistung – wohlverstanden mit einem Lächeln locker hingekriegt – knapp ausreicht. Solche Ansprüche sind auf Dauer nicht haltbar. Überfrauen haben also zwei Möglichkeiten: Sie stehen offen zu ihren Grenzen oder sie ignorieren sie, streiten sie ab und verleugnen sie. Wenn Sie das Beste gegeben haben, dessen Sie fähig sind, und es doch nicht reicht, dann akzeptieren Sie mit Demut und Würde! Mehr als das Beste können wir nicht geben – ob es gut genug ist, entscheiden andere. Stehen Sie also zu Ihren Stärken und akzeptieren Sie Ihre Grenzen.

Eine Garantie für nachhaltigen Erfolg gibt es nicht. Selbst wenn Sie alles Richtige richtig tun, bleibt ein Quäntchen Glück, das notwendig ist für Erfolg. Wahrscheinlich spielt ein ganz klein wenig Schicksal mit: Die wenigsten Menschen kennen ihre wahre Lebensaufgabe und Bestimmung. So sind es oft unsere Rückschläge, Enttäuschungen und Misserfolge, die uns dazu bringen, Verhalten, Fähigkeiten, Kontext und Ausrichtung tiefgreifend zu überdenken und unseren inneren

Kompass neu auszurichten, um die nächsten Stufen wieder mit Freude und Leichtigkeit zu nehmen. «



*Christina Kuenzle ist Unternehmerin und betreibt mit ihrer Firma Choice Ltd. seit Jahren erfolgreiches Business & Executive Coaching. Als Gastautorin von Ladies Drive wird sie etwas von ihrem reichen Wissen in den nächsten Ausgaben an uns preisgeben. www.choice-ltd.com