

„Die ärgste Pest könnte der Menschheit nicht so schaden, als wenn eines Tages die Eitelkeit aus ihr entschwände.“ *Friedrich Nietzsche*

„Der Unterschied zwischen Larry Ellison (CEO von Oracle) und Gott ist, dass Gott nicht glaubt er ist Larry.“ *Topmanager, Oracle*

### **Eitelkeit, die Humane Resource**

Betty Zucker

Warum quasselt sich der Talkmaster am Fernsehen Abend für Abend den Mund franslig, bei einer Pulsfrequenz von 160? Warum jagt ein CEO tagein, tagaus von Termin zu Termin? Warum nehmen Prominente so viel Stress auf sich? Vielleicht auch, weil sie wissen, dass sie in ihrem Job besser als die anderen sind. Und eitel dazu.

Die Erben der Psychoanalyse haben die Eitelkeit stigmatisiert. Mit dem sogenannten Narzissmus – die Krankheit, sich im Spiegel am eigenen Anblick zu verzücken – wird selbst der Ehrgeiz, ja das schlichte Selbstwertgefühl beschimpft. Bescheidenheit ist eine Zier, das lernen wir. Und der Volksmund hat sich darauf schon lang den Reim gemacht: „Doch besser geht es ohne ihr.“

Können können es sich leisten, ihr vitales menschliches Bedürfnis nach Achtung, Beachtung und Selbstverwirklichung frei laufen zu lassen. Ihre Kompetenz stärkt ein Selbstbewusstsein, das zuweilen auffallend zur individuellen Darstellung neigt: Ein bisschen anders und lauter erscheinen, als die Kollegen. Nehmen wirs hin.

In der Wissensgesellschaft befreit sich die Eitelkeit aus der pathologischen Kiste. Wir drehen die Kiste zum Podest und applaudieren den Eitlen, die darauf stehen. Ihre

‘Krankheit’ tut der Gesellschaft gut. Weil sich Eitle gerne selber beweisen, sehen sie sich unablässig zu Hochleistungen getrieben. So dürfen wir ihre Krankheit getrost unter die wertvollen menschlichen Energien, zu den humanen Ressourcen einreihen – zumal es zu ihren Symptomen gehört, die erbrachten Leistungen unter die Leute zu bringen. Dies zum Vorteil des oft gewollten zwischenmenschlichen Wettbewerbs, und nicht zuletzt zur Freude an etwas Farbe im Alltag.

### Zeigen, was man kann

Warum applaudieren wir dem Pfau im Zoo, aber nicht dem menschlichen Pfau, wenn er wieder einmal so schön das Rad schlägt? Wem tut es weh, wenn er sich in seiner imponierenden Rolle gefällt? Auf Eitelkeit beruht ein Teil des Charismas eines Menschen. Sehen und gesehen werden. Bestätigung suchen, und nach aussen die Glaubwürdigkeit geltend machen, die man aufgrund seiner Leistungen hat. Zeigen Sie, was Sie können, oder Ihr Können bleibt wertlos, da unerkennbar für viele, die es möglicherweise angeht. Das gilt für Künstler, Wissenschaftler und Sportler schon lange. Aber auch in der Wirtschaft werden Medienauftritte und damit Achtung und Beachtung immer wichtiger für den Erfolg. Aufmerksamkeit ist eine harte Währung geworden. Selbstdarstellung ist in unseren Datenfluten ein wichtiges „soziales Spiel“. Seine Beherrschung braucht auch den Einsatz der ganzen Person.

### Lebendige Unternehmensauftritte

Die Unternehmen ähneln äusserlich immer mehr faden Fladen von globaler Grösse und anonymem Geschmack. Graue Mäuse in Kammgarn aus fünf Kontinenten treffen sich zum Austausch gedämpfter Kehlkopfgeräusche an austauschbaren Kongressen in sterilen Konferenzräumen. Die Unterschiede zwischen zwei konkurrenzierenden Weltkonzernen beschränken sich bald weitgehend auf Name und Logo, aber beide kommen aus der gleichen Londoner Corporate Design Agentur... Wo sind ihre Köpfe, ihre Gesichter, die Expertise und commitment glaubwürdig machen? Die beste Power

Point Präsentation ist bestenfalls so gut, wie ein strahlender Kopf mit funkelnden Augen dafür gerade steht.

Wie sieht bloss das Logo von Microsoft aus? Vielleicht dieses schiefe Fenster? Aber wie schaut Bill Gates aus der Brille? Alles klar. Man braucht kein Musterknabengesicht, um Unternehmer zu werden. Aber jenseits von Namen und Marken, Sympathie und Antipathie, verleihen Köpfe einem Unternehmen Charakter, den Marken Identität. Sie stellen die Qualitäten ihres Unternehmens glaubwürdiger dar als manche PR-Kampagne mit „emotional design“.

Die Fliege am Hemd mag ein nichtiger Ausdruck der Eitelkeit des schweizerischen Bankers Martin Ebner sein, doch hat er damit ohne Aufwand ein Markenzeichen für die Expertise seiner BZ geschaffen. Wenn der 70jährige Gottlieb Duttweiler, der Migros-Gründer, mit Strohhut im Zürichsee schwimmend seine Jugendfrische beweist oder Nicolas Hayek von Swatch mit Handy im Fonds seines Wagens seine Omnipräsenz kommuniziert..... nennen Sie es wie Sie wollen: es tut ihnen offensichtlich gut und wirkt sich günstig auf die Erfolgsrechnung aus. Sie zieren die Frontseiten vom Manager Magazin, Business Week und Financial Times. Jürgen Schrempp steht für DaimlerChrysler, Jack Welch für GE. Eitle Köpfe sind starke Markenzeichen. Ist jemand neidisch?

### Die Hierarchie der Kompetenten (statt Exzellenzen)

Genau so sinnvoll, ja notwendig wie zur Wirkung nach aussen erweisen sich Eitelkeiten innerhalb der Organisation. Dank flachen Hierarchien haben wir eine Autoritäteninflation. Um ihre Kompetenzen zur Geltung zu bringen, müssen sich die Könner erst einmal bemerkbar machen, um Status und Rolle zu markieren. Dies setzt auch die Bereitschaft voraus, seinen Mitbürgern quer in den Hals zu geraten. Es ist eine Kunst, dosiert anzuecken, den Widerstand auszuhalten, der eine konträre Position provoziert. Der Könner muss auch mit der Missgunst fertig werden, die der Erfolg mit sich bringt. Sie wissen, wer sie sind, und wenn andere ihre Köpfe bloss zum Schütteln

brauchen, lassen sie sich nicht gleich beirren. Durchaus zum Vorteil des Unternehmens, vorausgesetzt es will innovativ sein. Dazu braucht es nichts dringender als Leute, die - viel schluckend- gegen den Strom schwimmen. Wenn nötig über Jahre der Erfolglosigkeit, besessen von ihrer Sache. Wer will es ihnen verargen, wenn sich ihr Stolz hie und da zu Plusterformen versteigt.

### Motivation durch „egoboosting“

Unternehmen, welche die Eitelkeit ihrer Mitarbeiter nicht hätscheln – und Mitarbeiterinnen sind da nicht ausgenommen- vergeben sich einen „value add“. Findige Unternehmer machen mit „Egoboosting“ schon viel Geld, und ihre Mitarbeiter haben nicht das Gefühl, hart zu arbeiten, es sind „Helden und Persönlichkeiten“. Eitle Leute lassen sich leicht motivieren. Sie gehören in Spezialprojekte und Spitzenteams. Sie zeigen und teilen gerne ihr Wissen, sofern sie eine Arena für den Glanz ihrer Leistungen bekommen. Auf externen Märkten gibt es bereits ‘öffentliche’ Projektbörsen und Projektmitglieder-Auktionen. In Kongressen, Seminaren und Medienkonferenzen geniessen sogenannte ‘profilneurotische’ und ‘mediengeile’ Selbstdarsteller ihren Auftritt auf den Laufstegen für das intellektuelle Kapital. Sie haben mehr als alle andern das Zeug, sich und ihr Unternehmen über die retortengezüchtete Corporate Designhaftigkeit hinaus mit Leib und Seele zu verkörpern.

### Antrieb aus Defizit

Zugegeben, dahinter mögen sich frühkindliche Aengste verbergen. Diese Erkenntnis und die Mühsal, damit fertig zu werden, legt die Abkürzung von der kritisch begleitenden Betrachtung der eigenen Entwicklung zur gefälligen Egobespiegelung nahe. Und darüber hinaus: „Ach bitte, liebe Mitmenschen, liebt mich für das, was ich bin. Ich werde schon noch beweisen, dass ich Lob und Liebe verdiene“. Warum ist ein

dickes griechisches Mädchen Maria Callas geworden? Dass unter Schauspielern und Sängern überdurchschnittlich viele Stotterer sind, liesse sich auch damit erklären. Bekannt ist auch, dass erfolgreiche Eitle u.a. Grössenvorstellungen, Selbstgerechtigkeit und Misstrauen entwickeln, die sie vom Wegweiser zum veritablen Warnsignal auf zwei Beinen mutieren können. Doch darüber wird andernorts genug geschrieben.

### Schritt für Schritt zur Souveränität

Die Wissensgesellschaft zwingt zum täglichen Lernen. Sie drängt die Gesellschaft immer wieder aufs neue auf eine infantile Stufe zurück. Ausgeliefert und hilfsbedürftig stehen wir als Knowledge Worker in unserer (durchaus barocken) vanitas vor den Mächten des scheinbar unendlichen Fortschritts. Laufend wird uns der Boden unter den Füßen weggezogen. Nur wer ständig in neuen Hochleistungen über sich hinauswachsen kann, erlebt sein Defizit, seine Angst vor dem Versagen, als Antrieb zum Erfolg.

Erst später im Leben, wenn die Eitelkeit vor lauter Ehre, Ruhm und Geld zur Karikierung der wohlverdienten Würde degeneriert, winkt die Genugtuung, sich souverän zu verhalten: Der Welt wie Einstein die Zunge zeigen. Das ist die Eitelkeit in quasi erhöhter, postpotenter Potenz: Sie leistet sich den Luxus, sich nicht um die Öffentlichkeit kümmern zu müssen.

Betty Zucker, Inhaberin von Betty Zucker + Co. in Zürich und Mitglied des Gottlieb Duttweiler Instituts. Sie gilt als Pionierin des Wissensmanagements und als eine der bekanntesten Beobachterinnen und Beraterinnen des Managements. Zu ihren Publikationen gehören „Wissen gewinnt“ (2.Aufl. 2000) „Mittendrin und voll daneben,

Manager in turbulenten Zeiten“ (3.Aufl.) und „Denn sie wissen, was sie nicht tun,  
Manager in turbulenten Zeiten“ (Zürich 2000). [www.bettyzucker.ch](http://www.bettyzucker.ch)