

Mutig führen

Raus aus der Deckung!

Führungskräfte müssen klar sein. Sie müssen Dinge beherzt ansprechen. Sie dürfen nicht davor zurückschrecken, anderen kritisches Feedback zu geben oder eine unpopuläre Meinung zu vertreten. Meist wissen sie das nur allzu gut – und verhalten sich dennoch anders – weil es ihnen unangenehm ist, sich querzustellen, ihrem Chef Kontra zu geben, Konflikte zu riskieren. Drastisch ausgedrückt: Sie verhalten sich feige. Was tun?

Preview

► **Courage-Faktor Kultur:**

Wie das Umfeld den Mut beeinflusst

► **Courage-Faktor Reflexion:**

Wie man lernt, mutigem Verhalten den Vorzug zu geben

► **Ansteckungsgefahr:**

Warum mutlose Kollegen mutlos machen

► **Ehrlich, aber nicht komplett offen:** Wie sich das richtige Mutmaß finden lässt

► **Mutkultur schaffen:** Wie Führungskräfte zum Vorbild in Sachen Klarheit und Courage werden

Anne Leibold* war erst 26 Jahre alt, als sie bei einem Lebensmittel-Discounter Verkaufsleiterin wurde und einen Verkaufsbezirk mit sieben Filialen übernahm. Das interne Vertriebsranking zeigte, dass die Filialen im unteren Drittel des gesamten Filialnetzes rangierten, eine der sieben sogar noch deutlich darunter. Gleich zu Beginn besuchte Leibold alle Filialen, um die Leiter und Mitarbeiter persönlich kennenzulernen und sich ein Bild von der Lage zu verschaffen. Ihre Feststellung: Die Art und Weise, wie die Leiter mit den aktuellen Herausforderungen umgingen, war sehr unterschiedlich. Könnte man dieses Potenzial nicht nutzen?

Leibold entschloss sich, die Filialleiter zu einer zweitägigen Sitzung einzuladen und bat alle, ihre Filialen nach Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu betrachten. Diese Analyse sollten sie ins Meeting mitbringen. Dort allerdings zeigten sich die Führungskräfte zwar offen für die Anregungen ihrer Kollegen, doch sie betonten immer wieder, warum sich dieses oder jenes in ihrer Filiale „auf gar keinen Fall“ umsetzen ließe. Leibold war enttäuscht. Aber schon auf der Heimfahrt hatte sie eine neue Idee: „Wie wäre es, wenn ich die Filialleiter einmal komplett rotieren lasse?“ Ihr war klar: Solch eine Perso-

*Name geändert



nalrotation könnte für erhebliche Unruhe sorgen. Das größte Risiko war, dass sie das Vertrauen der Filialleiter gefährden würde. Es war ziemlich sicher, dass diese den Plan ablehnen würden. Tatsächlich schlug Leibold in der Sitzung, in der sie ihren Plan eröffnete, empörte Ablehnung entgegen. Doch sie hielt das aus, blieb bei ihrer Entscheidung – und hat es nie bereut. Tatsächlich kletterten die Zahlen des Verkaufsbezirkes nach oben. Am schönsten aber war, was sie später von einem der Filialleiter hörte. Er sagte: „Es fühlte sich an, als wären wir aus einem Dornröschenschlaf erwacht.“

Der Fall hat sich tatsächlich so ereignet – und ist kein Einzelfall. Führungskräfte kennen das wahrscheinlich: Wie Anne Leibold stehen auch sie, bewusst oder unbewusst, immer wieder vor einer zentralen Herausforderung: den Kopf einziehen, klein begeben, um des lieben Friedens willen bloß keine Konflikte und keinen Liebesentzug ertragen. Oder aber: mutig sein, Klartext reden, einstehen für das, was sie selbst für gut und richtig halten, zugunsten eines höheren Ziels auch unangenehme Situationen aushalten. Einen verärgerten Chef. Auf Widerstand gebürstete Mitarbeiter. Genervte Kollegen. Kurzum: Führungskräfte stehen vor der Entscheidung, mutig oder feige zu sein.

Foto: ina.mija/photocase.de

In vielen Unternehmen müssen Führungskräfte und Mitarbeiter erleben, dass Mut bestraft wird, während ihnen feiges Verhalten hilft, sich abzusichern und die eigene Karriere voranzutreiben.

Mut erfordert perspektivisches Denken

In einer Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz geprägt ist, brauchen Unternehmen eindeutig Führungskräfte, die sich aktiv mit ihrer Meinung einbringen, laut querdenken, Kritik üben und beherzt neue Wege einschlagen – auch solche, die unpopulär sind oder das Risiko in sich tragen, zu scheitern und sich damit zu blamieren. Sie brauchen Führungskräfte, die Rückgrat haben und Courage.

Das ist ein hoher Anspruch. Denn wir Menschen neigen oft dazu, den leichteren Weg zu wählen. Den, der uns am wenigsten Ärger und Probleme einbringt. Den, durch den wir nicht Gefahr laufen, uns bei anderen in Misskredit zu bringen oder an Ansehen zu verlieren, am Ende die eigene Karriere zu gefährden. Doch oft rächt sich das bitter. Was zum Beispiel wäre geschehen, wenn Anne Leibold aus Angst, es sich mit den Filialleitern zu verscherzen, den Mund gehalten hätte und untätig geblieben wäre? Kurzfristig hätte sie zwar Ruhe gehabt. Langfristig aber wären ihr – und allen anderen – die schlechten Ergebnisse des Vertriebsbezirks um die Ohren geflogen.

Langfristig, das ist der Punkt. Sich feige zu verhalten, heißt, sich zum Sklaven seiner gegenwärtigen Gefühle zu machen. Ängste zu haben, ist zwar normal. Aber: Mut bedeutet eben nicht das Fehlen, sondern die Überwindung von Angst. Führungskräfte werden dafür bezahlt, sich mit ihrer Angst auseinanderzusetzen. Sie werden dafür bezahlt, zu reflektieren, wo diese Angst berechtigt ist und wo sie durch Mut ersetzt werden muss. Das heißt: Es geht darum, reflektierter auf das eigene Verhalten in Situationen zu schauen, in denen Mut gefragt ist, sich aber oft Feigheit einschleicht.

Courage ist auch ein Resultat der Kultur

Der Führungsalltag ist voller solcher „Mutproben“. Beispiel: Die Führungskraft ist zum Vorstandsmeeting eingeladen. In der Mail stand, man freue sich auf einen regen Austausch mit allen Beteiligten. Tatsächlich gäbe es da einen kritischen Punkt, den sie gerne ansprechen würde: Vor einem Jahr wurde das Personal im Vertrieb reduziert. Jetzt hat der

Vorstand neue Vertriebsmaßnahmen angekündigt, bei denen sich die Führungskraft fragt, wie diese mit reduzierten Sollstärken überhaupt umgesetzt werden können. Aber wird sie ihre Zweifel in dem Meeting tatsächlich ansprechen?

Das hängt von zwei Faktoren ab. Erstens, von der Kultur, in der die Führungskraft arbeitet.

Wenn sie sich noch gut daran erinnert, dass der Kollege, der es im vergangenen Meeting gewagt hat, eine kritische Frage zu stellen, übel abgekanzelt worden ist, wird sie schweigen. Tatsächlich müssen Führungskräfte und Mitarbeiter in zu vielen Unternehmen erleben, dass

Mut bestraft und für sie zum Nachteil wird, während ihnen Ja-sagertum, Verantwortungsflucht und die Taktik, sich nie auf etwas festzulegen, helfen, die eigene Karriere voranzutreiben.

Zwar suchen Unternehmen in der Regel starke Persönlichkeiten, wenn sie ihre Füh-

Kennzeichen mutigen Führungsverhaltens

Führungskräfte, die Rückgrat zeigen, sind an bestimmten Verhaltensweisen erkennbar. Eine Führungskraft mit Mumm ...

... bedient sich einer klaren Sprache und verwendet Ich-Botschaften. Sie signalisiert, dass sie für das einsteht, was sie sagt.

... entwickelt eine eigene Meinung und vertritt diese klar und deutlich.

... stellt sich, wenn nötig, quer zur Sichtweise der Mehrheit oder hierarchisch Höherstehender.

... geht lieber in Konfrontation, als Missstände hinzunehmen.

... gibt Mitarbeitern ehrliches kritisches Feedback.

... verkündet Unangenehmes, auch auf die Gefahr, sich unbeliebt zu machen.

... trifft Entscheidungen, für deren Erfolg oder Misserfolg sie einsteht.

... redet nicht schlecht über andere, sondern offen mit ihnen.

... macht keine Versprechen, die sie nicht einhalten kann.

... begrüßt kritische Fragen und kritisches Feedback anderer.

... schiebt die Verantwortung für missglückte Vorhaben und Fehler nicht auf andere ab.

Quelle: Nach Nicole Pathé: „Feigling oder Führungskraft“, Gabal, Offenbach 2017; Grafik: Marina Mariya/iStock

rungspositionen besetzen. Führungskräfte sind daher mindestens zu Beginn ihrer Tätigkeit mutig und klar im Denken und Handeln. Die Crux aber ist, dass sie es oft nicht bleiben, weil sie schlechte Erfahrungen machen. Besonders toxisch wirkt eine schlechte Feedback-Kultur, in der negatives Feedback – besonders das nach oben – nicht erwünscht ist und kritische Nachfragen verpönt sind. Ähnlich verhält es sich mit einer Kultur, in der man für Fehler an den Pranger gestellt wird. In beiden Fällen rückt für Führungskräfte und Mitarbeiter vor allem ein Ziel in den Vordergrund: Selbstschutz.

Wer ins Handeln kommen will, muss zuerst nachdenken

Allerdings hängt das Verhalten in Situationen wie dem Vorstandsmeeting auch von der Reflexionsfähigkeit der Führungskraft ab: Ist sie in der Lage, einen Schritt zurückzutreten und, statt dem spontanen Drang zu folgen, sich zu schützen, perspektivischer zu

denken? Perspektivischer heißt: zukunftsorientierter. Das können Führungskräfte dann, wenn sie sich angewöhnen, sich in solchen Momenten drei Fragen zu stellen:

1. Welche Auswirkungen – auf das Unternehmen, das Team und mich selbst – hat es, wenn ich mein kritisches Feedback oder meine kritische Frage nicht äußere?
2. Mit welcher Reaktion ist zu rechnen, wenn ich die kritischen Punkte benenne?
3. Und in welchem Verhältnis stehen die Auswirkungen meines Schweigens zu den Auswirkungen, wenn ich aktiv werde?

Die Fragen helfen, den Preis besser abschätzen zu können, der für Mutlosigkeit zu zahlen ist. Die Chance, dass eine Führungskraft nach dieser Rechnung mehr Willen zum Handeln aufbringt, ist jedenfalls groß.

Mutlosigkeit ist ansteckend

Ein Problem allerdings ist: Je verbreiteter mutloses Verhalten in einem Unternehmen ist, umso normaler erscheint es den Füh-

Mut bedeutet nicht das Fehlen, sondern die Überwindung von Angst.

LEARNTEC | Internationale Fachmesse und Kongress

Leitmessen für digitale Bildung
Schule | Hochschule | Beruf

#LEARNTEC2018

www.learntec.de

30. Jan. – 1. Feb. 2018
Messe Karlsruhe

LEARNTEC



IDEEN VERBINDEN.
Karlsruhe –
Messen und Kongresse

Etwas zu sagen,
bedeutet immer,
etwas zu wagen. Wer
couragiert schwierige
Themen benennt,
kritisches Feedback
gibt, geht damit ins
Risiko. Aber der
Gewinn ist Klarheit.
Und Leistung
braucht Klarheit.

runkskräften. Beispiel: Ein Bereichsleiter soll eine Entscheidung des Topmanagements umsetzen, die er selbst aber nicht gutheißt und auch nicht versteht. Seinen Kollegen geht es ebenso. Etwas, was unter solchen Bedingungen schnell passiert, ist, dass sich die Kollegen derselben Ebene gegenseitig fragen: „Hast du das verstanden?“ – und hinter vorgehaltener Hand über den Vorstand schimpfen. Nur eines passiert nicht: Es wird nicht dort nachgefragt, wo die Frage auch beantwortet werden könnte – beim Topmanagement selbst. Man könnte ja als Nörgler dastehen. Oder als begriffsstutzig gelten. Also lieber den Mund halten. Machen die anderen ja genauso. So entsteht eine Gemeinschaft unter Feiglingen, in der niemand merkt, dass sein Verhalten einer Führungskraft unwürdig ist.

Angemessen wäre hier nur eines: dem Topmanagement klare und respektvolle Fragen zu stellen. Zum Beispiel: „Seit wann beschäftigt sich das Unternehmen mit dem Thema?“, „Welches waren die drei wichtigsten Überlegungen, die den Vorstand zu seiner Entscheidung veranlasst haben?“ Und vielleicht auch: „Welche Chance gibt es noch, sich in den Prozess einzubringen?“ Selbst wenn man dann immer noch nicht hinter dem Vorhaben steht: Die Chancen darauf, die Entscheidung zumindest besser nachvollziehen und so auch für die Mitarbeiter verstehbar machen zu können, stehen gut. Fragen zu stellen und diese an die richtige Adresse zu richten, ist eine Königsdisziplin mutiger Führung.

Ehrlichkeit ist wichtig, rückhaltlose Offenheit falsch

Falsch wäre dagegen rückhaltlose Offenheit. Es mag ja offen und ehrlich sein, seinen Vorstand wissen zu lassen: „Ich finde Ihre Strategie kurzsichtig.“ Klug ist es nicht. Tatsächlich gilt: Wer hundertprozentig offen ist, ist nicht ganz dicht. Als Führungskraft geht es darum, den Regler zwischen gar nichts sagen und alles sagen in die jeweils passende Position zu bringen. Dabei spielen drei Faktoren eine wichtige Rolle: die Situation, das Thema – das der Führungskraft wichtig genug sein muss, um den Mut aufbringen zu können, es anzusprechen – und die Beteiligten. Letzteres bedeutet: Es kommt auch darauf an, in welchem Verhältnis die Führungskraft zum Empfänger ihrer Kritik steht. Ist das Abhängigkeitsverhältnis stark, ist in der Tat Vorsicht angebracht, was aber nicht bedeutet, dass Schweigen die beste Wahl ist.

Beispiel: Die Führungskräfte in einem Unternehmen ärgern sich schon seit Langem darüber, dass in dem Betrieb in den vergangenen Jahren vorzugsweise Führungskräfte von außen eingekauft worden sind. Sie könnten nun im Meeting mit dem Vorstand hundertprozentig offen sein und sagen: „Wir finden es nicht gut, dass Sie so viele und wichtige Positionen extern besetzen. Wir glauben, Sie haben so entschieden, weil Sie uns für weniger fähig halten. Wir befürchten, dass auf die Art hier eine Kultur etabliert wird, die weit weg von dem ist, wofür wir eigentlich stehen.“ Doch diese komplett ehrliche Variante ist kaum empfehlenswert. Besser – ergo: wirkungsvoller – dagegen dürfte eine Variante wie diese sein: „Mehr als 95 Prozent der Führungskräfte haben sich in unserem Hause entwickelt, teils sogar ihre Berufsausbildung bei uns absolviert. Das war immer eine Stärke unseres Unternehmens und es war eine Motivation, zu wissen, dass eine interne Karriere möglich und gewollt ist. Nun sehen wir, dass in den vorigen Jahren verstärkt Führungskräfte von außen eingekauft werden. Dazu haben wir zwei Fragen: Erstens, welche Überlegungen haben dazu geführt. Und zweitens: Welche Personalstrategie gibt es im Hinblick auf zukünftige Stellenbesetzungen?“

Bei aller Taktik: Wichtig ist dennoch, sich bei kritischen Anmerkungen und der Benennung von Missständen nicht hinter Allgemeinbegriffen und anonymen Subjekten, unverbindlichen Konjunktiven und passiven Verbformen zu verschanzen. Die Verführung dazu ist groß. Denn wer vage formuliert, wähnt sich auf der sicheren Seite. Seine Position bleibt schwammig. Man kann ihn ergo nicht auf eine Aussage festnageln, nicht zur Verantwortung ziehen. So kommen Aussagen wie diese zustande: „Es könnte bei einigen der Eindruck entstehen, dass die Vertriebsmaßnahmen ohne Berücksichtigung des vorherigen Personalabbaus konzipiert wurden.“ Bevor eine Führungskraft so redet, kann sie es auch gleich lassen. Denn die Wirkung dürfte gleich null sein. Weitaus besser ist eine prägnante, aktive und klare Formulierung: „Inwiefern berücksichtigen die Vertriebsmaßnahmen die reduzierten Sollstärken?“

Mitarbeiter brauchen Klarheit

Sobald die Gedanken ausgesprochen, die Fragen gestellt sind, ist eine andere Basis für alles Folgende geschaffen. Zuhören,



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS239AR02

Tutorial Mut entwickeln



Mutiges Verhalten steht bei Führungskräften quasi im Vertrag: Ohne Courage und Klarheit ist gute Führung nicht möglich. Daher sollte jeder in einer Leadership-Position Tendenzen, sich feige zu verhalten, beherzt entgegenarbeiten. Ein Mutprogramm in fünf Schritten.

1. Reflektieren Sie das eigene Denken und Verhalten

Ein Problem mit der eigenen Uncouragiertheit ist, dass man sie oft nicht einmal bemerkt. Das gilt insbesondere in einem Umfeld, in dem es für alle „normal“ ist, nicht klar Position zu beziehen, dem Chef nach dem Mund zu reden, keine Risiken einzugehen. Daher besteht der erste Schritt auf dem Weg zu mehr Mut und Klarheit für Sie darin, das eigene Denken und Verhalten im Führungsalltag genauer zu hinterfragen: Ist es womöglich mehr von Feigheit getrieben als Ihnen, Ihren Mitarbeitern und Ihrem Unternehmen lieb sein kann?

2. Achten Sie auf Ihre Sprache

Besonders verräterisch ist die eigene Sprache. Sprechen Sie oft indirekt und vage, greifen zu Konjunktiven und passiven Verbformen statt direkt, klar und in der Ich-Form zu kommunizieren? Wer verbal vage bleibt, glaubt, dass man ihn so weniger auf das, was er gesagt hat, festnageln kann. Er zieht sich aus der Verantwortung. Etappen Sie sich also häufiger bei Aussagen vom Schlage „Man sollte mal in Erwägung ziehen, ob sich gegebenenfalls Zusammenhänge zwischen dem Sinken der Absatzzahlen und den erfolgten Restrukturierungen feststellen lassen“, ist Vorsicht geboten.

3. Machen Sie sich Gewinne und Verluste klar

Zugegeben: Wer etwas tut und dann dazu steht, macht sich angreifbar, setzt sich Risiken aus. Etwa dem Risiko, dass sein Projekt schief läuft und er sich damit blamiert. Und wer etwas Kritisches sagt oder Missstände benennt, der setzt sich dem Risiko aus, sein Gegenüber damit zu verärgern, oder er beschwört Konflikte herauf. Aber: Ist das wirklich schlimmer als nichts zu tun und zu schweigen? Was könnte auf lange Sicht passieren? Welche Folgen kann das eigene Nichthandeln und Schweigen haben? Was folgt daraus, Zustimmung zu Entscheidungen zu heucheln, die man in Wahrheit für falsch oder sinnlos hält? Stellen Sie sich

diese Fragen – Sie werden oft zu der Erkenntnis gelangen, dass Feigheit, langfristig betrachtet, einen zu hohen Preis fordert.

4. Lernen Sie aus der Vergangenheit

Erinnern Sie sich an Situationen, in denen Sie sich mit Ihrer Meinung aus lauter Angst, anzuecken oder sich unbeliebt zu machen, zurückgehalten haben? Welches Gefühl hatten Sie hinterher? Haben Sie Ihr Verhalten bereut? Und wie war das, als es umgekehrt war? Wie hat sich das angefühlt? Welche Effekte hat es zur Folge gehabt?

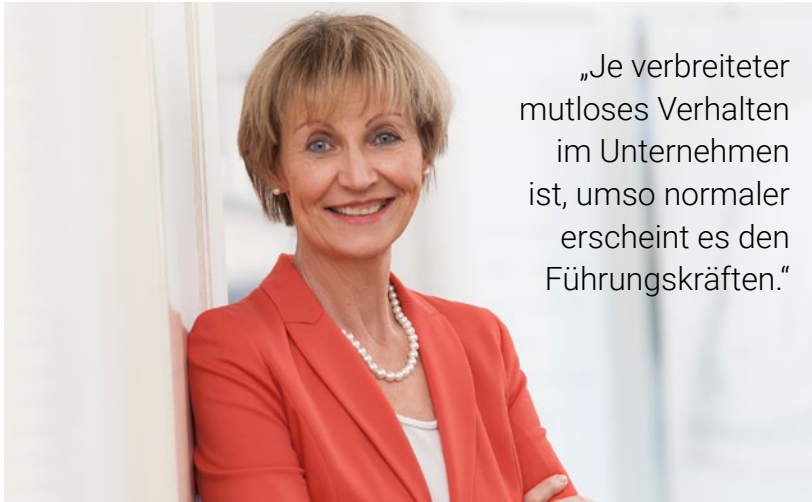


5. Schaffen Sie im Unternehmen eine Mutkultur

Als Führungskraft sind Sie – mehr noch als Ihre Mitarbeiter – Gestalter des Unternehmens. Seien Sie sich bewusst, dass es Strukturen und kulturelle Eigenheiten gibt, die uncouragiertes, rückgratloses Verhalten geradezu heraufbeschwören. Denn wie feige jemand handelt, hängt auch von den Erfahrungen ab, die er im Laufe seines (Berufs-)Lebens gesammelt hat. Es ist kein Wunder, dass Menschen, die immer wieder erlebt haben, für Offenheit von ihrem Chef abgestraft zu werden, diesem irgendwann lieber nach dem Mund reden, statt ihre ehrliche Meinung kundzutun.

Es ist kein Wunder, dass man dort, wo Fehlentscheidungen hart sanktioniert werden, alles daran setzt, bloß nicht eindeutig Position zu beziehen, sich nur ja nicht festzulegen. Das heißt: Unternehmen, die eine schlechte Feedback- und Fehlerkultur haben, züchten Ja-Sager, Verantwortungsflüchtlinge, entscheidungs- und konfliktscheue Führungskräfte geradezu heran. Arbeiten Sie also nicht nur an sich selbst, sondern auch am organisationalen Rahmen, wenn Sie wollen, dass für Sie und Ihre Kollegen und Mitarbeiter mutiges Verhalten zur Norm wird.

Quelle: www.managerseminare.de; Nicole Pathé: Feigling oder Führungskraft? Wie Sie mit Klarheit und Courage Menschen gewinnen. Gabal, Offenbach 2017.; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de



„Je verbreiteter mutloses Verhalten im Unternehmen ist, umso normaler erscheint es den Führungskräften.“

Die Autorin: **Nicole Pathé** ist Expertin für Personalentwicklung und Inhaberin der auf Personal- und Führungskräfteentwicklung spezialisierten Firma pingcom in Königswinter. Kontakt: www.pingcom.de

Aufnehmen, Reagieren, Veränderungen in Angriff nehmen – all das ist nun wieder möglich. Auch in der Führung von Mitarbeitern ist der Mut, ihnen mit Offenheit und Ehrlichkeit zu begegnen und das zu sagen, was wichtig ist, ein wesentlicher, doch im hektischen Alltag oft unterschätzter Faktor.

Beispiel: Ein Teamleiter beobachtet, dass ein Mitarbeiter seit einiger Zeit ungewöhnlich lange für die Erledigung seiner Aufgaben braucht. Er kann nun zweierlei tun: Die Sache laufen lassen, weil er fürchtet, dass es zu einem Konflikt kommt oder dass der Mitarbeiter künftig erst recht demotiviert ist. Oder aber: sich klarmachen, was passiert, wenn er untätig bleibt.

Führungskräfte, die in solchen Situationen immer wieder unsicher sind, zu welchem Zeitpunkt es angebracht ist, vom Schweigen ins Reden zu kommen, könnte eine simple Regel helfen: die „Goldene 3er-Regel“. Schritt eins: Die Führungskraft nimmt ein Verhalten wahr, das sie stört. Schritt zwei: Sie nimmt das Verhalten erneut wahr – und nimmt sich diesmal vor, es anzusprechen, wenn es zum dritten Mal auftritt. Schritt drei: Das Verhalten zeigt sich zum dritten Mal, ergo spricht die Führungskraft es an. Zum Beispiel so: „Mir ist aufgefallen, dass Sie für die Erledigung des Arbeitsauftrages X zwei Wochen länger gebraucht haben als vereinbart. Leider häuft sich das in letzter Zeit. Ich möchte gerne von Ihnen erfahren, woran das liegt.“ Natürlich könnte der Mitarbeiter nun empört sein und den Vorwurf von sich weisen. Möglich ist aber auch: Er ist überrascht, weil er sich nie für zu langsam gehalten hat. Er erklärt, dass ihm bisher kein Zeitfenster für die Aufgaben genannt wurde. Er räumt

ein, selbst zu spüren, dass er zu langsam ist, aber bekennt, dass er nicht weiß, wie er das allein ändern kann. Alles wichtige Informationen – die der Führungskraft bei Umgehen des Gespräches entgangen wären.

Beziehen Führungskräfte nie Position, verlieren sie an Achtung

Etwas zu sagen, bedeutet immer, etwas zu wagen. Wer die Dinge beim Namen nennt, wer Position bezieht, provoziert eine Reaktion – die auch unangenehm ausfallen und Probleme bereiten kann. Doch der große Gewinn ist Klarheit. Und Leistung braucht Klarheit. Mitarbeiter können sich nur dann weiterentwickeln, wenn sie diese Klarheit haben. Führungskräfte glauben zwar oft, es sich mit Mitarbeitern zu verscherzen, diese in die Demotivation oder gar Leistungsverweigerung zu treiben, wenn sie offen und ehrlich sind, Kritik äußern und konsequent unpopuläre Maßnahmen einfordern. Tatsächlich aber ist das Gegenteil der Fall: Mitarbeiter verlieren dann das Vertrauen in ihre Führungskraft und die Achtung vor ihr, wenn sie sie als jemanden erleben, der nie klar Position bezieht, keine Kritik äußert und nicht beherrscht, was die Amerikaner „Walk the Talk“ nennen.

Ja sagen und Nein meinen, etwas zusagen und dann nicht halten: Mancher Führungskraft ist gar nicht bewusst, wie schnell sie in gewissen Situationen auch auf diesen unrühmlichen Pfad gerät – auch ohne böse Absicht. Beispiel: Ein neuer Abteilungsleiter hat sich vorgenommen, all seine neuen Teammitglieder kennenzulernen. Also kündigt er in der ersten Teamrunde an, in den kommenden Wochen mit jedem Mitarbeiter ein halbstündiges Einzelgespräch führen zu wollen. Die Mitarbeiter freuen sich: „Das ist doch mal ein guter Einstieg.“

Tatsächlich führt der Teamchef bald darauf das erste Gespräch mit seinem neuen Stellvertreter. Dieses jedoch wird deutlich länger als 30 Minuten, neben den persönlichen nehmen fachliche Themen breiten Raum ein. Dem neuen Chef wird klar: Seine ursprüngliche Schätzung von einer halben Stunde Gesprächsdauer ist zu niedrig angesetzt. In den kommenden Wochen und Monaten ist er außerdem vom Tagesgeschäft extrem beansprucht – und vergisst, dass er, außer mit seinem Stellvertreter, kein einziges Mitarbeitergespräch geführt hat. Irgendwann fällt es ihm zwar wieder ein,

aber er denkt sich: Es wäre doch peinlich, jetzt noch mit diesen Kennenlerngesprächen zu kommen. Was ihm jedoch entgeht: Dem Team ist das Versäumnis nicht entgangen. Im Gegenteil, es reagiert zunehmend frostig auf die vermeintliche Missachtung. Denn bei ihm ist die Botschaft angekommen: „Wir sind ja offenbar nicht wichtig.“ Die Führungskraft hat nur mit dem Stellvertreter gesprochen, so konnte der Eindruck entstehen, dass nur dieser von Bedeutung ist, nicht aber die übrigen Mitarbeiter. Hinzu kommt der Umstand, dass eine Zusage schlicht nicht eingehalten worden ist. Ein ehrliches offenes Eingeständnis der eigenen Vergesslichkeit, verbunden mit der Ansage „Sollte so etwas noch einmal vorkommen, gehen Sie bitte davon aus, dass es keine Absicht ist, und sprechen Sie mich an“, hätte hier viel bewirkt.

Wer Mut will, muss diesen vorleben

Der Fall scheint banal, ist aber ein typisches Beispiel dafür, wie Führungskräfte im Bemühen, ihr Ansehen zu bewahren, selbiges verspielen können. Der Mitarbeiter bittet um etwas und die Führungskraft fühlt sich versucht, ihn auf später zu vertrösten oder die Verantwortung auf andere abzuwälzen: „Sie wissen doch, dass das Unternehmen derzeit auf Sparkurs ist. Da muss ich einen günstigen Moment abwarten, um Ihr Anliegen mit meinem eigenen Chef und der Personalabteilung anzusprechen.“ Heimlich weiß die Führungskraft aber schon: Sie wird natürlich gar nichts tun. Denn sie will ihrem eigenen Chef auf keinen Fall auf die Nerven gehen. Doch Vorsicht: Derartige Hinhaltetaktiken sind ein riskantes Spiel. Was geschieht zum Beispiel, wenn der Mitarbeiter erfährt, dass einem anderen Kollegen aus einer anderen Abteilung eine ähnliche Bitte gewährt worden ist? Er wird dann sehr schnell die Glaubwürdigkeit seiner Führungskraft in Frage stellen.

Manchmal ist im Führungsalltag auch die Versuchung groß, fehlenden Mut durch reine Machtdemonstrationen zu ersetzen. So wie in diesem Fall: In einem Unternehmen soll der Vertrieb umstrukturiert werden – was allerdings bedeutet, dass die Hälfte der bisherigen Bereichsleiterposten wegfallen muss. Es steht zu erwarten, dass zumindest einige der Bereichsleiter opponieren werden. Leider passiert das, was in solchen Situationen oft geschieht:

Das Management fürchtet endlose Debatten und macht es sich – vermeintlich – leicht. Es informiert die Bereichsleiter in knappen Einzelgesprächen über die Entscheidung, wer bleiben darf und wer in eine (hierarchisch tiefer angesiedelte) Position wechseln muss. Das mehr als bescheidene Resultat: Weil keinem der Bereichsleiter klar ist, nach welchen Kriterien die Auswahl erfolgt ist, und weil alle das Gefühl haben, dass über ihre Köpfe hinweg entschieden worden ist, verliert das oberste Management stark an Akzeptanz. Die Bereichsleiter, die bleiben dürfen, haben mit dem Neid der anderen zu kämpfen. Und die Degradierten schieben Frust und fühlen sich verunsichert, weil ihnen die Kriterien für Leistung und Karriere unklar erscheinen. Einmal mehr hätte es sich bewährt, die Karten auf den Tisch zu legen, statt auf Tauchstation zu gehen.

Generell ist es für Mitarbeiter von großer Bedeutung, in ihrer Führungskraft einen Ansprechpartner zu finden, der ihnen Orientierung gibt, indem er sich zu wichtigen Themen klar positioniert. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Meinung der Führungskraft mit der der Mitarbeiter übereinstimmt. Wichtig ist nur: Wenn Führungskräfte eine eigene Haltung vertreten, dann geben sie Halt. Nur dann sind sie ein Vorbild für ihre Mitarbeiter. Und nur dann können sie dazu beitragen, dass im Unternehmen genau die Mutkultur entsteht, die für den Fortbestand einer Organisation in der heutigen Zeit entscheidend ist.

Nicole Pathé

Wenn Führungskräfte eine eigene Haltung vertreten, dann geben sie ihren Mitarbeitern Halt.



Lesetipp

► Nicole Pathé: Feigling oder Führungskraft? Wie Sie mit Klarheit und Courage Menschen gewinnen.

Gabal, Offenbach 2017, 24,90 Euro.

Anhand zahlreicher Beispielfälle macht die Autorin in ihrem Buch deutlich, welchen Schaden Führungskräfte mit mutlosem – feigem – Verhalten anrichten. Sie zeigt auf, wie es besser geht, und macht transparent, wo die Unterschiede zwischen starker Führung und feiger Führung – die aus ihrer Sicht im Grunde gar keine Führung ist – liegen. Im letzten Kapitel widmet sich Pathé einem wichtigen Aspekt im organisationalen Umfeld, der Feigheit verhindern kann: einer guten Feedback-Kultur.