

# Ende des Katzbuckelns

**Management** Vielen Mitarbeitern fehlt die Courage zum Einschreiten, wenn im Unternehmen etwas schief läuft. Doch Mut im Job kann man lernen.

Es ist eine Situation, die Mitarbeiter nahezu täglich durchleben: Das Team kommt zusammen, um ein Projekt zu besprechen. Der Chef skizziert das Vorhaben. Und nicht wenige seiner Untergebenen wissen: So wird das nichts.

Doch keiner sagt ein Wort. Niemand schreitet ein, um die Probleme zu benennen und die Schiefelage zu verhindern, die dem Unternehmen durch den Planungsfehler droht.

Statt der selbstbewussten Fachleute, die die Firma eingekauft hat, hockt ein Haufen kümmerlicher Feiglinge um den Tisch. Die meisten von ihnen halten ihr Schweigen auch noch für eine strategische Meisterleistung. Und der Boss ahnt nichts davon. Er genießt die Schmeicheleien der Speichellecker und interpretiert das Schweigen der Mehrheit als Zustimmung. Später, wenn er und sein Plan auf den Fluren als besonders schwachsinnig durchgehechelt werden, ist er längst mit Volldampf unterwegs auf der falschen Spur.

Das ist der Stoff, aus dem das Bauchchaos am Berliner Flughafen gemacht ist, der Abgasskandal bei VW, die Schmiergeldaffäre bei Siemens. Die Mitarbeiter können noch so kompetent sein: Wenn ihnen der Mut fehlt, im entscheidenden Moment gegenzuhalten, nützen sie dem Unternehmen wenig.

Doch es gibt gute Nachrichten für alle Hasenherzen: Mut ist nicht einfach nur angeboren, Mut ist erlernbar. Angeboren ist eher die Feigheit. Jeder kennt das: Kurz bevor man dem Vorgesetzten widersprechen will, beginnt die Halsschlagader zu pulsieren, die Hände schwitzen, die Luft wird knapp, die Gedanken werden konfus. Der Körper signalisiert: Halt die Klappe, reden kann gefährlich werden!

Der Übeltäter, der gestandene Menschen in Sekundenschnelle zu Angsthasen werden lässt, ist das limbische System im

Gehirn. Es dient dazu, vor unbekanntem, negativen Erfahrungen zu schützen. In grauer Vorzeit war das überlebensnotwendig, damit man nicht auf die Idee kam, mit einem Säbelzahn tiger zu kämpfen. Unglücklicherweise hat sich diese Alarmanlage evolutionär kaum weiterentwickelt. „Trifft das limbische System heute auf unberechenbare Situationen, überreagiert es, als ginge es wie früher ums Überleben“, sagt Management-Coach Gracia Thum. Kurz: Es sieht im Chef den Säbelzahn tiger.

Thum arbeitet daran, diesen überzogenen Reflex unter Kontrolle zu bringen. In ihrem Buch „Encourage: Mut zur Veränderung“ weisen die Dresdner Trainerin und ihre Koautorin Juliane Kluge den Weg zum fruchtbaren Widerspruch\*.

Denn fruchtbar sollte er sein. Kritiker, die sich in der Rolle des moralisch überle-

fasst hat, plappert sich oft um Kopf und Kragen. „Viel zu viel zu reden ist ein Kardinalsfehler“, sagt Thum. „Vor Aufregung wird gesendet, gesendet, gesendet und dabei vergessen zuzuhören.“

Souverän wirkt, wer wenig sagt, ruhig und klar, den Körper dabei möglichst aufrecht hält und sich nicht verbiegt.

Doch was, wenn die Angst übernimmt? Kann man aus geborenen Memmen tapferen Individuen machen? Ja, sagt Thum. Indem man die Feigheit rationalisiert. Als Erstes muss man den kurzen, aber mächtigen Moment der Angst erkennen, der Menschen automatisch in alte Verhaltensmuster nach dem Motto „Besser nicht auffallen“ zurückwirft. Ist er identifiziert, sollte man sich klarmachen, was man im Begriff ist zu unterlassen. Denn so angenehm sich Anpassung anfühlt und so plausibel die

Rechtfertigungsversuche klingen mögen: Sie haben ihren Preis.

Der Mitarbeiter gibt auf Dauer seine Träume, Hoffnungen, Ziele auf, all das, weswegen er den Job einmal angetreten hat. Lebens- und Arbeitszufriedenheit nehmen ab, die Magenschmerzen zu. Nicht selten mutiert er mit den Jahren zum Zyniker, der „dem Scheißladen“ feindselig gegenübersteht, weil er ihn für seine charakterliche Deformation, für das Abhandkommen seines Sinns, verantwortlich macht. Es entsteht eine „zähe Schicht des verdeckten Widerstands“ so Thum.

Das Unternehmen seinerseits verliert die Kreativität des Personals und, schlimmer noch, die Kraft zur Veränderung. Genügte früher ein begabter Mensch, um die Geschicke einer Firma zu bestimmen, sind heute alle Köpfe gefragt. Ohne ständige Modifikation, tapferer Ideen und ungewöhnliche Lösungen kann man im schnelllebigen Internetzeitalter kaum mehr überleben.

Hasenfüße kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten,

schon gar nicht in der Führungsriege. Zögerliche Manager, die Entscheidungen vor sich herschieben, ungenügend kommunizieren und deren Vorgehen als unfair empfunden wird, schaffen Unsicherheit und Frustration. Mitarbeiter respektieren eine Führungskraft, wenn diese klar, aufrichtig und berechenbar ist. Doch das braucht eben Mumm. Manager, ab zur Mutprobe!

Michaela Schießl



Autorin Thum: Der Chef als Säbelzahn tiger

genen Helden gefallen und bei jeder Gelegenheit die Führungsmannschaft angehen, nützen wenig. Sie werden regelmäßig coram publico abgewatscht, was die Furcht der anderen – und damit das Problem – eher vergrößert.

Selbst jene, die mit ihren Einwänden recht haben, erreichen oft nichts, und wieder ist das limbische System schuld. Es sorgt dafür, dass massenweise Adrenalin ausgeschüttet wird, was das Denkvermögen beeinflusst. Wer sich spontan ein Herz ge-

\* Gracia Thum: „Encourage: Mut zur Veränderung“. Business Village; 208 Seiten; 24,95 Euro.

SVEN DOERING / AGENCY FOCUS / DER SPIEGEL



**Video-Übung:**

**Mehr Mut im Job**

spiegel.de/sp172017mut  
oder in der App DER SPIEGEL