

Nachgefragt: Martin Lennartz

Management-Coach und Berater

Wer eine Unternehmensnachfolge antritt, den Sprung in die Selbstständigkeit wagt und eine neue Dimension der Verantwortung übernimmt, der braucht Mut. Warum fällt es aber gerade heute oft schwer, etwas zu riskieren? Welche Bedingungen machen mutige Entscheidungen wahrscheinlicher? Lässt sich „mutig sein“ lernen? Martin Lennartz gibt Antworten und erklärt Hintergründe.

Was bedeutet Mut für Sie?

Jede Fußballmannschaft auf dem Spielfeld braucht Mut. Denn sie geht das Risiko ein, das Spiel zu verlieren. Trainer und Mannschaft bereiten sich auf die Ungewissheit des Spiels vor, um im richtigen Moment Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden. Wo immer wir mit Überraschungen rechnen und Entscheidungen treffen, brauchen wir Mut. Es könnte ja was schief gehen. Nichts tun ist auch ein Risiko. Ich stehe daher jeden Morgen mutig auf und unterstütze meine Kunden darin, wie im Fußball das Tor zu finden, geeignete Stellen auszuwählen und die richtige Mannschaft aufs Feld zu schicken.

Warum fällt es uns heute oft so schwer, mutige Entscheidungen zu treffen?

Wer heute ein Unternehmen gründet, eine Nachfolge antritt oder eine Managemententscheidung trifft, muss mit Überraschungen rechnen. Ich nenne das Dynamik. Die hat es natürlich schon immer gegeben, wirklich neu ist ihre Dominanz. Sie entsteht durch die zunehmende Enge der Märkte. Konkurrenz beginnt nicht erst mit einem Produkt, jede Idee wird durch Ideen anderer gestört. Hier helfen weder Prozesse noch sorgfältige Planung. Die einzige Lösung sind Leute, die schneller als andere passende Ideen haben und mutig sind, Neues zu probieren. Wir sind gewachsen in

einer Zeit relativer Stabilität, unsere gewohnten Werkzeuge sind Planen, Strukturieren und Messen. Das sind verlässliche Instrumente in stabilen Umgebungen. Bei Unsicherheit täuschen sie uns allerdings etwas vor. Dort den einzig richtigen, planbaren Weg zu suchen, ist wie darauf zu bauen, dass der gerade ins Spiel eingewechselte Joker in der Nachspielzeit das entscheidende Tor schießt.

Wie lässt sich in der Arbeitswelt die Fähigkeit entwickeln, auch unter vermeintlich unsicheren Bedingungen ins kalte Wasser zu springen?

Methodik und Prozesse basieren auf Wissen, wir können sie lernen. Wo wir etwas nicht genau wissen, braucht es ein anderes Prinzip: Können. In der Kunst, im Sport und auch in der Wirtschaft dominiert heute Dynamik, schnelles Können überholt langsames Wissen. Können kann man nicht lernen, Können kann kein Management „machen“: Sie entwickeln sich nur durch Talent und üben, üben, üben. Können findet man nur, wenn man sie beim Tun beobachtet. Dann brauchen sie Raum, um sich zu entwickeln und zu wachsen. Günstig dafür sind zum Beispiel Herausforderungen, echte



Foto: Thomas Knüppel

Martin Lennartz

Debattenkultur, offener Austausch, Diversity, der Mut zum Probieren, Irrtümer als nützliche Lernerlebnisse anzusehen. Es gibt dafür keine allgemeingültigen Rezepte, es ist immer ein wenig anders. Wie man Können allerdings unwirksam macht, da bin ich sicher, das wissen wir alle.

Welche Rolle spielen Werte (im Arbeitsleben)?

Werte sind Gefühle. Die kommen immer dann ins Spiel, wenn unser Verstand an Grenzen stößt. Für Wissen reicht Verstand, unsichere Rahmenbedingungen brauchen Gefühle. Wo Regeln und Methoden nicht weiterbringen, geben Werte und Gefühle Orientierung. Das beste Training für Gefühle sind vielfältige Erfahrungen, Offenheit für neue Sichtweisen, Neugierde, kontroverse Debatten ohne den Anspruch, recht haben zu wollen.