

Kienbaum Studie 2021

DIE  
**MUTATION**  
DER ARBEITSWELT

Welche Rolle spielt Mut für Organisationen  
und ihre Mitarbeitenden?

Kienbaum



KLITSCHKO VENTURES

Realisation durch Institut **Kienbaum@ISM** INNOFACT AG



<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Executive Summary</b> .....	4
<b>01 Einleitung</b> .....	7
<b>02 Stichprobenbeschreibung</b> .....	13
<b>03 Mut – Individuum</b> .....	17
<b>04 Mut – Organisation</b> .....	27
<b>05 Mut – Führung</b> .....	31
<b>06 Mut – Performance</b> .....	37
<b>07 Mut – COVID-19</b> .....	41
<b>08 Mut-Board</b> .....	46
<b>09 Fazit</b> .....	48
<b>Quellen</b> .....	50
<b>Methodik</b> .....	51
<b>Kontakt</b> .....	51



**HENNING BÖHNE**

MANAGING DIRECTOR  
KIENBAUM CONSULTANTS INTERNATIONAL GMBH



**TATJANA KIEL**

CEO  
KLITSCHKO VENTURES GMBH

**Die Arbeitswelt ist einem stetigen Wandel unterworfen und die weltweite COVID-19-Pandemie hat enorme Entwicklungen beschleunigt.** Die oft beschriebene VUCA-Welt ist für uns alltäglich geworden: Digitalisierung, Automatisierung und technologischer Fortschritt fordern uns ein Höchstmaß an Flexibilität ab. Die Pandemie hat auf diese Veränderungen wie ein Brandbeschleuniger gewirkt. Wir kennen den Ausgang der Entwicklungen nicht. Neue Entwicklungen wie der Hyperloop stehen quasi vor der Tür.

Diese Veränderungen erzeugen oftmals Unsicherheit und Ängste. Die vergangenen Monate haben uns gezeigt, wie viel wir erreichen können, wenn wir offen für Veränderungen sind. Diese Erfahrungen haben uns stärker gemacht – und mutiger. Darum schauen wir zuversichtlich in die Zukunft. Mut ist unsere neue Währung, mit der wir täglich unsere Herausforderungen angehen.

Wir erleben an uns selbst und vor allem bei unseren Kundinnen und Kunden, wie wichtig mutige Entscheidungen und konkretes Handeln geworden sind. Der Begriff „Mut“ hat grundsätzlich eine emotionale Konnotation. Doch kann man den Einfluss von Mut auf Organisationen und ihre Mitarbeitenden messen? Haben mutige Menschen einen stärkeren Einfluss auf Organisationen und Teams? Und welcher Art sollte unser Mut sein, um erfolgreich die neue Arbeitswelt zu gestalten?

Mit unserer Studie „Die MUTation der Arbeitswelt“ gehen wir diesen Fragen auf den Grund. Wir haben zusammen mit unserem strategischen Partner Klitschko Ventures und dem Kienbaum Institut @ ISM Fach- und Führungskräfte aus Konzernen und mittelständischen Unternehmen befragt. Dabei ging es vor allem um die Bedeutung von Mut und seinen Wechselwirkungen auf Organisationen, Teams, Individuen und die Performance.

Die Ergebnisse der Studie zeigen uns unter anderem, dass Mut unabhängig ist von Alter, Geschlecht, Bildung oder Berufserfahrung. Eine Unternehmenskultur, in der Wertbeiträge und Purpose spürbar sind, Feedback offen und konstruktiv adressiert wird, fördert die Entwicklung mutiger Teams. Unsere Ergebnisse zeigen auch, dass mutige Führungskräfte wesentlich zu wichtigen Veränderungen und Innovationen beitragen. Richtig eingesetzter Mut könnte die Performance von Individuen und Teams steigern.

Doch wie kann man Mut in Organisationen sowie bei Teams und den Mitarbeitenden stärken? In unserer Studie zeigen wir Ihnen auf, welche Rahmenbedingungen mutiges Handeln fördern.

**Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre – auch für Ihre mutige Organisation!**

# Zentrale Erkenntnisse

In Zeiten großer Unsicherheit herrscht der Wunsch nach einer „Vollkaskoversicherung ohne Selbstbeteiligung“. Für eine erfolgreiche Unternehmensperformance, für Innovationen und Wachstum brauchen wir mehr Mut auf allen Ebenen!



## **Wir brauchen mehr Mut**

Insgesamt berichten nur 12 % der Teilnehmenden hohe Werte auf beiden relevanten Facetten (Entschlossenheit und Wertorientierung) von Mut. Auf der Teamebene offenbaren sich Defizite: Insbesondere die Wertorientierung ist gering ausgeprägt. Sowohl auf individueller Ebene als auch auf Ebene des Teams fehlt es an Mut.



## **Kultur schlägt Struktur**

Insgesamt können die organisationalen Einflussgrößen mutiges Verhalten im Team zu 36 % erklären. Die wichtigsten Einflussgrößen sind eine Kritikkultur, Risikokultur, Purpose und klare Verantwortlichkeiten. Die Kultur des Unternehmens hat einen größeren Einfluss auf mutiges Verhalten im Team als die Struktur.



## **Mutige Persönlichkeiten sind die Taktgeber für Veränderungen und Transformation**

Selbst eingeschätzter Mut steht in positivem Zusammenhang mit Flexibilität, Veränderungs- und Lernbereitschaft, Selbstwert, Handlungsorientierung, Fehlerrisikobereitschaft und Beharrlichkeit.



### **Mut geht mit gesteigerter Performance einher**

Nach Geschäftsführenden fördert mutiges Verhalten im Team insbesondere die Innovationsleistung (+39 %), die Umsetzung der Digitalen Transformation (+52 %) sowie die Gesamtpformance (+44 %) der Organisation. Mutige Teams haben einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensperformance.



### **Mutiges Verhalten als Treiber der Digitalen Transformation**

Ein mutiges Team, das einen ausgeprägten ethischen und strategischen Führungsstil durch seinen direkten Vorgesetzten erlebt, treibt die erfolgreiche Umsetzung der Digitalen Transformation am stärksten.



### **Erfolgsfaktor Führungskraft**

Ethische, strategische, geteilte und digitale Führung können mutiges Verhalten im Team zu 22 % erklären und verdeutlichen die Verantwortung von Führungskräften für die Unternehmenskultur.



***Ich habe in meiner Karriere beide Extreme zuhauf erlebt: Übermut und Feigheit. Der ideale Mittelweg kann lauten: Nimm Herausforderungen mutig an! Hinterfrage dich und deine Herangehensweise ständig, empower Mitarbeitende und schaffe Vertrauen.***

**DR. BIBI HAHN**  
Co-CEO, Kienbaum

# EINLEITUNG

# Die MUTation der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt verändert sich so schnell wie niemals zuvor. Digitalisierung, Automatisierung und technologischer Fortschritt sind die Taktgeber der allgegenwärtigen VUCA-Welt<sup>1</sup>. Die Superlative von heute werden morgen bereits Mittelmaß sein. Die Pandemie hat diese Umwälzungen noch beschleunigt. Wir kennen den Ausgang der Entwicklungen nicht. Doch können wir sicher sein, dass die nächste Innovation nicht lange auf sich warten lässt.

Als Personal- und Managementberatung haben wir bei unseren Kunden diametral entgegengesetzte Handlungsweisen beobachten können: Viele gerieten ins Zaudern und verloren sich in nicht enden wollenden Entscheidungsrunden und Diskussionen. Andere wiederum haben sich ihre Risiken bewusst vor Augen geführt und sind sodann beherzt zur Tat geschritten – oftmals mit Erfolg.

Doch was bedeuten diese Beispiele für die neue Arbeitswelt? In den zurückliegenden Monaten mussten unsere Kunden und auch wir neue Wege gehen. Zudem mussten wir schneller Entscheidungen treffen und der Ausgang ist häufig ungewiss. Das Erlebte zeigt uns, wie wichtig mutige Entscheidungen und konkretes Handeln heute sind. Mut zu haben, nicht ängstlich im Status quo zu verharren, sondern entschlossen zu handeln, ist heute

mehr denn je ein entscheidendes Erfolgskriterium. Der Begriff „Mut“ kann eine Persönlichkeitseigenschaft<sup>2</sup>, ein Verhalten<sup>3</sup> oder eine Einstellung<sup>4</sup> sein und hat grundsätzlich eine emotionale Konnotation. Bereits in der Antike wurde Mut als eine Tugend verstanden: „Mut steht am Anfang des Handelns, Glück am Ende.“<sup>5</sup>

---

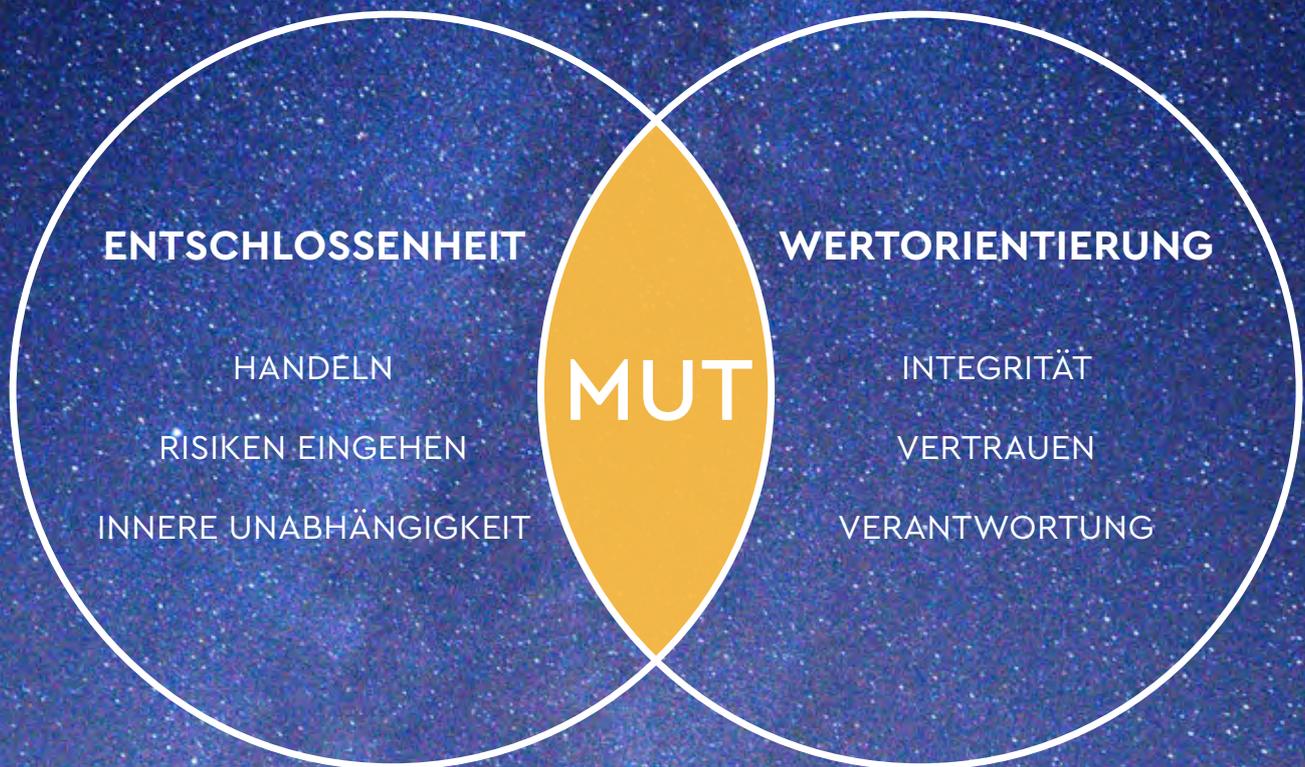
### Mut ist ...

- a) **ein Gefühl** = sich mutig fühlen
  - b) **eine Persönlichkeitseigenschaft** = mutig sein
  - c) **ein Verhalten** = mutig handeln oder ertragen (aktiv oder passiv)
- 

Wir bei Kienbaum begreifen Mut als ein Zusammenspiel von Wertorientierung und Entschlossenheit. Mut beginnt immer dort, wo man bewusst, nach reiflicher Überlegung, absichtlich handelt – und das Risiko eingeht zu scheitern. Mut, wie wir ihn verstehen, liegt ein klares und integriertes Wertegerüst zugrunde. Das Streben nach einem edlen bzw. wertigen Ziel überlagert Zögern und Beharren. „Mut ist nicht die Abwesenheit von Angst, sondern die Erkenntnis, dass etwas wichtiger ist als Angst.“<sup>6</sup>

Das Kienbaum

# Mut-Schaubild



# Mut – eine Symbiose aus Entschlossenheit und Wertorientierung<sup>3</sup>



Mut beginnt immer dort, wo man handelt – und das Risiko eingeht zu scheitern. Denn Mut bedeutet nicht die Abwesenheit von Angst, sondern etwas zu tun, obwohl man Angst hat. Das übergeordnete, edle Ziel ist der Antrieb zu nachhaltigem Handeln.

Echter Mut besitzt die zwei Facetten Entschlossenheit und Wertorientierung. Mut im Sinne von Entschlossenheit meint ein klassisches, mutiges Verhalten, das durch Selbstbewusstsein, Ziel- und Handlungsorientierung sowie Risikobereitschaft geprägt ist.

Doch Mut ohne eine Wertorientierung kann zu Übermut oder Hochmut führen<sup>7</sup>. Daher braucht „gesunder“ Mut gewisse Leitplanken, wie Verantwortungsbewusstsein und Integrität, um nachhaltige Entscheidungen zu treffen.

# Die MUTation der Arbeitswelt

Mutiges Handeln bedeutet auch, dass Risiken sorgsam abgewogen werden und die Möglichkeit zu scheitern bewusst in Kauf genommen wird. Darum hat Mut sehr oft auch etwas mit Fehlerkultur zu tun. Fehler sind ein integraler Bestandteil für die Weiterentwicklung von Organisationen und ihren Mitarbeitenden. Den offenen Umgang damit zu fördern, sie in unnötige und verzeihbare Fehler zu klassifizieren – darin liegt eine wesentliche Verantwortung des Managements. Damit Ehrlichkeit, Authentizität und echtes Vertrauen nicht zu Worthülsen verkümmern, erfordert es echten Mut, diese zuzulassen und vorzuleben.

Gemeinsam mit unserem strategischen Partner Klitschko Ventures und dem Kienbaum Institut @ ISM sind wir als Personal- und Managementberatung Kienbaum der Frage auf den Grund gegangen, ob es die „MUTation der Arbeitswelt“ wirklich gibt. Und kann das Vorhandensein von Mut in der neuen Arbeitswelt gemessen werden? Dabei ging es vor allem um die Bedeutung von Mut und seinen Wechselwirkungen auf Organisationen, Teams, Individuen und Leistungs-Performance. Konkret haben wir Antworten auf die folgenden Fragestellungen gesucht:

- **Wodurch wird Mut in Organisationen gefördert – sei es in Gruppen oder Einzelpersonen/ Führungskräften?**
- **Welcher Art sollte unser Mut sein, um erfolgreich die neue Arbeitswelt zu gestalten?**
- **Und was können Führungskräfte, Mitarbeitende und Teams tun, um die Rahmenbedingungen zu schaffen, die mutiges Handeln fördern?**

Die Studienergebnisse decken sich mit unseren Beobachtungen, dass es einen messbaren Zusammenhang zwischen Mut und Unternehmenserfolg gibt. Unsere Studie zeigt, dass der Umgang mit

Unsicherheit, Entscheidungsfreude und Umsetzungsstärke einen signifikanten Einfluss auf Umsetzungs-, Veränderungs- und Innovationskraft und somit auf den Unternehmenserfolg hat.

## Mut ist ...

... eine **willentliche und absichtliche Handlung**, ausgeführt nach aufmerksamer Überlegung, birgt ein **substanzielles Risiko** für den Handelnden, ist primär motiviert, ein **edles oder wertiges Ziel** zu erreichen, auch bei inneren Zweifeln und äußeren Gegenwiderständen<sup>4</sup>.



**Kognition**



**Volition**



**Emotion**



**Motivation**



**Der erste Schritt ist, sich einzugestehen, dass wir und unser Tun nicht perfekt sind, VOR ALLEM nicht sein müssen. Wir müssen zu Leadern werden, die andere Meinungen zulassen und auch aushalten. Das ist mutig!**

**TATJANA KIEL**  
CEO, Klitschko Ventures

# STICH- PROBEN- BESCHREIBUNG

# STICHPROBENBESCHREIBUNG

## Personen- und positionsbezogene Angaben

Die Stichprobe besteht aus Fach- (52 %) und Führungskräften (48 %). Insgesamt geben 84 % an, einen direkten Vorgesetzten zu haben.

Die Mehrheit der Teilnehmenden arbeitet in den Berufsfeldern IT (15 %), Administration (13 %) und Logistik (7 %).

## Unternehmensbezogene Angaben

Die Unternehmen operieren vorwiegend in den Branchen IT und Internet (18 %), Healthcare (14 %) sowie Consumer Goods (10 %). 38 % der Teilnehmenden arbeiten im Konzern und 35 % im Mittelstand. Rund ein Drittel (31 %) arbeitet in einem Familienunternehmen.

ABB. 1 – GESCHLECHT

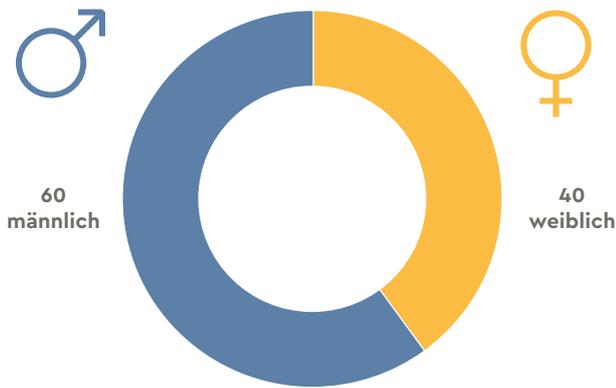


ABB. 3 – POSITION

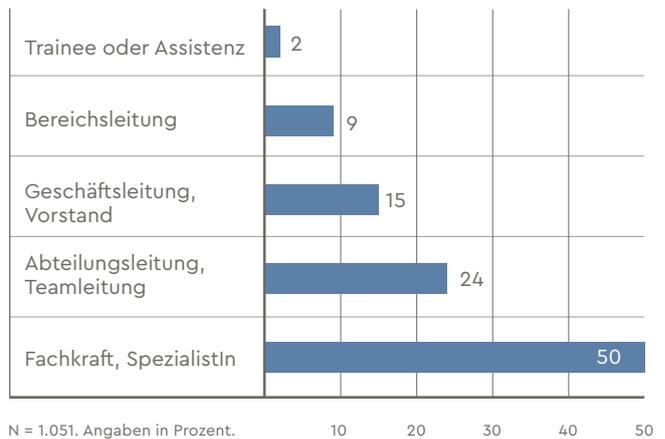
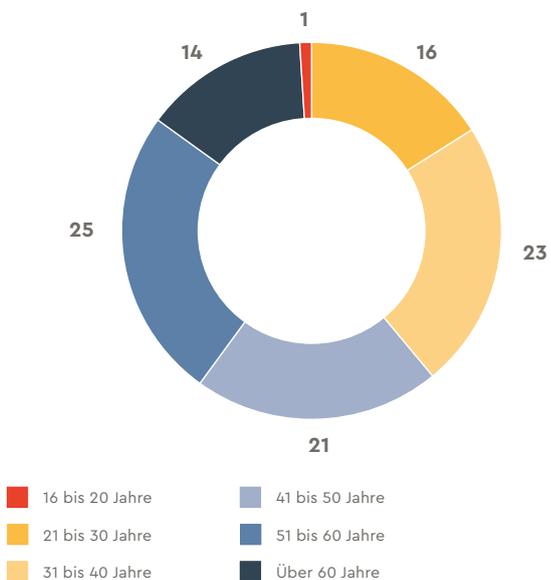
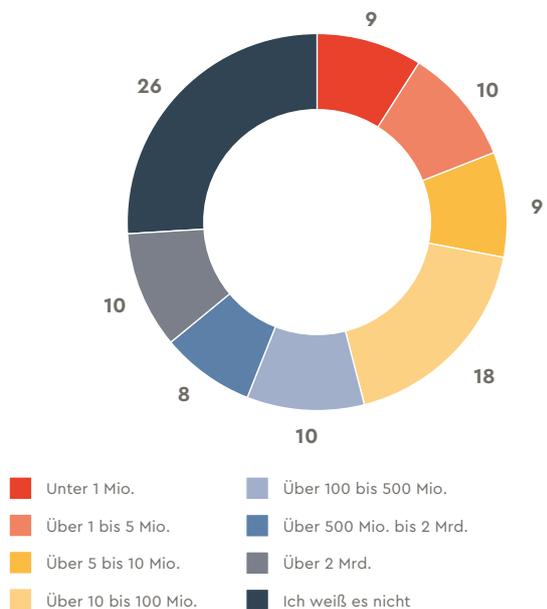


ABB. 2 – ALTER



N = 1.051. Angaben in Prozent.

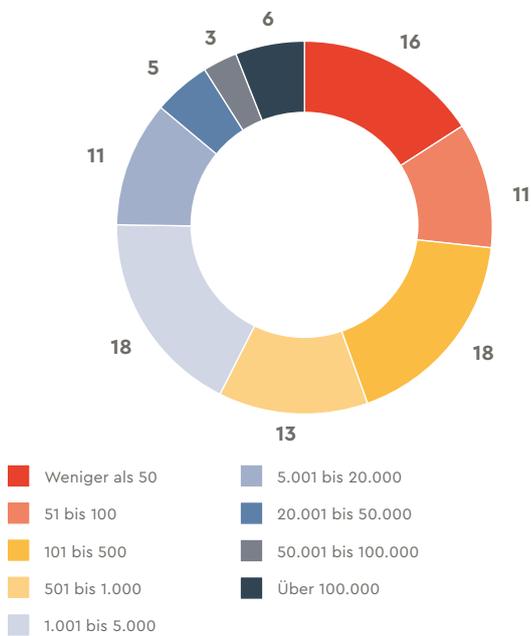
ABB. 4 – UMSATZ



N = 1.051. Angaben in Prozent.

ABB. 5 – MITARBEITENDE

---



N = 1.051. Angaben in Prozent.



***Mut beginnt dort, wo wir die  
Komfortzone verlassen und aus  
Überzeugung handeln – auch  
mit dem Risiko des Scheiterns.***

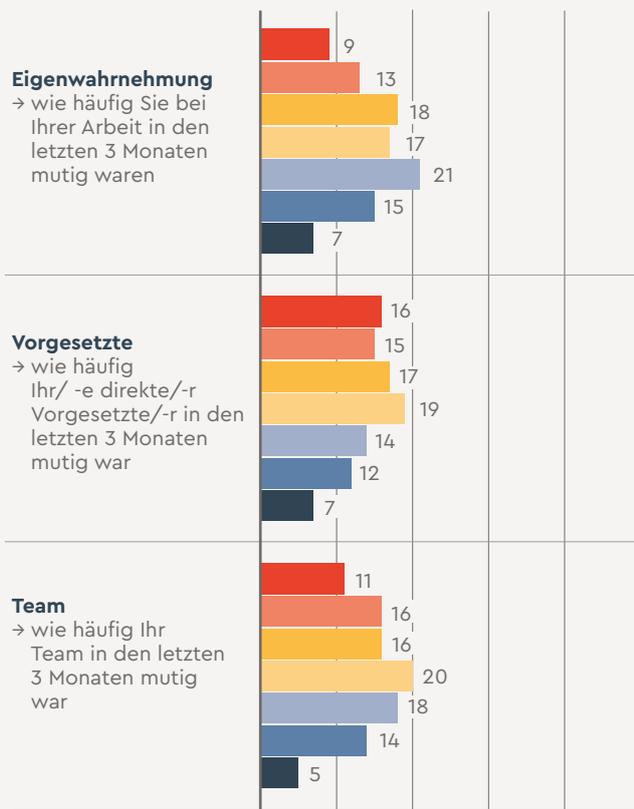
**HENNING BÖHNE**

Managing Director, Kienbaum

MUT –  
INDIVIDUUM

# Frequenz mutigen Verhaltens

ABB. 6 – SCHÄTZEN SIE AUF GRUNDLAGE DER DEFINITION VON MUT BITTE EIN ...



N = 1.051. Angaben in Prozent.



## WIR SCHÄTZEN UNS MEIST MUTIGER EIN, ALS ANDERE UNS WAHRNEHMEN:

- 43 % der Teilnehmenden berichten mehr als einmal die Woche, mutig gewesen zu sein.
- Nur ein Drittel der Teilnehmenden beurteilen ihre Führungskraft ähnlich mutig wie sich selbst.
- 16 % der Vorgesetzten wird Mut komplett abgesprochen.

### Selbst- und Fremdeinschätzung divergieren

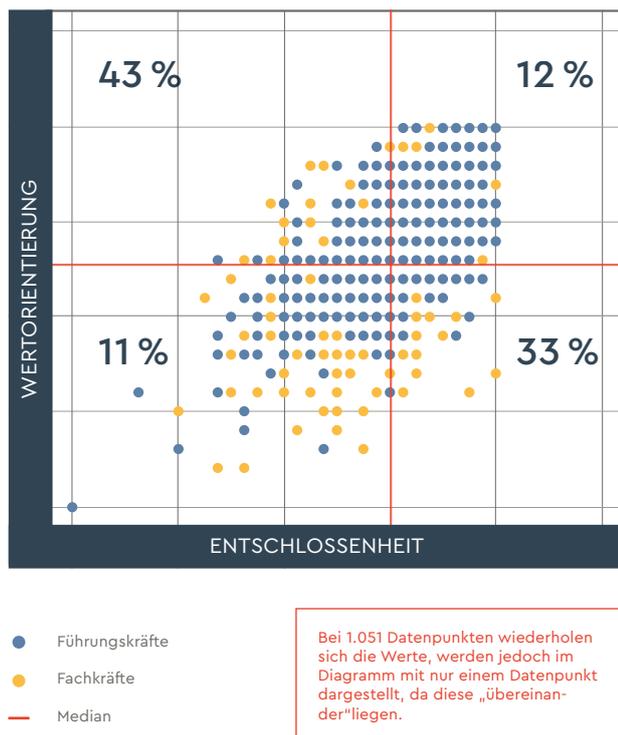
Ausgehend von unserem Verständnis von Mut, geben 43 % der Teilnehmenden von sich selbst an, mehr als einmal die Woche mutig gewesen zu sein. In der Fremdbewertung des Teams, in dem die Teilnehmenden arbeiten, berichten nur 37 % der Teilnehmenden, dass das eigene Team in den letzten drei Monaten mehr als einmal die Woche mutig gewesen ist. Im Hinblick auf ihren direkten Vorgesetzten bestätigt nur rund ein Drittel der Teilnehmenden mutiges Verhalten in ähnlicher Frequenz. Insgesamt scheinen die Teilnehmenden also überzeugt, sich häufiger mutig zu verhalten als ihre direkten Vorgesetzten und ihre Teamkollegen.

### Varianz mutigen Verhaltens – jeder Zehnte ist nie mutig

Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass einige Teilnehmende angeben, einmal bzw. zwei- bis dreimal im Monat mutig zu sein. In der Selbstbewertung betrifft das knapp ein Drittel aller Teilnehmenden, unabhängig von der Perspektive. Des Weiteren gibt rund jeder zehnte Teilnehmende an, dass er selbst oder sein Team nie mutiges Verhalten zeigen. Gefragt nach dem direkten Vorgesetzten, unterstellen sogar 16 % der Teilnehmenden diesem, nie mutig zu sein.

# Entschlossenheit und Wertorientierung

ABB. 7 – AUSPRÄGUNG DER ZWEI FACETTEN VON MUT



N = 1.051 Fach- und Führungskräfte. Angegeben sind die Werte auf einer Skala von 1 (Fast nie) bis 5 (Fast immer). Die Prozentsumme ergibt nicht 100 % aufgrund der Rundung auf ganze Zahlen.

Das eingangs vorgestellte Verständnis von Mut umfasst zwei Facetten. Einerseits klassisches, mutiges Verhalten: das heißt Selbstbewusstsein, Ziel- und Handlungsorientierung sowie Risikobereitschaft und andererseits die notwendige Wertorientierung und das Verantwortungsbewusstsein, um nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Diese beiden Facetten lassen sich nicht nur inhaltlich in der Literatur identifizieren, sondern auch statistisch in unseren Daten abbilden und erlauben so eine differenzierte Untersuchung der beiden Facetten.

### Nur 12 % der Fach- und Führungskräfte schätzen sich auf beiden Facetten hoch ein

Abbildung 7 stellt die beiden Facetten gegenüber. Im oberen, rechten Quadranten sind die Fach- und Führungskräfte dargestellt, die sowohl im Hinblick auf die Wertorientierung als auch die Entschlossenheit über dem Median liegen und somit beide Facetten vereinen. Rund 43 % der Teilnehmenden attestieren sich eine hohe Wertorientierung bei vergleichsweise niedriger Entschlossenheit. Ein weiteres Drittel sieht dagegen eine hohe Entschlossenheit bei vergleichsweise niedriger Wertorientierung. Sogar 11 % der Teilnehmenden sehen für sich selbst beide Facetten niedrig ausgeprägt.

### Der Mehrheit der Fach- und Führungskräfte fehlt es entweder an Entschlossenheit oder an Wertorientierung

Diese Ergebnisse legen nahe, dass nur wenige Fach- und Führungskräfte mutige und verantwortungsbewusste Entscheidungen treffen. Einigen scheint es an Entschlossenheit und anderen an Verantwortungsbewusstsein zu mangeln.

### Mut ist keine Frage von Alter, Geschlecht oder Bildung

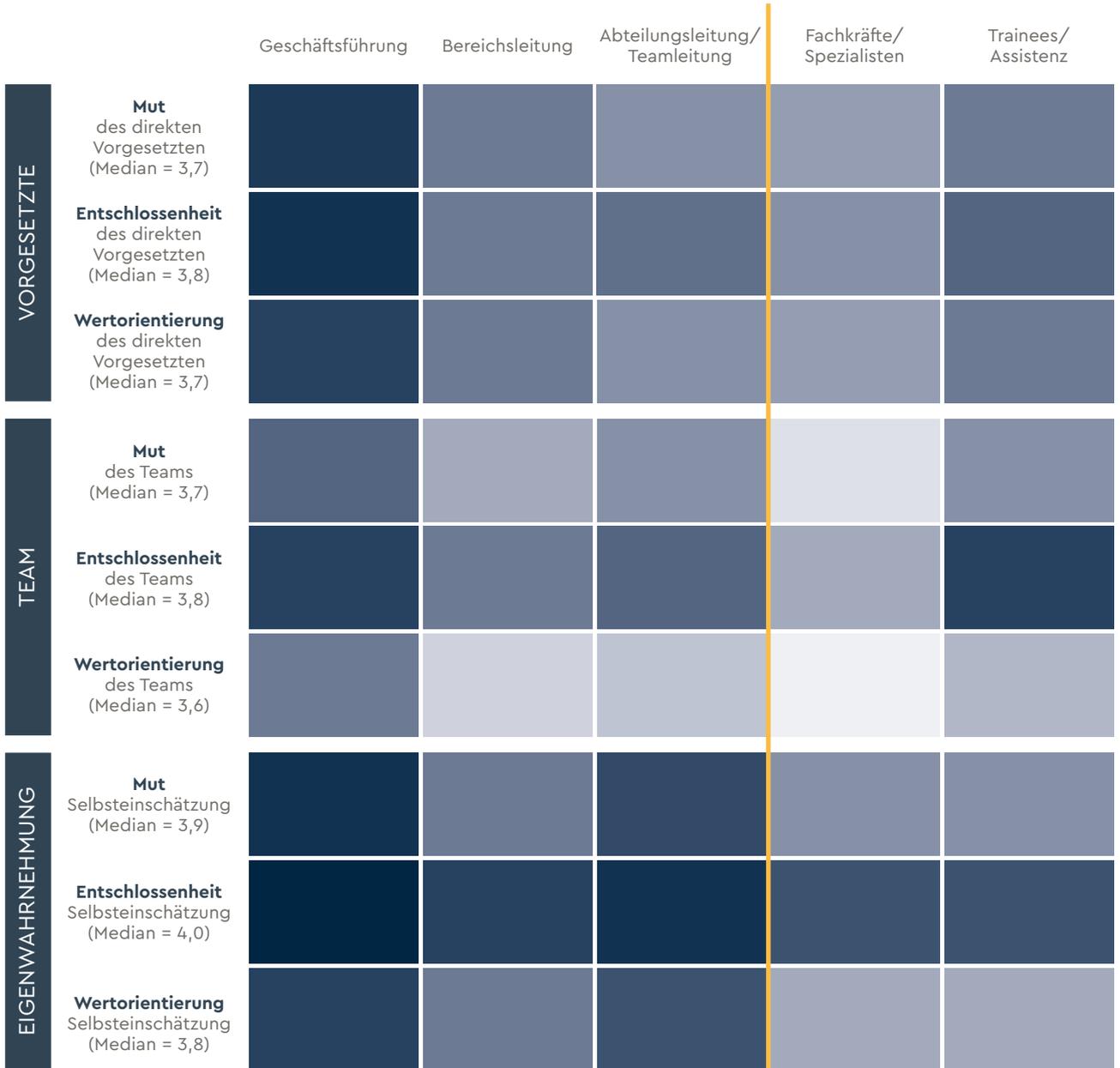
Positiv hervorzuheben ist, dass Mut keine Zusammenhänge mit dem Alter, dem Geschlecht und dem Bildungsniveau aufweist.

### Mut ist unabhängig von Berufs- und Führungserfahrung sowie der Unternehmensgröße

Auch im Hinblick auf die Berufs- und Führungserfahrung offenbart die Analyse keine Zusammenhänge mit Mut. Die Untersuchung der Unternehmensgröße, gemessen an der Mitarbeitendenzahl, zeigte ebenfalls keinen Zusammenhang.

# Entschlossenheit und Wertorientierung

ABB. 8 – UNTERSCHIEDE NACH POSITION UND PERSPEKTIVE



N = 1.051 Fach- und Führungskräfte. Angegeben sind die Werte auf einer Skala von 1 (Fast nie) bis 5 (Fast immer).



### **Führungskräfte sehen eigene Vorgesetzte und sich selbst mutiger**

Mut ist allerdings nicht unabhängig von der Position bzw. der Hierarchieebene. Abbildung 8 stellt die Unterschiede der Einschätzung des Mutes in den unterschiedlichen Perspektiven nach Position bzw. Hierarchieebene dar. Die Abbildung offenbart, dass Führungskräfte, insbesondere auf Ebene der Geschäftsführung, sich und ihren eigenen Vorgesetzten deutlich mutiger einschätzen, als es Fachkräfte und Spezialisten tun.

### **Teams werden vergleichsweise weniger mutig eingeschätzt**

Darüber hinaus scheint der Mut im Team am niedrigsten ausgeprägt zu sein. Zwar scheinen auch hier Führungskräfte auf Ebene der Geschäftsführung ihre Teams am mutigsten einzuschätzen, dennoch bewerten insbesondere Bereichsleitende sowie Fachkräfte und Spezialisten ihre Teams als weniger mutig.

### **Die Wertorientierung im Team erreicht im Vergleich die niedrigsten Werte**

Auffällig ist, dass gerade die Wertorientierung im Team am niedrigsten eingeschätzt wird. Vor allem Fachkräfte und Spezialisten, aber auch die Bereichs-/Abteilungsleitenden sprechen ihrem Team die Wertorientierung, das heißt das Verantwortungsbewusstsein, ab. Doch auch auf Ebene der Abteilungs- bzw. Teamleitenden sowie Trainees und Assistenz wird das Team als nur bedingt mutig bewertet.

### **Mutige Entscheidungen bei fehlender Orientierung am Wert Verantwortungsbewusstsein wirken negativ auf das Unternehmen**

Die niedrige Ausprägung der Facette Wertorientierung im Team kann in unserem Verständnis von Mut einen Risikofaktor darstellen, da die Teams so Gefahr laufen könnten, wagemutige oder übermütige Entscheidungen zu treffen. Dieser Wagemut bzw. Übermut resultiert aus fehlendem Verantwortungsbewusstsein und könnte sich langfristig negativ auf das Unternehmen auswirken.

Hier sehen wir Führungskräfte in der Verantwortung, das Team und nachhaltig auch das Unternehmen vor diesem falschen Mut zu bewahren und Entscheidungen zu hinterfragen oder zu diskutieren.

# Handlungsempfehlungen



## FÜHRUNGSKRÄFTE

- **Team einbinden.** Führungskräfte sollten ihr Team in Entscheidungsprozesse einbinden, transparent kommunizieren und Informationen und Wissen bereitwillig teilen.
- **Voice Behaviour.** Führungskräfte sollten vermitteln, dass jedes Teammitglied gerade auch kontroverse sowie kritische Meinungen zur Diskussion einbringen kann, ohne Sanktionen befürchten zu müssen.
- **Verantwortung übergeben.** Führungskräfte sollten ihren Teammitgliedern Verantwortung für bestimmte Projekte, Prozesse und vor allem Ergebnisse übertragen.
- **Feedbackkultur stärken.** Wichtig ist darüber hinaus, Mitarbeitenden regelmäßig Feedback zu geben und mutiges Verhalten offen wertzuschätzen.
- **Werte nachhaltig vermitteln.** Führungskräfte sollten ihre Werte und/oder die Werte des Teams eruieren und konsequent nachhaltig leben.



## TEAM

- **Einsetzen für das Team.** Die Teammitglieder sollten sich als ein Team verstehen, das gemeinsam für die Zielerreichung verantwortlich ist. Dazu gehört beispielsweise, sich füreinander einzusetzen und gegenseitig zu vertrauen.
- **Offenheit und Fehler-/Lernkultur.** Offenheit, Kritik, ein konstruktiver Umgang mit Fehlern und Lernen sind entscheidende Determinanten für ein Mut förderndes Teamklima.
- **Teamkorrektiv.** Ein Team, das sich füreinander einsetzt, entwickelt eine kollektive Identität. Zu dieser Identität gehört auch, dass man Mitglieder auf deviantes oder mit den gemeinsamen Werten inkongruentes Verhalten hinweist.
- **Verantwortung übernehmen.** Teammitglieder sollten sich nicht nur füreinander einsetzen, sondern auch die gemeinsame Verantwortung für ihre Ergebnisse und Leistungen als Team übernehmen.

# Selbst eingeschätzter Mut: Dispositionsprofil

## Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Beharrlichkeit als stärkste Korrelate von Mut

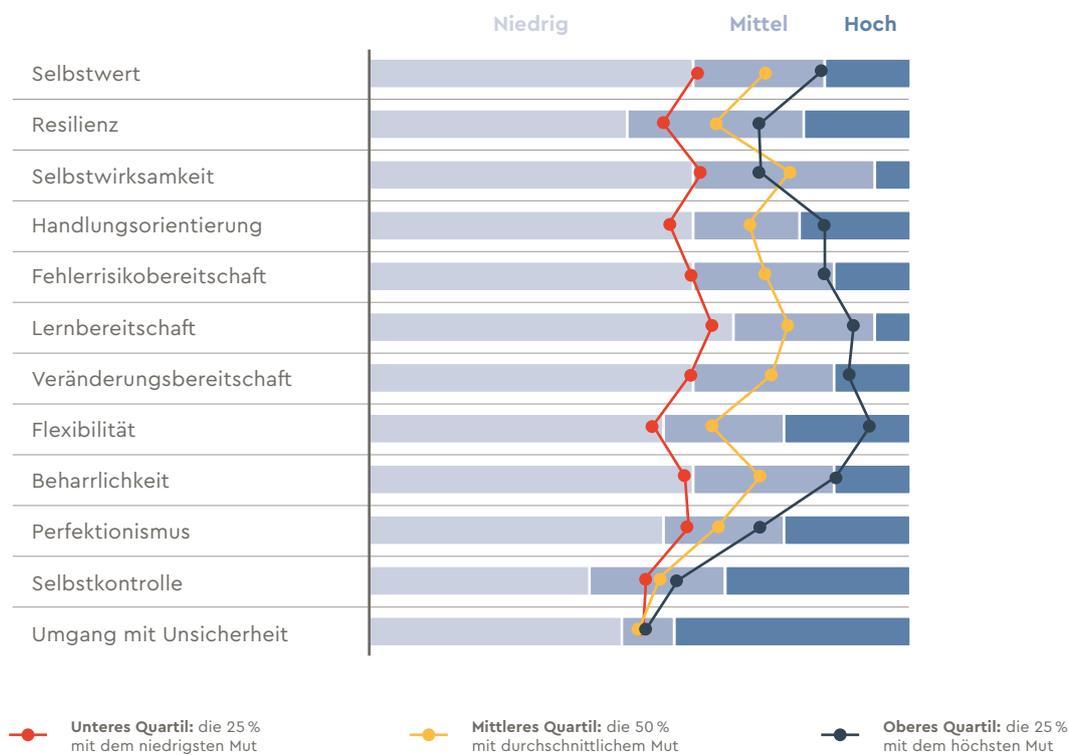
Abbildung 9 zeigt die Zusammenhänge unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale mit Mut. Je mutiger sich der Teilnehmende einschätzt, desto ausgeprägter sieht er auch Merkmale wie Selbstwert, Handlungsorientierung, Fehlerrisikobereitschaft, Lernbereitschaft, Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und Beharrlichkeit. Hervorzuheben sind hier insbesondere die Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Beharrlichkeit. Mutige Persönlichkeiten scheinen sich also schnell

anpassen zu können, Veränderungen anzunehmen und verfolgen konsequent ihre Ziele.

## Umgang mit Unsicherheit, Selbstwirksamkeit und Selbstkontrolle korrelieren kaum mit Mut

Interessanterweise ist der Umgang mit Unsicherheit scheinbar unabhängig vom Mut des Einzelnen, genauso wie die Selbstkontrolle. Im Hinblick auf die Selbstwirksamkeit erleben sich weniger mutige Teilnehmende zwar auch weniger selbstwirksam, allerdings scheint die Selbstwirksamkeit bei moderat ausgeprägtem Mut am höchsten zu sein.

ABB. 9 – DISPOSITION



N = 1.047 Fach- und Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (Trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (Trifft voll und ganz zu).

# Selbst eingeschätzter Mut: Mut als Muskel

### **Mutige Persönlichkeiten bleiben immer in Bewegung und trainieren dabei ihren Mut wie einen Muskel**

Aus den Korrelaten zum selbst eingeschätzten Mut lässt sich schließen, dass insbesondere Menschen mutig sind, die nicht im Status quo verharren, sondern die in Bewegung sind. Diese Bewegung ergibt sich aus einer permanenten Bereitschaft, Neues zu lernen und Veränderungen offen zu adressieren. Mutige Menschen erscheinen so flexibel und offen gegenüber ihrer Umwelt, sind aber auch gleichzeitig bestrebt, ihre Ziele nicht aus den Augen zu verlieren und Risiken und Opportunitäten abzuwägen. Sie legen die nötige Handlungsorientierung an den Tag, ihre Ziele auch zu realisieren. Führt diese Kombination von Dispositionen zum Erfolg – und das insbesondere bei erwarteten und/oder unerwarteten Widerständen –, so wird der Mut wie ein Muskel trainiert.

Eine Studie von Cox und Kollegen<sup>8</sup> konnte dies beispielsweise schon bei Soldaten zeigen. Mutiges Verhalten in der Vergangenheit konnte Stress und Furcht in ähnlichen Situationen reduzieren. Andere Studien beobachteten Ähnliches: Reardon<sup>7</sup> beispielsweise beschreibt, dass Mut im Business-Kontext nicht impulsiv ist, sondern ein lernbares, kalkuliertes Eingehen von Risiken umfasst. Unsere Ergebnisse reflektieren diese Beschreibung und verdeutlichen, wie wichtig Lern- und Veränderungsbereitschaft sind. Nicht umsonst gehören Lern- und Veränderungsbereitschaft als Komponenten des Mindsets zu den zehn wichtigsten Zukunftskompetenzen in den nächsten fünf bis zehn Jahren<sup>9</sup>.

### **Für mutige Entscheidungen braucht es fachliche Kompetenz**

Mut hängt nach unserer Analyse also mit wichtigen Dispositionen zusammen. Dennoch ist Mut nicht nur eine Frage der Persönlichkeit, sondern auch bestimmter Kompetenzen. Um Risiken kalkulieren zu können, bedarf es kognitiver Fähigkeiten aus dem Bereich der Verhaltenskompetenzen. Um mit Veränderungen umgehen zu können, bedarf es Kenntnisse und Erfahrung im Change- und Transformationsmanagement aus dem Bereich der crossfunktionalen Kompetenzen. Und schließlich spielen auch funktionale Kompetenzen wie z. B. finanzielles Fachwissen bei Investments eine entscheidende Rolle in der Bewertung von Risiken und der Ableitung von entsprechenden Handlungen (für eine Beschreibung der Kompetenzdimensionen siehe Kienbaum und StepStone, 2021<sup>9</sup>).

### **Lernen und Entwicklung spielen eine wichtige Rolle, um Mut zu ermöglichen**

Die jeweiligen Kompetenzen sind dabei unterschiedlich stark vom jeweiligen Kontext abhängig, in dem die Führungskraft operiert. Sie können bzw. müssen in Entwicklungsprogrammen berücksichtigt werden. Hierdurch werden Fach- und Führungskräfte mit den nötigen Ressourcen ausgestattet und/oder weiterentwickelt. Diese Kompetenzen helfen ihnen dann, in den entscheidenden Situationen mutig zu sein und die Initiative zu ergreifen.

# Gesundheit: Schlafqualität

**Der selbst eingeschätzte Mut ist ausgeprägter, wenn auch die Schlafqualität und Resilienz hoch ausgeprägt sind**

Abbildung 10 illustriert den Zusammenhang zwischen Resilienz und selbst eingeschätztem Mut. Fach- und Führungskräfte, die sich selbst als resilient wahrnehmen, beschreiben sich auch als mutiger. Dieser Zusammenhang wird durch eine ausgeprägte Schlafqualität noch verstärkt. Schlafqualität als eine wichtige Einflussgröße unserer Gesundheit spielt so auch im Zusammenhang mit mutigem Verhalten eine wichtige Rolle.

Wenn Mut eine wichtige Einflussgröße für Innovation und Veränderung darstellt, sollten Unternehmen und Führungskräfte auf die Widerstandsfähigkeit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden achten.

Bedenkt man unsere Erfahrungen aus Kundengesprächen, die zeigen, dass die pandemiebedingte Umstellung auf mobile Arbeit zu vermehrten Überstunden und Mehrarbeit geführt hat, könnte mutiges Verhalten unterminiert werden.

Für Unternehmen hebt dieses Ergebnis noch einmal deutlich die Notwendigkeit von gesundheitsförderlichen Maßnahmen, insbesondere bei gesteigerter mobiler Arbeit, hervor. Vielen Unternehmen kommen dem glücklicherweise bereits nach und bieten entsprechende Programme sowie Maßnahmen auch virtuell an. Doch auch Fach- und Führungskräfte sind in der Pflicht, auf sich selbst Acht zu geben und ihre eigene Entscheidungsfähigkeit nicht durch Unachtsamkeit gegenüber der eigenen Gesundheit einzubüßen.

**MERKMALE:**



**Resilienz**

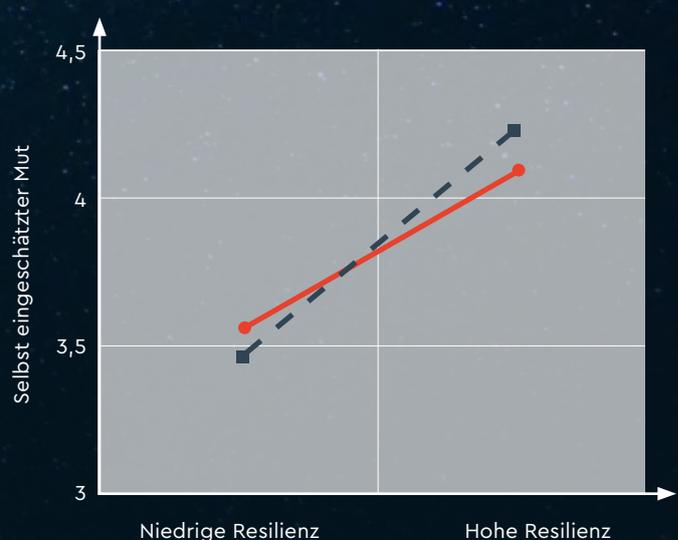
- Umgang mit Widerständen und stressigen Ereignissen
- Erholung von stressigen Episoden
- Flexibilität bei Veränderungen



**Schlafqualität**

- Keine Probleme im Denken
- Keine Erschöpfung trotz Schlaf
- Keine Einschlafschwierigkeiten
- Keine Schwierigkeiten beim Aufstehen

ABB. 10 – RESILIENZ UND SCHLAFQUALITÄT ALS DETERMINANTEN MUTIGEN VERHALTENS



N = 1.047 Fach- und Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (Fast nie) bis 5 (Fast immer).  $p < .001$ ,  $R^2_{adj} = .12$ .

—●— Niedrige Schlafqualität    - - □ - - Hohe Schlafqualität



***Mutig ist, wer sich immer wieder hinterfragt. Mutig ist, wer Nichtwissen zugibt und sich neue Kompetenzen aneignet. Mutig ist, wer neue Berufe für sich entdeckt. Und erfolgreich wird sein, wer Mut als eine wesentliche Quelle für Fortschritt definiert.***

**FABIAN KIENBAUM**

Chief Empowerment Officer, Kienbaum

# MUT – ORGANISATION

# Welche organisationalen Leitplanken braucht Mut?

## Die Kultur als „Mut-Treiber“ der Struktur überlegen

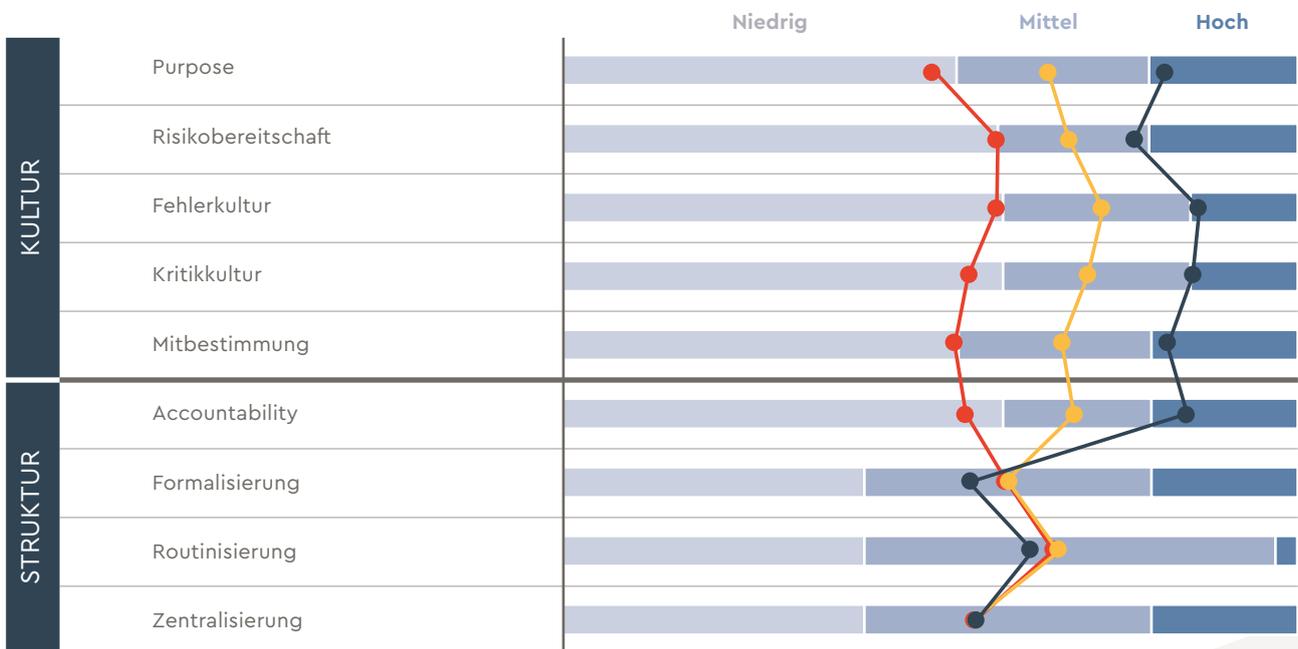
Auf organisationaler Ebene können die in Abbildung 11 dargestellten kulturellen und strukturellen Einflussgrößen den fremdeingeschätzten Mut des Teams zu 36 % erklären. Die zentralen, das heißt signifikanten Prädiktoren sind dabei Kritikkultur, Purpose, Risikokultur und Accountability.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass insbesondere die Unternehmenskultur für mutiges Verhalten im Team entscheidend ist.

Eine Unternehmenskultur, in der Kritik offen angesprochen und ausgetauscht sowie Risiken bereitwillig eingegangen werden können, aber auch der Unternehmenszweck und die Verantwortlichkeiten des Einzelnen klar sind, fördert mutiges Verhalten im Team.

Der Grad der Formalisierung, Routinisierung und Zentralisierung scheint dagegen nur einen geringen Einfluss zu zeigen.

ABB. 11 – ORGANISATION



N = 1.047 Fach- und Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (Trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (Trifft voll und ganz zu).

● **Unteres Quartil:** die 25 % mit dem niedrigsten Mut

● **Mittleres Quartil:** die 50 % mit durchschnittlichem Mut

● **Oberes Quartil:** die 25 % mit dem höchsten Mut

### **Führungskräfte gestalten den kulturellen Nährboden für eine mutige Organisation**

Die Ergebnisse zu organisationalen Einflussgrößen zeigen deutlich, dass Mut einen gewissen kulturellen Nährboden benötigt, um sich zu entwickeln.

### **Prozesse, Methoden und Systeme**

Insbesondere Führungskräfte sind in ihrer Rolle für die Gestaltung dieses Nährbodens verantwortlich. Das bedeutet, sie sollten Prozesse und Methoden einsetzen, die eine entsprechend offene Kultur fördern. Auch Systeme, die Mitarbeitende unterstützen, z. B. Wissen zu teilen und Innovationen zu steuern, sollten für die Stärkung von Mut gezielt eingesetzt werden.

Eine offene Kultur vorzuleben und nicht nur darüber zu sprechen, ist darüber hinaus für die Glaubwürdigkeit und auch Umsetzungskraft der Führungskräfte evident.

### **Purpose und Vertrauen**

Führungskräfte sind deshalb auch dafür verantwortlich, einen Purpose vorzuleben und so wichtige Werte in die Organisation zu transportieren. In der Folge kann das Vertrauen in die Organisation gestärkt werden<sup>10</sup>. Dies ist besonders deshalb wichtig, da Vertrauen in die Organisation und innerhalb der Organisation eine wichtige Quelle für mutiges Verhalten innerhalb der Organisation bezeichnet<sup>11</sup>.



# Handlungsempfehlungen



## PROZESSE UND METHODEN

- **Agiles Projektmanagement.** Agile Projektmanagementmethoden wie Scrum fördern iteratives Arbeiten, das Fehler zulässt und Lernen fördert.
- **Retrospektiven und „Fuckup Nights“.** Formate, die retrospektiv in regelmäßigen Abständen Fehler besprechen und eruieren, fördern das Lernen.
- **Crossfunktionale und diverse Kollaboration.** Die Zusammenarbeit im Team sollte weitestgehend crossfunktional, interdisziplinär und divers ausgestaltet werden. Digitale Tools und Plattformen unterstützen übergreifendes Arbeiten.
- **Transparenz.** Den Zugang zu relevanten Informationen und die transparente Kommunikation von Veränderungen, Fehlern und Entwicklungen fördern.
- **Agile Methoden.** Das Fördern und Einsetzen von kreativen (z. B. Design Thinking, Personas, Customer Journey) oder unternehmerischen (z. B. Canvas oder Lean Startup) Methoden fördern Kreativität und Innovation.



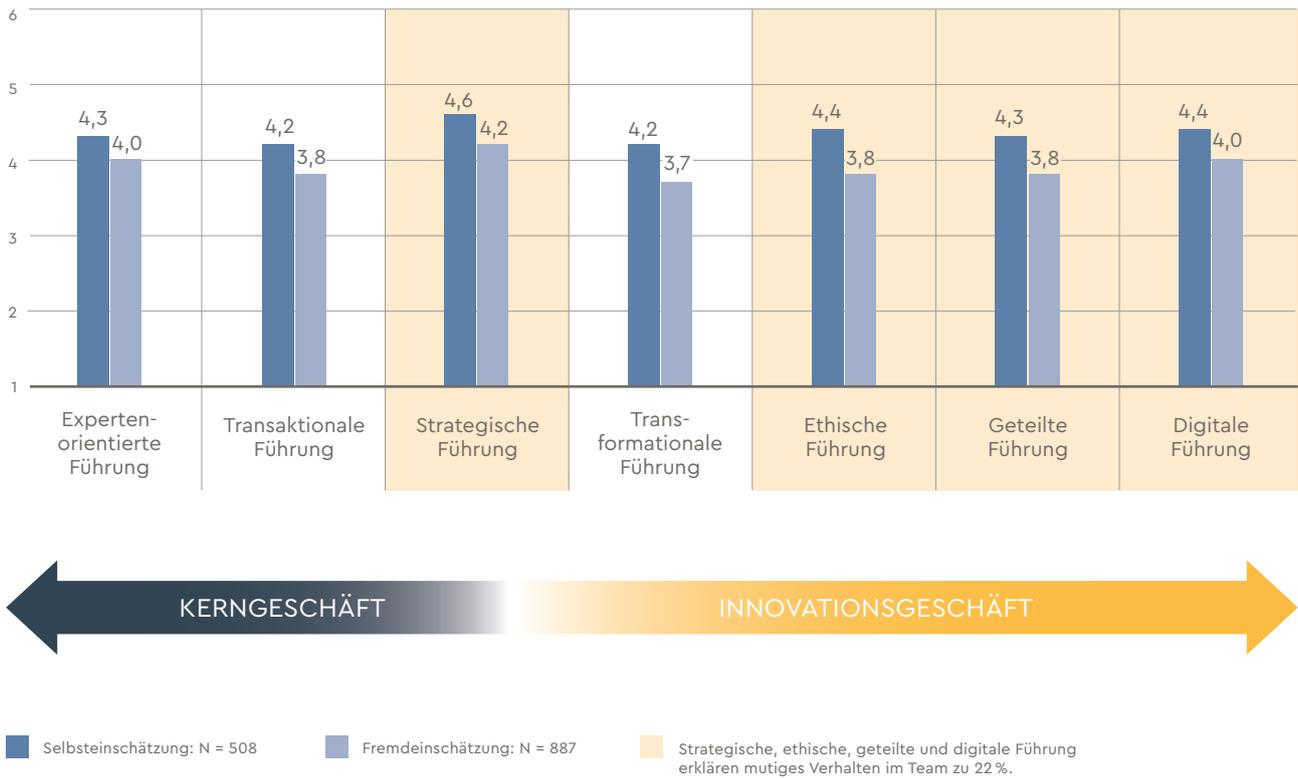
## SYSTEME

- **Wissensmanagement.** Organisationen sollten Systeme zur Verfügung stellen, in denen Wissen gespeichert und für die Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt wird.
- **Innovationsmanagement.** Organisationen sollten Innovationen gezielt fördern, deren Umsetzung kontrollieren und ihren Mehrwert evaluieren.
- **Incentivierung und Performance Management.** Wissensaustausch, Lernen und Weiterbildung sowie das Einbringen von Innovationen sollten über Belohnungen oder direkte Verknüpfungen mit der Karriereentwicklung honoriert werden.
- **Digitale Lernplattformen.** Lernen ist zentraler Treiber für Veränderung und Innovation. Unternehmen sollten deshalb digitale Lernplattformen zur Verfügung stellen.
- **Datenmanagement.** Innovationen sind derzeit vor allem datengetrieben. Organisationen sollten deshalb den Umgang mit Daten fördern und Daten aus verschiedenen Geschäftsbereichen integrieren.

# MUT – FÜHRUNG

# Wie führen Führungskräfte mutige Teams?

ABB. 12 – FÜHRUNGSSTILE



## Welche Führungsstile präferieren Vorgesetzte, deren Teams als mutig eingeschätzt werden?

Die Ergebnisse zur Einschätzung des Mutes deuten an, wie Mut aus verschiedenen Perspektiven und Hierarchieebenen gesehen wird. Interessant ist deshalb vor allem herauszufinden, welche Führungsstile Führungskräfte eines mutigen Teams präferieren.

Kurzum, wie führt eine Führungskraft ein mutiges Team und gibt es einen Mut fördernden Führungstyp?

Deshalb haben wir in dieser Studie verschiedene Führungsstile durch einerseits die Führungskräfte selbst und andererseits den Führungsstil des direkten Vorgesetzten fremdeinschätzen lassen.

# Die spezifischen Verhaltensweisen der verschiedenen Führungsstile



# Wie stärken Führungskräfte mutige Teams?

## **Unterschiede in Selbst- und Fremdwahrnehmung**

Generell legen die Ergebnisse nahe, dass Selbst- und Fremdeinschätzung divergieren. Führungskräfte schätzen sich selbst im Mittel höher in Bezug auf die abgefragten Führungsstile ein. Ein Ergebnis, das sich für alle Führungsstile konsistent zeigt. Diese Unterschiede in der Wahrnehmung des Führungsverhaltens treten häufig auf (siehe z. B. auch Kienbaum und StepStone Leadership Survey 2018<sup>12</sup>). Dies kann als Hinweis gesehen werden, dass Führungskräfte dazu neigen, ihr eigenes Führungsverhalten zu überschätzen. Darum werden in den weiteren Analysen vor allem die Fremdeinschätzungen der Führungsstile herangezogen.

## **Führungskräfte eines mutigen Teams präferieren bestimmte Führungsstile**

Um herauszufinden, welche Führungsstile konkret mit einer hohen Ausprägung mutigen Verhaltens im Team einhergehen, wurde eine multiple Regression berechnet. Die Ergebnisse zeigen, dass vier Führungsstile signifikant mit dem fremdeingeschätzten Mut im Team zusammenhängen und diesen zu 22 % erklären können.

## **Strategische, ethische, geteilte und digitale Führung sind die Erfolgsfaktoren für mutige Teams**

Insbesondere direkte Vorgesetzte, die einen strategischen, ethischen, geteilten und digitalen Führungsstil pflegen, treiben mutiges Verhalten im Team. Dass die statistische Analyse insbesondere diese Führungsstile als relevante Prädiktoren mutigen Verhaltens im Team identifiziert, konvergiert sowohl mit dem hier vorgestellten Verständnis von Mut als auch mit den bisherigen Ergebnissen. Eine strategische Führungskraft behält die Unternehmensumwelt im Blick und identifiziert Veränderungen. Darauf basierend leitet sie Ziele ab und übersetzt diese in die Unternehmensstrategie. Diese wird dann den Mitarbeitenden kommuniziert, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung

gestellt und die Umsetzung bzw. Erreichung der Unternehmensziele konsequent überprüft. In unserem Verständnis von Mut reflektieren diese Verhaltensweisen insbesondere den Zielfokus und die Handlungsorientierung der Facette Entschlossenheit.

Ethische Führungskräfte kümmern sich insbesondere um ihre Mitarbeitenden, indem sie auf deren Bedürfnisse eingehen sowie die Mitarbeitenden entwickeln und ermutigen. Auch das Handeln nach moralischen Wertvorstellungen und das Übernehmen sozialer Verantwortung gehören zum Verhaltensrepertoire einer ethischen Führungskraft. Dieses Führungsverhalten lässt sich der Facette Wertorientierung zuordnen.

Bei geteilter und digitaler Führung stehen die Delegation von Verantwortung sowie eine partizipative Entscheidungsfindung im Vordergrund. Die Mitarbeitenden werden ermutigt, Verantwortung für das Team und die gemeinsamen Ziele zu übernehmen und Entscheidungen zusammen mit den anderen Teammitgliedern zu treffen. Zu geteilter Führung gehören ebenfalls agile Verhaltenstendenzen, wie z. B. der Umgang mit Fehlern, Retrospektiven und das Experimentieren mit neuen Ideen, aber auch Elemente virtueller Führung. Diese Führungsstile können so auf beide Facetten von Mut einzahlen, da es sowohl um Verantwortungsübernahme als auch um mehr Eigenverantwortung, die mutiges Handeln erfordert, geht.

## **Besonders mitarbeiter- und veränderungsorientierte Führungsstile fördern Mut**

Die Analyse der Führungsstile legt nahe, dass insbesondere mitarbeiter- und veränderungsorientierte Führungsstile mit Mut im Team assoziiert sind. Ethische Führung ist beispielsweise mit reduzierten Kündigungsabsichten, erhöhtem Commitment und erhöhter Arbeitszufriedenheit

assoziiert<sup>12</sup>. Strategische Führung ist wichtig für eine fortwährende Umweltanalyse. Geteilte und digitale Führung korrelieren mit der Team-Innovationsleistung und Kreativität der Führungskraft<sup>13</sup>.

### **Fokus auf Innovation und Veränderung zeigt sich auch im Führungsverhalten**

Insgesamt ergeben sich im Führungsverhalten Parallelen zu den Dispositionen (siehe S. 23), die einen Fokus auf Veränderungen, Lernen und Flexibilität andeuten. Diese Dispositionen sind wichtig für Umsetzungs-, Innovations- und Veränderungskraft. Die Fähigkeit, Transformationen erfolgreich zu meistern und zugleich die Leistungsfähigkeit nachhaltig zu entwickeln, wird mit diesem Führungsverhalten gefördert.





***Be brave, don't turn  
your back on your  
challenge. FACE it!***

**DR. WLADIMIR KLITSCHKO**  
Founder, Klitschko Ventures

# MUT – PERFORMANCE

# Mutige Teams als Erfolgsfaktor für Innovation, Transformation & Performance

In Bezug auf die Unternehmensperformance spielt insbesondere das mutige Verhalten des Teams eine entscheidende Rolle. Für die Analyse wurden die Einschätzung des Mutes im Team und der Unternehmensperformance, Innovationsleistung und Umsetzung der Digitalen Transformation im Vergleich zum Wettbewerb auf Ebene der Geschäftsführung ausgewertet. Der Grund für die ebenenspezifische Auswertung ist, dass Geschäftsführende die Performance-Indikatoren besser einschätzen können als Mitarbeitende auf anderen Hierarchieebenen. Die subjektiven Performance-Maße korrelieren mit den Angaben zum Umsatz des Unternehmens positiv und können deshalb als adäquate Performance-Maße herangezogen werden.

ABB. 13 – FREMDEINGESCHÄTZTER MUT IM TEAM UND PERFORMANCE



N = 157 Geschäftsführer/Vorstände. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (Deutlich schlechter) bis 6 (Deutlich besser).

■ Unteres Quartil   ■ Mittleres Quartil   ■ Oberes Quartil

## Mut im Team als Erfolgsfaktor für Innovation und Transformation

Die Analyse zeigt, dass Geschäftsführende, die ihre Teams als mutig beschreiben (oberes Quartil, das heißt die 25 % mit den höchsten Werten), die Innovationsleistung und die Umsetzung der Digitalen Transformation ihres Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb im Mittel deutlich höher bewerten als Geschäftsführende, die ihr Team als weniger mutig beschreiben (unteres Quartil, das heißt die 25 % mit den niedrigsten Werten). Konkret ist die Innovationsleistung im oberen Quartil um 39 % höher und die Umsetzung der Digitalen Transformation sogar um 52 % höher als im unteren Quartil.

## Mut im Team geht mit erhöhter Unternehmensleistung einher

Dieser positive Zusammenhang zu Innovation und Transformation geht offensichtlich mit einer nachhaltig erhöhten Unternehmensleistung (+44 %) einher. Mut im Team scheint deshalb insbesondere in Zeiten, die Veränderung und Innovation erfordern, ein wichtiger Einflussfaktor zu sein, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und die Marktstellung zu stärken.

## Zusammenspiel mit anderen Faktoren

Tiefergehende Analysen zeigen, dass der Mut im Team einen relevanten Prädiktor für die Performance-Indikatoren darstellen kann, der überwiegend unabhängig von der Mitarbeitendenzahl und anderen organisationalen Einflussgrößen ist.

# Ethische und strategische Führung fördern Mut im Team

Die Zusammenhänge zwischen dem fremdeingeschätzten Mut im Team und den Performance-Indikatoren im Wettbewerbsvergleich sowie die Ergebnisse zu den prävalenten Führungsstilen in mutigen Teams (Kapitel 5) werfen die Frage auf, wie Führung mit mutigem Verhalten im Team und Performance interagiert. Um diese Fragestellung zu untersuchen, wurde eine weitere Regressionsanalyse durchgeführt

## Der positive Einfluss eines mutigen Teams auf die Umsetzung der Digitalen Transformation ist am stärksten, wenn gleichzeitig ethisch und strategisch geführt wird

Die Analyse offenbarte einen komplexen Interaktionseffekt, der zeigt, dass die erfolgreiche Umsetzung der Digitalen Transformation im Vergleich zum Wettbewerb am stärksten ausgeprägt ist, wenn der Mut im Team hoch ist und gleichzeitig der direkte Vorgesetzte einen ausgeprägten sowohl ethischen als auch strategischen Führungsstil verfolgt.

Die Umsetzung der Digitalen Transformation ist am niedrigsten ausgeprägt, wenn der Mut im Team sowie der strategische und ethische Führungsstil des direkten Vorgesetzten niedrig ausgeprägt sind.

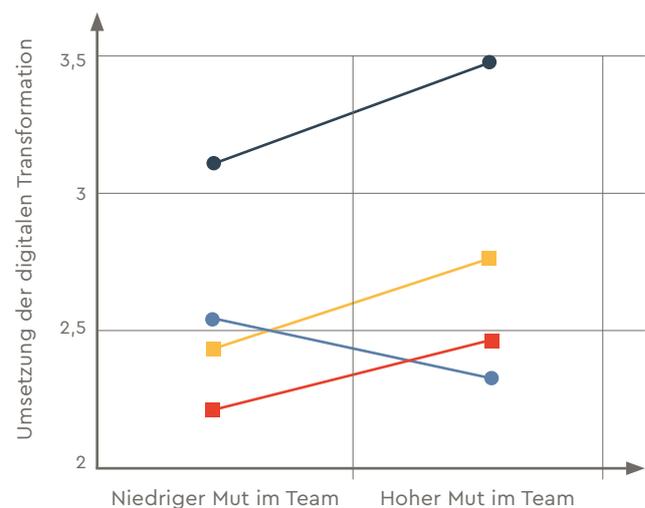
## Ethische und strategische Führung als protektive Ressource in der Transformation

Interessant ist allerdings auch, dass die Umsetzung der Digitalen Transformation bei niedrig ausgeprägtem Mut im Team trotz ausgeprägter ethischer und strategischer Führung besser ist, als wenn der Mut im Team zwar hoch ausgeprägt ist, aber nur entweder ethische oder strategische Führung prioritär verfolgt wird.

## Der positive Einfluss von Mut für die Digitale Transformation materialisiert sich erst durch die Koexistenz von ethischer und strategischer Führung

Wie so oft kommt es auf die Führungskräfte an, einen ethischen, das heißt wertorientierten Führungsstil sowie strategischen, das heißt entscheidungs- und umsetzungsorientierten Führungsstil zu pflegen, um Unternehmen und ihre Mitarbeitenden erfolgreich durch die digitale Transformation zu führen. Dieses Ergebnis zeigt noch einmal deutlich, dass der Fokus auf Strategie und Prozesse alleine oder umgekehrt auf den Menschen allein nicht ausreichend ist. Eine erfolgreiche Digitale Transformation verlangt beides von Führungskräften.

ABB. 14 – MUT IM TEAM, FÜHRUNG UND DIE UMSETZUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION



- Hohe ethische Führung, hohe strategische Führung
- Hohe ethische Führung, niedrige strategische Führung
- Niedrige ethische Führung, hohe strategische Führung
- Niedrige ethische Führung, niedrige strategische Führung

N = 887 Fach- und Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (Deutlich schlechter) bis 6 (Deutlich besser).  $p < .001$ ,  $R2^{adj} = .25$ .



***Der Mut des Einzelnen, die Vernetzung von interdisziplinärer Intelligenz und die Kuratierung von Impulsen sind die Treiber des zukünftigen unternehmerischen Erfolges.***

**ANDRÉ PAETZEL**

Brand Experience Officer, Kienbaum

# MUT – COVID-19

# Die Bedeutung mutigen Verhaltens in Pandemiezeiten

## **Mut gewinnt für Führungskräfte an Bedeutung**

Insgesamt berichten 44 % der Fach- und Führungskräfte, dass die Bedeutung von Mut seit der COVID-19-Pandemie zugenommen hat (Abbildung 15). Eine differenzierte Analyse nach Fach- und Führungskräften zeigt, dass Führungskräfte seine Bedeutung signifikant höher einschätzen (Abbildung 16).

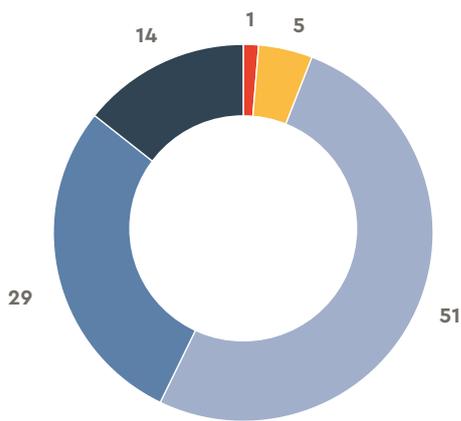
## **Unerwartete Veränderungen erfordern mutiges Verhalten**

Die Pandemie hat der Gesellschaft und natürlich auch den Unternehmen einen Spiegel vorgehalten, indem sie offensichtliche, aber bislang nicht adressierte Defizite speziell zum Digitalisierungsgrad offengelegt hat. Viele Unternehmen sahen erst durch die pandemiebedingten Veränderungen die Notwendigkeit, flächendeckend zu digitalisieren, um die Arbeit und die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Unternehmen, die hier bereits vor der Pandemie aktiv geworden sind, hatten hier einen deutlichen Vorteil.

Und diese Entwicklung zeigt vor allem eines: Passives, reaktives Verhalten funktioniert in einer sich ständig wandelnden Welt nicht mehr. Unternehmen und ihre Führungskräfte müssen ins Handeln kommen. Zwar kann man eine Krise wie die derzeitige Pandemie wohl kaum antizipieren, dennoch sind Offenheit, Reaktions- und Adaptionsfähigkeit entscheidende Fähigkeiten, die es zu entwickeln gilt, um jederzeit auf unerwartete Entwicklungen vorbereitet zu sein.

Auch die Krise hat uns gezeigt, dass Reaktivität unzureichend ist. Ein „Aussitzen“ der Pandemie über Lockdowns und Quarantäne konnte die Pandemie nicht eindämmen. Erst durch eine aktive Impfstrategie konnten große Teile unseres Alltags zurückgewonnen werden. Diese Eindämmung der Pandemie erforderte viele mutige Entscheidungen seitens der Politiker, der Unternehmer und jedes einzelnen Gesellschaftsmitglieds.

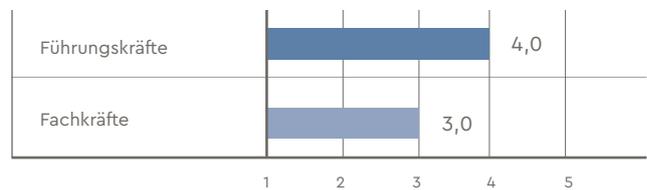
ABB. 15 – MEINER BEURTEILUNG NACH IST DIE BEDEUTUNG VON MUT FÜR MEIN UNTERNEHMEN SEIT COVID-19 ...



N = 1.051. Angabe in Prozent.

- deutlich weniger relevant
- etwas weniger relevant
- genauso relevant
- etwas relevanter
- deutlich relevanter

ABB. 16 – UNTERSCHIEDE ZWISCHEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN HINSICHTLICH DER VERÄNDERTEN BEDEUTUNG VON MUT FÜR IHR UNTERNEHMEN SEIT DER COVID-19-PANDEMIE



Angegeben sind die Mediane auf einer Skala von 1 (deutlich weniger relevant) bis 5 (deutlich relevanter). Mann-Whitney-U-Test signifikant bei  $p < .001$ , N = 508 Führungs- und 543 Fachkräfte.

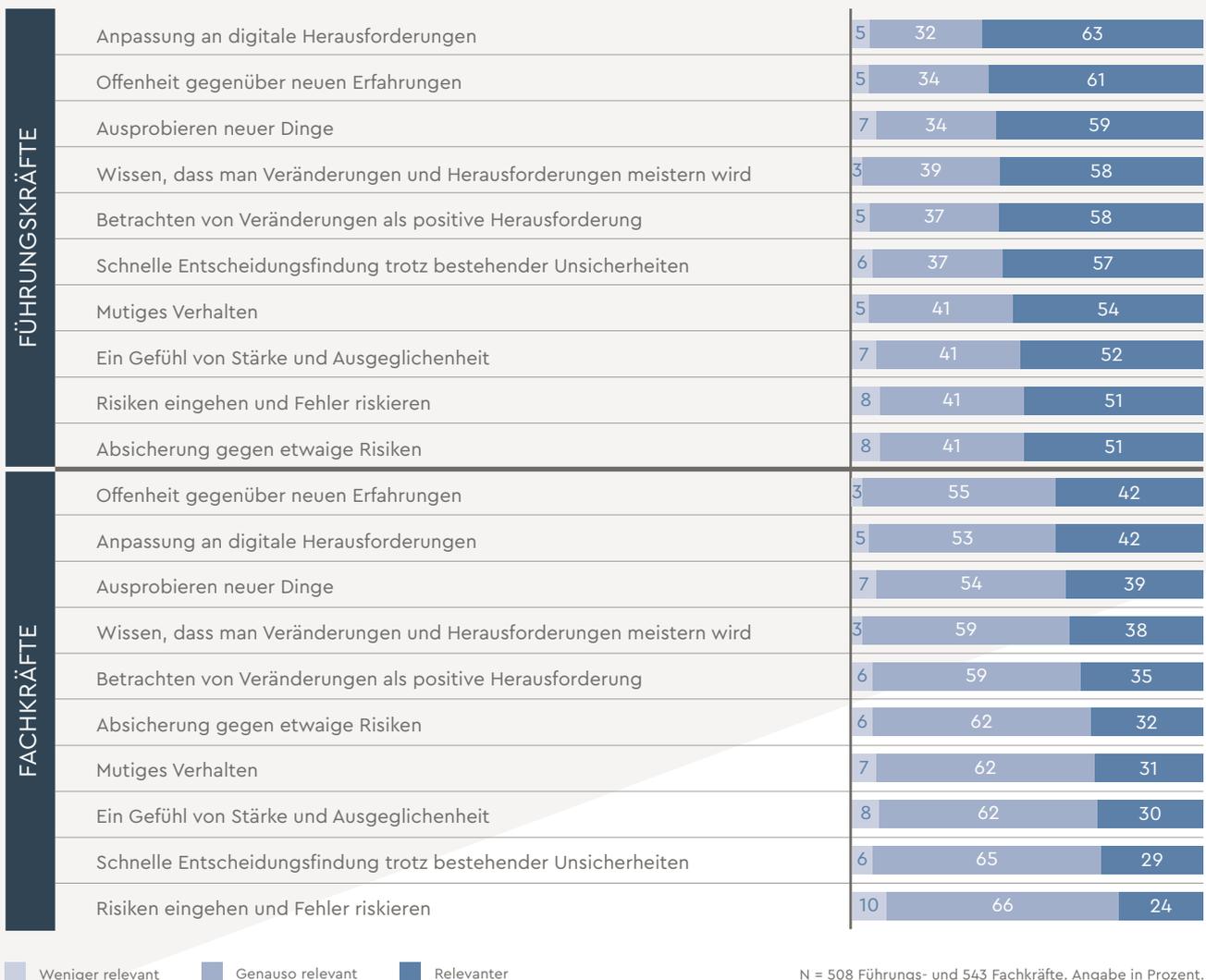


## Anpassung an digitale Herausforderungen, Offenheit und das Ausprobieren neuer Dinge gewinnen an Bedeutung

Weitere differenzierte Ergebnisse unterstützen die Notwendigkeit von Anpassung und Veränderung. Insbesondere Verhalten und Mindsets, die mit Veränderungen und damit mit Mut assoziiert sind, haben seit Beginn der Pandemie an Bedeutung gewonnen. So sagen mehr als 50 %

der Führungskräfte und rund 40 % der Fachkräfte, dass die Anpassung an digitale Herausforderungen, das Ausprobieren neuer Dinge, die Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen und das Wissen, dass man Veränderungen meistern wird, relevanter geworden sind. Besonders Führungskräfte als Entscheider und Verantwortungsträger berichten diese Relevanz.

ABB. 17 – INWIEFERN HAT SICH DIE BEDEUTUNG FOLGENDER VERHALTENSWEISEN BZW. FOLGENDER MINDSETS AM ARBEITSPLATZ FÜR SIE PERSÖNLICH SEIT DER COVID-19-PANDEMIE VERÄNDERT?



# Die Bedeutung mutigen Verhaltens in Pandemiezeiten

## **Strategisch Veränderungen managen**

Die Ergebnisse differenzieren die Bedeutung mutigen Verhaltens weiter aus und illustrieren, wie wichtig es ist, dass Unternehmen und Führungskräfte Reaktion und Aktion komplementär betrachten. Reine Effizienzsteigerungen und inkrementelle Innovationen bieten zwar Sicherheit und lassen sich leichter steuern, stellen aber in volatilen, unsicheren Zeiten und spätestens vor unerwarteten Herausforderungen wie COVID-19 nur bedingt eine protektive Ressource für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit dar. Zwar sind sowohl die strategische Ausrichtung als auch die Betroffenheit in der Krise stark vom jeweiligen Geschäftsmodell betroffen. Dennoch sollten Unternehmen auf Veränderungen vorbereitet sein und neben dem Fokus auf das Kerngeschäft auch ihr Innovationsgeschäft im Blick halten. Die Krise hat vielen Unternehmen gezeigt, dass die Digitale Transformation noch in den Kinderschuhen steckt.

## **Leadership und flexibles Organisationsdesign**

Die Kunst für Organisationen besteht darin, Fähigkeiten zu entwickeln, mit denen flexibel auf

Veränderungen reagiert und die strategische Ausrichtung entsprechend angepasst werden kann. Nach Weber und Tarba<sup>14</sup> gehören dazu einerseits Führungskräfte, die veränderte Umweltbedingungen erkennen und die strategische Ausrichtung der Organisation entsprechend anpassen können, sowie andererseits ein dynamisches Organisationsdesign, dessen Strukturen so flexibel modifizierbar sind, dass sie die Umsetzung der adaptierten strategischen Ausrichtung gewährleisten.

## **Unsicherheiten managen zu können, wird zum Wettbewerbsfaktor**

Organisationen, die ein solches Leadership und Organisationsdesign entwickeln, sind auf Unsicherheiten vorbereitet und bleiben auch bei unerwarteten Ereignissen handlungsfähig. Sie machen Flexibilität zur Routine und erschaffen so eine dynamische Stabilität, die inkrementelle und disruptive Innovationen sowie Effizienz und Transformation fördert.

# MUT-BOARD

**Mut /Mút/ Substantiv, maskulin [der]**

Synonyme: Tapferkeit, Courage, Beherztheit, Schneid, Furchtlosigkeit, Entschlossenheit, Unerschrockenheit, Unverzagtheit, Waghalsigkeit, Forschheit, Kühnheit, Heldenhaftigkeit

## Wir brauchen Mutausbrüche für ein neues Land.

Wir wollen unsere Kinder zu digitalen Gestaltern der Welt von morgen machen, unsere Wirtschaft radikal auf Nachhaltigkeit neu ausrichten und Human Leadership zum Führungsstil der Zukunft erklären. Für all das braucht es Macherinnen und Macher, die eines eint: ihr Mut voranzugehen.

**VERENA PAUSDER**  
Gründerin und Autorin

Wir brauchen mehr Mut und mehr Großmut. Mut weitet den Horizont und lässt uns **Grenzen überschreiten.**

Großmut verzeiht die Fehler, die passieren, wenn wir genau das tun.

**DR. SIGRID NIKUTTA**  
CEO, DB Cargo

Unternehmerische Chancen entspringen immer dem

## Mut des Ungewissen

unter Wahrung der Haltung des Erfahrenen!

**PROF. DR. TIMM HOMANN**  
CEO, Ernsting's family

Mut ist wie

## Veränderung,

nur früher.

**ANNA DIMITROVA**  
CFO Vodafone Deutschland

Damit wir wettbewerbsfähig bleiben, brauchen wir mehr Mut und den Freiraum, schnelle Entscheidungen umzusetzen.

## Ängste und Regularien verhindern Innovation und Wachstum.

**JOSEF HASLER**  
Vorstandsvorsitzender, N-ERGIE

# FAZIT

# Fazit



## **Mut stärkt Veränderung, Innovation und Performance**

Die vorliegende Studie verdeutlicht, dass Mut einen zentralen Treiber von Veränderung, Innovation und Performance darstellt. Durch die Krise hat Mut zudem weiter an Relevanz gewonnen. Diese Ergebnisse zeigen sich sowohl auf individueller und organisationaler Ebene als auch auf der Führungsebene.

## **Mut ist eine Frage von Führung und Kultur**

Eine weitere Erkenntnis der Studie ist, dass Mut eine Frage von Führung und Kultur ist. Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, kulturelle Rahmenbedingungen zu schaffen, die Mut fördern. Das Topmanagement ist hier in der Verantwortung, Strategien kontextspezifisch weiterzuentwickeln und in notwendige Strukturen zu übersetzen, aber auch Werte zu definieren und konsequent vorzuleben. Das operative Management ist stärker mit der Umsetzung betraut und trägt Strategien und Werte in die Teams. Ihre primäre Aufgabe ist es, den Mitarbeitenden durch ihr Führungsverhalten die Strategien und Werte glaubhaft zu vermitteln und die Mitarbeitenden eine den kollektiven Mut fördernde Kultur erleben zu lassen.

## **Handlungsbedarf für Einzelpersonen und Teams**

Die Studie offenbart einen klaren Handlungsbedarf, da nur 12 % der Fach- und Führungskräfte unser Verständnis von Mut erfüllen und hohe Werte in Entschlossenheit und Wertorientierung berichten. Auf der Teamebene wurde ein Defizit in der Wertorientierung deutlich.

Entsprechend sollten Unternehmen, die gegenwärtig und/oder zukünftig mit Veränderungen konfrontiert sind und für die Innovationsleistungen wichtig sind, potenzielle Entwicklungsmaßnahmen auf den drei Ebenen Individuum, Team und Organisation einleiten, um so ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter zu stärken.

Fehlender Mut und Verantwortungsbewusstsein auf der Ebene des Teams werden sich langfristig negativ auf das Unternehmen auswirken.

Erste Empfehlungen zur gezielten Förderung von Mut in den entsprechenden Dimensionen zur nachhaltigen Stärkung der Umsetzungskraft und Performance haben wir bereits auf den Seiten 22 und 30 vorgestellt.

---

# Quellen

- <sup>1</sup> **Kienbaum & Institut für Beschäftigung und Employability (2021).** Workforce Ambidexterity. Beschäftigungseffekte und Implikationen für die Workforce Transformation in der Automatisierungsära. Online abgerufen: [https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2021/05/Workforce\\_Ambidexterity\\_Studie.pdf](https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2021/05/Workforce_Ambidexterity_Studie.pdf)
- <sup>2</sup> **Sternberg, R. J. (1985).** Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of personality and social psychology*, 49(3), 607–627. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1983.tb01847.x>
- <sup>3</sup> **Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R., & Sternberg, R. J. (2007).** Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80–98. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17439760701228755>
- <sup>4</sup> **Stangl, W. (2021).** Stichwort: „Mut – Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik“. Online abgerufen: <https://lexikon.stangl.eu/24992/mut>
- <sup>5</sup> **Demokrit.** Fragment B269, D275.
- <sup>6</sup> **Roosevelt, E., (n.d.).** Online abgerufen: <https://bit.ly/3kDAmQW>
- <sup>7</sup> **Reardon, K. K. (2007).** Courage as a skill. *Harvard Business Review*, 85(1), 58–64. Online abgerufen: <https://hbr.org/2007/01/courage-as-a-skill>
- <sup>8</sup> **Cox, D., Hallam, R., O'Connor, K., & Rachman, S. (1983).** An experimental analysis of fearlessness and courage. *British Journal of Psychology*, 74(1), 107–117. Online abgerufen: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1983.tb01847.x>
- <sup>9</sup> **Kienbaum & StepStone (2021).** Future Skills – Future Learning. Online abgerufen: [https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2021/06/Kienbaum-StepStone-Studie\\_2021\\_WEB.pdf](https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2021/06/Kienbaum-StepStone-Studie_2021_WEB.pdf)
- <sup>10</sup> **Kienbaum (2020).** Purpose. Die große Unbekannte. Online abgerufen: [https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2020/10/Kienbaum\\_Purpose\\_Studie2020.pdf](https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2020/10/Kienbaum_Purpose_Studie2020.pdf)
- <sup>11</sup> **Furnham, A. (2008).** Corporate Courage. In: *Management Intelligence*. Palgrave Macmillan, London.
- <sup>12</sup> **Kienbaum & StepStone (2018).** Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution. Online abgerufen: [https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/04/Kienbaum-StepStone\\_Die-Kunst-des-F%C3%BChrens-in-der-digitalen-Revolution\\_Webversion.pdf](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/04/Kienbaum-StepStone_Die-Kunst-des-F%C3%BChrens-in-der-digitalen-Revolution_Webversion.pdf)
- <sup>13</sup> **Fastenroth, L. M., Knappstein, M., & Jochmann, W. (2019).** Digitale Führungskompetenz – eine neue Kurzsкала hilft bei der Messung. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 4, 48–52.
- <sup>14</sup> **Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014).** Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12.

---

# Methodik

## Über die Studie

Die Studie wurde in Kooperation von der Kienbaum Consultants International GmbH und der Klitschko Ventures GmbH unter mehr als 1.000 Fach- und Führungskräften durchgeführt.

Die operative Durchführung und wissenschaftliche Begleitung der Befragung erfolgte durch das Kienbaum Institut @ ISM, die hauseigene Forschungseinrichtung von Kienbaum, und das Marktforschungsinstitut Innofact.

Der Fragebogen war in deutscher und englischer Sprache verfügbar und umfasste sowohl Items zur Selbsteinschätzung der Teilnehmenden als auch Items zur Fremdbewertung ihres Arbeitgebers, ihres Teams oder ihrer Führungskraft. Der Großteil der Fragen wurde mittels mehrstufiger Likert-Skalen, visueller Analogskalen oder Einfach- bzw. Mehrfachauswahlformaten abgefragt.

---

# Kontakt

## Henning Böhne

Managing Director

**Kienbaum**

[henning.boehne@kienbaum.de](mailto:henning.boehne@kienbaum.de)

---

## Tatjana Kiel

CEO

**Klitschko Ventures**

[t.kiel@klitschko-ventures.com](mailto:t.kiel@klitschko-ventures.com)

---

## Lukas M. Fastenroth

Wissenschaftlicher Mitarbeiter/Consultant

**Kienbaum Institut @ ISM**

[lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de](mailto:lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de)

---

## Mathias Ulmann

Head of FACE CONSUTLING

**Klitschko Ventures**

[m.ulmann@klitschko-ventures.com](mailto:m.ulmann@klitschko-ventures.com)

---

## Annemarie von Weihe

Lead Sales Office

**Kienbaum**

[annemarie.vonweihe@kienbaum.de](mailto:annemarie.vonweihe@kienbaum.de)

---

Kienbaum



**Kienbaum Consultants International GmbH**

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln  
Telefon +49 221 801 72-0  
contact@kienbaum.com  
www.kienbaum.com

**Hinweis:** Die Verbreitung, Vervielfältigung und öffentliche Wiedergabe dieser Publikation bedürfen der schriftlichen Zustimmung von Kienbaum Consultants International GmbH.