

Nicole Pathé

FEIGLING oder FÜHRUNGS- KRAFT?



Wie Sie mit KLARHEIT und
COURAGE Menschen gewinnen

Mit einem Vorwort von
BORIS GRUNDL

GABAL

Nicole Pathé

FEIGLING oder FÜHRUNGSKRAFT?

Wie Sie mit KLARHEIT und
COURAGE Menschen gewinnen

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95623-512-2

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung und Titelbild: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Autorenfoto: Fotostudio Lichtblick, Bonn

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

© 2017 GABAL Verlag, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

Vorwort: Mehr CHARAKTER wagen	7
Einleitung: Von der KRAFT zu führen	11
1. FEIGLING oder FÜHRUNGSKRAFT?	17
Selbstreflexion	21
Der Feigling	22
Die Führungskraft	25
Der Taktiker	29
Feigling und Führungskraft im Unternehmensalltag	30
Von vorgesetzter Führung und führenden Vorgesetzten	36
Für den schnellen Leser	40
2. Das Phänomen FEIGHEIT	41
Wie das System Feiglinge produziert	44
Die Angst vor der Verantwortung	49
Ehrlichkeit wird bestraft	54
Das Spiel von Macht und Ohnmacht	60
Für den schnellen Leser	64
3. KLARHEIT und COURAGE – Kernkompetenzen erfolgreicher Führungskräfte	65
Der Spagat zwischen Loyalität und Authentizität	67
Schweigen ist feige, Sagen ist Wagen	71
Wer hundertprozentig offen ist, ist nicht ganz dicht	77

»Am Mute hängt der Erfolg«	87
Für den schnellen Leser	90
4. KLARHEIT	91
Reden Sie Tacheles!	93
Holen Sie sich Antworten!	99
Tun Sie, was Sie sagen!	107
Positionieren Sie sich!	113
Für den schnellen Leser	119
5. COURAGE	121
Seien Sie unbequem!	124
Machen Sie sich angreifbar!	130
Seien Sie ehrlich!	135
Treffen Sie auch unpopuläre Entscheidungen!	141
Für den schnellen Leser	147
6. FEEDBACK als Chance	149
Feedbackkultur: ein Spiegelbild von Klarheit und Courage	152
Mitarbeiterbefragungen: Wer Fragen stellt, bekommt nicht immer Antworten	157
Ehrlichkeit als Ausdruck von Vertrauen	164
Mitarbeiterbeurteilungen und Führungskräfte-Feedbacks – die Feinde der Feiglinge	169
Für den schnellen Leser	174
Schlusswort	175
ANHANG	
Ein Dankeschön an meine Interviewpartner	181
Literatur	184
Register	186
Die Autorin	188

Vorwort: Mehr CHARAKTER wagen

Ich beglückwünsche Sie zum Erwerb dieses Buches. Sicher haben Sie es nicht nur aus Neugier gekauft, sondern verbinden einen tieferen Gedanken damit. Vielleicht haben Sie eine Weile gezögert, bis Sie zugegriffen haben. Schließlich ist das Spannungsfeld zwischen Feigling und Führungskraft eine klare Ansage und damit eine Aussage – denn wer möchte schon gerne ein Feigling sein? Für mich bezeichnet es die beiden Enden einer Skala, auf der sich alle Menschen in der Führungsrolle irgendwo befinden.

Wer durch dieses Buch eine kritische Standortbestimmung wagt, um seine nächste Entwicklungsstufe zu erklimmen, ist im Herzen mutig. Er bringt einige wesentliche Qualitäten mit, die eine wirkungsvolle Führungspersönlichkeit ausmachen: den Mut, sich selbst zu erkennen und zu dieser Erkenntnis zu stehen, den Willen, immer besser zu werden, bis man der Beste ist, der man sein kann, und die Fähigkeit aktiven Vorlebens. Dieser Mut und meine Erfahrungen mit Hunderten von Menschen, die unsere Führungsakademie durchlaufen haben, bestätigen: Wer den Mut zur Selbsterkenntnis hat, ist weit davon entfernt, ein Feigling zu sein.

Was jedoch unterscheidet Feiglinge von Führungskräften? Für mich ist es eine Frage des Charakters und damit der Charakterschule, die man nicht nur durchlaufen, sondern wirklich gemeistert haben muss. Denn dies bedeutet den Unterschied zwischen mittlerer Reife

und einem Masterdiplom. Die aus meiner Sicht praktisch anschaulichste Didaktik der Charakterschule findet sich in einem Sprichwort:

**»Säe einen Gedanken, ernte eine Handlung;
säe eine Handlung, ernte eine Gewohnheit;
säe eine Gewohnheit, ernte einen Charakter;
säe einen Charakter, ernte ein Schicksal.«**

Geht man der Charakterfrage gedanklich auf den Grund, entdeckt man unweigerlich zwei extreme Pole: Starrsinn und Wankelmut. Der Starrsinnige verbeißt sich wie ein Terrier in seinen Standpunkt, ganz egal, wie die Umstände und Folgen sind. Wer bei ihm argumentativ den Wind kluger Veränderung sät, wird Sturm ernten. Das Gegenbeispiel liefert manch charakterschwacher Darsteller der Politik: Er wechselt seine Meinungen schneller als ein Chamäleon die Farbe. Der Wankelmütige schließt Bündnisse je nach Stimmung und Windrichtung, manchmal aus Feigheit, manchmal aus Berechnung – zwei Typen, die anders ticken, aber das Gleiche tun. Doch egal ob Bulldozer oder Everybody's Darling: Beide Extreme lassen Menschen ausbluten.

Die wankelmütigen Strippenzieher gibt es auch in Unternehmen. Früher sollten Führungskräfte forsch vorwärts gehen, Chancen erkennen, Fehler machen, lernen und schließlich gewinnen. Heute sichern sie sich lieber gegen Fallstricke ab und verlieren die Kraft. Denn der Druck, keine Fehler zu machen, hat extrem zugenommen. Konkurrenzkampf und Veränderungsgeschwindigkeit sind enorm. Gesetze und eine strenge Compliance-Kultur sorgen dafür, dass man bei Fehlern noch viele Jahre belangt werden kann. Das ist auch gut so. Charakterschwache Führungskräfte allerdings versuchen jetzt schon im Vorfeld möglichen Versagens, durch »die Fahne im Wind« aus der Schusslinie zu kommen. Ihr Absicherungsstreben schlägt

das Chancenstreben. Genau hier fordert Frau Pathé einen dringend notwendigen Kurswechsel ein.

Doch wie kann ich an meinem Charakter arbeiten? Auf jeden Fall wird er durch tiefe innere Überzeugungen geprägt und zeigt sich durch konsequentes Handeln in Form von Gewohnheiten. Darüber, welche Anteile von uns nicht veränderbar sind und welche durch uns selbst bestimmt werden können, herrscht wissenschaftlich Uneinigkeit. In meinen Augen bringt hier das 50:50-Modell die besten Ergebnisse in der Praxis. Natürlich liegt die Kunst darin, zu erfahren, auf welche Hälfte wir zugreifen können.

Gelingt dieser Zugriff, bezieht eine gefestigte Persönlichkeit immer eine klare Position. Sie lässt sich in ihren Haltungen nicht unnötig beirren und vertritt diese klar und offen. Dabei stets reflektiert und selbstkritisch. Denn der Grat zwischen kluger Beharrlichkeit und dummem Starrsinn ist schmal. Genauso konsequent, wie ich zu meinen jetzigen Erkenntnissen stehen kann, sollte ich meine Sichtweise ändern, wenn ich eine neue, starke Erkenntnis habe. Deswegen ist es klug, sich mit den Sichtweisen anderer zu beschäftigen. Wechselt man begründet seinen Blickwinkel, hat das nichts mit Schwäche zu tun, sondern mit Einsicht. Der Sicht des einen. Das verstehen manche nicht. Vor allem, wenn sie primär mit der Bestätigung ihres Selbst und ihrer Daseinsberechtigung beschäftigt sind. So kann es zu dummer Engstirnigkeit kommen.

Natürlich ist Charakter nicht nur eine Sache für Führungskräfte. Er ist die Lebensaufgabe eines jeden Menschen. Doch der Auftrag in der Führung lautet, für ein Klima zu sorgen, in dem eine Charaktererschulung ermöglicht wird. Und das ist nicht nur Aufgabe einer Führungskraft, sondern ebenso die der obersten Unternehmensführung. Hier geht es um eine Kultur der Charakterbildung, die Spitzenleistung ermöglicht, einfordert und umsetzt.

Eine solche Kultur wird zuerst durch das Verhalten der Führung sichtbar und dann bei den Mitarbeitern. In charakterarmen Organisationen dominiert eine passive Verantwortung. Charakterstarke Organisationen leben aktive Verantwortung. Passive Verantwortung wartet auf Aufforderung. Darin regiert eine informelle Dynamik von Cliques, die weniger an Unternehmenszweck und Kundenwerte denken, sondern primär den eigenen, begrenzten Vorteil sehen. Das Verhalten ist rechtfertigend und jedem Eigenrisiko vorbauend. Aktive Verantwortung wird umgekehrt gelebt: Sie wird von sich aus gesucht, gefunden, besprochen, definiert und sinnvoll aufgeteilt. Unternehmen mit charakterfesten Persönlichkeiten sind kundenorientierte Ergebnisfabriken mit vorwiegend aktiver Verantwortung. Doch je größer die Organisation, desto leichter dominiert das Passive. Darin liegt die Gefahr der Charakterschwäche.

Nicole Pathé unterstützt Sie mit diesem Buch auf hervorragende Art und Weise in Ihrer Charakterschule. Ihr Buch zeigt selbst klare Kante und motiviert seine Leser dazu, ebenso zu handeln, auch wenn die derzeit gelebte Praxis mancherorts eine andere zu sein scheint. Denn für alles, was Führen zu einem erlernbaren Beruf macht, benötigen Sie auch eine starke Persönlichkeit. Ich wünsche Ihnen lehrreiche, augenöffnende und unterhaltsame Stunden mit *Feigling oder Führungskraft*. Viel Freude auf Ihrem Weg zu Ihrer nächsten Entwicklungsstufe!

Boris Grundl (Keynote-Speaker, Managementtrainer und CEO der Grundl Leadership Akademie)

Einleitung: Von der KRAFT zu führen

Kennen Sie die Geschichte von Pinocchio? Der kleinen Holzfigur, die jedes Mal eine lange Nase bekommt, wenn sie lügt? Wäre es nicht praktisch, wenn sich dieses Merkmal auch bei Feiglingen zeigen würde? Sicherlich wäre so manches Unternehmen über die Anzahl langer Nasen erstaunt, vielleicht sogar entsetzt. Aber die Feiglinge in Unternehmen erkennt man nicht an langen Nasen – sie verraten sich vielmehr durch typische Formulierungen, Denk- und Verhaltensweisen. In meiner mittlerweile mehr als 25-jährigen Tätigkeit als Managementtrainerin und Coach sind mir einige Feiglinge über den Weg gelaufen und ich gebe zu, dass auch ich mich schon mehr als einmal feige verhalten habe. Daher kann ich mit Fug und Recht behaupten, mich mit dieser Spezies auszukennen und hier aus dem Nähkästchen plaudern zu dürfen.

Auf den folgenden Seiten werden Sie einige Erfahrungsberichte aus meiner Zeit als Trainerin, Coach und Führungskraft lesen. Anekdoten über die Jasager, Lügenbarone und Angsthasen in Unternehmen, deren Strategie lautet: »Nichts sehen, nichts hören, nichts sagen.« Jene, die zwar »Ja« sagen, aber »Nein« meinen, die sich nicht trauen, Dinge in Frage zu stellen, Schlechtes zu benennen oder Kritik am System

Woran erkennt man Feiglinge?

zu üben. Jene Führungsverantwortliche, die hinter vorgehaltener Hand die Strategie des Vorstands oder die Führungskompetenz des Vorgesetzten kritisieren. Denen da oben mal klar und deutlich sagen, was Sache ist? Besser nicht! Schließlich möchte man sich nicht unbeliebt machen oder die Karriere aufs Spiel setzen.

Feiglinge hemmen Veränderungsprozesse

Theoretisch betrachtet kann es von der Sorte Feigling keine oder nur wenige geben. Denn wie soll ein Unternehmen der Anforderung ständiger Veränderung gewachsen sein, wenn die Führungsverantwortlichen nicht in der Lage sind, die Mitarbeiter sicher durch den Change zu führen? So weit die Theorie. Die Praxis sieht jedoch ganz anders aus. Es wimmelt von Feiglingen in Unternehmen. Sie hemmen Veränderungsprozesse, bringen sie sogar zum Scheitern. Sie verheimlichen, lügen und verstecken sich hinter der großen Scheinheiligkeit ihrer Titel als Vorstand, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, als Führungskraft welcher Hierarchiestufe auch immer.

Feiglinge haben Angst und verbreiten Angst. Und Angst war noch nie ein guter Begleiter von Entwicklung und Veränderung – im Gegenteil: Eine Angstkultur lähmt und führt zu Stagnation. Ein Unternehmen, das Change-Prozesse erfolgreich umsetzen will, braucht eine Mutkultur, die von Klarheit und Courage gekennzeichnet ist, und zwar konsequent und durchlässig – von der Unternehmensspitze über den Sachbearbeiter bis zum Hilfsarbeiter. Wie heißt es so schön? »Der Fisch stinkt immer vom Kopf.« Das gilt auch für Angst und Mut: Das obere Management bestimmt den Geruch.

Neben Geschichten über Feiglinge, Jasager und Mitläufer werden Sie auf den folgenden Seiten auch eine Reihe Beispiele mutiger Führungskräfte lesen. Von Menschen, die in Kauf nehmen, sich »für den guten Zweck« auch mal unbeliebt zu machen. Führungs-

kräfte, die nach oben, zur Seite und nach unten Tacheles reden, die Strategien mit ihren Teams und Kollegen weiterentwickeln, Menschen einbeziehen und Veränderungen umsetzen. Die klar sagen, was sie tun, und tun, was sie sagen. Und die bereit sind, sich mit der unbequemen Wahrheit auch mal angreifbar zu machen.



Change-Prozesse können nur dann erfolgreich sein, wenn die Führungskräfte sie authentisch, mutig und überzeugend promoten.

Veränderung muss sich durch alle Hierarchien ziehen – begleitet von einer unternehmensweiten Kommunikation ohne weichgespültes Blabla. Häufig werden hochmotiviert Betriebsversammlungen einberufen oder Townhall-Meetings durchgeführt, in denen der Vorstand seine Botschaften vermittelt. Alles prima und wunderbar. Aber was nützt es, wenn sich in den Versammlungen niemand traut, Fragen zu stellen? Was nutzt der rhetorisch geschickteste Vorstandsvorsitzende, der die Leute durch flammende Reden für den angestrebten Change begeistert, wenn die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz von einem feigen Vorgesetzten erwartet werden? Einem Feigling, der ihren Fragen aus dem Weg geht, Unsicherheiten im Raum stehen lässt und den Eindruck erweckt, mit allem nichts zu tun zu haben: »Die da oben werden schon wissen, was sie machen.« Klasse – das hilft den Mitarbeitern wirklich und motiviert sie für den anstehenden Change! Ironie – aus.

Menschen arbeiten für Menschen und sie orientieren sich an ihnen. Das bedeutet, Führungskräfte sind Vorbilder, die die Stimmung ihrer Mitarbeiter maßgeblich prägen: Treten

Menschen arbeiten für Menschen

sie als Feiglinge auf, die selbst Skepsis und Angst vor der Veränderung zeigen, nützt die beste Kommunikation nichts.

Feiglinge blockieren und verhindern Veränderung. Daher ist es für Unternehmen wichtig, feige Vorgesetzte zu identifizieren und ihnen die Chance zu geben, eine mutige Führungskraft zu werden. Denn: Einmal Feigling bedeutet nicht immer Feigling. Das habe ich bei meiner Arbeit mit mehr als dreitausend Führungskräften erfahren. Gott sei Dank, denn sonst wäre ich wahrscheinlich irgendwann verzweifelt. Aber nein, ich habe oft erlebt, dass sich ein ängstlicher Feigling zu einer mutigen Führungskraft entwickelt hat. Die Voraussetzung dafür ist die kritische Auseinandersetzung mit sich selbst, das Hinterfragen eigener Verhaltensweisen und innerer Haltungen. Dazu ist ein Perspektivwechsel nötig. Er hilft dabei, unvoreingenommen an ein Thema heranzugehen.

Wie gehen wir mit Angst um?

Um nicht selbst Gefahr zu laufen, nur aus meiner Perspektive heraus zu berichten, habe ich zu Beginn meiner ersten Schreibphase Interviews mit einigen Kunden geführt. So konnte ich ihre Sichtweise auf die Feiglinge und Führungskräfte mit meiner abgleichen. Eine meiner Interviewfragen lautete: »Wie gehen Sie mit Ihrer eigenen Angst um?« Bemerkenswert war, dass keiner meiner Interviewpartner abstritt, gelegentlich Angst im Job zu haben. Nur im Umgang mit der Angst unterscheiden sich die Führungskräfte voneinander:

- ◆ »Ich identifiziere exakt den Punkt, der mir Angst macht. Es ist nie das gesamte Thema, sondern ein spezieller Teilaspekt, mit dem ich mich auseinandersetze, nachdem ich ihn erkannt habe.«
- ◆ »Ich denke an Situationen, in denen das Überwinden meiner Angst zum Erfolg geführt hat.«

- ◆ »Ich tanke bewusst Energie, indem ich mache, was mir guttut, zum Beispiel Sport treiben oder lesen.«
- ◆ »Ich frage mich, welchen Nutzen die Angst an der Stelle hat.«
- ◆ »Ich akzeptiere die Angst genauso wie meinen Mut. Denn das eine gibt es nicht ohne das andere.«

Die Antworten zeigen: Es geht keineswegs darum, als Führungskraft unfehlbar zu sein und sich zu einem angstlosen Geschöpf entwickeln zu müssen. Das wäre ja hochgradig emotionslos. Es geht vielmehr darum, sich mit dem Thema Angst auseinanderzusetzen. Jede Führungskraft für sich: auf individueller Ebene durch Selbstreflexion und gezielte persönliche Entwicklung. Und jedes Unternehmen für seine Mitarbeiter: durch das Etablieren einer Mutkultur und den Einsatz von Befragungstools auf breiter Ebene.

In diesem Buch geht es mir nicht um den erhobenen Zeigefinger. Mir geht es darum, den Feiglingen Mut zu machen, sich durch Klarheit und Courage zu einer echten Führungskraft zu entwickeln. Ich möchte den Mut all

jener verstärken, die sich ihrem inneren Feigling stellen wollen. Die Beispiele, die ich zur Veranschaulichung gewählt habe, sind alle genau so geschehen. Sie sind natürlich anonymisiert und abstrahiert dargestellt, um die beschriebenen Personen und Unternehmen zu schützen.

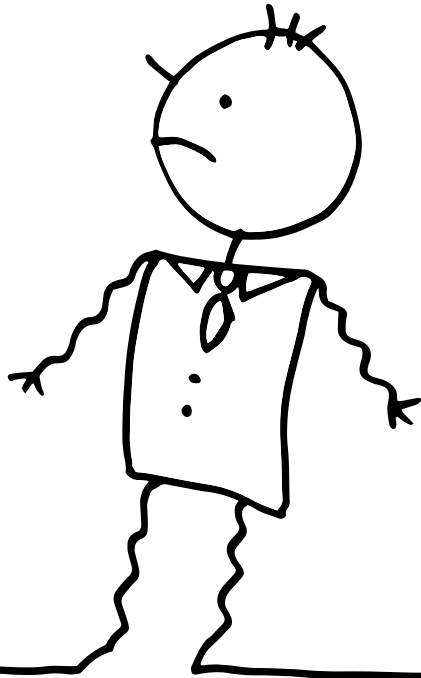
Wichtig: eine Mutkultur etablieren!

Der Begriff »Führungskraft« ist in Unternehmen geläufig – egal, ob es sich um eine feige oder fähige Führungskraft handelt. Eine Positionsbezeichnung, die nicht hinterfragt oder bewertet wird. Daher verwende ich ihn auch allgemein für Personen mit Führungsverantwortung. Wenn ich über feige Führungskräfte spreche, bezeichne ich sie grundsätzlich als Feiglinge. Geht es um fähige, mutige Führungskräfte, dann benenne ich sie auch so.

Nun wünsche ich Ihnen eine spannende Lektüre, die hoffentlich eine Betroffenheit in Ihnen auslöst – sei es als Führungsverantwortlicher oder Mitarbeiter, als Feigling oder als Führungskraft.

Nicole Pathé

1. FEIGLING oder FÜHRUNGSKRAFT?



In meiner Rolle als Managementtrainerin und Coach habe ich bisher einige Tausend Menschen erlebt, die Führungspositionen bekleiden. Immer wieder begegnet mir Verhalten, das ich typischerweise dem von mir skizzierten Bild eines Feiglings oder einer wirklichen Führungskraft zuschreibe. Waren die Feiglinge schon immer Feiglinge und bleiben Führungskräfte immer Führungskräfte? Das habe ich mich oft gefragt. Beide Fragen beantworte ich inzwischen mit »Nein«. Vielmehr bin ich der Überzeugung, dass Führungskräfte irgendwann entscheiden, ob sie grundsätzlich eher feige oder mutig sein wollen. Dabei spielen ihre Erfahrungen und ihre Persönlichkeit eine erhebliche Rolle:



Je stärker und reflektierter die Persönlichkeit und je positiver die Erfahrungen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit mutigen und klaren Verhaltens.
Je schwächer und unreflektierter die Persönlichkeit, desto höher die Wahrscheinlichkeit feigen und vagen Verhaltens.

Unternehmen, die ihre Führungspositionen gewissenhaft besetzen, suchen starke Persönlichkeiten mit der Fähigkeit, Erfahrungen als Wachstum zu empfinden und in positives Verhalten zu übersetzen. Entsprechend sind frischgebackene Führungskräfte mindestens zu Beginn ihrer Tätigkeit meistens mutig und klar im Denken und Handeln. Wenn sie

Feiges Verhalten ist oft eine »Entscheidung«