

Mut – Schlüssel für Leadership

Mut gehört gemeinhin nicht zu den Anforderungen, die man an Führungskräfte stellt. Stattdessen werden Team-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit verlangt. Tatsächlich ist Mut die wichtigste Führungsqualität, denn er verleiht Glaubwürdigkeit.

Gibt es in Ihrem Team auch einen «schwierigen Mitarbeiter»? Jede Führungskraft hat einen. Das kann der «Underperformer» sein, dessen Leistung klar hinter derjenigen der andern zurückbleibt. Oder der Besserwisser, mit dem man «nicht reden kann». Manche Führungskräfte müssen mit einem Alkoholiker im Team umgehen oder einem Mitarbeiter, der seine Aufgaben schludrig und halbherzig erfüllt. Wie soll sich der Vorgesetzte hier verhalten? Positiv-kooperativ und auf eine Besserung hoffend? Oder entschieden und kompromisslos?

Kein Mut ohne Angst

Sie spüren: Hier ist Mut gefragt. Nur – was bedeutet das konkret? Unter einem mutigen Menschen stellen wir uns Action-Helden vor, Lebensretterinnen oder Bungee Jumper. Wir neigen dazu, Mut mit dem Spektakulären in Verbindung zu bringen. Tatsächlich aber ist er eine viel leisere Kompetenz, die sich ohne grosses Trara äussern kann.

Jede Tugend, meint der antike Philosoph Aristoteles, hat es mit einer Angst zu tun, der sie sich stellen muss. Der Mensch kann dieser Angst nachgeben oder sie in den Wind schlagen – beides falsche Lösungen. Nach Aristoteles soll er sich vielmehr dieser Angst stellen und dann nicht tun, was sie gebietet, sondern das, was richtig ist. Tugend bedeutet für den Philosophen, die «richtige Mitte» zwischen zwei falschen Extremen zu wählen: zwischen Feigheit und Tollkühnheit. Der Mut liegt zwischen diesen und tut, was ihm die vernünftige Überlegung nahelegt. Mut heisst also, der eigenen Angst ins Auge blicken: nicht das tun, was sie diktiert, sondern das, was ich ganz persönlich

verantworten kann. Weil unsere Ängste verschieden sind, wird jedem von uns an einem andern Ort Mut abverlangt. Mut ist so subjektiv wie die Angst, der ich mich stellen muss.

Der Vorgesetzte hat vielleicht Mühe mit seinem schwierigen Mitarbeiter, weil er befürchtet, als verständnislos dazustehen, wenn er klare Vorgaben macht. Oder er befürchtet, als Gefälligkeitsapostel zu gelten, und plagt deshalb seinen Mitarbeiter über die Massen, so dass dieser bockt und so erst zum schwierigen Mitarbeiter wird. Der schwierige Mitarbeiter ist immer mein schwieriger Mitarbeiter: Er spiegelt meine Angst wider und zeigt mir auf, wo ich mutig sein müsste.

Sozialkompetenz bedarf des Mutes

Das spricht natürlich nicht gegen soziale Kompetenzen. Kommunikative Kompetenz, Konfliktfähigkeit und Verhandlungsgeschick sind unabdingbar. Und sie sollen auch eingeübt werden, wie es in Führungsschulungen geschieht. Nur stossen sie im Führungsalltag immer da an Grenzen, wo der Vorgesetzte mit seinen eigenen Schwächen konfrontiert wird. Also da, wo seine Angst ins Spiel kommt. Dann neigen auch gut trainierte Führungspersönlichkeiten dazu, das Gelernte zu vergessen, in alte Muster zurückzufallen oder der eigenen un- oder halbbewussten Angst nachzugeben.

Darum ist der Mut, den richtigen anstatt den einfachen Weg zu gehen, die Basis für alle andern sozialen Fähigkeiten: eine Art Metakompetenz. Er sorgt dafür, dass eine Führungskraft die erworbenen Techniken auch umsetzt, wenn es Überwindung kostet. Das gilt nicht nur beim schwierigen Mitarbeitenden, sondern in allen



Führungssituationen. Fast jede Führungskraft muss ab und an auch Unangenehmes mitteilen: Neuerungen, die zusätzlichen Aufwand erfordern, Umstrukturierungen oder gar Stellenabbau. Wie bewältigt Mut diese Aufgabe? Weder im blinden Umsetzen dessen, was von oben angeordnet wird, noch in der billigen Verbrüderung mit den Mitarbeitenden nach dem Motto: Ich muss zwar ausführen, was die da oben anordnen, aber eigentlich bin ich auf eurer Seite. Mut bedeutet, zuerst selber eine klare Position zur Sache zu finden. Vielleicht bin ich von der Änderung überzeugt, vielleicht habe ich gravierende Zweifel. Dann bringe ich diese Position ebenso klar zum Ausdruck. Im ersten Fall mag mir die Missbilligung der Mitarbeitenden Angst machen, im zweiten Fall die der Vorgesetzten. Beide Male besteht der Mut darin, mich nicht von einer solchen Angst leiten zu lassen, sondern von meiner Überzeugung.

Oder, um ein weiteres Beispiel zu nennen: Konflikte gibt es in jedem Team. Sie nicht unter den Teppich zu kehren, sondern anzugehen, gehört zu den Aufgaben einer



Mut bedeutet, trotz Angst den für sich richtigen Weg zu gehen.

er unter Beweis, dass er selber seine Grundsätze lebt. Dann nehmen die Mitarbeitenden die Kongruenz von Worten und Taten wahr. Dann wirkt er authentisch und damit glaubwürdig.

Schliesslich wird auch klar, dass Mut mehr ist als eine blosser Technik. Eine solche nämlich wendet man in guten Tagen an, wirft sie aber schnell wieder über Bord, sobald einem der Wind um die Ohren pfeift. Mut ist eine Einstellung, die einen Menschen gradlinig und konsequent handeln lässt, auch wenn er dabei den Widerstand der eigenen Angst überwinden muss. Mut ist eine Tugend. Diese Tugend steht nicht im Gegensatz zu den lernbaren Führungstechniken. Vielmehr durchdringt der Mut sie und färbt sie ein, damit sie auch in der Praxis taugen.

Muttraining

Mut lässt sich durchaus trainieren. Dazu vier Tipps: 1. Glauben Sie nichts. Wer geistig souverän ist, wer aus dem Mainstream auszubrechen wagt, statt mit vorauseilendem Gehorsam voranzupreschen, wird mutig. 2. Lernen Sie Ihre Ängste kennen und blicken Sie ihnen ins Auge, damit Sie nicht ihr Opfer werden. 3. Führen Sie ein Mut-Journal, ein Vademecum, in das Sie Ihre mutigen Entscheide eintragen. Das beflügelt. 4. Suchen Sie sich Menschen, die Sie ermutigen, über sich selbst hinauszuwachsen. Halten Sie sich an die, die Ihnen mehr zutrauen als Sie selber. Wer sich an diese Regeln hält, hat sich schon auf den Weg zur Glaubwürdigkeit gemacht. ●

RICHARD EGGER

Dr. phil., studierte Germanistik und Philosophie. Der 52-Jährige ist Spezialist für Leadership, leitet Führungsschulungen in Firmen und an Hochschulen, berät Führungskräfte aller Hierarchiestufen und publiziert Bücher und Artikel zu Führungsfragen.



Kontakt:
Tel. 041 740 29 16
info@richardegger.ch
www.richardegger.ch

LESENSWERT

SELBSTMANAGEMENT – RESSOURCENORIENTIERT

Konsequent an persönlichen Ressourcen orientiert, kann Selbstmanagement ausgesprochen lustvoll sein. Das Zürcher Ressourcenmodell (ZRM) ist eine erprobte Methode zur gezielten Entwicklung von Handlungspotenzialen. Fachleute und Laien finden im einleitenden Theorieteil eine Fülle aktueller neurowissenschaftlicher und psychologischer Befunde zum Thema Persönlichkeitsentwicklung und Selbststeuerung. Sie bilden das Fundament für das ZRM-Training und gewährleisten ein systematisches Vorgehen. Praktikern bietet das Buch ein sorgfältig ausgearbeitetes und wissenschaftlich fundiertes Werkzeug für die Durchführung von Trainingsseminaren. Impulsreferate, Arbeitsmaterialien sowie Anweisungen für die Arbeit in Kleingruppen sind nachvollziehbar dokumentiert.



Maja Storch, Frank Krause
256 Seiten, kartoniert
2005, Verlag Huber
CHF 34.90
ISBN: 978-3-456-84172-4

MUT – KARDINALTUGEND DER MENSCHENFÜHRUNG

Wer Mut hat, kann andere überzeugen, gewinnen, motivieren. Wem er fehlt, dem nützen Führungstechniken und -instrumente wenig. Das Buch erklärt die Kraft der Menschenführung aus einer einzigen zentralen Tugend: dem Mut. Richard Egger versteht Führung als gesellschaftliches Grundphänomen. Deshalb gehen seine Beispiele auch über die aktuelle Unternehmenswelt hinaus. Und er greift immer wieder Überlegungen aus der zweitausendjährigen Geschichte der Philosophie auf. Das Buch hilft nicht nur, das eigene Führungsverständnis zu klären, sondern auch, ein aufrichtiges Lebenskonzept zu entwerfen. Ein Muttrainingsprogramm am Ende jedes Kapitels leitet Sie an, Ihre Einsichten direkt umzusetzen.



Richard Egger
224 Seiten, gebunden
2007, Orell Füssli
CHF 44.–
ISBN: 3280052289

Führungskraft. Dabei kann sie sich die Finger verbrennen und zwischen die Fronten geraten. Die Angst davor mag den Vorgesetzten dazu verleiten, den Konflikt auf niedrigem Feuer köcheln zu lassen, in der Hoffnung, dass er von selbst verschwindet. Mut dagegen heisst, ihn beherzt und offen anzupacken, auch wenn ich dabei gegen die Angst angehen muss, selber angefeindet zu werden.

Mut: Metakompetenz und Tugend

Die Beispiele machen dreierlei deutlich: Zum einen lassen sich Mut und Angst nicht trennen. Kein Mut ohne Angst. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass ein Mensch überhaupt mutig sein kann. Zweitens: Entscheidend für die Glaubwürdigkeit einer Führungskraft sind die Situationen, in denen sie ihrer Angst ins Auge blickt, statt sich von ihr schrecken zu lassen. Denn die Mitarbeitenden nehmen sehr wohl wahr, ob der Vorgesetzte den einfachen Weg geht oder den seiner Überzeugung. Dass er den zweiten wählt, macht ihn erst glaubwürdig: Dann verkündet er nicht Wasser und trinkt Wein. Dann stellt