

# 1 Feige Führungskräfte

*»Mut erweist sich nicht in guten,  
sondern in schlechten Zeiten.«*

Chinesisches Sprichwort

## Wer jammert, ändert nichts

Was tun wir eigentlich gegen die schlimmste Arbeitslosigkeit seit der Weimarer Republik, gegen den Ausverkauf des Wirtschaftsstandorts und gegen die schamlose Korruption in weiten Teilen des Topmanagements? Wir klagen wie die Weltmeister. Wir klagen über die lahrende Konjunktur, die Bedrohung durch Billiglohnländer und Heuschreckenschwärme von skrupellosen Investoren. Damit keine Missverständnisse entstehen: Natürlich lahmt die Konjunktur, nimmt die Globalisierung zu und setzen Investmentfonds manchen Unternehmen arg zu. Aber mal ehrlich: Glauben Sie allen Ernstes, das seien unsere Hauptprobleme?

Das sind doch nur die kommoden Lügen der Feigheit, das Kalkül des mutlosen Mannes: Wenn ich nur laut genug wehklage, dann kommt hoffentlich keiner auf die Idee, dass ich lediglich von meiner Verantwortung ablenke, indem ich andern die Schuld in die Schuhe schiebe. Diese Feigheit kostet täglich Arbeitsplätze. Betrachten wir ein Praxisbeispiel.

## Feigheit kostet Arbeitsplätze

Der Innendienstleiter eines Waschmittel-Herstellers entdeckt eines Tages eine signifikante Veränderung in den Bestellgewohnheiten seiner Kunden. Meldet er seine Entdeckung den zuständigen Stellen? Nein, denn er weiß es besser: »Der Vertriebsleiter hat sich für meine Meinung als Innendienstler noch nie interessiert.« Einige Monate darauf werden 45 Mitarbeiter in der Fertigung entlassen, weil »der Markt für Großpackungen überraschend eingebrochen ist«. Überraschend? Davon kann keine Rede sein.

Der Innendienstleiter erkannte diesen Trend schon vor Monaten. Er war jedoch zu feige, seine unpopuläre Entdeckung mit Nachdruck nach oben weiterzumelden. Noch vor Monaten hätten die Arbeitsplätze in der Fertigung durch eine Flexibilisierung der Prozesse gerettet werden können. Das ist die Wahrheit, die keiner in der Republik laut auszusprechen wagt:

Die Feigheit unserer Führungskräfte vernichtet mehr Arbeitsplätze als die schwache Konjunktur.

Der Reiseveranstalter Thomas Cook machte nach der Jahrtausendwende »plötzlich« mehrere hundert Millionen Euro Verlust. Offiziell war die »schwache Tourismuskonjunktur« schuld. Inoffiziell hatten erfahrene Mittelmanager schon länger hinter vorgehaltener Hand von einer aus dem Ruder laufenden Diversifikationsstrategie gesprochen – aber eben nicht laut. Keiner fand den Mut dazu.

Die Qualitätsmängel bei Mercedes, das misslungene Smart-Abenteuer, die Phaeton-Pleite bei VW – es kann mir doch keiner weismachen, dass diese Entwicklungen niemand im Management kommen sah! Manager mögen manches sein – sie sind jedoch weder dumm noch blind. Sie machen bloß den Mund nicht auf, wenn es darauf ankommt. Warum schweigen sie feige?

## **Management by Fear**

Manager werden immer häufiger mit dem Vorwurf der Feigheit konfrontiert: »Warum habt ihr es so weit kommen lassen? Warum habt ihr das Topmanagement nicht auf die nahende Katastrophe hingewiesen? Warum habt ihr so lange gewartet, bis Entlassungen unvermeidlich waren?« Die stereotype Antwort darauf lautet stets: »Weil die da oben schlechte Nachrichten nicht hören wollen!« Stimmt das?

In vielen Unternehmen regiert tatsächlich die Angst. Und das nicht zufällig. Etliche Topmanager setzen Angst bewusst als Führungsinstrument ein – Management by Fear sozusagen. Andere wiederum verursachen diese Angst unbewusst – doch ebenso wirksam.

»Kill the Messenger« ist Beispiel für diese unbewusste Angstmache-  
rei: Wer eine schlechte Nachricht mutig überbringt, wird verbal abge-  
watscht. Konstruktive Kritik wird auf diese Weise im Keim erstickt.  
Mutlose Manager schließen daraus, dass es klüger sei, den Mund zu  
halten. Das ist vernünftig? Nein, das ist feige.

Es erfordert keinerlei Mut, Kritik auszusprechen, wenn jeder  
Ihnen applaudiert. Mut ist dann gefragt, wenn keiner Ihre Kritik  
hören will.

Das ist doch geradezu die Definition von Mut: Mut ist die Über-  
windung von Angst. Dieser Mut fehlt häufig im Management.  
Warum?

## **Das Menschenbild der Mutlosen**

Der Finanzvorstand eines Pharma-Unternehmens sagte mal: »Die  
Mittelmanager sollen ihre Arbeit machen und mir nicht in meine  
dreinreden!« So verständlich dieser Wunsch ist, er lässt tief blicken:

Das vorherrschende Menschenbild im Management sieht Mit-  
arbeiter als Befehlsempfänger.

Und Befehlsempfängern gesteht man eben nicht das Recht auf  
freie Meinungsäußerung zu. Damit haben wir allerdings eine große  
Kiste aufgemacht:

Mut im Unternehmen hängt stark vom Menschenbild im  
Management ab. Wer nicht den Mut hat, Menschen wie Men-  
schen zu behandeln, hat auch nicht den Mut, ihnen zuzuhören.

Solange Menschen wie Befehlsempfänger behandelt werden, ist  
Mut kein Thema in Unternehmen und Gesellschaft.

Wer Mut will, muss sein Menschenbild ändern.

Wer mutig Feedback von Mitarbeitern einfordert und die Courage hat, auch unbequeme Rückmeldungen auszuhalten, entwickelt schnell eine andere Meinung von den Menschen: »Auch und gerade die Mitarbeiter haben gute Ideen.«

## **Warum sind Manager mutlos?**

Wie um alles in der Welt wurden unsere Manager bloß so mutlos? Der Laie stellt sich vor, dass Mut im Management hart bestraft wird, um Manager so mutlos zu machen. Die Wahrheit ist viel beschämender.

Mut wird ganz sanft bestraft – allein das reicht schon aus, um die meisten Manager in Angsthasen zu verwandeln.

Auf einem Workshop gestand mir ein Abteilungsleiter einmal: »Nachdem mich mein Chef dreimal getröstet hatte und beim vierten Mal lieber zum Mittagessen ging als meinen Vorschlag zur Prozessoptimierung anzuhören, habe ich die Sache einfach aufgesteckt.« Warum das denn? Weil der schlichte Entzug von Aufmerksamkeit, die Vermittlung des diffusen Eindrucks »Du bist ein Abweicherler!« einen Manager in seinem Selbstverständnis schlimmer trifft als eine »harte« Bestrafung. Diese sanfte Sanktionierung raubt Managern vielleicht nicht schneller, aber dafür nachhaltiger den Mut: Keiner fühlt sich gern als Außenseiter. Überspitzt formuliert:

Mutlose Manager sind lieber angepasst als Außenseiter.

Oder wie ein Organisationspsychologe es ausdrückte: »Einen Konformitätsverstoß empfinden Manager schlimmer als einen drohenden Jobverlust.« Man denke. Der typische Manager verliert lieber seinen Job als die Zuneigung seines Vorgesetzten. So tief sitzt die Angst ...

## Im Würgegriff der Angst

Wie stark hat die Kultur der Mutlosigkeit unsere Unternehmen im Griff? Das ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Generell gilt: Jedes Unternehmen ist davon betroffen, und jedem schadet's. Unternehmen, bei denen die Auftragslage gut ist, können sich ihre Mutlosigkeit leisten. Da vergibt der brummende Markt quasi einen Mutlosigkeitsbonus. Manche Firmen machen trotz größter Mutlosigkeit noch gute Geschäfte – mit der Betonung auf ›noch‹.

Leider ist in unseren saturierten Märkten die Mutlosigkeitsmarge meist aufgebraucht. Hier hat sich die Mutlosigkeit bereits zur existenziellen Bedrohung entwickelt. Wie konnte es so weit kommen?

## Der Fluch der fetten Jahre

Wann haben wir unseren Mut verloren? Ausgerechnet in den Zeiten, in denen es uns gut ging; in den 70er-, 80er- und auch noch in den 90er-Jahren. Warum? Gute Zeiten verführen zur Mutlosigkeit. Jeder denkt sich: Warum sollen wir was ändern? Alles läuft doch prima! Für westeuropäische Unternehmen und die westliche Gesellschaft schlechthin ist es leider zu lange zu gut gelaufen. Der ganze Mut der Gründerjahre ist aufgebraucht. Jetzt stehen wir ohne da und müssen Mut erst wieder lernen.

Je mutloser eine Firma oder eine Gesellschaft heute ist, desto besser lief es für sie in den letzten Jahren.

Puma zum Beispiel ging es lange Jahre richtig dreckig – und sehen Sie sich mal an, mit welchem Mut für Trendsetting, pfiffige Produkt- und clevere Marketing-Ideen das Unternehmen derzeit den Markt aufrollt! Jetzt schauen alle neidisch auf den Phönix aus der Asche – anstatt sich von seinem Mut eine Scheibe abzuschneiden.

Bei unseren unsicheren Märkten, hohen Kosten und fehlschlagenden Reformen hilft nur noch eine große Portion Mut, um das Steuer herumzureißen.

Die große Frage ist: Woher nehmen?

## **Mut üben, wenn er nicht gebraucht wird**

Wir haben unseren Mut in den fetten Jahren verspielt. Das lehrt uns: Mut sollte man ausgerechnet dann üben, wenn man ihn am wenigsten nötig hat: in guten Zeiten. Unserem Unternehmen beispielsweise geht es gerade richtig gut. Trotzdem nehme ich jeden Mitarbeiter harsch ins Gebet, der durchblicken lässt: »Dass wir hier ein Problem haben, habe ich schon vor drei Wochen gemerkt. Ich hab bloß nix gesagt, weil ich dachte, das sei nicht so wichtig!« So einem Mitarbeiter sage ich in deutlichen Worten, dass seine Mutlosigkeit das Unternehmen gefährdet. Wenn es um Mut geht, kenne ich kein Pardon.

Inzwischen machen es mir meine Führungskräfte nach. Neulich hörte ich zufällig, wie ein Manager einen Mitarbeiter zur Seite nahm und ihm sagte: »Was heißt, Sie haben das schon vor Wochen gewusst? Während Sie in diesen Wochen geschwiegen haben, haben Sie den Erfolg des Unternehmens aufs Spiel gesetzt! Wenn Sie merken, es stimmt was nicht, müssen Sie sich einbringen. Wer wegschaut und schweigt, macht sich strafbar!« An sich war diese Kritik überzogen, denn nennenswerter Schaden war durch das Schweigen des Mitarbeiters nicht entstanden. Doch wir führen inzwischen nach dem Grundsatz:

Wer in guten Zeiten seinen Mut nicht trainiert,  
den verlässt er in schlechten.