



**FESTEN HALT** gibt die Gewissheit, die Risiken zu kennen und den Herausforderungen gewachsen zu sein. Wer diese Regeln beachtet, kann bei gewagten Aktionen vorangehen.

# Mehr Mut im Führungsalltag

**PERSONALENTWICKLUNG.** Unternehmen müssen Veränderungen meistern und Innovationen hervorbringen. Beides gelingt nur in einem Klima, in dem Mut und Entscheidungsfreude vorherrschen. Wie Personalentwickler eine solche Kultur schaffen, erläutern hier Annette Blumenschein und Ingrid Ute Ehlers.

Mut ist eine der grundlegenden menschlichen Fähigkeiten zur Lebensgestaltung. Mut ist unerlässlich, will man berufliche Aufgaben konstruktiv bewältigen, Probleme lösen und Überlebenskonzepte im Wettbewerb finden. In Zeiten des schnellen Wandels sind vor allem die Erwartungen und Anforderungen an Führungskräfte hoch. Und dies gilt sowohl für ihr fachliches Können als auch die Fähigkeit zu führen. „Führen“ heißt vorangehen. Und das bedeutet: eine Vorbildfunktion einnehmen, andere anleiten, einem zu folgen, und ihnen dabei den Weg verantwortungsvoll ebnen. Dazu bedarf es Vertrauens auf beiden Seiten: Führende haben darauf zu vertrauen, dass ihre Mitarbeiter bereit sind, ihnen auf neuen Wegen zu folgen, Mitarbeiter müssen

darauf vertrauen, dass man diese Wege tatsächlich beschreiten kann. Aber Mut ist auch eine Kreativkompetenz. Sie ermöglicht, „sich mutig auf Neues einzulassen“ und stellt somit die Basis für Wandlungs- und Innovationsbereitschaft dar. Wer diese Kompetenz besitzt, hat

- Mut, neue Wege einzuschlagen,
- Mut, ungewöhnlicher Vorgehensweisen zu erproben,
- Mut, für neue Ideen einzutreten,
- Mut, Widerständen zu begegnen,
- Mut, auch unbequeme Entscheidungen zu treffen,
- Mut, sich für eine von vielen Möglichkeiten zu entscheiden, ohne im Voraus zu wissen, ob es wirklich der beste aller möglichen Wege sein wird.

Doch bei der Dosierung von Mut treten oft Schwierigkeiten auf. Es gibt eine „Überdosis Mut“, dabei ufert Mut zuweilen aus in Draufgängertum und unter Zeitdruck in wilden Aktionismus. Und es kommt auch eine „Unterdosis Mut“ vor: Mut fehlt ganz, und es macht sich ein lähmendes Sicherheitsbestreben breit.

Das hat verschiedene Ursachen. Permanenter Wandel ist für niemanden grundsätzlich positiv belegt oder gar willkommene Abwechslung zur eintönigen Routine. Veränderungen berühren immer auch wesentliche Grundbedürfnisse des Menschen: das Bedürfnis nach Orientierung einerseits, das Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit andererseits. Wird bei der Veränderung ein bestimmtes Ausmaß erreicht, so kommt dies einer Überforderung gleich, die Ängste auslöst und zu Widerständen rationaler und emotionaler Art führt. Diese können sich im Extremfall steigern bis zur „Neo-Phobie“, der Ablehnung von allem Neuem und dem Beharren am Althergebrachten.

Weil Ängste und Befürchtungen jedoch meist als irrationale Emotionen interpretiert werden, die im Führungsalltag stören, nimmt Mutlosigkeit unterschiedliche Erscheinungsformen an: Mal drückt sie sich aus in Kontrollmechanismen und der Unfähigkeit zu delegieren, mal tarnt sich das Absicherungsbestreben auch im Zahlen- und Kennziffernkult.

So schieben Mutlose notwendige Entscheidungen auf die lange Bank oder fällen sie gar nicht, damit sie keinen Fehler machen. Und so werden nicht selten Mitarbeiterpotenziale in ihrer Entfaltung behindert, und eine innovationsfördernde Organisationskultur bleibt auf der Strecke.

## Was Personalentwickler tun können

Doch Personalentwickler können etwas tun, um Führungskräfte zu ermutigen und in Unternehmen eine entscheidungsfreudige Kultur zu schaffen. Als Schnittstelle zwischen Personal und Organisation haben sie die Verantwortung, zu diesem Unternehmensklima beizutragen. Sie selbst müssen Mut in ihrem Umfeld vorleben.

Darüber hinaus können sie dazu beitragen, dass ein entscheidungsfreudiges Organisationsklima entsteht, sodass die Mitarbeiter auf allen Ebenen neue Wege wirklich mit Freude einschlagen.

Um eine solche Unternehmenskultur zu schaffen, gibt es folgende Ansatzpunkte:

- Systematische Förderung eines innovationsfreundlichen Klimas mit Fehlertoleranz, denn nur wer Fehler machen darf, wird den Mut zum Ausprobieren von Neuem aufbringen.
- Klare Zielvorgaben an Führungskräfte im Anforderungskatalog, denn wer sein Ziel wirklich kennt, hat auch den Mut, unbequeme Entscheidungen auf dem Weg dorthin zu fällen.
- Rekrutierung von Menschen, die auch einmal nicht 150-prozentig zur Unternehmenskultur passen, denn vermeintliche „Exoten“ erweisen sich häufig als anders denkende Impulsgeber und stellen Bewährtes eher couragiert infrage. Sie werden dadurch zum Motor für zukunftsweisende Entscheidungen.
- Kontinuierliche Vermittlung von Wertschätzung (nicht immer nur zu Jubiläen und Geburtstagen), denn mit individuellen Aufmerksamkeiten zu originellen Anlässen wird ein wesentlicher Beitrag zur Ermutigung und Motivation geleistet.
- Durchführung von mitarbeiterbezogenen, firmenspezifischen Veranstaltungen/Events zum Themenschwerpunkt Mut, so bieten sich zahlreiche Gelegenheiten, die Teilnehmenden auf interaktive Weise für das Thema zu sensibilisieren und sie zu ermutigen, das Erlebte in den Arbeitsalltag zu transferieren.
- Veröffentlichung von Intranetbeiträgen, zum Beispiel „Forum Mut“: mutige Entscheidungen, ermutigende Tipps und erprobte Entscheidungshilfen.
- Jahreskalenderüber Mut mit Zitaten, Anekdoten und Geschichten, um das Thema humorvoll für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allgegenwärtig zu machen.

### Was Führungskräfte tun sollten

Doch der Wandel zur mutigen Unternehmenskultur kann durch Trainingsprogramme, Veranstaltungen und Veröffentlichungen, kurzum die Initiative der Personalentwickler nur unterstützt werden. Auch die Führungskräfte selbst müssen hier Beispiel geben und mutiges Verhalten vorleben und einfordern. Sie sollten darauf setzen, den interdisziplinären Austausch zu suchen, sowohl in formell dafür eingerichteten Foren als auch im Rahmen einer informel-

len Kommunikation, denn so wird durch Multiperspektive der Erkenntnisfortschritt gefördert. Auch ist es wichtig, Bestehendes und Altbewährtes konstruktiv infrage zu stellen (beispielsweise als regelmäßiger TOP eines Jour Fixe), so bieten sich Chancen, aus eingefahrenen Routinetätigkeiten neue Gewinn bringende oder ressourcensparende Verfahren zu entwickeln.

### Den Widerständen auf der Spur

Schließlich gilt es, innere Widerstände bei Entscheidungen sensibel bei sich selbst und im Team zu diagnostizieren, dabei auf sachliche und auch auf emotionale Aspekte zu achten. Hierbei hilft eine genaue Betrachtung der Risiken (siehe Kasten) Wer nämlich die Risiken kennt, hat auch den Mut zu entscheiden, ob ein Vorhaben wirklich durchgeführt werden soll oder ob man besser die Finger davon lässt.

Es gilt also, beim Umgang mit Entscheidungen eine ausgewogene Balance zu finden

zwischen ökonomischer Orientierung, verantwortungsvoller Risikobetrachtung und wagemutigem Handlungsdrang. Dann wird es möglich, vom wilden Aktionismus oder der lähmenden Verzögerung zur mutigen Entscheidungsfreude zu gelangen.

### Mut sichert kreativen Vorsprung

Ist diese Tugend in der Kultur des Unternehmens verankert, profitiert die Organisation schon bald vom kreativen Vorsprung und der Entscheidungsfreude engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. ●

Autorinnen: Annette Blumenschein ist Beraterin und Trainerin in Frankfurt am Main. Sie leitet Seminare und Workshops zu Marketing und Ideenmanagement. Ingrid Ute Ehlers bietet Beratung und Training zu Ideenmanagement und Kreativkompetenz. Beide veröffentlichten zuletzt „Der Pippi Langstrumpf Faktor. Managen mit Kreativkompetenz“ (Murrmann Verlag).

## ➤ RISIKOBETRACHTUNG

### Entscheidungen mit System fällen

Im Umgang mit eigenen und fremden Widerständen bei Entscheidungen empfiehlt es sich, die mit ihnen verbundenen Risiken zu betrachten. Jedes angekreuzte „Ja“ offenbart zu überwindende Widerstände. Die so gewonnene Transparenz unterstützt aber den Mut, die Risiken einzugehen oder sie aus gutem Grund zu scheuen.

Wenn eine Entscheidung verzögert wird, liegt es an ...	Ja	Nein
<b>funktionalen Risiken?</b>		
Sind in Bezug auf diese Entscheidung in absehbarer Zeit Veränderungen der Rahmenbedingungen zu erwarten?		
Kann die getroffene Entscheidung schnell durch technischen Fortschritt überholt sein?		
Sind noch nicht alle für die Entscheidung relevanten Informationen vorhanden?		
Wurden noch nicht ausreichend andere Handlungsalternativen abgewogen und bewertet?		
<b>finanziellen Risiken?</b>		
Bindet die Entscheidung finanzielle Ressourcen auf lange Zeit?		
Bindet die Entscheidung personelle Ressourcen auf lange Zeit?		
Kann es bei dieser Entscheidung zur Verschwendung von Ressourcen kommen?		
Sind Folgekosten und nachfolgende Aufwendungen mit dieser Entscheidung verbunden?		
<b>imagebezogenen Risiken?</b>		
Wirkt die Entscheidung in Bezug auf die Unternehmensphilosophie nicht glaubhaft?		
Wird diese Entscheidung von einigen Beteiligten als einsame „one-person-decision“ betrachtet?		
Sind noch nicht alle an dem Entscheidungsprozess beteiligten Personen wirklich überzeugt?		

Quelle: Blumenschein, Ehlers, 2005