

Kienbaum Studie 2022

BRAVE LEADER- SHIP

Turning Potential To Progress

Kienbaum



Institut Kienbaum@ISM
Leadership & Transformation

INNOFACT AG
DAS MARKTVORSPRUNGSINSTITUT

Vorwort	3
Executive Summary	4
01 Einleitung	7
02 Brave New Leadership	13
UNSERE VIER THESEN	
03 Brave Leadership ist Enabler einer nachhaltig mutigen Kultur	19
04 Brave Leadership balanciert Unternehmensziele und die Attraktivität für Mitarbeitende	31
05 Brave Leadership gewinnt Toptalente	35
06 Brave Leadership treibt Transformation	39
07 Fazit und Implikationen	46
08 Vorschlag zum Vorgehen für eine umfassende Brave Leadership Transformation	49
Quellen	57
Kontakt	58



HENNING BÖHNE
MANAGING DIRECTOR
KIENBAUM

Wir stehen weltweit vor enormen Herausforderungen, die uns in ihrer Tragweite und Dynamik in fast allen Bereichen fordern – oft auch überfordern. Rückblickend kann die Corona-Pandemie als Zäsur verstanden werden. Sie hat uns vor (vermeintlich) neue Herausforderungen in der Arbeitswelt gestellt.

Um konkrete Lösungsansätze für Organisationen zu finden, haben wir bei Kienbaum im Frühjahr 2020 zahlreiche Austauschformate mit Expert:innen und Führungskräften aus unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen organisiert. Alle Teilnehmenden waren sich einig: Die in den Fokus gerückten Probleme, wie die nur schleppend vorangehende digitale Transformation, der immer intensivere Fachkräftemangel, die Trägheit in Entscheidungsprozessen oder die Kompetenzlücken hinsichtlich hybrider Führung, schwelten schon lange in den Unternehmen. Corona hat lediglich wie ein „Brennglas“ gewirkt und die Unternehmen gezwungen, mit deutlich mehr Geschwindigkeit als bisher die dringend erforderliche Transformation unserer Arbeitswelt mit Nachdruck voranzutreiben.

Transformation braucht oft schnelle Entscheidungen unter hoher Unsicherheit – dies erfordert wiederum ein enormes Maß an Resilienz und Mut.

Dem Einfluss von Mut in all seinen unterschiedlichen Facetten auf Menschen und Organisationen sind wir dann 2021 im Rahmen der Studie „Die MUTation der Arbeitswelt“ auf den Grund gegangen.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse dieser Studie war, dass die spezifische Kombination aus strategischer und ethischer Führung sich als wesentlicher Erfolgsfaktor für nachhaltige Geschäfts- und Unternehmensentwicklung entpuppte. Zugleich zeigte die Untersuchung eindrucksvoll auf, dass diese Art der Unternehmensführung quasi wie ein „Booster“ auf die Umsetzung der digitalen Transformation wirkt. Diese Art der Führung bezeichneten wir als „Brave Leadership“.

In unserer aktuellen Studie befassen wir uns mit der Frage, welchen konkreten Einfluss Brave Leadership auf den Erfolg von Transformationen hat und welche Rahmenbedingungen eine Organisation schaffen muss, damit Brave Leadership ein integraler Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmenskultur wird.

Wir sind überzeugt, dass Brave Leadership einen wesentlichen Beitrag dabei leisten wird, die großen Herausforderungen unserer Zeit zu meistern.

Zentrale Erkenntnisse und Methodik



1

Die Studie bestätigt erneut: Brave Leadership begünstigt besonders die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation und stärkt nachhaltig die Performance

Brave Leadership erhöht signifikant die Umsetzungskraft in der digitalen Transformation und steht in einem positiven Zusammenhang mit verschiedenen Performance-Indikatoren. Brave Leadership ist also ein wesentlicher Taktgeber und Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche digitale Transformation.



3

Schwieriger Balanceakt: Organisationsziele und Mitarbeitenden-Bedürfnisse integrieren

Die meisten Führungskräfte (65 %) sehen es als Herausforderung an, die richtige Balance zwischen den marktorientierten, strategischen Geschäftszielen einerseits und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden andererseits zu finden. Fachkräfte wiederum bewerten diesen Umstand nicht als Herausforderung. Dadurch wird deutlich, dass wir die Auseinandersetzung mit diesem Balanceakt zukünftig intensivieren sollten, um beide Ausrichtungen spürbar besser zu integrieren.



5

Brave Leadership erhöht die Net Promoter Scores von Unternehmen und damit die Attraktivität als Arbeitgeber

Insgesamt wird in den meisten Unternehmen zu einseitig strategisch geführt (59 %). Wird jedoch zusätzlich ein ethischer Führungsstil integriert und damit Brave Leadership erlebt, werden Führungskräfte sowie das Unternehmen von Mitarbeiter:innen signifikant öfter empfohlen und die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht.



2

Kultur als Herausforderung für die Umsetzung von Brave Leadership

Nach Ansicht vieler Befragten sind folgende kulturelle Muster in Unternehmen aktuell zu schwach ausgeprägt und erschweren eine erfolgreiche Umsetzung von Brave Leadership: Kritikoffenheit (64 %), Fehlertoleranz (63 %), Experimentierfreudigkeit (58 %) und Werteorientierung (57 %).



4

Jede:r zweite Mitarbeiter:in wünscht sich noch mehr People Management

Die Teilnehmenden berichten, dass durchschnittlich bereits 44 % der Arbeitszeit auf People Management entfallen. Dennoch wünschen sich 53 % der Befragten noch mehr People Management. Fakt ist: Je zufriedener die Mitarbeitenden mit dem People Management sind, desto wahrscheinlicher wird der/die Vorgesetzte weiterempfohlen.

Über die Studie

Die Studie wurde von der Kienbaum Consultants International 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. Zudem hat unser strategischer Partner loop GmbH _ creating places bei der Entwicklung des Fragebogens unterstützt.

Zu Beginn wurden sechs qualitative Interviews geführt, die zur Entwicklung des quantitativen Fragebogens beigetragen haben. In der Studie abgebildete Zitate entstammen diesen Interviews.

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



Brave Leadership bedeutet vor allem eins: Vorbild zu sein. Führungskräfte müssen Transparenz gewährleisten, Vertrauen schaffen und Optimismus verbreiten. Dann treffen Mitarbeiter:innen mutige Entscheidungen auch selbst.

DR. BIBI HAHN
Co-CEO, Kienbaum

EINLEITUNG

Brave New Leadership

Menschen und Organisationen befinden sich aktuell in einem permanenten Transformationsprozess. Insbesondere die Digitalisierung, neue Technologien, der demografische Wandel oder Nachhaltigkeit zählen seit Jahren zu den vielfach angeführten Megatrends, die den Transformationsdruck treiben. Darüber hinaus haben die weltweite Pandemie und die aktuellen Herausforderungen, bedingt durch den Ukraine-Krieg, als unvorhersehbare Entwicklungen den Transformationsdruck weiter befeuert.

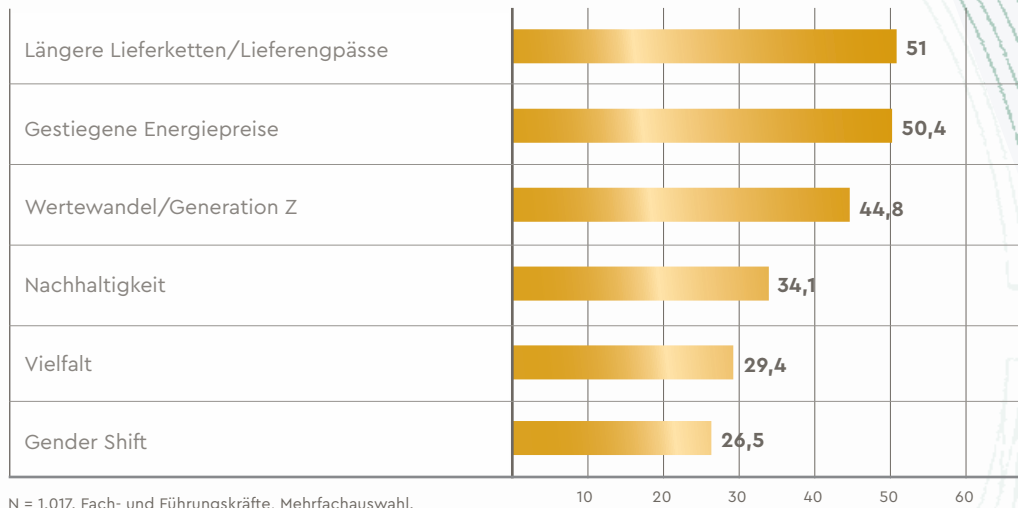
Während unsere Erfahrungen in der Beratung und unsere Forschung in unserem Kienbaum Institut in den letzten zwei Jahren insbesondere von den Herausforderungen einer veränderten Arbeitswelt durch die COVID-19-Pandemie geprägt waren, beschäftigen nun jedes zweite Unternehmen längere Lieferketten und Lieferengpässe, die gestiegenen Energiepreise und der Wertewandel der Generation Z, der durch einen Arbeitnehmermarkt begünstigt wird. Diese Trends belasten nicht nur Unternehmen, sondern nahezu alle Mitglieder der Gesellschaft.

Die Trends stellen dabei nicht nur transformative Anforderungen an die Organisation, sondern auch an Führung. Unsere Studien zeigen uns klar, dass sich Führung verändert. In Bezug auf die Digitalisierung und eine zunehmende Automatisierung der Arbeit werden Menschen zukünftig wertschöpfender arbeiten^{3,4}.

Das heißt, Algorithmen werden zunehmend Routinetätigkeiten übernehmen und Menschen stärker kognitiv und kreativ anspruchsvolle Aufgaben übernehmen. Die Workforce der Zukunft wird, vor allem im Bereich der Wissensarbeit, überwiegend durch hoch qualifizierte Fachkräfte repräsentiert sein. Technologie macht so die Arbeit menschlicher. Für Führung bedeutet das eine stärkere Notwendigkeit, peopleorientierte Führungsansätze wie beispielsweise transformationale, ethische oder geteilte Führung in ihrem Führungsverhalten zu berücksichtigen⁵.

In unserer kürzlich veröffentlichten Kooperationsstudie mit dem Bundesverband der Personalmanager*innen zu Remote Leadership konnten wir ebenfalls herausfinden, dass Führung pandemiebedingt anders funktioniert. Das Performance Management wurde in großen Teilen gelockert und den Mitarbeitenden mehr Vertrauen und Freiraum bei der Arbeit entgegengebracht. Dem entgegen steht jedoch, dass der Großteil der Führungskräfte erhebliche Probleme im People Management bei Remote Work berichtet. Das wichtige People Management hat demnach durch die Pandemie einen Dämpfer erfahren. Dennoch sind sich 91 % der Führungskräfte einig, dass Remote Work langfristig effektiv ist. Die Ausgestaltung des so wichtigen People Managements ist daher zentral und muss insbesondere vor dem Hintergrund von Remote Work neu gedacht werden.

ABB. 1 – GESELLSCHAFTLICHE TRENDS



N = 1.017. Fach- und Führungskräfte, Mehrfachauswahl.
Angaben in Prozent.

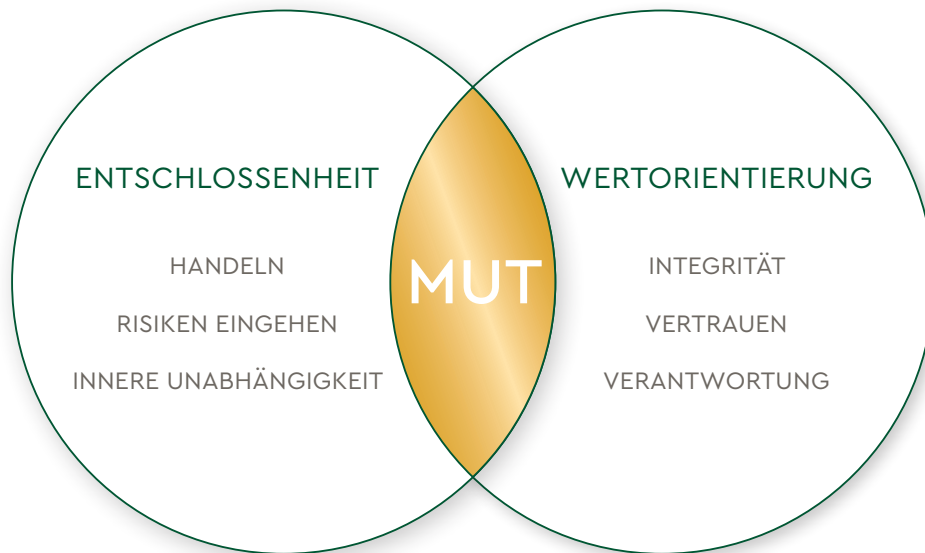
» Diese Trends belasten nicht nur Unternehmen, sondern nahezu alle Mitglieder der Gesellschaft.«

EINLEITUNG

In unserer Studie „Die MUTation der Arbeitswelt“¹ konnten wir im vergangenen Jahr herausfinden, dass Mut einen wichtigen Faktor für erfolgreiche Transformationen darstellt. Mut bedeutet einerseits, entschlossen zu handeln und kalkulierte Risiken einzugehen, gleichzeitig aber auch, verantwortungsbewusst und wertorientiert vorzugehen.

In unsicheren und unvorhersehbaren Zeiten ist Mut der Fach- und Führungskräfte deshalb eine wichtige Ressource für Unternehmen. Im Hinblick auf die Unternehmensführung ergab unsere Befragung, dass insbesondere die Kultur und, noch wichtiger, Führung entscheidende Rahmenbedingungen sind, um sowohl Mut zu fördern als auch von Mut zu profitieren.

ABB. 2 – MUT-SCHAUBILD



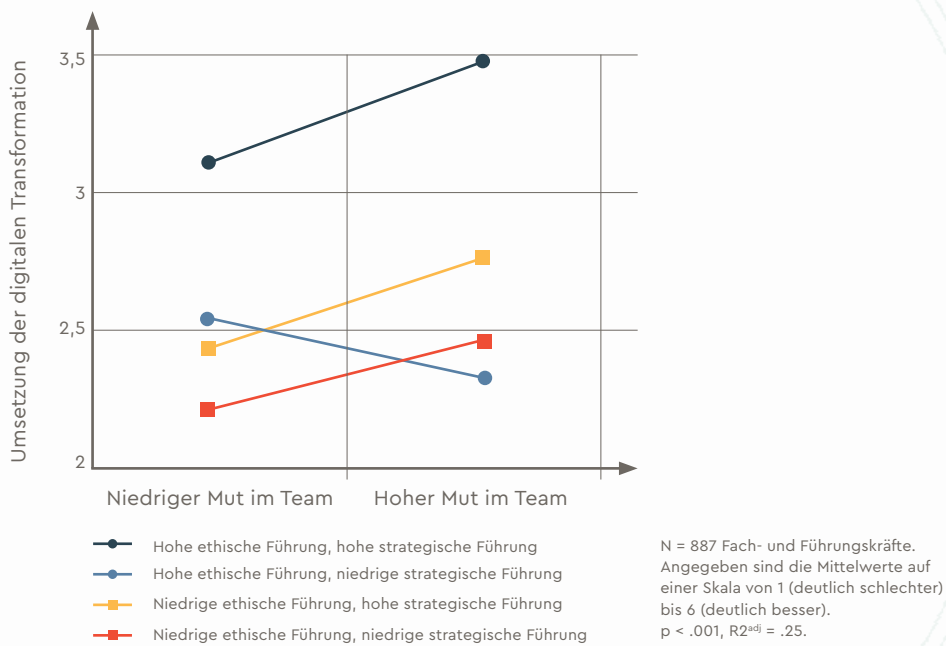
Auf der Ebene der Kultur sind insbesondere ein Purpose, Risikobereitschaft, Fehler- und Kritikkultur sowie Mitbestimmung zentrale Voraussetzungen, um mutiges Verhalten im Unternehmen zu ermöglichen.

Auf Ebene der Führung konnten wir einen interessanten Interaktionseffekt detektieren. Die Analyse ergab, dass mutiges Verhalten im Team die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation am stärksten positiv beeinflusst, wenn gleichzeitig ethisch und strategisch geführt wird. Das bedeutet, dass Führungskräfte, deren Führungsverhalten

als ethisch und strategisch erlebt wird, wahre Akzeleratoren für einen erfolgreichen Transformationsprozess sein können.

Die Kombination aus ethischer und strategischer Führung taufte wir Brave Leadership. Die Erkenntnis zu Brave Leadership als Treiber von Mut und Transformation haben wir zum Anlass genommen, mehr über das Konstrukt herauszufinden. Denn Brave Leadership beschreibt einerseits einen Fokus auf klassische Managementprozesse in Form der strategischen Führung sowie andererseits mitarbeitendenorientiertes Verhalten in Form der ethischen Führung.

ABB. 3 – MUT IM TEAM, FÜHRUNG UND DIE UMSETZUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION



Zu wissen, dass Brave Leadership Transformation begünstigt, ist zwar eine wichtige Erkenntnis, doch möchten wir auch herausfinden, wie sich Brave Leadership in der Unternehmenspraxis manifestiert.

Wie agiert eine Organisation, in der sich Brave Leadership etabliert hat? Was machen Brave Leader? Wie viel ihres Verhaltens als Führungskraft lässt sich strategischer und wie viel ethischer Führung zuordnen? Antworten auf diese Fragen helfen uns, dezidierte Handlungsempfehlungen für unsere Kunden zu entwickeln, damit sie ebenfalls von Brave Leadership profitieren können. Konkret möchten wir die folgenden Fragen beantworten:

- **Wie gestaltet sich Brave Leadership in der Unternehmenspraxis?**
- **Was sind die Herausforderungen in der Umsetzung von Brave Leadership?**
- **Wie können Führungskräfte der Ambivalenz von Brave Leadership gerecht werden?**



**Achtsamkeit, Authentizität,
Verantwortungsbewusstsein
und eine hierarchiefreie, mutige
Diskussionskultur – das ist für
mich Brave Leadership.**

JELA GÖTTING

Chief People Officer, Tengelmann

BRAVE NEW LEADERSHIP

Brave Leadership in der Transformation

UNSER VERSTÄNDNIS:

Bei Kienbaum verstehen wir Brave Leadership als eine Kombination aus strategischer und ethischer Führung. Hier geht es insbesondere um die Kombination klassischer und moderner Managementansätze, um Veränderungen bestmöglich zu gestalten. Das wichtigste Entscheidungskriterium strategischer Führung sind die Bedürfnisse der Ebene Organisation: langfristige Lebensfähigkeit durch strategische Ausrichtung unter Berücksichtigung externer Risiken. Das wichtigste Entscheidungskriterium **ethischer** Führung sind die Bedürfnisse **der Ebene Mitarbeitende**: Entwicklung durch Fordern und Fördern innerhalb eines werteorientierten Rahmens.



STRATEGISCHE FÜHRUNG:

Strategische Führung zeichnet sich dadurch aus, dass

- externe Risiken für den jeweiligen Verantwortungsbereich mitgedacht werden,
- Strategien formuliert und Mitarbeitende in strategische Pläne eingeweiht werden,
- die Mitarbeitenden bei der Zielerreichung unterstützt werden, indem notwendige und auch zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden.

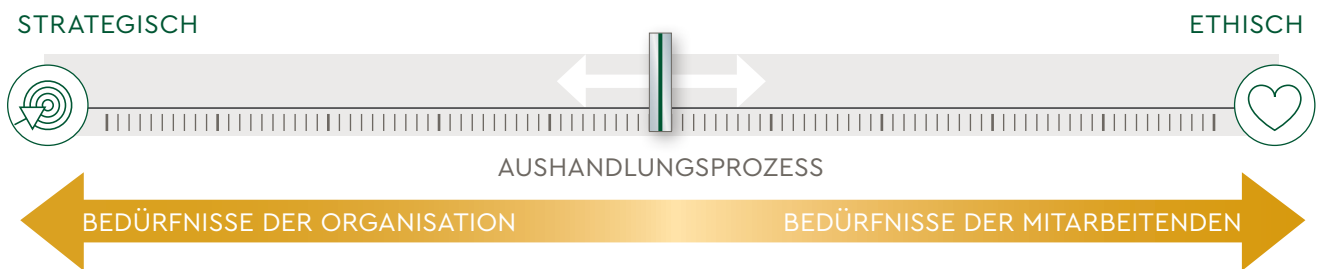


ETHISCHE FÜHRUNG:

Ethische Führung zeichnet sich dadurch aus, dass

- sich um persönliche Anliegen der Mitarbeitenden gekümmert wird und deren Karriereziele (Weiterentwicklung) unterstützt werden,
- Eigenverantwortung gefördert wird,
- soziale Verantwortung übernommen wird,
- das Verhalten an ethischen Wertvorstellungen ausgerichtet wird.

ABB. 4 – SCHIEBEREGLER FÜR SITUATIONSSPEZIFISCHE ANPASSUNGEN ZWISCHEN STRATEGISCHER UND ETHISCHER FÜHRUNG



STRATEGISCHE UND ETHISCHE KOMPONENTEN IN EINKLANG BRINGEN

Beide Führungsausprägungen haben isoliert betrachtet Stärken und Schwächen, wenn jeweils ein zu starker Fokus auf nur eine der beiden gelegt wird. Strategische Führung mag in der Vergangenheit ausreichend gewesen sein, um ein Unternehmen langfristig lebensfähig zu halten^{3,4,5}.

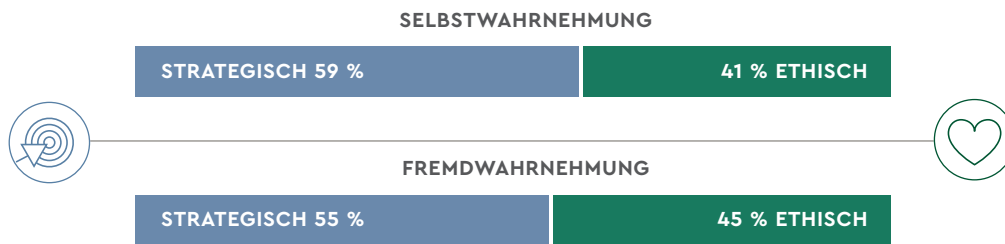
Jedoch haben Mitarbeitende heutzutage verstärkt das Selbstverständnis, dass ihre individuellen Bedürfnisse im Arbeitsalltag Berücksichtigung finden dürfen. Dieses Selbstverständnis gewinnt zunehmend durch einen starken Arbeitnehmermarkt an Berechtigung und somit an strategischer Relevanz für Unternehmen. Die damit einhergehenden Aushandlungsprozesse zwischen den Bedürfnissen der Organisation und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden legen nahe, dass eine Kombination aus strategischer und ethischer Führung in Zukunft erfolgsentscheidend sein wird.

Stellt man sich diese Art der Führung als Schieberegler vor – links strategische und rechts ethische Führung –, kann es Situationen geben, in denen es sinnvoll ist, den Schieberegler eher nach links zu verschieben, zum Beispiel in Krisensituationen. Wichtig ist, dass Nebenwirkungen und Auswirkungen beim Ausrücken und Positionieren des Schiebereglers mitgedacht werden. Brave Leadership bedeutet also, vor allem die Bedürfnisse der Organisation und die der Mitarbeitenden transparent und besprechbar zu machen und die Aushandlungsprozesse aktiv zu gestalten. Dadurch wird deutlich, dass dies nicht die Aufgabe einzelner Führungskräfte sein kann, sondern die ganze Organisation darauf ausgerichtet werden muss.

Ethische Führung reduziert nachweislich die Kündigungsabsichten und stärkt die Motivation von Mitarbeitenden – beides wichtige Elemente im People Management¹. Strategische Führung kann nachweislich zu Mitarbeitendenzufriedenheit sowie gesteigerter objektiver Performance beitragen^{2,3}.

Brave Leadership in der Unternehmenspraxis

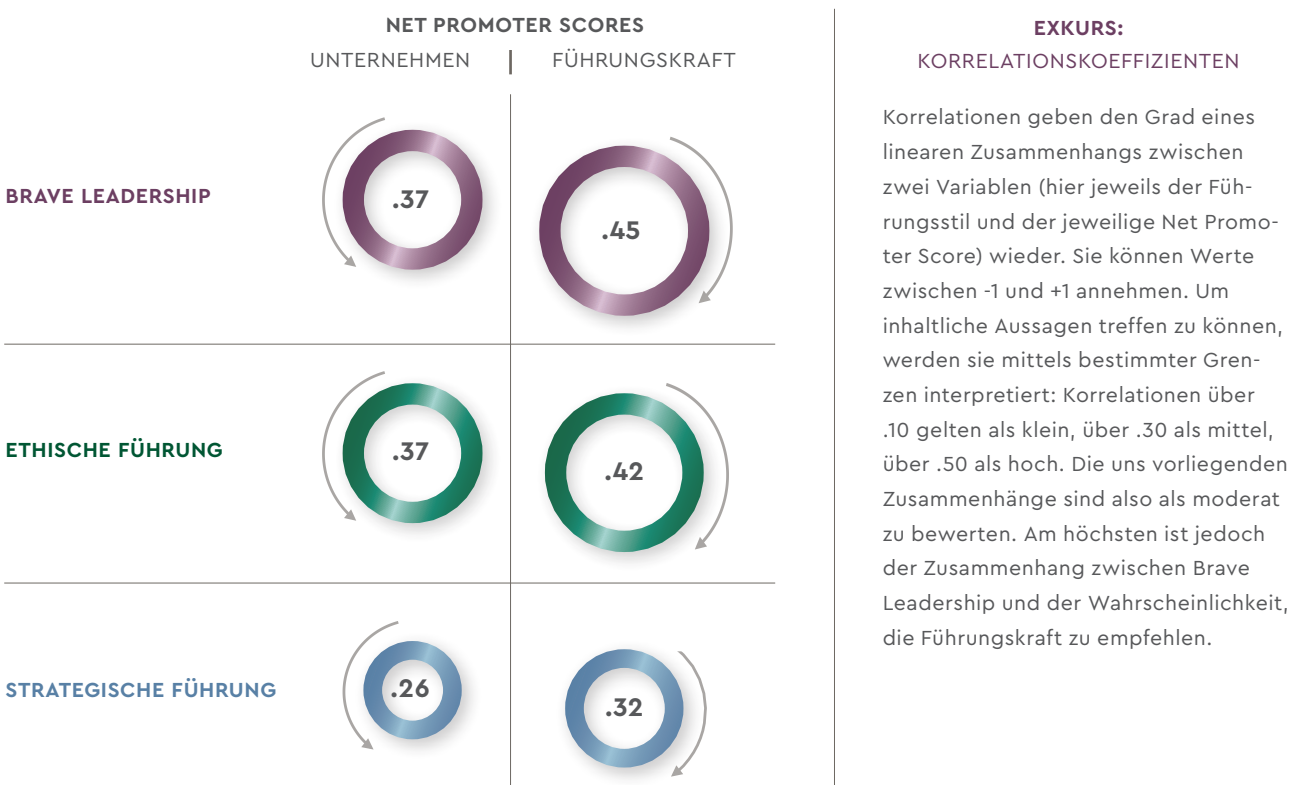
ABB. 5 – ANTEILE STRATEGISCHER UND ETHISCHER FÜHRUNG



N = 485 in der Selbst- bzw. N = 510 in der Fremdwahrnehmung. Angegeben ist die durchschnittliche Verteilung in Prozent.

Die Selbsteinschätzung und die Fremdwahrnehmung zu den Anteilen strategischer und ethischer Führung zeigen ein konvergentes Bild. Führungskräfte zeigen in ihrer Führung mehr strategische Anteile: Die befragten Führungskräfte geben an, zu 59 % strategische Elemente und zu 41 % ethische Elemente in ihrer Führung umzusetzen. Analog dazu werden 55 % strategische, 45 % ethische Elemente aufseiten der Fachkräfte wahrgenommen.

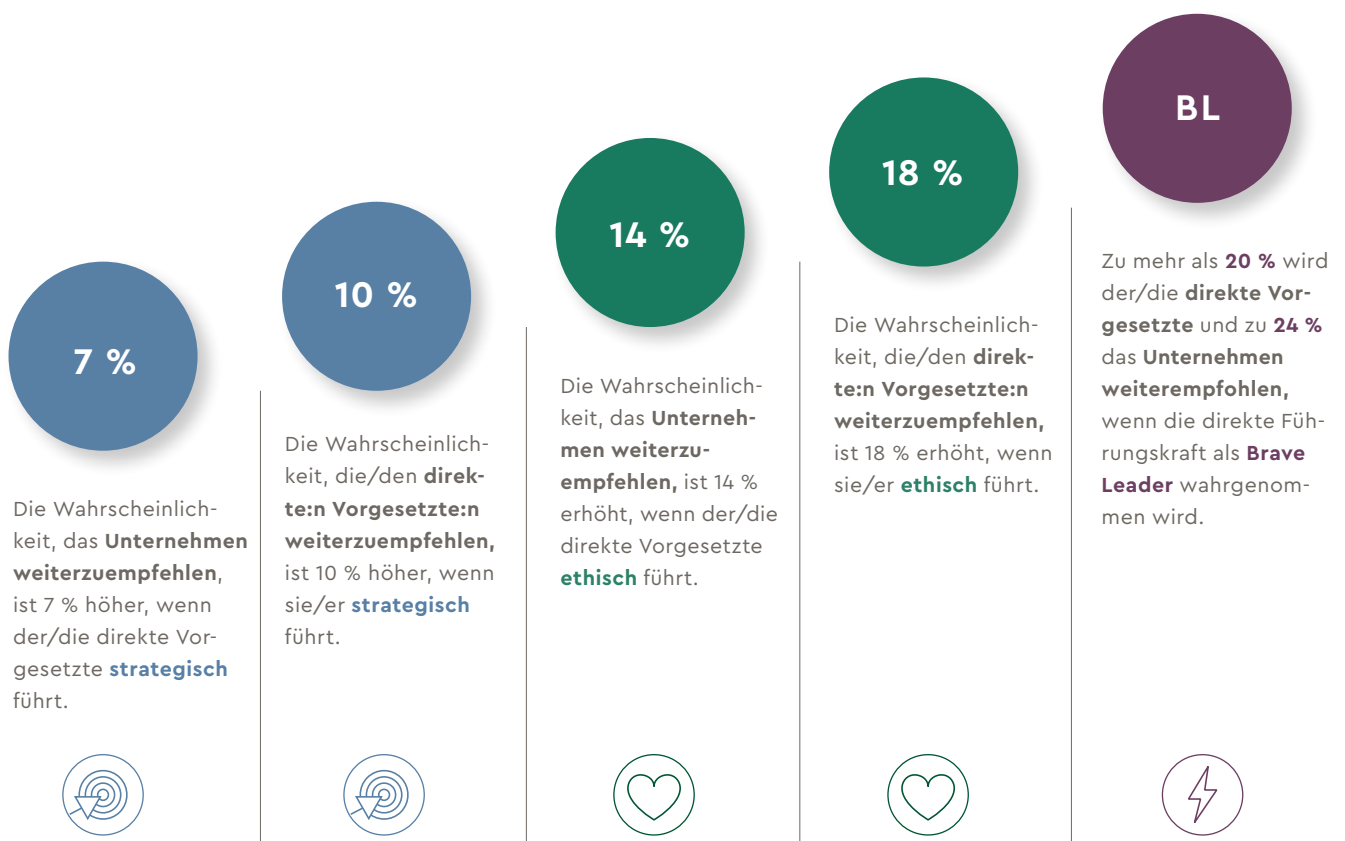
ABB. 6 – ETHISCHE UND STRATEGISCHE FÜHRUNG UND NET PROMOTER SCORES



N = 991 Fach- und Führungskräfte. Dargestellt sind die Korrelationskoeffizienten.

Net Promoter Scores

ABB. 7 – NET PROMOTER SCORE:
WIE SEHR WERDEN DIREKTE FÜHRUNGSKRAFT UND UNTERNEHMEN WEITEREMPFOHLEN?



Anmerkung: Die Skala der NPS reicht von 0 bis 100 %. Sie erklärt, um wie viel Prozent die Weiterempfehlung wahrscheinlicher ist. Angegeben ist die durchschnittliche Verteilung in Prozent.

Strategisches, stärker noch ethisches Führungsverhalten und am stärksten Brave Leadership tragen positiv zu den Net Promoter Scores von Unternehmen und Führungskraft bei.



Offene und vielfältige Arbeitswelten, vom Büro über dritte Orte bis hin zum Homeoffice, fordern und fördern mutige Führungskräfte.

DR. SANDRA BREUER

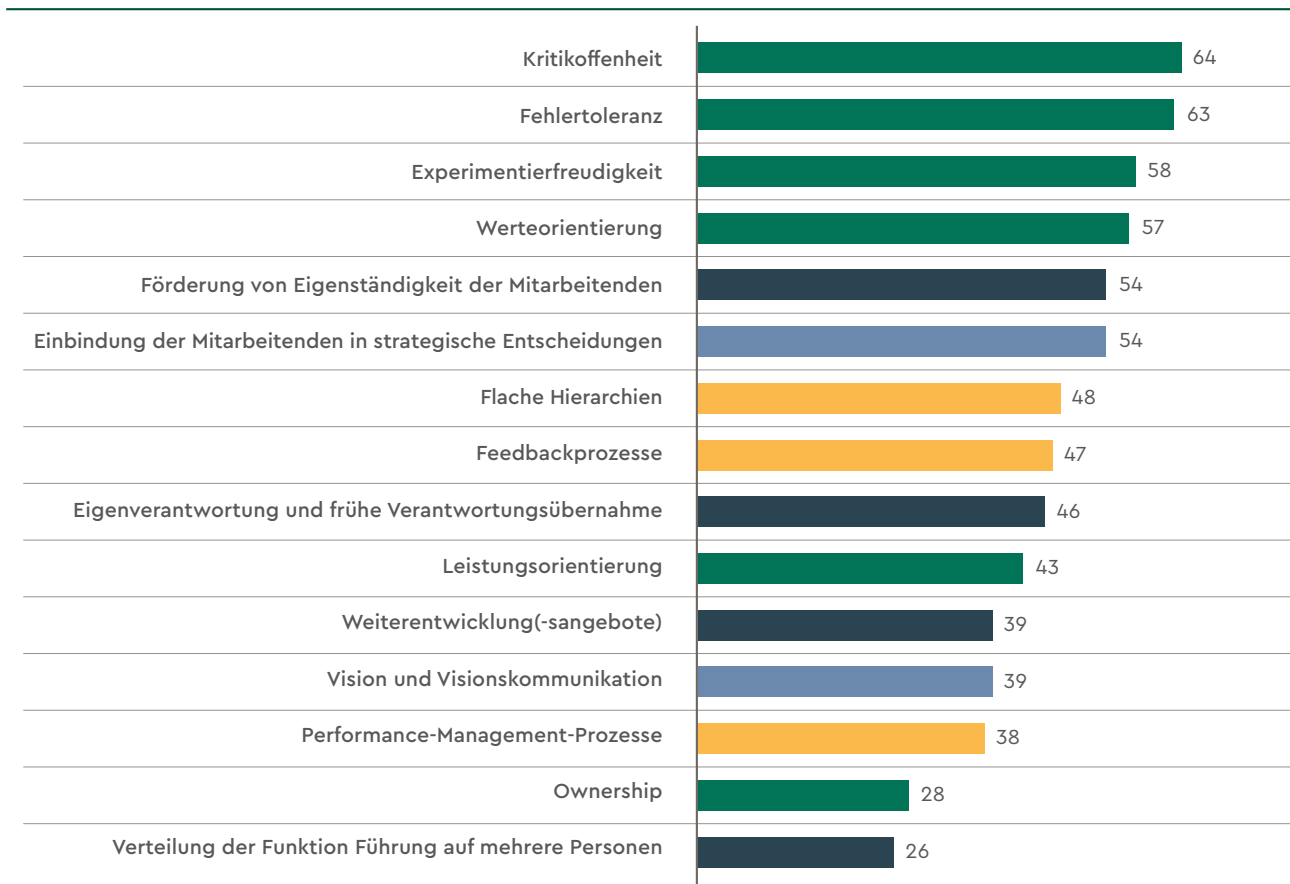
Geschäftsführende Gesellschafterin, loop GmbH _ creating places

BRAVE
LEADERSHIP
IST ENABLER
EINER NACHHALTIG
MUTIGEN KULTUR

These 1:

Brave Leadership ist mehr als ein Führungsstil, Brave Leadership ist Enabler einer nachhaltig mutigen Kultur

ABB. 8 – DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN IN DER UMSETZUNG VON BRAVE LEADERSHIP



N = 485 Führungskräfte, N = 510 Fachkräfte, Mehrfachauswahl. Angaben in Prozent.

■ Strategie ■ Kultur
■ Struktur ■ Führung

Die am größten wahrgenommenen Herausforderungen Kritikoffenheit, Fehlertoleranz und Experimentierfreudigkeit betreffen kulturelle Aspekte, konkret Lern- und Innovationskultur. Dies steht in Einklang mit der Feststellung, dass Führungskräfte angeben, zu 59 % strategische Elemente und lediglich zu 41 % ethische Elemente in ihrem Führungsverhalten umzusetzen. In der

Rangliste werden auch Platz vier, fünf und sechs von Kernelementen ethischer Führung belegt. Erst an siebter Stelle werden Herausforderungen genannt, die strategischer Führung zuzuordnen sind. Es zeigt sich deutlich, dass ethische Führung mit größeren Herausforderungen verbunden ist, obwohl dem People Management aktuell eine hohe Relevanz zukommt.

Brave Leadership als kulturelles Merkmal

„Culture eats strategy for breakfast“ (Peter Drucker). Dies trifft nicht nur, wie in der Mut-Studie ausgeführt, auf Kultur als Mut-Treiber zu, sondern auf Grundlage des Kulturdreiecks auch auf die Dimension Kultur als größte Herausforderung in der Umsetzung von Brave Leadership.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass insbesondere die Unternehmenskultur gleichermaßen eine entscheidende Schlüsselrolle als auch die schwierigste Stellschraube für Brave Leadership einnimmt. Ausgehend von unserem Verständnis von Brave Leadership als Kombination aus strategischer und ethischer Führung, stellt sich damit der ethische Anteil als herausfordernder als der strategische Anteil dar.

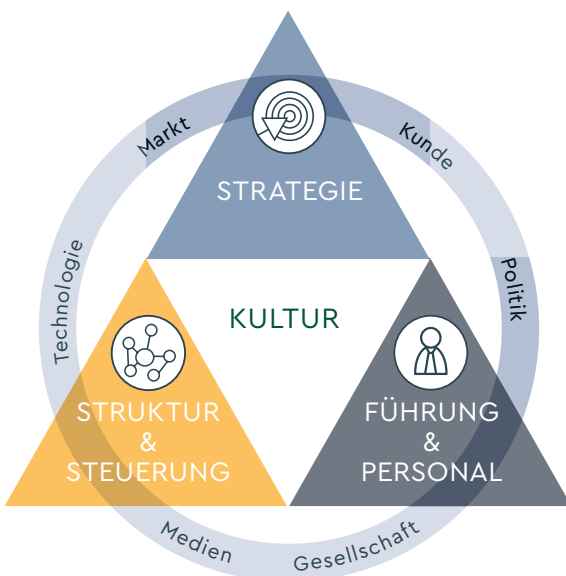
Versteht man Kultur als emergentes Phänomen und Ergebnisvariable vieler Einflussfaktoren, eröffnet sich dennoch ein Handlungsspielraum für Unternehmen. Um eine Kultur im Sinne von Brave Leadership zu schaffen, die Mut und

entschlossenes Handeln bestärkt, muss an anderen Faktoren angesetzt werden. Der strategische Führungsanteil ist damit entscheidend für die Bedürfnisse der Organisation.

Strategie, Führung und Struktur als wesentliche Stellschrauben für Brave Leadership

Ausgehend von unserem Verständnis von Brave Leadership, handelt es sich dabei nicht um eine Eigenschaft von Führungskräften, sondern vielmehr um eine Funktion im Unternehmen. Der stark ausgeprägte Zusammenhang zwischen den kulturellen Herausforderungen und der Umsetzung von Brave Leadership wirft die Frage auf, wie Brave Leadership Eingang in Unternehmenskulturen finden kann. Anstatt an der Kultur direkt anzusetzen, was von Führungskräften und Fachkräften als größte Herausforderung empfunden wird, scheinen vor allem Veränderungen an strukturellen Rahmenbedingungen eine stärkere Realisierbarkeit aufzuweisen. Aus diesem Grund stellen sich drei Hebel für die kulturelle Verankerung von Brave Leadership dar, die in ihrem Zusammenspiel erfolgsentscheidend für mutiges Verhalten sind: Strategie, Führung & Personal sowie Struktur & Steuerung.

ABB. 9 – KULTURDREIECK



» **Brave** klingt irgendwie so nach Hero, der da alleine vorangeht und als einsamer Held Entscheidungen trifft. Das ist für mich die falsche Assoziation und ist nicht mutig, sondern eher **dumm.**«

BARBARA AUSTEL

Brave Leadership als Unternehmensstrategie

Strategie ist kein einmaliger Prozess, sondern beinhaltet Entscheidungen, die auf Basis regelmäßiger Dialoge und Diskurse darüber getroffen werden, wie mit der Zukunft verfahren werden soll, zumeist mit dem Ziel langfristiger Lebensfähigkeit. Während eine Wertorientierung und die Einbindung der Mitarbeitenden in strategische Entscheidungen als herausfordernd betrachtet werden, so fallen die Erarbeitung einer klaren Vision und die Kommunikation dieser in der Umsetzung von Brave Leadership leichter.

Mensch als Komplexitätstreiber

In den Ergebnissen zeigt sich deutlich, dass der Mensch ein Komplexitätstreiber ist, und umso wichtiger ist es, Führung nicht rein mechanisch und aufgabenorientiert zu verstehen. Im Rahmen des ethischen Führungsstils ist es leichter, Mitarbeiter:innen zu entwickeln, als ihre Eigenverantwortung zu fördern.

Über die Hälfte der Fach- und Führungskräfte wünschen sich daher die Aufteilung der Führungsrolle in fachliche und People-Führung. Begreift man Brave Leadership als Funktion, ist diese nicht zwingend von einer Person zu erfüllen. Menschen haben unterschiedliche Stärken. Es kann deshalb sinnvoll sein, die strategische und die ethische Führungsfunktion in Form von Rollen auf zwei oder mehr Personen zu verteilen und durch passende Anreizsysteme eine enge Abstimmung zwischen diesen beiden Rollen sicherzustellen.

EXPERTENKARRIEREN

62%

der Fach- und Führungskräfte heißen eine Aufteilung der Führungsrolle in fachliche und People-Führung willkommen.

Strukturen, die Brave Leadership ermöglichen

Die Struktur als Organisation des Zusammenspiels zwischen Individuum, Organisation und Umwelt folgt der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und daher Brave Leadership, um mutiges Handeln zu ermöglichen. Zwar werden flache Hierarchien und Feedbackprozesse noch als herausfordernd empfunden, sie stellen aber für mehr als die Hälfte der Führungs- und Fachkräfte keine Schwierigkeit dar. Umso leichter scheint die Schaffung eines Rahmens in Form u. a. eines ganzheitlichen Performance-Management-Prozesses und der Verteilung von Führung zu sein.

Brave Leadership braucht daher passende Strukturen, Zusammenarbeitsmodelle, Performance-Management-Systeme und Räume für Austausch, die einen stärkenbasierten Einsatz von Führung ermöglichen und eine Kultur schaffen, in der der Status nicht mehr von der formalen Anzahl disziplinarisch geführter Mitarbeitenden abhängt.

» *Konflikte virtuell zu managen, ist unfassbar schwierig. Es bedarf **Räume**, die mit geringem Aufwand ermöglichen, sich physisch gegenüberzusetzen und kritische Themen zu besprechen.*«

FRANK KOHLER



Brave Leadership bedeutet, die nachhaltige Unternehmensentwicklung über den kurzfristigen Erfolg und den Erhalt der eigenen Machtposition zu stellen.

RALPH KNECHT
CEO, Kurtz Ersä

Canvas mit Anleitung

Brave Leadership vereint strategische und ethische Führung und somit gleichzeitig den Blick auf Pläne und Ziele einerseits und Mitarbeitende andererseits. Damit wirkt Brave Leadership sowohl auf der Organisationsebene als auch auf der Team- und der Ich-Ebene. Auf jeder der drei

Ebenen befinden sich Hebel, die die Umsetzung von Brave Leadership fördern können. Wir haben für jede Ebene ein Canvas angefertigt, das zur Reflexion anregt und Sie mit gezielten Fragen den Stellschrauben entlang Brave Leadership einen Schritt näher bringt.

ORGANISATIONS-CANVAS:

Kultur ist ein emergentes Phänomen und kann demnach nicht direkt verändert werden. Aber über die Dimensionen Strategie, Steuerung & Struktur und Führung & Personal sowie durch einen intensiven Dialog/Diskurs kann eine Organisation Brave Leadership kulturell verankern.

- > Die Dimension Strategie beantwortet die Frage „Welchen Kundennutzen wollen wir stiften und wie müssen wir uns hierfür zur Schaffung zukünftiger ökonomischer, sozialer und ökologischer Werte ausrichten?“.
- > Die Dimension Struktur & Steuerung beantwortet die Frage „Wie müssen wir uns organisieren und unser Zusammenarbeitsmodell gestalten, damit alles, was wir tun, auf den definierten Kundennutzen einzahlt?“.
- > Die Dimension Führung & Personal beantwortet die Frage „Welche Kompetenzen und welches Führungsverständnis benötigen wir zur Erreichung unserer strategischen Ziele?“.

Mithilfe der Leitfragen im Organisations-Canvas können Sie gemeinsam mit Ihrem Management-Team reflektieren, wie stark Brave Leadership schon in Ihrer Organisation verankert ist, und gemeinsam Maßnahmen ableiten, um es voranzutreiben.

TEAM-CANVAS:

Eine von Mut geprägte erfolgreiche Zusammenarbeit im Team lässt sich durch diverse Stellschrauben realisieren. Unserer Erfahrung nach können folgende Facetten der Teamzusammenarbeit für die Umsetzung von Brave Leadership als wichtig erachtet werden:

- > der Beitrag zu den strategischen Zielen, die Daseinsberechtigung des Teams
- > die Kernwerte, die in der Zusammenarbeit gelebt werden
- > die Art und Weise, wie im Team kommuniziert wird
- > psychologische Sicherheit, die es jedem Teammitglied ermöglicht, mutig sein zu können und sich einzubringen
- > Regeln und Rituale, die einen Rahmen für einen mutigen und konstruktiven Diskurs im Team schaffen
- > Austausch über Bedürfnisse und Erwartungen, um sich gegenseitig unterstützen zu können
- > Zuteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten mit Blick auf die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden
- > Prozesse und Rollenverteilungen in der Entscheidungsfindung
- > Schaffung von Transparenz über den Zielerreichungsgrad, damit der Beitrag des Teams zu den strategischen Zielen der Organisation sichtbar wird und die Resultatorientierung gestärkt wird
- > Festlegung der Aufgaben und Prioritätensetzung

Das Team-Canvas leitet Sie und Ihr Team mit gezielten Fragen durch eine Reflexion und regt dazu an herauszuarbeiten, wie Brave Leadership in Ihrem Team Eingang finden kann. Einen geeigneten Rahmen stellt dafür beispielsweise ein Team-Workshop dar.

ICH-CANVAS:

Um Brave Leadership zu etablieren, müssen sich auch die Mitarbeitenden weiterentwickeln, eigenverantwortlich aktiv werden und Entscheidungen auf individueller Ebene treffen. Die Forderung nach Freiraum und Autonomie bedarf bestimmter Einstellungen und Eigenschaften auf der Ich-Ebene. Mitarbeitende, die sich selbst, ihre Bedürfnisse und Erwartungen kennen, bilden die Grundlage für Überlegungen auf Team- und Organisationsebene.

- > Als herausfordernd in der Umsetzung von Brave Leadership werden vor allem Aspekte der Lern- und Innovationskultur erlebt. Daher empfiehlt es sich, die eigene Kritikoffenheit und Fehlertoleranz zu reflektieren und sich nach dem eigenen Mut zu fragen.
- > Ebenso lohnt es sich, über die eigene Zielsetzung, Verantwortungsübernahme und Rolle nachzudenken.
- > Um im Team transparent über Bedürfnisse und Erwartungen kommunizieren zu können, ist eine Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen einerseits und mit der Vorstellung über eine Zusammenarbeit mit anderen andererseits sinnvoll.
- > Damit Veränderungsbedarf auf organisationaler Ebene abgeleitet werden kann, sollten zudem Feedbackprozesse und Strukturen betrachtet und hinterfragt werden.

Sie werden eingeladen, mithilfe des Ich-Canvas einen Blick in Ihr Inneres zu werfen, sich eigener Stärken und Schwächen, Gewohnheitsmuster und Verhaltensweisen bewusst zu werden und sich selbst besser kennenzulernen.

ORGANISATIONS-CANVAS

STRATEGIE

Welche sozialen, ökologischen und ökonomischen Nutzen stiftet Ihre Organisation? Was tut Ihre Organisation für andere und für die Gesellschaft?

- > Gibt es ein gemeinsames und kommuniziertes Zielbild?
- > Kommunizieren alle Führungskräfte einheitlich strategische Kernbotschaften?
- > Weiß jede:r Mitarbeitende, welchen Beitrag sie/er zum Kundennutzen leistet?
- > Inwieweit werden Mitarbeitende in den Strategieprozess eingebunden?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

KULTUR

Das sichtbare Verhalten, das u. a. durch die Ausgestaltung der anderen Dimensionen und die Historie beeinflusst wird

In welchen Situationen kann mutiges Verhalten beobachtet werden?

- > Mitarbeitende sagen ihre Meinung, egal mit welcher Hierarchieebene ein Austausch stattfindet.
- > Mitarbeitende und Führungskräfte geben Fehler offen zu.
- > Mitarbeitende fühlen sich für ihre Aufgaben verantwortlich, sorgen dafür, dass sie erledigt werden, und melden sich proaktiv, wenn Unterstützung benötigt wird.
- > Mitarbeitende machen proaktiv auf Probleme aufmerksam und präsentieren immer auch einen Lösungsvorschlag.
- > Konstruktiver, kritischer Diskurs findet regelmäßig statt.

.....

.....

.....

.....

.....

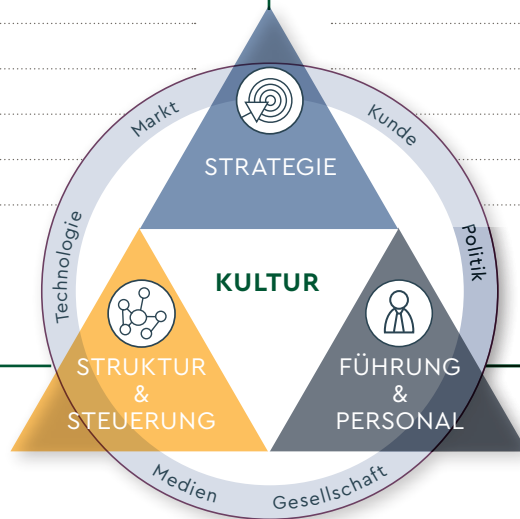
.....

.....

.....

.....

.....



STRUKTUR & STEUERUNG

Wie müssen wir uns organisieren und unser Zusammenarbeitsmodell gestalten, damit alles, was wir tun, auf den definierten Kundennutzen einzahlt?

- > Belohnen unser Vergütungssystem und unser Performance-Management-Prozess mutiges Verhalten?
- > Haben wir Strukturen geschaffen, die offenes und kurzzyklisches Feedback ermöglichen?
- > Ermöglichen unsere Entscheidungsprozesse, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo auch die Aufgabe umgesetzt wird?
- > Stellen unsere Kommunikationswege einen direkten und transparenten Austausch sicher?
- > Wie flexibel sind wir, die Verantwortung für Aufgaben hierarchieunabhängig zu vergeben?
- > Wo und in welchem räumlichen Setting arbeiten wir zusammen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

FÜHRUNG & PERSONAL

Welche Kompetenzen und welches Führungsverständnis benötigen wir zur Erreichung unserer strategischen Ziele?

- > Wie häufig kommt es vor, dass Führungsaufgaben auf mehrere Personen verteilt werden?
- > Werden strategische Themen regelmäßig mit den Mitarbeitenden besprochen?
- > Wird in den Mitarbeitendengesprächen regelmäßig über Mut, Eigenverantwortung, Performance, Beitrag, Herausforderungen und Weiterentwicklung gesprochen?
- > Achten wir in Rekrutierungsprozessen auf Eigenschaften, die mutiges Verhalten fördern? Welches Führungsverständnis herrscht im Unternehmen?
- > Wie transparent finden Aushandlungsprozesse zwischen den Bedürfnissen des Unternehmens und der Mitarbeitenden statt?
- > Verfügen Mitarbeitende über Weiterbildungsbudget?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TEAM-CANVAS

KOMMUNIKATION

Über welche Kanäle und wie kommunizieren wir?

Wann, wie und wie oft stimmen wir uns im Team ab?

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

Wie stellen wir sicher, dass wir mutig sein können?

Wie helfen wir uns gegenseitig, zu lernen und zu wachsen?

Wie stellen wir sicher, dass jedes Teammitglied eigene Ideen einbringt und Meinungen teilt?

REGELN & RITUALE

An welche Regeln der Zusammenarbeit halten wir uns und wie reflektieren wir diese?

Wann und wie nehmen wir uns Zeit für Zwischenmenschliches?

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

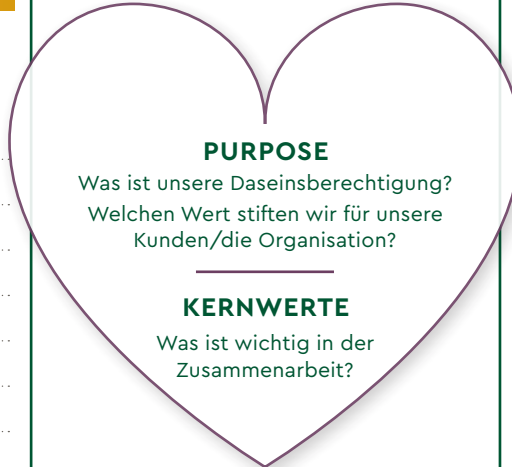
Wie treffen wir Entscheidungen?

Wer darf welche Entscheidungen treffen?

BEDÜRFNISSE & ERWARTUNGEN

Was braucht jedes Teammitglied, um erfolgreich zu sein?

Wie können wir uns im Team unterstützen?



RESULTATORIENTIERUNG

Wie stellen wir sicher, dass wir die richtigen Ergebnisse erzielen, ohne Autonomie zu verhindern? Wie schaffen wir Transparenz?

PRIORITÄTEN & AUFGABEN

Wie lauten unsere Kernaufgaben?

ROLLEN & VERANTWORTLICHKEITEN

Wer hat welche Stärken und Schwächen?
Wer ist für welches Thema verantwortlich?

ICH-CANVAS

KRITIKOFFENHEIT & FEHLERTOLERANZ

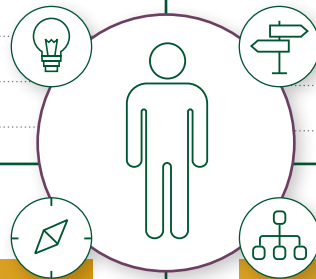
Wie gehe ich mit Kritik um?
Welche Einstellung habe ich zu Fehlern?

MUT & EXPERIMENTIERFREUDE

Bin ich mutig? Probiere ich Neues aus?
Bin ich offen für Veränderungen?

LERNEN & WEITERENTWICKLUNG

Welche Lern- und Leistungsziele setzte ich mir?
Inwiefern entwickle ich mich weiter?
Welche Unterstützung und Angebote wünsche ich mir?
Was möchte ich lernen?



EIGENVERANTWORTUNG

Trage ich die Verantwortung für mein Handeln?
Wie gut bin ich organisiert?
Inwiefern kann ich mich selbst besser steuern?

ENTSCHEIDUNGEN

An welchen Entscheidungen bin ich beteiligt?
Fühle ich mich in strategische Entscheidungen eingebunden?
Wie kann ich mich in Entscheidungsprozesse einbringen?

MEINE STÄRKEN

Was habe ich für Fähigkeiten?
Worin bin ich besonders gut?

MEINE SCHWÄCHEN

Was liegt mir eher nicht? Wodurch werde ich besonders herausgefordert? Wobei suche ich mir Unterstützung?

ZUSAMMENARBEIT & REFLEKTIEREN

Was ist mir in der Zusammenarbeit wichtig? Welche Erwartungen bringe ich mit? Wie nehme ich Rücksicht auf die Bedürfnisse? Was gefällt mir nicht in der Zusammenarbeit?

FLACHE HIERARCHIEN

Inwieweit unterstützen mich organisationale Strukturen in der Zusammenarbeit und beim Treffen von Entscheidungen?
Wie oft hinterfrage ich proaktiv bestehende Strukturen und Prozesse?

FEEDBACKPROZESSE

Wie muss Feedback gestaltet sein, damit ich maximal davon profitieren kann?
Wann ist mir Feedback besonders wichtig?
Wie oft gebe ich proaktiv Feedback?

Exkurs:

Was können Unternehmen tun?

STRATEGIE

> **Diskurs ermöglichen**

Strategie wird mutig, wenn sie ehrlich und offen zum Gespräch gemacht wird.

STRUKTUR

> **Performance Management**

Ein System, welches einen klaren Rahmen und Bewertungsverteilung bietet, honoriert strategisches sowie ethisches Handeln.

> **Rückkopplung ermöglichen**

Formate, die eine Möglichkeit schaffen, blinde Flecken zu spiegeln und das eigene Handeln zu hinterfragen, fördern die kulturelle Kritikoffenheit und Fehlertoleranz. Dies kann durch regelmäßige Mitarbeitendengespräche, 360-Grad-Feedbacks oder auch anonyme Feedbacktools erfolgen.

FÜHRUNG

> **Verteilung der Führung**

Führungskonzepte wie Jobsharing und Co-Leadership ermöglichen die gesamte Facette von Brave Leadership und damit einen stärkenbasierten Einsatz von strategischer und ethischer Führung.

> **Empowerment**

Stärkung der Eigenverantwortung durch gezielte Befähigung vereinigt strategische und ethische Führung.

Möchte man Brave Leadership kulturell verankern, scheint der strategische Führungsansatz und damit der Ansatz an der Organisation die Widerstände zu verringern: Strategie, Führung & Personal sowie Strukturen & Prozesse. Die Umsetzung der Veränderung stellt jedoch den Menschen zurück in den kulturellen Mittelpunkt und damit die Frage nach dem WIE des ethischen Führungsanteils.



Wenn ich den Mitarbeiter:innen die Möglichkeit der Weiterentwicklung gebe, dann entwickle ich auch mich selbst genauso wie das Unternehmen weiter.

BARBARA AUSTEL

Aufsichtsratsvorsitzende, TTS Tooltechnic Systems AG & Co. KG

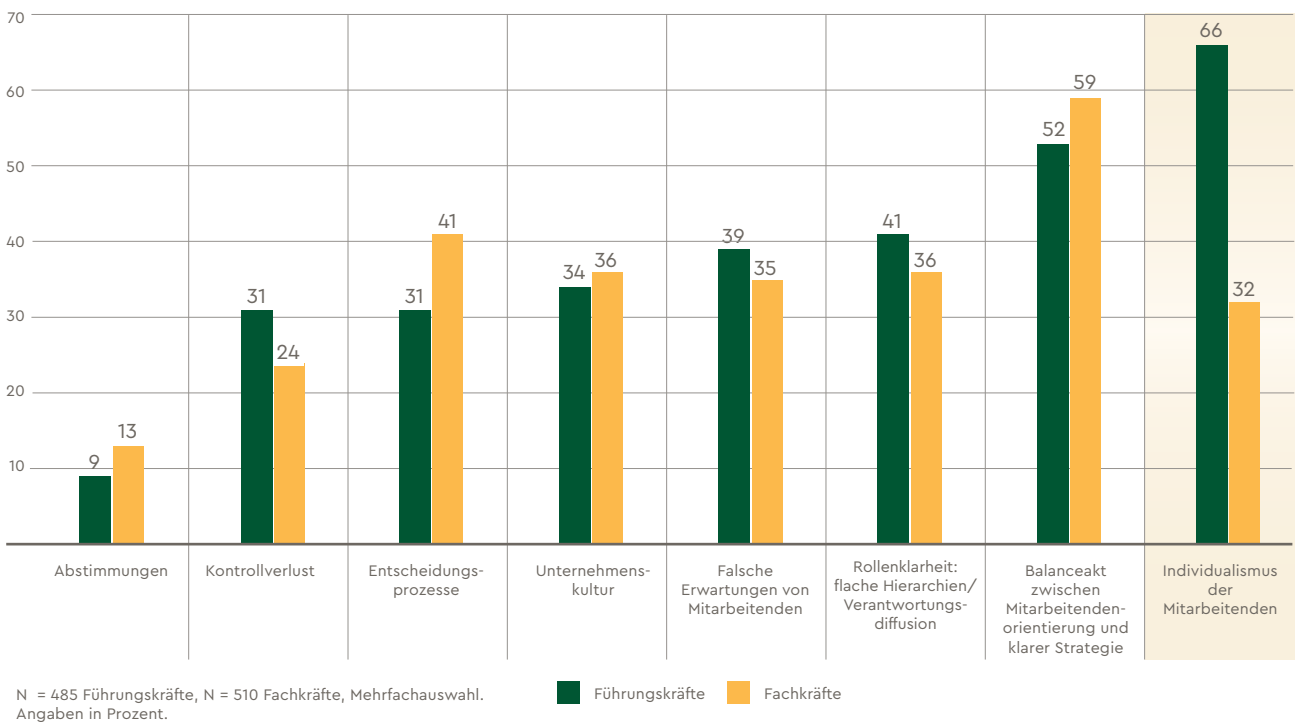
BRAVE LEADERSHIP

BALANCIERT UNTERNEHMENS-
ZIELE UND DIE ATTRAKTIVITÄT
FÜR MITARBEITENDE

These 2:

Der Versuch, individuellen Bedürfnissen immer gerecht zu werden, wird scheitern

ABB. 10 – DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN IN DER UMSETZUNG VON BRAVE LEADERSHIP



Keine Organisation kann sich nur mitarbeitendengerecht organisieren

Denn es gibt strukturelle Konflikte in den Bedürfnissen. Ein menschliches Bedürfnis ist es, unersetzlich und sicher zu sein. Organisationen brauchen für eine langfristige Lebensfähigkeit Austauschbarkeit und Flexibilität. Der Mensch möchte möglichst viel Freiraum und Autonomie, wobei Organisationen am liebsten durch klare Vorgaben steuern möchten. Der Mensch möchte am liebsten viel Gehalt für möglichst wenig Arbeit, die Organisation genau das Gegenteil.

Wir haben bereits festgestellt, dass das Thema „richtige“ Leute gewinnen und halten durch den Arbeitnehmermarkt zu einer strategisch wichtigen Herausforderung geworden ist. Unternehmen müssen demnach strategisch festlegen, inwieweit die Organisationsbedürfnisse „aufgeweicht“ werden müssen, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerechter werden zu können. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung zeigen, dass Führungskräfte den Individualismus der Mitarbeitenden im Gegensatz zu den Mitarbeitenden als sehr große Herausforderung ansehen.

BRAVE LEADERSHIP BALANCIERT UNTERNEHMENSZIELE UND DIE ATTRAKTIVITÄT FÜR MITARBEITENDE

Während zwei von drei (66 %) Führungskräften den Individualismus als eine der größten Herausforderungen von Brave Leadership sehen, sieht das nur eine von drei (32 %) Fachkräften. Das legt nahe, dass sich die Mitarbeitenden oft wenig Gedanken darüber machen, welche Auswirkungen individuelle Forderungen auf den Gesamtkontext haben. Demnach müssen sich nicht nur Organisationen weiterentwickeln, sondern auch die Mitarbeitenden. Es wird mehr Freiraum und Autonomie eingefordert. Das funktioniert für die Organisation nur dann, wenn sich jede:r Mitarbeitende auch für die strategischen Ziele mitverantwortlich fühlt und somit jede Entscheidung auf der individuellen Ebene im Abgleich mit dem Nutzen für die strategischen Ziele trifft. Das ist mit Eigenverantwortung gemeint. Eigenverantwortliches Verhalten innerhalb einer Organisation bedeutet, sowohl die eigenen Bedürfnisse als auch die Bedürfnisse der Organisation im Blick zu haben und den Aushandlungsprozess aktiv zu gestalten. Denn würde eine Organisation versuchen, jedem individuellen Bedürfnis – und die Anzahl der Bedürfnisse ist so hoch wie die Anzahl der Mitarbeitenden (Geld, Wertschätzung, Weiterentwicklung, Zugehörigkeit, Work-Life-Balance usw.) – gerecht zu werden, würde sie sehr schnell zerfasern und den Blick für die strategischen Ziele verlieren.

Pragmatische Lösungsansätze

- Transparente und wiederkehrende Kommunikation der strategischen Ziele und der aktuellen Markt- und Kundensituation, damit Mitarbeitende ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens realistisch einschätzen können.
- Rolle Brave Leadership (Aushandlungs-/Schnittstellenmanager) etablieren. Nimmt man Brave Leadership ernst, braucht es insbesondere hinsichtlich der oft widersprüchlichen Bedürfnisse der Organisation und der Bedürfnisse der Mitarbeitenden einen aktiven Diskurs. Diese Rolle kann als Vermittler zwischen den jeweils legitimen Ansprüchen genutzt werden.

» Wir müssen einen neuen Rahmen schaffen, in dem die Mitarbeitenden anders und mit mehr **Verantwortung** agieren können, als sie es vielleicht heute in einer hierarchischen Organisation tun.«

RALPH KNECHT



Für mich bedeutet Brave Leadership nichts anderes, als unternehmerisch zu handeln. Es braucht Gestaltungswillen, Hartnäckigkeit und eine hohe Frustrationstoleranz.

FRANK KOHLER

Vorsitzender des Vorstandes, Sparda-Bank Berlin eG

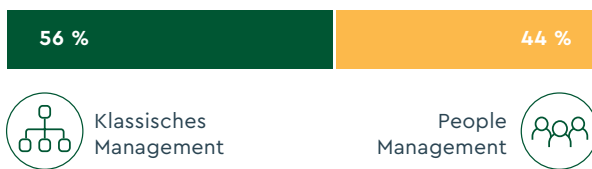
BRAVE
LEADERSHIP
GEWINNT
TOPTALENTE

These 3:

Um Toptalente zu gewinnen und zu binden, darf People Management keine zweitrangige Rolle spielen

ANTEILE KLASSISCHES VS. PEOPLE MANAGEMENT IM ALLTAGSGESCHÄFT

ABB. 11 – SELBSTWAHRNEHMUNG



N = 512 (People Management), N = 522 (klassisches Management), Fach- und Führungskräfte. Angegeben ist die durchschnittliche Verteilung in Prozent.

AKTUELLE TENDENZ

Tendenz: Klassisches Management überwiegt

Auf die Frage, wie viel Prozent der Arbeitszeit sich um klassisches Management und wie viel um People Management gekümmert wird, zeigt sich, dass klassisches Management einen größeren Anteil (56 %) in der Führung einnimmt. Dies ist konsistent mit den Ergebnissen der Verteilung von ethischer und strategischer Führung. Dieses Bild passt auch dazu, dass vor allem ethische Führungselemente eine Herausforderung darstellen.

STATUS QUO

ZUSAMMENHÄNGE MIT DEN NET PROMOTER SCORES

People Management

Diejenigen Befragten, die zufrieden mit dem Anteil des People Managements sind, empfehlen signifikant häufiger ihre Führungskraft und auch ihr Unternehmen weiter.

53 %

der Fach- und Führungskräfte wünschen sich von ihrer/ihrer direkten Vorgesetzten mehr People Management.

SPANNUNGSFELD: REALISIERBARKEIT VON PEOPLE MANAGEMENT

Individuelle Bedürfnisse vs. Handlungsspielraum

Das People Management, welches eng mit ethischer Führung verbunden ist, scheint nach wie vor eine zweitrangige Rolle im Tagesgeschehen zu haben. Eine Hypothese, die wir post hoc entwickelten, lautet, dass sich der Wunsch nach mehr People Management möglicherweise durch die COVID-19-Pandemie intensiviert hat. Dieser Wunsch steht aber zumeist dem Handlungsspielraum der Führungskräfte entgegen und könnte so ein Spannungsfeld erzeugen.

» Es gibt keine klassischen Führungsrollen mehr – die richtige Führung wird von der Situation bestimmt.«

ABB. 12 – PERSPEKTIVE DER FÜHRUNGSKRÄFTE:
AUFGABEN, MIT DENEN FÜHRUNGSKRÄFTE DIE MEISTE ZEIT VERBRINGEN



Die befragten Führungskräfte geben an, die meiste Zeit mit klassischen Managementaufgaben zu verbringen. Hierzu zählen die Weitergabe von Wissen, das Optimieren von Prozessen, die Delegation und das Vorgeben von Leitlinien. Erst im Anschluss folgen peoplebezogene Aufgaben. Mit dem Wunsch aufseiten der Mitarbeitenden nach mehr People Management stehen Führungskräfte in einem Spannungsfeld. Vor dem Hintergrund des War for Talent, den jede zweite Führungskraft (54 %) als Herausforderung sieht, wird es immer relevanter, diesem Wunsch nachzukommen, um sich als Arbeitgeber die Chance auf die besten Talente nicht zu verwehren.

WAR FOR TALENT

54 %

der Führungskräfte geben an, vom War for Talent und Fachkräftemangel betroffen zu sein.



In meiner zusätzlichen Rolle als People Head für unseren Bereich, die wir neu geschaffen haben, bin ich nicht die Feel-Good-Managerin. Ich bin dafür verantwortlich, die Aushandlungsprozesse zwischen den Bedürfnissen der Organisation und denen meiner Kolleginnen und Kollegen aktiv zu steuern.

INGE BAURMANN

Director & People Head Leadership & Change, Kienbaum

**BRAVE
LEADERSHIP
TREIBT
TRANSFORMATION**

These 4:

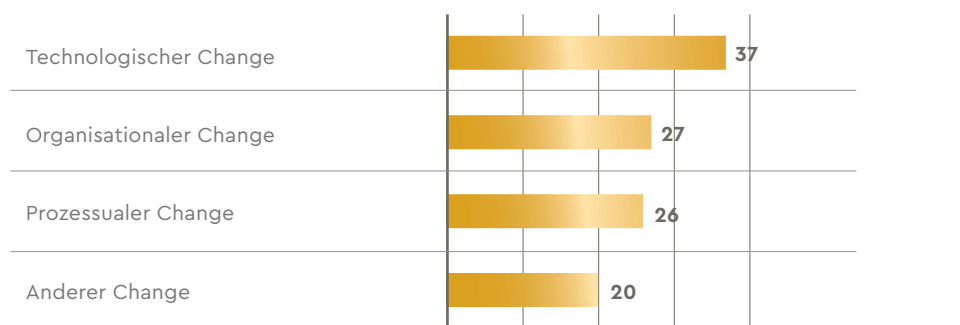
Brave Leadership ist Transformationstreiber und Erfolgsfaktor

Change und kultureller Wandel

Unsere Ergebnisse aus der Studie „Die MUTation der Arbeitswelt“ haben uns gezeigt, dass Brave Leadership insbesondere im Kontext von Veränderungen in der Lage ist, den Mut des Teams zu materialisieren und so Transformation erfolgreich umzusetzen. Ein Grund für uns herauszufinden, mit welcher Art von Change sowie mit welchen Herausforderungen im Change-Prozess Führungskräfte und Unternehmen konfrontiert sind.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten in erster Linie technologischen Change (37 %) erleben, dicht gefolgt von organisationalem (27 %) und prozessuellem Change (26 %). Das ist insbesondere deshalb interessant, da jegliche Formen von Change immer auch mit einem kulturellen Wandel einhergehen. Es stellt sich also die Frage nach der Umsetzung. Basierend auf Brave Leadership als Kombination aus strategischer und ethischer Führung, könnte hier vor allem der ethische Führungsanteil Antworten geben.

ABB. 13 – LAUFENDE CHANGE-PROZESSE IN DEN UNTERNEHMEN

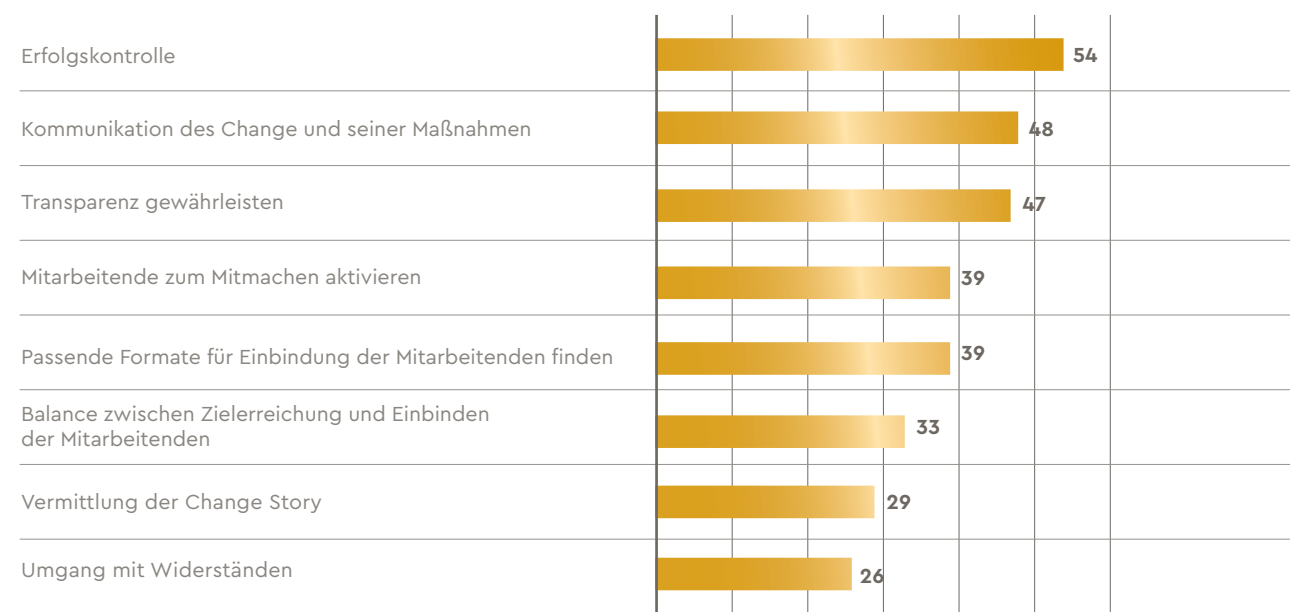


N = 691 Fach- und Führungskräfte, Mehrfachauswahl. Angaben in Prozent.

» Der treibende Faktor für Transformationen sind die Menschen. Natürlich gibt es Rahmenbedingungen, die das vielleicht begünstigen. Aber ob die Leute überzeugt sind, diesen Weg mitzugehen, und einem Ziel folgen, das tun sie nach meiner festen **Überzeugung** für die Menschen und nicht für ein ominöses abstraktes Gebilde.«

FRANK KOHLER

ABB. 14 – HERAUSFORDERUNGEN IN DER UMSETZUNG DES CHANGE



N = 511 Führungskräfte, Mehrfachauswahl. Angaben in Prozent.

Erfolgskontrolle als größte Herausforderung

Über die Hälfte der befragten Führungskräfte empfinden die Erfolgskontrolle als größte Herausforderung in der Umsetzung des Change. Hier zeigt sich vor allem die Schnittstelle von strategischer und ethischer Führung, wenngleich ein Drittel eine gute Balance an dieser gefunden zu haben scheint.

Veränderungen kommunizieren

An zweiter und dritter Stelle folgen die Kommunikation des Change und der damit einhergehenden Maßnahmen sowie die Transparenz dessen. Lediglich die Vermittlung der Change Story

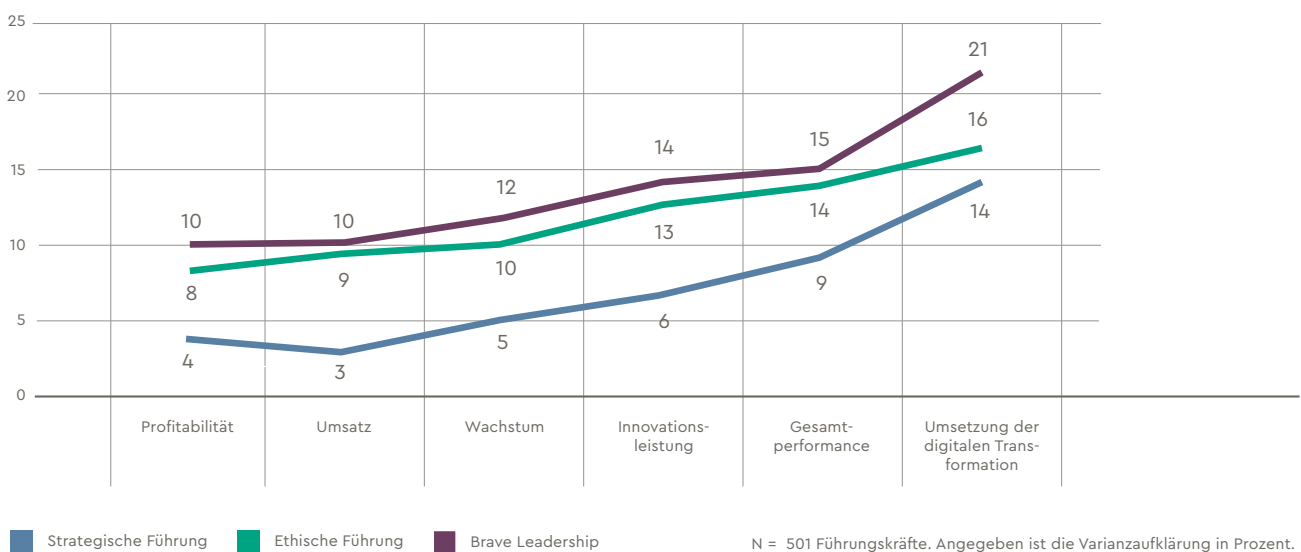
scheint leichtzufallen. Folglich scheint jedoch die kommunikative Begleitung des gesamten Change-Prozesses an vielen Stellen zu kurz zu kommen.

Eigenverantwortung auch im Change

Während nur rund ein Viertel der Führungskräfte Schwierigkeiten im Umgang mit Widerständen hat, so scheint die Verteilung zur Aktivierung und Einbindung der Mitarbeitenden eine größere Herausforderung darzustellen. Die Führungskräfte stehen im Sinne des Brave Leaderships hier in der Verantwortung, ihre Mitarbeitenden nicht nur strategisch, sondern ethisch innerhalb des Change zu führen. Nur so kann Mut in Veränderungsprozessen entstehen und die Transformation weiter gefördert werden.


Performancebeitrag von ethischer Führung, strategischer Führung und Brave Leadership

ABB. 15 – BRAVE LEADERSHIP UND PERFORMANCE



Unsere Studienergebnisse zeigen, dass ähnlich wie in „Die MUTation der Arbeitswelt“ Brave Leadership vor allem die Umsetzung der digitalen Transformation treibt. Personen, die ihre Führungskraft als ethisch wahrnehmen, nehmen ihre Organisation als grundsätzlich performanter wahr: Obwohl strategische und ethische Führung für sich genommen die Wahrnehmung der Performancemaße positiv beeinflussen, leistet Brave Leadership allerdings den größten Beitrag zu allen Performancemaßen.

Am stärksten trägt Brave Leadership zur Umsetzung der digitalen Transformation bei und hebt sich mit fünf bzw. sieben Prozentpunkten von den beiden Führungsstilen in der Einzelbetrachtung ab. Auch die Gesamtperformance wird signifikant verbessert. Überraschenderweise hat ethische Führung einen größeren Anteil an allen Performancemaßen verglichen mit strategischer Führung. Somit ist erstaunlich, dass strategische Führung 3 %, ethische Führung 9 % und Brave Leadership 10 % des Umsatzes verantworten.



Einen Dienst nach Vorschrift gibt es schon lange nicht mehr. Brave Leadership heißt, sich außerhalb der Komfortzone zu bewegen und mutige Entscheidungen zu treffen.

MORITZ BAHLSEN
CEO, Lorenz Bahlsen Snack-World

Brave Leadership zeigt sich vor allem in der Art und Weise, wie und wo in einer Organisation Entscheidungen getroffen werden

Dass die Effektivität und Effizienz von Entscheidungen einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Organisationen haben, ist hinreichend bekannt. Im Wesentlichen geht es darum, dass Entscheidungskompetenzen im Idealfall dort liegen, wo auch die Aufgaben erfüllt werden. Nur so kann Geschwindigkeit gewährleistet werden. Das bedingt, dass höhere Ebenen Entscheidungskompetenz und somit Macht nach unten verlagern müssen und Mitarbeitende dieses Mehr an Verantwortung auch annehmen müssen.

Obwohl die Trends New Work und Agilität dies unter dem Schlagwort „Selbstorganisation“ schon lange einfordern, fällt es Organisationen erfahrungsgemäß schwer, das konsequent umzusetzen. Eine Hypothese ist, dass auf höheren Ebenen die Angst vor Machtverlust groß ist. Machterhalt und Darstellung der eigenen Daseinsberechtigung verhindern oftmals Delegation von Entscheidungen nach unten und das Abgeben von Mitarbeiterführung.

Brave Leadership bedeutet, sich für den langfristigen, nachhaltigen Erfolg zu entscheiden, unabhängig davon, was es für den eigenen Machterhalt bedeutet. In den qualitativen Interviews zur Studie konnten viele spannende Eindrücke dazu gesammelt werden:



Weil viele Dinge gar nicht mehr bewertet werden können, braucht es eine ganz andere Art, mit Unsicherheit umzugehen. Die Entscheidungen müssen dort getroffen werden, wo sie auch getroffen werden können, und das ist nicht zwingend da, wo die Führungskraft im klassischen Sinne sitzt. Als Führungskraft bewege ich mich dann immer außerhalb meiner Komfortzone. Moritz Bahlsen

- » **Es gibt viele mutige Unternehmen, Gesellschaften und Länder um uns herum. Da können wir uns nicht auf der Zufriedenheit von heute ausruhen, sondern müssen den Mut haben, auch unbequeme Wege zu gehen und aktiv die Zukunft zu gestalten.** *Dr. Sebastian Grundel*
- » **Man kann nicht mehr alles bis auf die letzte Kommastelle analysieren und vorhersagen. Da braucht es Mut, gemeinsam Entscheidungen zu treffen.** *Barbara Austel*
- » **Wir müssen einen neuen Rahmen schaffen, in dem die Mitarbeitenden anders und mit mehr Verantwortung agieren können, als sie es vielleicht heute in einer hierarchischen Organisation tun.** *Ralph Knecht*
- » **Transformation bedeutet für mich, Mitarbeitenden Entscheidungsbefugnis über Themen zu geben, die vorher über drei Ebenen abgesichert werden mussten. Und dafür müssen entsprechende Strukturen – Prozesslandschaft, Entscheidungsbefugnisse, neue Rollen – geschaffen werden. Mit alten hierarchischen Strukturen und Funktionen kann diese Art der Transformation nicht funktionieren.** *Ralph Knecht*

FAZIT & IMPLIKATIONEN

Die vorliegende Brave Leadership Studie knüpft an bisherige Studienergebnisse an, die ausnahmslos herausstellen, dass die zukünftige Arbeitswelt den Menschen als Individuum stärker in den Fokus rückt. Dies muss innerhalb eines Rahmens geschehen, der sicherstellt, dass die Markt- und Kundenorientierung weiterhin im Mittelpunkt stehen und die langfristige Lebensfähigkeit der Organisation die Zielgröße bleibt. Führung ist mehr denn je gefordert, eine stets neue Balance zwischen geschäftlichen Notwendigkeiten einerseits und Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden andererseits zu finden.

Hier liegt aber eine Diskrepanz zwischen den Forderungen auf Mitarbeitendenseite nach stärkerer Mitarbeitendenorientierung und der Kapazitäten- und Ressourcenfrage auf Führungsseite vor: Die meisten Führungskräfte empfinden Personalthemen als herausfordernder und führen eher strategisch als ethisch. Die Frage nach der Normierung, also wie viel der beiden Führungsstile unter-, über- und durchschnittlich ist, bleibt offen – wir wissen nicht, welches Maß an People-Führung genug ist.

Wir können jedoch festhalten, dass fast die Hälfte aller Befragten mehr und qualitativ besseres People Management wünscht. Der aktuelle Fachkräftemangel und der neu entfachte „War for Talent“ zeigen jedoch an, dass dieser Wunsch stärker gewichtet werden sollte und legen die Schlussfolgerung nahe: Circa 53 % People Management sind (noch) nicht ausreichend.

Wichtig dabei ist jedoch zu beachten, dass das People Management nicht im alleinigen Fokus steht und Führungskräfte zu „Feel-Good-Manager:innen“ werden sollen. Vielmehr ist es wichtig, dass – je nach Kontext – die strategischen Geschäftsziele mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden bestmöglich integriert werden.

Genau hier wirkt Brave Leadership: Auf strategischer Ebene werden klare Leitplanken geschaffen, so dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden immer entsprechenden Raum erhalten (Arbeitnehmermarkt), wenn markt- und kundenorientierte Ziele umgesetzt werden. Die Rahmenbedingungen hierfür werden durch diese Form der Führung geschaffen und geben Orientierung.

Brave Leadership bedeutet dabei aber auch, dass die Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung übernehmen und sich bewusst sind, welche individuellen Bedürfnisse welche unternehmerischen Auswirkungen haben. Denn die Forderung nach modernen und flexiblen Arbeitsarrangements sowie hoher Autonomie und Freiheitsgraden bedingt ein Mehr an Eigenverantwortung.

Wir brauchen hierzu einen mutigen Diskurs, der als stetiger Aushandlungsprozess die strategische und mitarbeiterorientierte Ausrichtung des Unternehmens schließlich erfolgreich integriert. Dadurch wird die Selbstregulierungsfähigkeit der Organisation insgesamt spürbar erhöht. Wir lernen zudem, mit menschlichen Bedürfnissen offener umzugehen. Fazit: Dadurch erhöht Brave Leadership die Attraktivität für Talente und letztlich auch die Kundenorientierung.



Mitarbeitende brauchen Leitplanken für mutiges Handeln. Die Verankerung von Mut in der Kultur durch aktives Vorleben und Einladen begünstigt Innovations- sowie Transformationskraft und zahlt damit nachhaltig auf die Performance ein. Brave Leadership und Enkelfähigkeit – das gehört für mich zusammen.

FABIAN KIENBAUM
Co-CEO, Kienbaum

VORSCHLAG

ZUM VORGEHEN FÜR EINE
UMFASSENDE BRAVE LEADERSHIP
TRANSFORMATION

Erfolgsfaktoren für einen wahrnehmbaren und nachhaltigen kulturellen Wandel



Die Erfüllung von sieben wichtigen Faktoren entscheidet über den Erfolg der kulturellen Verankerung von Brave Leadership

ABB. 16 – SIEBEN ERFOLGSFAKTOREN IN DER KULTURELLEN TRANSFORMATION DER ORGANISATION



VORSCHLAG ZUM VORGEHEN FÜR EINE UMFASSENDE BRAVE LEADERSHIP TRANSFORMATION

Die Erfahrung zeigt, dass der Erfolg einer Kultur-Transformation davon abhängt, dass die richtige Grundlage geschaffen und die Fallstricke vermieden werden

ERFOLGSFAKTOR	WAS ES IST	WARUM ES FUNKTIONIERT	ÜBLICHE FALLSTRICKE	OWNER	HEBEL
1 Gemeinsames, klares Brave-Leadership-Zielbild	Ein gemeinsames, lebendiges Verständnis des Zielzustandes	Bietet Orientierung, Sicherheit und ein Gefühl der Dringlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> > Nicht greifbare Zieldefinition > Schlechte Kommunikation > Keine Beteiligung 	C-Level, FK	
2 C-Level Ownership	Kompromisslose Zustimmung des C-Level-Teams zu den notwendigen Veränderungen	Mitarbeitende spiegeln immer das Verhalten ihres Führungsteams wider.	<ul style="list-style-type: none"> > Widersprüchliche Interessen > Geringe Priorität > Unstimmigkeiten im Verhalten 	C-Level, FK	
3 Unterstützende formale Mechanismen	Konsequente und konsistente Anpassung verhaltenssteuernder Systeme (z. B. Rewards)	Mechanismen, die den gewünschten Wandel fördern, unterstreichen seine Relevanz.	<ul style="list-style-type: none"> > Anreize für widersprüchliche Verhaltensweisen > Widersprüche in der Ausführung 	C-Level, HR	
4 Kompetenzentwicklung	Anpassung des Zielbildes an verschiedene Gruppen und Training (Verhaltensweisen, Skills)	Mitarbeitende wissen, welches Verhalten erwartet wird und wie das Ziel erreicht werden kann.	<ul style="list-style-type: none"> > Keine oder unzureichende Entwicklungsmaßnahmen > Geringe Priorität 	FK, HR	
5 Starkes Netzwerk an Unterstützer:innen	Brave-Leadership-Multiplikatoren, die in ihren Netzwerken als Micro-Influencer fungieren	Personen mit hohem Status oder Macht in ihrem Netzwerk können Verhalten beeinflussen.	<ul style="list-style-type: none"> > Widersprüchliche Interessen > Unscharfes Zielbild > Fehlende Führungsvorbilder 	FK	
6 Volle Autonomie in der Durchführung	Verfolgung eines gemeinsamen Ziels mit genügend Freiheitsgraden in der Ausgestaltung	Das Gefühl, Kontrolle zu haben, ist Voraussetzung für freiwillige und bewusste Veränderungen.	<ul style="list-style-type: none"> > „One size fits all“-Ansatz > Micro Management und Misstrauen 	FK	
7 Greifbare Veränderung	Den gewünschten Wandel im Tagesgeschäft sichtbar machen	Spürbare Verhaltensänderungen schaffen Vertrauen in die Beteiligten und den Prozess.	<ul style="list-style-type: none"> > Unsicheres Zielbild > Abstrakte Veränderungsbotschaften > Fehlende Führungsvorbilder 	C-Level, FK, HR	

Beispielhaftes Vorgehensmodell für eine umfassende Brave Leadership Transformation



In Phase I werden die Gründe und Faktoren herausgearbeitet, die Brave Leadership und mutiges Verhalten behindern. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für ein maßgeschneidertes Design der kulturellen Brave Leadership Transformation.

- Interner Kick-off im Projektteam
- Offizieller Kick-off
- Online-Befragung
- Halbstrukturierte Interviews
- Beobachtung von Meetings
- Dokumentenanalyse

In der 2. Phase werden die Ergebnisse von Phase I diskutiert, das Brave-Leadership-Zielmodell entwickelt und ein Umsetzungsplan vereinbart.

- C-Level Alignment
- Zielkultur Workshop
- Veränderungshebel
- Umsetzungsplan

Auf Grundlage der Ergebnisse der Phasen I und II wird in der 3. Phase ein konkreter Umsetzungs- und Veränderungsplan entwickelt. Da die Ergebnisse von Phase I und II von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich sind, sind die folgenden Interventionen und Maßnahmen eher beispielhaft.

STRATEGIE & KUNDE

- Strategiedialoge
- Austauschformate mit Kunden

STRUKTUR & STEUERUNG

- Zusammenarbeitsmodell 2.0
- Performance Management 2.0
- Vergütung 2.0


FÜHRUNG & PERSONAL

- Brave Leadership Roadshow
- Everything Is Allowed (EIA) Sessions
- Brave-Leadership-Multiplikatoren

KOMMUNIZIEREN | BEFÄHIGEN | STEUERN

- > Enge Verzahnung mit weiteren relevanten Initiativen und Projekten
- > Zentrale Steuerung der Abhängigkeiten und Schnittstellen
- > Durchführung von Train-the-Trainer-Workshops zur Befähigung der Brave-Leader-Multiplikatoren
- > Internes sowie externes Stakeholder Management
- > Monitoring: regelmäßige Durchführung von Projektreviews und Sounding Boards und ggf. agile Anpassung der Interventionen inkl. Rückkopplung aus dem Business
- > Regelmäßige Retrospektiven zur Zusammenarbeit im integrierten Projektteam

Veränderungsprozesse sind immer mit Aushandlungsprozessen zwischen der Organisation und den Mitarbeitenden verbunden. Diese zu steuern, ist eine Hauptaufgabe im Change.

A portrait of Henning Böhne, a middle-aged man with short hair and a slight beard, smiling. He is wearing a dark suit jacket over a white collared shirt. The background is a solid dark green color. The portrait is partially obscured by a diagonal cut that separates it from the text below.

Brave Leadership ist die Fähigkeit einer Organisation, mit Unsicherheit umzugehen, Entscheidungen mutig zu treffen, durch Empowerment die Umsetzungskraft nachhaltig zu stärken und auch, resilient mit Fehlern umzugehen.

HENNING BÖHNE
Managing Director, Kienbaum

STICHPROBENBESCHREIBUNG

Personen- und positionsbezogene Angaben

Die Stichprobe besteht aus Fach- (53 %) und Führungskräften (47 %). Insgesamt geben 95 % an, eine:n direkte:n Vorgesetzte:n zu haben. Die Mehrheit der Teilnehmenden arbeitet in den Berufsfeldern IT (16 %), Administration (11 %) und Finanzen (8 %).

Unternehmensbezogene Angaben

Die Unternehmen operieren vorwiegend in den Branchen IT und Internet (14 %), Automotive (14 %) sowie Chemie (7 %). 27 % der Teilnehmenden arbeiten in einem Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 2 Mrd. €, 17 % geben hier 500 Mio. bis 2 Mrd. € an. Jede:r Fünfte (19 %) arbeitet in einem Familienunternehmen.

ABB. 17 – GESCHLECHT

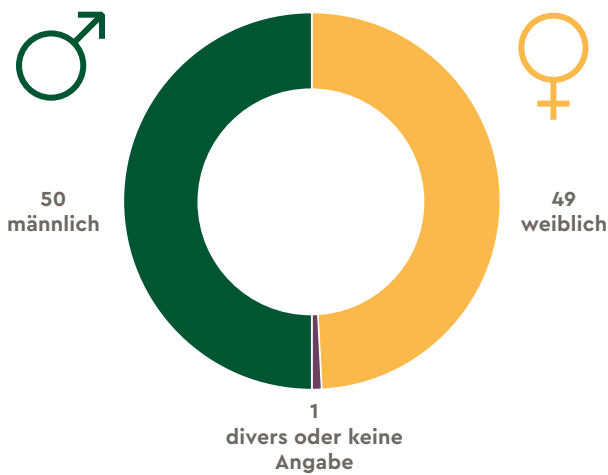


ABB. 19 – POSITION

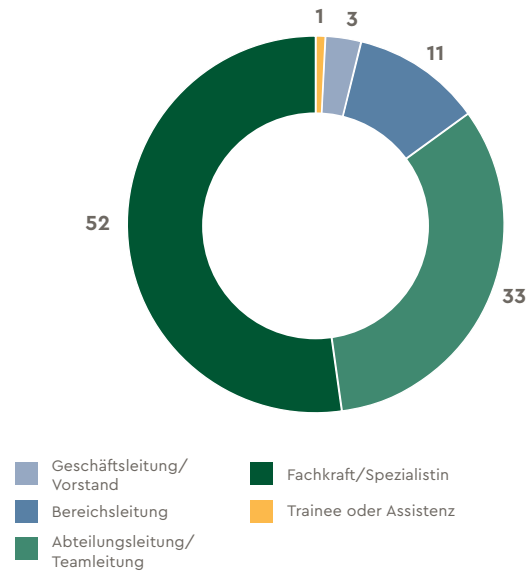


ABB. 18 – ALTER

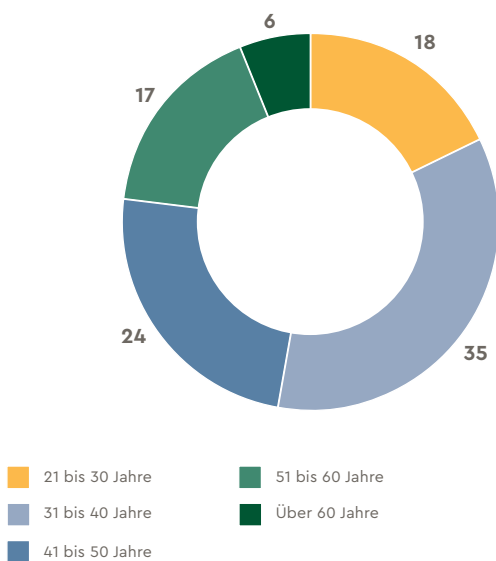


ABB. 20 – UMSATZ

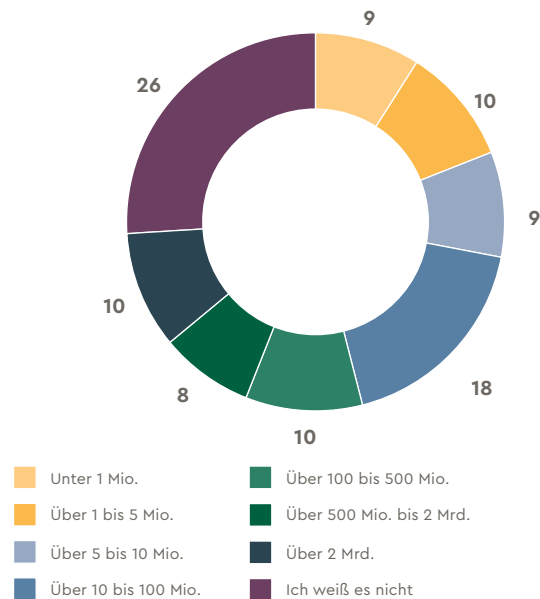
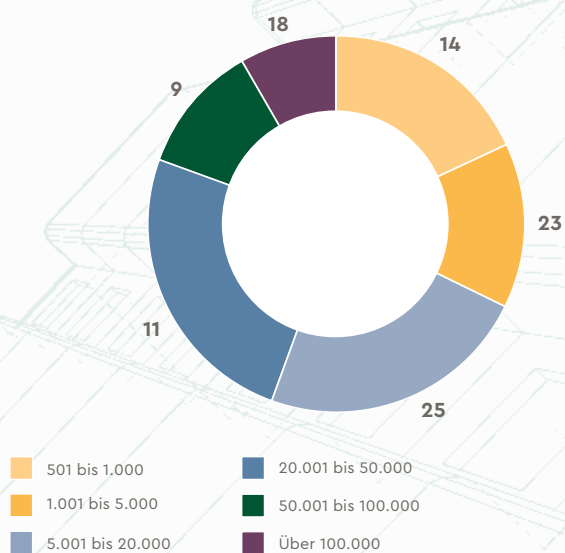


ABB. 21 – UNTERNEHMENSGRÖSSE (MITARBEITENDE)





Es gibt viele mutige Unternehmen, Gesellschaften und Länder um uns herum. Da können wir uns nicht auf der Zufriedenheit von heute ausruhen, sondern müssen den Mut haben, auch unbequeme Wege zu gehen und aktiv die Zukunft zu gestalten.

DR. SEBASTIAN GUNDEL

Chief Customer & Digital Officer sowie designierter CEO bei OBI Group Holding

- ¹ **Kienbaum & Klitschko Ventures (2021). Die MUTtation der Arbeitswelt:** Welche Rolle spielt Mut für Organisationen und ihre Mitarbeitenden? Online abgerufen: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/09/Kienbaum_Die-MUTation-der-Arbeitswelt_2021_.pdf
- ² **Rowold (2014). Instrumental Leadership:** Extending the transformational-transactional leadership paradigm. *German Journal of Human Resource Management*, 28(3), 367–390. <https://doi.org/10.1177/239700221402800304>
- ³ **Gerlach et al. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance:** A longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 383–398. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0321>
- ⁴ **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
- ⁵ **Jochmann, W., & Rump, J. (2022). Workforce Ambidexterity.** In Rump, J., & Eilers, E. (Hrsg.), *Arbeiten in der neuen Normalität – Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt* (S. 39–56). IBE-Reihe. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. Abgerufen: https://doi.org/10.1007/978-3-662-64393-8_3
- ⁶ **Hoch et al. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership?** A meta-analysis. *Journal of management*, 44(2), 501–529. Abgerufen: <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- ⁷ **Kienbaum & BPM. (2022). Remote Leadership.** Das mittlere Management in der Sandwichposition. In press.
- ⁸ **Kienbaum & ada (2022). AI – Leadership in the Age of Technologically Assisted Decision-Making.** Online abgerufen: <https://www.kienbaum.com/en/ai-study/>

Bildnachweise:

Cover und Rückcover: © iStock | Porträts: Seite 12 © Tengelmann, Seite 18 © loop GmbH _ creating places, Seite 23 © Kurtz Ersä, Seite 30 © TTS Tooltechnics Systems AG & Co. KG, Seite 34 © Sparda-Bank Berlin eG, Seite 43 © Lorenz Bahlsen Snack World, Seite 56 © OBI Group Holding, alle anderen Porträts: © Kienbaum | Hintergrundbilder: Seiten 2, 5, 7, 9, 11, 35: © Adobe Stock | Seiten 13, 19, 31, 39, 46, 49, 55, 58, 59: © iStock

Kienbaum

Henning Böhne

Managing Director

Kienbaum

henning.boehne@kienbaum.de

Inge Baurmann

Director

Kienbaum

Inge.Baurmann@kienbaum.de

Lukas M. Fastenroth

Akademischer Leiter Consulting

Kienbaum Institut @ ISM

lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

Lea Marie Dreifert

Research Consultant

Kienbaum Institut @ ISM

lea.dreifert@kienbauminstitut-ism.de

Strategische Partner – Arbeitswelten und Raum:
loop GmbH _ creating places



Dr. Laura Kienbaum

Geschäftsführende Gesellschafterin

Loop GmbH _ creating places

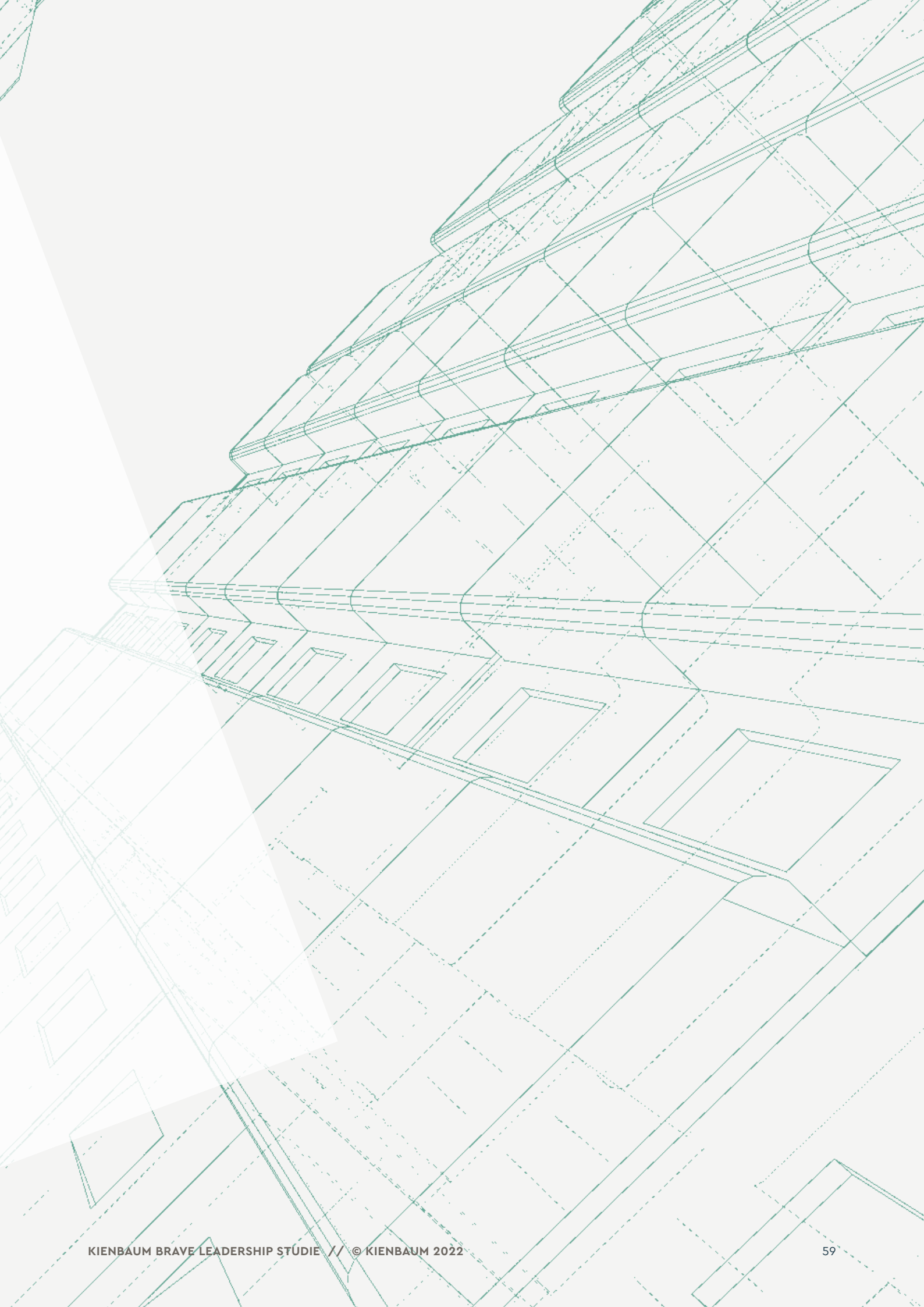
laura.kienbaum@loop-places.com

Dr. Sandra Breuer

Geschäftsführende Gesellschafterin

Loop GmbH _ creating places

sandra.breuer@loop-places.com





Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
Telefon +49 221 80172-0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

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