

# MUT IST BESCHEIDEN- HEIT

**Kai Dierke und Anke Houben** sind Gründer von Dierke Houben Leadership Partners, spezialisiert auf Coaching für Top-Executives und deren Teams. Als Adjunct Professors lehren sie Leadership an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

Machen wir uns nichts vor: Wer heute Bescheidenheit im Management fordert, hat den Beifall auf seiner Seite - und die Realität gegen sich. Besonders im Topmanagement liegt zwischen Propagieren und Praktizieren von Bescheidenheit ein tiefer Graben, dessen Überwindung eines erfordert: Mut! Denn Bescheidenheit wird zu leicht verwechselt mit Ambitionslosigkeit und Entscheidungsschwäche - für jeden Manager ein vernichtendes Urteil.

Dabei ist die Diagnose klar: In unserer Zeit, die geprägt ist von Disruption und Unsicherheit, reicht es nicht, dem Verlust alter Gewissheiten falsche Selbstgewissheit entgegenzustellen. Managementforscher Jim Collins hat schon vor 20 Jahren jene Führungsformel entwickelt, die dauerhaften Unternehmenserfolg sichert: die paradoxe Kombination aus Unbescheidenheit in der Ambition und Bescheidenheit als Person. Nicht die selbstbewusste-heroische Führung ist die Antwort auf die

Unübersichtlichkeit - sondern Mut zu einer selbstbewussten „unbescheidenen Bescheidenheit“.

Was bedeutet Mut zu Bescheidenheit im Management konkret im Handeln? Es zeigt einen tiefen Wandel im Selbstverständnis - den bewussten Verzicht, sich zum Maß aller Dinge zu machen. Unsere disruptiven Zeiten erfordern:

- Mut zum Nichtwissen und zum Verzicht auf das schnelle, routinierte Urteil;
- Mut, Erfolge anderen zuzuschreiben und Misserfolge oder Fehler sich selbst;
- Mut, Followership für einen Zweck zu schaffen, nicht für die eigene Person;
- Mut, sich selbst als Lernexperiment zu verstehen und aus der Komfortzone zu gehen;
- Mut, den Panzer des Selbstschutzes abzulegen, zu zweifeln und Verwundbarkeit zuzulassen.

Für den CEO bedeutet dies den inneren Abschied vom traditionellen Überlegen-

heitsanspruch und den Spurwechsel vom dominanten Chief Executive Officer zum dienenden Chief Enabling Officer.

„Bescheidene Menschen werden bewundert - falls man jemals etwas von ihnen hört“, ätzte der Essayist E. W. Howe. Zu Recht: Nur in Kombination mit Unbescheidenheit im Anspruch entwickelt persönliche Bescheidenheit ihre Kraft. Dafür ist noch mehr Mut nötig:

- Mut, kühne disruptive Ambitionen zu formulieren - ohne eindeutige Prognosen;
- Mut, Geschäftsmodelle fundamental infrage zu stellen - besonders die erfolgreichen;
- Mut, innovative Experimente auszuhalten - mit offenem Ausgang;
- Mut, langfristigen Erfolg in den Fokus zu nehmen - nicht kurzfristige Ergebnisse;
- Mut, neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben - intern wie extern.

Aber gibt es sie wirklich, diese unbescheidenen Bescheidenen?

Sind sie wieder nur so ein Homunculus aus dem Labor praxisferner Managementdenker? Einer der erfolgreichsten CEOs der letzten Jahre ist ein herausragendes Beispiel - und selbst in Managementkreisen nicht jedem bekannt. Satya Nadella hat Microsoft in vier Jahren von einem strauchelnden Softwaredino zum globalen Marktführer in Cloud-basierten, KI-getriebenen Geschäftsmodellen transformiert - mit mehr als einer Billion US-Dollar Börsenwert. Sein Rezept? Bescheidenheit und Empathie gepaart mit Unbescheidenheit was Innovation und Transformation im Unternehmen angeht.

„Bescheidener Revolutionär“ - das könnte die Haltung des Managers der Zukunft sein. Sie ist ohne Mut nicht zu haben: „Tief drinnen glauben viele: Wenn du nicht gewinnst, verlierst du“, meint Managementdenker Edgar Schein. Und er hat recht: „Ich öffne doch keine Flanke - das nutzen andere nur aus“, hören wir immer wieder. Im Glauben an den permanenten Konkurrenzkampf zwischen Führungskräften erscheint vielen Bescheidenheit als Makel. Sie lässt einen Manager dort schwach und verwundbar aussehen, wo demonstrative Stärke gefordert ist. Aber persönlicher Mut entscheidet, gerade im Management: Der selbstbewusste Wille, der eigenen Angst zu begegnen - um im Wissen eigener Verwundbarkeit entschlossen zu handeln ... Dennoch! ♥