

# Leadership/t

Nöllke

2024

ISBN 978-3-8006-7354-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

**Matthias Nöllke**  
**Leadership/t**

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# LEADERSHIP

Menschen führen, die  
Sie (noch) nicht mögen

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von Matthias Nöllke

Verlag Franz Vahlen München

**Dr. Matthias Nölke** ist ein Autor mit einer ungewöhnlichen Spannweite. So schreibt er Bücher über Management und Kommunikation: Über Schlagfertigkeit, Vertrauen, Machtspiele, Psychologie für Führungskräfte und Managementbionik (»Was Unternehmen und Führungskräfte von der Natur lernen können«). Zweiter Schwerpunkt: Bücher für Vermieter und Mieter. Dritter Schwerpunkt: Was sonst noch übrig bleibt. Zum Beispiel, wie man gut durchs Leben kommt, ohne sich angestrengt auf Glück und Erfolg programmieren zu müssen (»Der gut gelaunte Pessimist«). Über einige seiner Themen hält er Vorträge. Und er macht Hörfunksendungen für den Bayerischen Rundfunk: »Menschenaffen. Wie die Tiere sprechen lernten«, »Einstürzende Sandhaufen. Die einfachen Gesetze der Katastrophen«, »Träume von der Unsterblichkeit«, »Über Intelligenz. Warum wir alle so klug sein wollen« und viele mehr. Seine Promotion finanzierte er sich damit, dass er die deutschen Dialogbücher für die »Simpsons« schrieb (die ersten drei Staffeln).

#### **vahlen.de**

ISBN Print: 978 3 8006 7354 4

ISBN E-Book (ePDF): 978 3 8006 7355 1

ISBN E-Book (ePub): 978 3 8006 7356 8

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © mast3r – depositphotos.com (modifiziert)



[vahlen.de/nachhaltig](https://vahlen.de/nachhaltig)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier (hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten. Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

# INHALT

## **Die wichtigen Worte vorweg (9)**

**Leadershit happens (13)** Sie können die ändern nicht ändern (14) Haben Sie Ihre Mitarbeiter heute schon inspiriert? (16) Authentisch ins Abseits (18) Führungskräfte als vulnerable Gruppe (20) Empathie ist auch keine Lösung (23) Überraschung, Menschen reden schlecht übereinander (26) Die Führungsrolle übernehmen (28)

## **Woher die Abneigung? (33)** Reizfiguren (34)

Die anderen verkennen uns (35) Der Fehlstart (36) Die anderen belügen uns (37) Wir verstehen die anderen nicht (38) Die Erklärbaren, die Diven und ganz gewöhnliche Egoisten (39) Gutmenschen und pathologische Altruisten (41) Die anderen haben seltsame Ansichten (42) Neid und eigene Schwächen (43) Die anderen mögen uns nicht (44) Die Liste der Unsympathen (45)

## **Warum gute Führungskräfte unbeliebt sein dürfen (47)**

Führung braucht ein Ziel (47) Führung braucht Macht (48) Die Beliebtheitsfalle (50) Entwürdigende Führung (52) Unparteilichkeit und professionelle Distanz (54) Das »Prinzip des kühlen Kopfs« (56) Zumutungen (57) Die Bühne gehört Ihnen (58)

## **Mimose, Drama-Queen und emotionale Erpressung (61)**

Wer sich verletzt fühlt, fühlt sich auch im Recht (61) Mit Mimosen reden (62) Trennen Sie Absicht und Wirkung (63) Was ist vorgefallen? (65) Wie können Sie es besser machen? (65) Mimosen schützen (66) Die Drama-Queen tritt auf (67) Klare Ansage (68) Emotionale Erpressung (70) Undurchschaubare Gefühle (71) Gefühle ansprechen und anerkennen (72) Ausgesprochene Gefühle (75) Klagen Sie sich an (76) Vereinbarungen treffen mit der VW-Regel (77)

## **Mechanismen der Macht (81) Der Status-Tanz (82)**

Leistungsträger mit sozialen Defiziten (84) Ahnungslos respektlos (85) Status-Signale setzen (88) Fachliche Kompetenz anerkennen (91) Passiv aggressiv im Widerstand (93) Macht und Verantwortung (97)

## **Vertrauensfragen (99) Die beiden Säulen**

des Vertrauens (100) Als-ob-Vertrauen (101) Die »Betriebstemperatur« von Vertrauen (103) Die Entdeckung der Langsamkeit (105) Vertrauen schenken (106) Kann man Lügnern trauen? (107) Abneigung schützt vor Vertrauensbruch (109)

**Feedback-Fallen (111)** Der fatale positive Einstieg (112) Selbsteinschätzung abfragen (113) In der Hölle der Evaluierung (115) Heiter bis wolkig (116) Feedback braucht Abstand (117) Negatives Feedback muss sein (118) Werden Sie niemals persönlich (120) Streichen oder beibehalten? (121) Probieren Sie doch mal ... (122) Feedback einholen (123) Was kann ich verbessern? (126)

**Frauen in Führung (129)** Das moralische Geschlecht (130) Männer ohne Respekt (132) Die Frauenversther (134) Die »Schönste im ganzen Land« (135) Drei Führungsrollen (136)

**Die Welt der Konflikte (141)** Konflikte anfachen (142) Mustererkennung (143) Die Ausweitung der Kampfzone (145) Die drei Eskalationsstufen (146) Interessenskonflikte ausgleichen (147) Das geheime Leben der verborgenen Motive (148) Zum Ausgleich kommen (149) Der Beziehungskonflikt (150) Die Konflikte der anderen (152)

**Wie Sie die unangenehmen Menschen doch noch schätzen lernen (155)** Die Qualität der Querulanten (155) Führen in fordernden Zeiten (157) Die schwarzen Spiegel (158) Am Ende liebenswert (160)

**Literatur (161)**



  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## DIE WICHTIGEN WORTE VORWEG

Sagen wir es offen: Führungskräfte sind nicht nur von Freunden umgeben, sondern auch von Menschen, die ihnen nicht besonders sympathisch sind. Selbstverliebte Besserwisser, Nörgler, Fallensteller, Mimosen, Opportunisten, Querköpfe, Blender und andere Menschen, die ihnen mit ihrer Art gehörig auf die Nerven gehen. Manchmal sind es auch bloße Kleinigkeiten. Oder wir wissen selbst nicht genau, weshalb uns jemand so unangenehm ist. Es gibt unendlich viele Gründe, jemanden nicht zu mögen. Dazu gehört auch: Es liegt eigentlich an uns selbst. Andere kommen mit diesen Menschen prima zurecht. Behaupten sie zumindest.

Das Ganze gilt selbstverständlich auch in der Gegenrichtung: Sie sollen jemanden führen, der Ihnen gegenüber Vorbehalte hat: Weil Sie zu jung sind, zu alt, zu deutsch oder nicht deutsch genug, eine Frau, keine Frau oder irgendwie anders. Oder weil diese Leute selbst gerne auf der Position wären, die Sie jetzt einnehmen. Vielleicht haben Sie aber auch Eigenschaften, die Ihrer Beliebtheit ein wenig im Wege stehen. Nicht jedem fliegen gleich die Herzen zu, wenn er durch die Tür kommt. Manche stoßen erst einmal auf Ablehnung und entfalten ihre Qualitäten erst auf der Langstrecke. In anderen Fällen stimmt einfach die Chemie nicht. Egal, wie sehr Sie sich bemühen, Ihr Gegenüber kann Sie nun mal nicht leiden.

Je verantwortungsvoller Ihre Position ist, umso mehr müssen Sie damit rechnen, dass Sie es mit Menschen zu tun bekommen, mit denen der Umgang nicht leicht ist. Mit denen müssen Sie auskommen. Mehr noch: Sie müssen sie führen und dafür sorgen, dass sie möglichst gute Leistungen erbringen.

Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Und es hängt viel davon ab.

Wenn Sie hier Fehler machen, verlieren Sie Ihre Autorität. Das Arbeitsklima leidet. Sie reiben sich auf und riskieren, dass sich auch das Verhältnis zu denen eintrübt, die Ihnen wohlgesonnen sind.

Das lässt sich andererseits auch positiv ausdrücken: Menschen zu führen, die Ihnen, aus welchen Gründen auch immer, unangenehm sind, ihre Talente und Leistungen zu nutzen und zu fördern, aber ihnen gleichzeitig klare Grenzen zu setzen, das ist eine unschätzbare Fähigkeit, die wir in Zukunft noch viel stärker benötigen – in Zeiten des Fachkräftemangels, der gesellschaftlichen Spaltung und der Erosion sozialer Kompetenzen, über die vielerorts geklagt wird.

Diese Fähigkeit will unser Buch vermitteln. Es geht um Menschenkenntnis, Mechanismen der Macht, Selbstreflexion, Gesprächsstrategien, das Managen von Konflikten und das Prinzip des kühlen Kopfs. Sie lassen sich nicht von Sympathien und Abneigungen leiten. Sie durchschauen taktische Manöver und Fallen. Sie reagieren besonnen. Dadurch erwerben Sie sich Respekt.

Darüber hinaus zeigt sich, dass es oftmals gerade die etwas schwierigen Menschen sind, an denen wir wachsen. Und die manchmal besonders wertvolle Beiträge leisten – wenn man sie mit Fingerspitzengefühl behandelt. Zugleich aber kommt es darauf an, deutlich Grenzen zu ziehen und Spielregeln durchzusetzen, an die sich jeder halten muss.

In ihrer Nüchternheit, Bodenständigkeit und professionellen Distanz stehen diese Vorstellungen in einem gewissen Spannungsverhältnis zu dem Konzept von »Leadership«, das ein völlig anderes Bild von Führung entwirft: Visionär, empathisch, inspirierend, ja, begeisternd sollen Führungskräfte agieren. Das mag in manchen Fällen durchaus hilfreich sein, nicht jedoch für das Thema unseres Buchs: Wer uns nicht leiden kann, der reagiert eher verhalten auf unseren Versuch, ihn zu inspirieren oder mitzureißen. Auch der empathische Zugriff kommt selten gut an, wenn einem der andere persönlich zuwider ist. Was im Berufsleben immer wieder vorkommt. Wohl deshalb hatten Assunta Hoffmann und Eileen Wiechmann, die für den Vahlen Verlag mein Exposé unter die Lupe nehmen sollten, die Idee, meinen ursprünglichen Titelvorschlag für nicht ganz so gelungen zu halten, das Buch umzutaufen und ihm den Titel zu verpassen, den es nun trägt. Ich war kurz irritiert, um dann umso deutlicher zu erkennen: Der Vorschlag trifft es viel besser als meine eigene Idee, die ich lieber für mich behalte. Vielmehr möchte ich mich bei Frau Hoffmann und Frau Wiechmann

bedanken, die nicht mir nur einen neuen Titel, sondern auch ein ganzes Geflecht an Anregungen mitgegeben haben. Und da wir schon beim Bedanken sind: Mein besonderer Dank gilt Thomas Ammon, dem Programmleiter von Vahlen, für den Gedankenaustausch, für sein Vertrauen und sein Engagement. Ohne seinen Zuspruch wäre dieses Buch wahrscheinlich sehr viel anders geschrieben worden. Zuletzt noch ein Hinweis zum Thema gendergerechte Sprache. Es gibt wohl keine Lösung, die für alle Leserinnen und Leser akzeptabel wäre. Nach meinem Eindruck fühlt sich jedoch eine Mehrheit von der gendergerechten Sprache eher genervt als angesprochen. Daher werde ich hier auf Sternchen, Doppelpunkte, Unterstrich, Binnen-I oder andere Formen der sprachlichen Inklusion verzichten und gelegentlich das »generische Maskulinum« verwenden. Nicht weil ich irgendjemanden ausschließen will, sondern weil ich möglichst wenige Leser nerven möchte. Völlig unabhängig davon, ob diese »Leser« weiblich, männlich oder divers sind. Dabei ist mir das Anliegen der gendergerechten Sprache durchaus sympathisch. Doch die Mittel sind es weit weniger. Und so kommt hier auch nicht durchgängig das »generische Maskulinum« zum Einsatz, sondern diverse Varianten. Was mich in diesem Zusammenhang interessiert: Wie hätten Sie es denn gern, als Leserin oder Leser? Lassen Sie es mich wissen. Schreiben Sie an den Verlag oder mailen Sie mir (unter [leadershit@noellke.de](mailto:leadershit@noellke.de)). Selbstverständlich freue ich mich auch über Ihre Kommentare, Fragen oder Ihre persönlichen Erfahrungen zu unserem Thema, die zwischenmenschlichen Abneigungen und wie Sie als Führungskraft damit umgehen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre!

Matthias Nöllke