



# Mut kann man nicht kaufen

**Studie.** Der „Hernstein Management Report“ zeigt: Österreichs Führungskräfte halten ihre Unternehmen nicht für sonderlich mutig. Ein Befund, der einigermaßen überrascht.

Authentizität hat in den heimischen Führungsetagen offenbar genügend Platz: 81 Prozent der Führungskräfte sagen, dass sie sich in der Arbeit nicht verstellen müssen, sondern ganz sie selbst sein können. Das ergab der jüngste „Hernstein Management Report“, für den gut 1500 Führungskräfte aus Österreich und Deutschland befragt wurden. Drei Viertel sagen, sie könnten ihre Meinung offen äußern, auch wenn sie kritisch sei oder der allgemeinen Meinung im Unternehmen widerspreche.

Wie mutig die Unternehmen wirklich sind, hat ein ernüchterndes Bild ergeben. Nur 49 Prozent der Führungskräfte finden ihr Unternehmen mutig. 53 Prozent geben an, dass Innovation in ihrem Unternehmen (bzw. ihrer Organisationseinheit) einen hohen Stellenwert hat. Es überrasche sie, sagt Michaela Kreitmayer, „dass in Zeiten von Transformation, Digitalisierung und Disruption nur in der Hälfte aller Unternehmen Innovation einen hohen Stellenwert hat.“ Bei so viel Change habe sie sich „einen höheren Innovationsanteil erwartet“, sagt die Leiterin des Hernstein-Instituts.

Allerdings variieren die Ergebnisse deutlich zwischen den Hierarchieebenen. Führungskräfte des oberen und Topmanagements äußern sich deutlich positiver hinsichtlich der Kultur ihres Unternehmens. „Meist hat das Topmanagement mehr Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum als das untere Management“, sagt Kreitmayer.



mayer. „Daher gibt es im oberen Management auch mehr Potenzial zu mutigen Entscheidungen.“

## Mit dem Alter kommt der Mut

40 Prozent der Befragten geben an, dass ihnen Personalentscheidungen den meisten Mut abverlangt hätten. 18 Prozent nennen als mutigste Entscheidungen solche, die

## ZUR PERSON



**Michaela Kreitmayer** leitet seit November 2016 das Hernstein Institut, das mit dem

„Management Report“ in Kooperation mit Vieconsult regelmäßig Führungskulturen untersucht. [Hernstein/Philipp Tomsich]

sie ohne Rückhalt oder gegen die Meinung des eigenen Vorgesetzten getroffen haben. Ein Empfinden, das aber vom Alter abhängt. 59 Prozent bezeichnen sich selbst vergleichsweise mutiger als früher, davon etwas mehr weibliche als männliche Führungskräfte. „Mutige Entscheidungen von Führungskräften sind kontroverielle Entscheidungen, die polarisieren“, sagt Kreitmayer. Aber auch Entscheidungen mit hohem Risikoanteil zählten zu den mutigsten Entscheidungen. „Mit dem Alter steigt der Mut, weil meistens schon mehr Gelassenheit in den Persönlichkeiten verankert ist. Durch die gemachten Erfahrungen fällt auch das Entscheiden leichter.“

Nun lässt sich Mut bekanntlich nicht kaufen. Aber man kann „Mut

lernen“. Zumindest „prinzipiell“, wie es Kreitmayer formuliert. „Man kann sich die Frage ‚Was ist das Schlimmste, was passieren kann?‘ stellen. In der Realität sieht und spürt man dann, dass es in den seltensten Fällen so schlimm wird, wie man sich das vielleicht ausgemalt hat.“ Daraus lerne man, mutig sein zu können, „weil in den meisten Fällen nicht einmal ein Bruchteil der Gefahr eintritt“.

Mut lasse sich auch durch Beobachten von anderen Verhaltensweisen lernen. „Wenn man selbst einmal gespürt hat, dass sich Mut auszahlt, traut man sich auch mehr (zu).“ Erfahrungen unterstützen einen in der eigenen Mutskala. „Dazu braucht es allerdings manchmal auch das Ausdehnen der eigenen Komfortzone.“ (mhk)