

Mut in Organisationen

Wie Besitzstände mutige Entscheidungen verhindern (können)



Mit dem letzten Schwerpunktthema dieses Jahres wendet sich die zfo dem Thema »Mut«, genauer »Mut in Organisationen«, zu. Mutige Entscheidungen und Handlungen werden primär meist als positiv wahrgenommen – zumindest dann, wenn sie sich im Nachhinein als richtig herausgestellt haben. Es ist allerdings zu fragen, ob Mut nicht vielfach »nur« eine Abwägung von Chancen und Risiken darstellt. Man denke hier nur an die immer wieder gerne kolportierte Aufgabe einer Philosophieklausur, bei der die Frage gestellt wurde: »Was ist Mut?« Ein Schüler soll daraufhin ein leeres Lösungsblatt abgegeben haben, auf dem lediglich der Satz stand: »Das ist Mut!«. Inwieweit dies wirklich mutig war oder aber schon übermütig, kann letztlich nur die korrigierende Lehrkraft beantworten. Auf jeden Fall ging der Schüler ein extrem hohes Risiko mit seiner Antwort ein. Die Sozialpsychologie würde dies wahrscheinlich so erklären, dass sich der Schüler in einer extremen Verlustsituation befunden hat (er hatte offensichtlich nicht den entsprechenden Stoff gelernt) und er insofern bereit war, dieses hohe Risiko einzugehen, da er andernfalls auf jeden Fall wohl durch die Klausur gefallen wäre.

Schließt man sich einem derartigen Erklärungsmuster an, so fallen mutige Entscheidungen meist nur dann, wenn sich der Entscheider in einer Verlust- oder Krisensituation befindet. Besitzstände hingegen verhindern, dass mutige Entscheidungen, insbesondere solche, die auf Veränderung abzielen, getroffen werden. Ein Schumpeter'scher Unternehmer, der mit seinem innovativen Geschäftsmodell bestehende Modelle nachhaltig in Frage stellt, ist in einem solchen Kontext selten zu finden. Wie gerade die vielfach propagierten Resilienzkonzepte zeigen, wird viel Energie darauf verwandt, Unternehmen widerstandsfähig gegen Veränderungen von außen zu

machen. Der aktuelle Besitzstand soll nicht gefährdet werden. Innovative und damit mutige Entscheidungen sind in diesen Konzepten nicht vorgesehen. Man passt sich allenfalls erkannten Veränderungen an. Man wird aber nur sehr selten zum Motor von Veränderungen in den jeweiligen Geschäftsfeldern.

Dabei erlauben es gerade Besitzstände, Risiken auch tatsächlich einzugehen. Allein dazu fehlt in der Regel der Mut. Insofern ist es sicherlich ein zentraler Aspekt für mutige Entscheidungen, dass man sich über derartige Verhaltensmuster bewusst ist. Andernfalls fallen mutige Entscheidungen oftmals erst dann, wenn sich eine krisenhafte Entwicklung andeutet. Vielfach kann es dann aber auch schon zu spät sein, neuartige Geschäftsfelder, Märkte oder Fertigungstechniken in Angriff zu nehmen, da Zeit und Ressourcen nur noch eingeschränkt vorhanden sind.

Mit diesen Überlegungen möchte ich Sie, verehrte Leserinnen und Leser, auf unseren aktuellen Schwerpunkt einstimmen, wohl wissend, dass das Thema Mut in Organisationen auch noch ganz andere Facetten aufweist, wie die folgenden Beiträge zeigen werden. Ich wünsche Ihnen hierzu eine erkenntnisreiche Lektüre und möchte allerdings auch nicht versäumen, Ihnen von dieser Stelle alles Gute für die vor uns liegenden Feiertage zu wünschen, verbunden mit einem ganz herzlichen Dank an die Vielzahl der Gutachter, die auch in diesem Jahr wieder dazu beigetragen haben, die inhaltliche Qualität der Beiträge in der zfo sicherzustellen.



Gerhard Schewe



Schwerpunkt **Mut in Organisationen**

- 384** **Mut im Management**
 Grundlagen für Führung und Organisation
 Dominik Hammer

Von Managern und Mitarbeitern wird häufig erwartet, dass sie mutig sind. Doch was mit »Mut« im Einzelnen gemeint ist, bleibt offen. Anhand eines theoretischen Bezugsrahmens zum Erkennen von Mut sowie einer empirischen Studie zum Thema bringt der Autor hier Licht ins Dunkel.

- 390** **Franziskus – ein Papst, der den Mut hat die Zukunft zu gestalten**
 Was man vom Oberhaupt der katholischen Kirche lernen kann
 Rudolf Prokschi

Die Meinungen über Papst Franziskus gehen – vor allem innerhalb der katholischen Kirche – durchaus auseinander. Doch eines bescheinigen ihm Kritiker wie Bewunderer: Dieser Papst beweist Mut – und das hat durchaus positive Auswirkungen auf seinen Führungsstil.

- 395** **»Mut in Organisationen«**
 Eine Dekonstruktion
 Irma Rybnikova

Emotionen gehören gemeinhin nicht zum Forschungsgegenstand der BWL, das Schwerpunktthema Mut in dieser Zeitschrift ist somit durchaus ungewöhnlich, vielleicht sogar löblich, meint die Autorin. Doch stößt sie sich bereits an den Formulierungen der Ausschreibung und deren implizierten Vorurteilen.

- 400** **Interview**
Herausforderungen und Risiken einer Großakquisition

ZF Friedrichshafen kauft TRW Automotive

Mit **Jürgen Holeska**, Vorstandsmitglied der ZF Friedrichshafen, sprach Professor Dr. *Günter Müller-Stewens* von der Universität St. Gallen über die Herausforderungen und Risiken der jüngsten Großakquisition des Unternehmens.

- 405** **Standpunkt**
Whistleblowing – mehr Mut zum aufrechten Gang!
 Eva Geiblinger

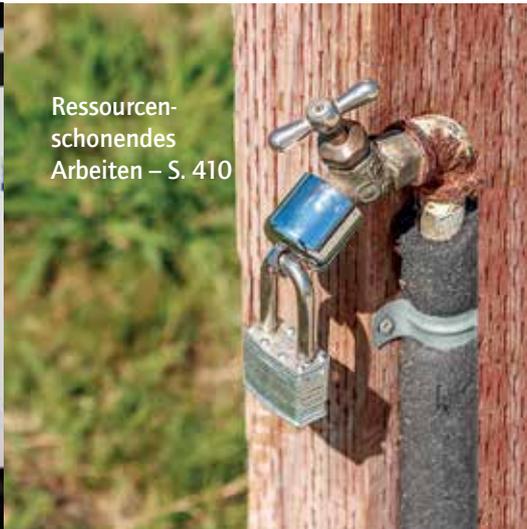
- 408** **Standpunkt**
Mut zu emotionaler Führung
 Michaela Moser

Spektrum

- 444** Impressum
446 Rezension
447 Aktuelles
449 Verbandsmitteilungen
456 Call for Papers/Vorschau



Fransiskus – ein Papst, der den Mut hat die Zukunft zu gestalten – S. 384



Ressourcenschonendes Arbeiten – S. 410



Konstruktive Interkulturalität – S. 430

Führung & Leadership

410 Ressourcenschonendes Arbeiten

Wie man Fachkräfte durch den Abbau von Verschwendung entlastet

Bernd Kriegesmann/Stefanie Bengfort/
Julia Eßlinger/Cihan Dogan

Im Kampf um Spitzenkräfte müssen sich Unternehmen in Deutschland mittlerweile einiges einfallen lassen. Wer gutes Personal hat, sollte es pfleglich behandeln. Wie wichtig der Abbau von Belastungen ist und wie man dies erzielen kann, erläutert dieser Beitrag.

418 Social Freezing – die kalte Verführung

Ist das Einfrieren von Eizellen ein Meilenstein der Gleichberechtigung oder nur das nächste Level der Selbstoptimierung?

Elisa Schwarz

Im Oktober 2014 ging ein Thema durch alle Medien: Social Freezing, das Einfrieren von Eizellen, bezahlt von Unternehmen wie Google oder Facebook, damit sich Karriere und Kinderwunsch ihrer Mitarbeiterinnen vereinbaren lassen. Der Beitrag untersucht theoretische Hintergründe und praktische Folgen dieser Entwicklung.

424 Strategic Fit

Human Resource Management im Kontext unterschiedlicher Unternehmensstrategien

Dorothea Alewell/Sven Hauff

Dass Personalmanagement von der Strategie eines Unternehmens abhängig ist, erscheint logisch. Wie genau unterschiedliche Unternehmensstrategien die Personalpolitik bestimmen (sollten), wurde in der hier vorliegenden empirischen Studie untersucht.

430 Konstruktive Interkulturalität

Impulse für die Zusammenarbeit in internationalen Organisationen am Fallbeispiel Alleo

Christoph Barmeyer/Eric Davoine

Anhand der Fallstudie in dem deutsch-französischen Joint Venture Alleo GmbH, das als Schnittstelle zweier großer nationaler Systeme gesehen werden kann, zeigt sich, dass Interkulturalität im Management nicht nur problematisch ist, sondern auch konstruktiv gestaltet und genutzt werden kann.

zfo-Toolkit

438 Der Businessplan

Das Geschäftskonzept nicht nur für die Unternehmensgründung

Christian Schultz



Change Management

442 Question & Answers-Kompetenz

Tipps zur Vermittlung von Veränderungen im Unternehmen

Caspar Fröhlich

