

Mut für Manager (I)

Wie Sie eine entscheidende Erfolgsfähigkeit systematisch ausbauen

von Michael Hirt

Mut ist von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Selbstführung und für den Erfolg als Führungskraft.

Ohne Mut werden alle anderen Tugenden wie z.B. Ehrlichkeit, Gerechtigkeitssinn und Optimismus („der Mut zu hoffen“) im entscheidenden Moment nicht stattfinden, weil eben der Mut fehlt die entsprechende Tugend durch konkretes Handeln in der Realität umzusetzen und dabei mögliche negative Konsequenzen in Kauf zu nehmen.¹

Mut spielt auch eine entscheidende Rolle für das Gelingen des psychologischen Entwicklungsprozesses der Selbstwerdung², in dem ein Mensch die Kraft entwickelt so zu sein, wie er ist und jederzeit authentisch zu bleiben.³ Das Handeln dieser Person wird nicht mehr durch externe Einflüsse bestimmt, sondern entspringt ihrem eigenen inneren Kompass. Das erfordert Mut.

In dieser zweiteiligen Reihe geht es darum, worin Mut besteht, warum Mut für Führungskräfte wichtig ist und was wir tun können um den Mut in unserem Leben systematisch auszubauen.

Worin Mut besteht

Grimms Deutsches Wörterbuch umschreibt Mut⁴ wie folgt: „mut bezeichnet das innere eines menschen nach allen seinen verschiedenen seiten hin, aber stets auf dem deutlichen grunde des bewegten gefühlslebens, im gegensatz zum bloszen walten des verstandes oder der erinnerung“⁵.

In seinem Ursprung bezeichnete Mut also eine allgemeine innerseelische Kraft.

Die Hauptbedeutung von Mut in unserer neueren Sprache hat sich erst seit dem 16. Jahrhundert entwickelt: „Nun bezeichnet Mut eine beherzte Stimmung gegenüber Wagnis und Gefahr. Mut wird zum Wagemut: man ist bereitwillig und fähig und traut sich, etwas zu wagen, Mut rückte damit in die Nähe von Kühnheit und Tapferkeit.“⁶

Es gehört zum Mut dazu, bereit zu sein, mögliche nachteilige Folgen („Gefahr“) in Kauf zu nehmen.⁷

Es können drei Formen des Mutes unterschieden werden⁸:

- physischer Mut, dessen Gefahr in einer möglichen Schädigung von Leib und Leben besteht;
- moralischer oder sozialer Mut, dessen Gefahr in einer möglichen sozialen Ausgrenzung besteht;
- psychologischer oder existenzieller Mut, dessen Gefahr in einer möglichen Destabilisierung der Persönlichkeit bzw. des Selbst wie man es bisher kannte, besteht.

Alle drei Arten mutigen Verhaltens können sowohl aktiv als auch passiv gelebt werden, sowohl als „ein Angreifen und Anpacken bzw. als ein Erdulden und Standhalten.“⁹

Die Notwendigkeit für physischen Mut ist in unserer relativ bedrohungsfreien Gesellschaft im Vergleich zu früheren Jahrhunderten gesunken.

Die Notwendigkeit für moralischen oder sozialen Mut bleibt in einer Gesellschaft, die weiterhin einen sehr hohen Anpassungsdruck auf den Einzelnen ausübt¹⁰, aufrecht.

Weiters ist die Notwendigkeit für sozialen Mut (z.B. in der Form von Zivilcourage) mit dem verstärkten Aufkommen radikaler und menschenfeindlicher Haltungen in der europäischen politischen Landschaft der letzten Jahre gewachsen.

Werte sind eben nur etwas wert, wenn wir bereit sind für diese Werte einen Preis zu zahlen, uns für Sie einzusetzen und mögliche Nachteile in Kauf zu nehmen.

Ohne psychologischen bzw. existenziellen Mut sind persönliche Weiterentwicklung und ganzheitlich gelingendes Leben schlichtweg nicht möglich.

Wir brauchen Mut um Ängste zu überwinden, und uns aus psychischen Abhängigkeiten und destruktiven Gewohnheiten zu befreien.

Wir brauchen Mut, aber auch um andere Menschen zu lieben und sich ihnen hinzugeben, Krisen konstruktiv zu bewältigen, den Glauben an unsere Träume und an das Gute nicht zu verlieren und letztendlich um wir selber zu sein.¹¹

Warum Mut für Führungskräfte wichtig ist

Mut und Entschlossenheit sind eine der knappsten Ressourcen im Geschäftsleben, vielleicht sogar die knappste.

Es erfordert Mut sich für eine bestimmte Strategie zu entscheiden und damit andere strategische Pfade auszuschließen. Es erfordert Mut sich ehrgeizige Ziele und klare Qualitätsstandards zu setzen und diese konsequent umzusetzen. Es erfordert Mut schwierige Entscheidungen zu treffen und sich von Partnern oder Mitarbeitern zu trennen, deren Arbeitsweise und Haltung

nicht zur Erreichung der strategischen Ziele beiträgt.

Das Scheitern oder die mittelmäßige Performance von Unternehmen sind in vielen Fällen die Folge halbherzig umgesetzter Strategien.

Klare Strategien, die mit Mut und Entschlossenheit umgesetzt werden, bringen zwei entscheidende Vorteile.

Erstens, ermöglichen sie es alle Prozesse im Unternehmen klar und fokussiert auszurichten. Dadurch entwickelt das Unternehmen gezielt die besonderen Stärken (Kernkompetenzen), die erforderlich sind um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Zweitens, ermöglichen konsequent umgesetzte Strategien auch eine klare Positionierung des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb, ein entscheidender Vorteil für das Marketing.

Die Kunden wissen jetzt also wofür das Unternehmen steht, und das Unternehmen verfügt tatsächlich über die Fähigkeiten um das nach außen gemachte Versprechen auch systematisch und regelmäßig zu erfüllen.

Ein ausgezeichnetes Beispiel für die Bedeutung von Mut und Entschlossenheit ist der Discounter Aldi/Hofer.

Dieter Brandes, Ex-Geschäftsführer des Discounters und Mitglied des Verwaltungsrats, beschreibt in einem Interview mit dem Manager Magazin¹² unter welchen Bedingungen das Aldi-Erfolgs-Prinzip „Konsequent einfach“ nicht funktionieren kann: „Überall dort, wo Unternehmen und Organisationen von Angst und Verantwortungslosigkeit geprägt sind. Das sind die Komplexitätstreiber Nummer eins. Angst kommt aus der Sorge, nicht vollkommen zu sein, Fehler zu machen, kritisiert zu werden oder - in der Politik -

nicht wieder gewählt zu werden. Angst ist fast immer gepaart mit mangelnder Unabhängigkeit. Ein Unternehmensleiter oder Regierungschef muss den Mut und die Unabhängigkeit aufbringen, das ihm notwendig und sinnvoll Erscheinende zu tun, unabhängig von seinem Schicksal, einer Vertragsverlängerung oder Wiederwahl.“

Der Mut an die eigene Strategie zu glauben und diese über Jahre hinweg konsequent umzusetzen ist somit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Beim einzelnen Menschen ist es nicht anders.

Meist wissen wir was zu tun ist, um ein besseres, gesünderes und produktiveres Leben zu führen und wirksamere Führungskräfte von uns selber und unseren Mitarbeitern zu sein.

Wir wissen meist auch warum wir es tun sollten und in vielen Fällen auch wie wir es tun sollten.

Das Problem ist, dass wir nicht den Mut aufbringen unsere alten Gewohnheiten hinter uns, zu lassen und beherzt und konsequent unser Leben zu ändern.

Wir haben nicht den Mut, kurzfristigen Versuchungen zu widerstehen und das zu tun was langfristig das Richtige ist¹³.

Im zweiten Teil dieser Reihe behandeln wir drei wesentliche Quellen der Entmutigung und was wir tun können um den Mut in unserem Leben systematisch auszubauen.



Dr. Michael Hirt, Experte für Strategisches Management und Selbstführung verhilft Führungskräften und deren Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg durch innere Klarheit und konsequente Umsetzung. Der energiegelvolle Österreicher begeistert durch Authentizität, Klarheit und Umsetzungs-orientierung.

Er verbindet dabei souverän die neuesten Ergebnisse der Wissenschaft mit den profunden Erkenntnissen der Weisheitsliteratur.

Vor der Gründung von HIRT&FRIENDS im Jahr 2001 war Michael Hirt Projektleiter bei der weltweit führenden Strategieberatung Boston Consulting Group (BCG) und der Österreichischen Industrieholding AG (ÖIAG).

Als leidenschaftlicher Berater, Trainer, Vortragender, Coach, Hochschullehrer, Managementpraktiker und Autor mit Studium u.a. in Wien, Fontainebleau (INSEAD MBA) und Montreal (McGill LL.M.) begleitet er seit über 15 Jahren Spitzen-Führungskräfte im In- und Ausland, mit Konzentration auf die erfolgreiche Verbindung von Leistung und Menschlichkeit.

TEL: +43-(0)-2773 20176

E-MAIL: m@hirtandfriends.at

WEBSITE: www.hirtandfriends.at

Weitere Artikel von Michael Hirt unter www.hirtandfriends.at:

Den Schweinehund besiegen - Persönliche Verhaltensänderung in der Praxis

Ohne Ziel stimmt jede Richtung - Der Strategiecheck für Ihr Unternehmen

Sie können Michael Hirt's zukünftige Artikel und Podcasts (kostenlos) erhalten, wenn Sie eine E-Mail mit dem Stichwort „Artikel“ an office@hirtandfriends.at schicken.

Alle männlichen Bezeichnungen in diesem Artikel wie z.B. „Unternehmer“ beziehen sich generell auf beide Geschlechter.

¹ Dick, Andreas [Dick]: Mut - Über sich hinauswachsen, Bern 2010, S. 60.

² Selbstverwirklichung, Selbstaktualisierung

³ Dick, S. 159 ff.

⁴ *goth.* môds, *altnord.* môðr, *schwed. dän.* mod; *ahd. mhd.* muot; *alts. ags. fries.* môd, *niederl.* moed, *engl.* mood.

⁵ Das Deutsche Wörterbuch von Jacob und Wilhelm Grimm auf CD-Rom und im Internet - ein Projekt des Kompetenzzentrums für elektronische Erschließungs- und Publikationsverfahren in den Geisteswissenschaften an der Universität Trier in Verbindung mit der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften Berlin.

<http://germazope.uni-trier.de:8080/Projekte/DWB>

⁶ Dick, S. 14.

⁷ So bereits Aristoteles in der Nikomachischen Ethik 3, 10 und Cicero in de inventione 2, 163.

⁸ Dick, S. 44ff.

⁹ Dick 45f.

¹⁰ Ein Beispiel dafür ist der „Markenwahn“ der in manchen Schulen ausbricht und die Kinder (und Eltern) unter einen enormen Druck bringt Kleider bestimmter Markenhersteller zu tragen um „dazu“ zu gehören.

¹¹ Dick, S. 47.

¹² Langer, K.: Das Prinzip Aldi, Manager Magazin, 8.3.2004 - <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,288791,00.html>. 5. Dezember 2010.

¹³ Maister, D.: Strategy and the Fat Smoker, Boston 2008, S. 3ff.