

## FÜHRUNGSKULTUR

# Die Tücken von „Glasnost“ in der Führungsetage

Von Chris Löwer | 16. Januar 2015 | Ausgabe 03

Top-Manager geben Privates von sich preis und kurbeln damit ihre Karriere an – oder zerstreuen damit Gerüchte hinter ihrem Rücken. Manchmal muss man eben raus mit der Sprache, um Gerüchte nicht ins Kraut schießen zu lassen. Doch ein Zuviel an Offenheit kann wiederum schaden.



Foto: PantherMedia/Piotr Marcinski

Na, „die Hose herunterlassen“, das ist dann doch zu viel, aber ein wenig Privates im Büro zu erzählen, ist wichtig.

Kaum hatte Marissa Mayer bei Yahoo als Chefin angeheuert, twitterte sie heiter über ihre Schwangerschaft. Steve Jobs machte seine Krebserkrankung, über die schon lange spekuliert wurde, und seine Therapievversuche zum öffentlichen Thema. Medienmogul Rupert Murdoch wiederum plauderte vor Journalisten über sein Ehe-Aus mit Wendi Deng. Geschadet hat ihnen so viel Offenherzigkeit nicht. Im Gegenteil. Man darf unterstellen, dass nicht gedankenlose Geschwätzigkeit der Treiber hierfür war, sondern eher vielleicht sogar kühles Kalkül.

„Wer Persönliches von sich preisgibt, wird nahbarer, deutlich interessanter als der introvertierte, rein auf das Geschäftliche Fixierte“, erklärt Personalberater Walter Friederichs, der bei Russell Reynolds Associates das weltweite Automobilgeschäft leitet. Es geht um das Bild des menschlichen Managers, nachdem auf kompromisslose Härte gebürstete Typen spätestens mit der Finanzkrise ein ernstes Imageproblem erlitten haben.

Mehr Transparenz in der Führungsetage soll dem entgegenwirken. Und wer die ehrlichen und zuweilen vermeintlichen Bekenntnisse internationaler Top-Manager genau studiert, bemerkt: Die Äußerungen sind wohldurchdacht und gut dosiert. Vor allem: „Es geht um Persönliches, allzu Privates sollte vermieden werden“, formuliert Friederichs eine Grundregel. Daran sollte sich jeder halten, wenn er gezielt Dinge von sich preisgibt, um letztlich im Job davon zu profitieren. Sei es, um Vertrauen zu gewinnen, sich als Vorbild zu gerieren oder sich besser zu vernetzen. „Wichtig ist bei allen Äußerungen, dass sie authentisch sind, sie müssen zur Person passen und gelebt werden“, sagt Friederichs. Gelegentliche Schaufensteraktionen bei wohltätigen Veranstaltungen etwa wären ohne ernsthaftes ehrenamtliches Engagement ein Schuss, der nach hinten losgeht.

Fraglich, ob Führungskräfte auch immer gleich ihren Beziehungsstatus und ihre sexuelle Orientierung preisgeben müssen. Das kann von Vorteil sein, muss aber nicht: „Entscheidend ist das Umfeld“, sagt Coach Gudrun Happich und verweist auf den Berliner Bürgermeister Klaus Wowereit, dem sein öffentliches Outing gut bekam. In der Provinz wäre das womöglich keine so gute Idee gewesen. Wer in einem konservativen Unternehmen arbeitet, sollte entsprechend vorsichtig mit dem sein, was er platziert, um sein Profil zu schärfen. Mitunter sind es kleine, unbedeutend scheinende Informationen aus dem Privatleben, die die Karriere nach vorn bringen können. „Ingenieure tragen ihr Herz nicht gerade auf der Zunge, weswegen sie oft verschlossener sind, als ihnen gut tut“, weiß Happich.

Wie im Fall einer promovierten Informatikerin, die wenig Privates in ihrem Unternehmen, dem sie schon lange angehörte, durchsickern ließ, sich aber auch wunderte, weshalb sie seit Jahren auf ihrer Position festklebte und daher Happich um Rat bat. Als die IT-Firma in Kolumbien ein großes Projekt an Land zog, fehlten hierfür Fachkräfte mit Landeskenntnissen. Die Informatikerin outete sich als großer Südamerika-Fan, was ihr vorher als zu privat und belanglos erschien. Am Ende wurde aus dem Projekt, das sie leiten durfte, eine Niederlassung, deren Chefin sie heute ist.

Manchmal muss man raus mit der Sprache, um Gerüchte nicht ins Kraut schießen zu lassen. „Krankheiten öffentlich zu machen ist oft besser, da sich diese auf die Arbeitsfähigkeit auswirken können“, sagt Friederichs. Allerdings rät er dazu, sich mit dem Unternehmen abzustimmen, welche Botschaft wie vermittelt werden soll: „Sie sollte gut vorbereitet positioniert und auf keinen Fall unter der Hand verbreitet werden“, empfiehlt er. Das gelte grundsätzlich, um nicht mit Unternehmensgrundsätzen in Konflikt zu geraten. „Was man erzählt, sollte zur Kultur eines Unternehmens und zu generellen Verhaltensnormen passen. Berichte über Sauforge oder sehr ausgefallene private Vorlieben sind auf jeden Fall tabu“, sagt Strategieberater Heinz-Jürgen Herzlieb.

Die Flucht nach vorn empfiehlt sich immer dann, wenn man Gefahr läuft, dass in sozialen Medien Dinge kolportiert werden, die nicht stimmen, oder die man lieber für sich behalten hätte – klassisch ist hier die sexuelle Orientierung. „Für viele wirkt der Gang an die Öffentlichkeit ungeheuer befreiend“, sagt Happich. Umso mehr, wenn die Umstehenden mit Respekt und Anerkennung darauf reagieren.

Wer ein gewisses Standing im Unternehmen hat, dem wird das leichter fallen. Andere müssen erst langsam austesten, was geht und was nicht. Happich rät dazu, sich schrittweise zu öffnen. Beginnend mit harmlosen Berichten aus dem Privaten, wie etwa der Fünf des Sohnes in Mathe oder der schwierigen, pubertierenden Tochter. „Das fällt einem im Beruf nicht auf die Füße“, sagt sie. Wenn nun Kollegen oder Vorgesetzte hierbei schon mit einem „Bei uns zu Hause gibt es so etwas nicht!“ reagieren, weiß man, dass man das Projekt „Glasnost“ getrost begraben kann.

„Die Urangst des Ingenieurs ist ja, in der Öffentlichkeit für zu viel Offenheit niedergemacht zu werden. Daher muss er sich erst sukzessive den Weg ebnen und dabei achtsam sein, bei wem man sich tatsächlich öffnen kann“, erklärt Happich. Gut beraten seien Ingenieure grundsätzlich, wenn sie von ihrem meist hohen Anspruch an sich selbst etwas abweichen, denn das ließe sie mitunter unnahbar und arrogant erscheinen, ist Happichs Erfahrung. Umgekehrt darf man es mit der Offenheit nicht übertreiben. „Es ist immer das Spannungsfeld, sich einerseits als Mensch mit seinen privaten Interessen zu präsentieren und andererseits nicht zu sehr ins Private abzudriften und sich möglicherweise

unbewusst Nachteile einzuhandeln“, so Herzlieb.

Personalberater Friederichs rät sogar von zu viel Selbstmarketing ab. „Als obere Führungskraft sollte man mit der Äußerung oder Zurschaustellung von Privatem eher vorsichtig sein, da dies im Extremfall nicht mehr im Einklang mit dem Unternehmen steht.“ Eine Lektion, die auch Marissa Mayer gelernt hat: Als sie sich in der „Vogue“ in einem blauen Kleid und High Heels auf einer Liege räkelt, kassierte sie dafür harsche Kritik – zumal ihr Sanierungskurs bei Yahoo noch nicht wie gewünscht fruchtete. Also Vorsicht! Sonst heißt es am Ende: Wer zu offen ist, kann nicht ganz dicht sein. CHRIS LÖWER