

**HALLLO**

**BEI DER KONFERENZ AGILE  
VERWALTUNG 2024**

# **Zukunft wird aus Mut gemacht. Was bedeutet Mut in der Führung?**

Dorothee Schultheis und Annelie Beller

**Welches Wort oder Bild  
assoziiierst Du mit Mut?**

# MUT IST KOMPLEX – DER VERSUCH EINER DEFINITION

## Mut ist...

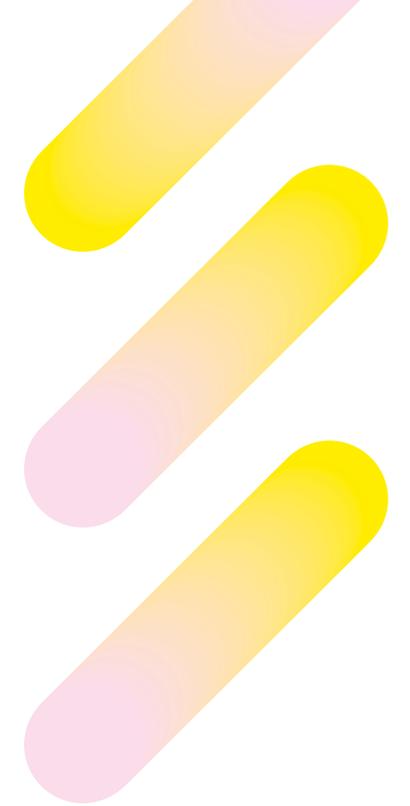
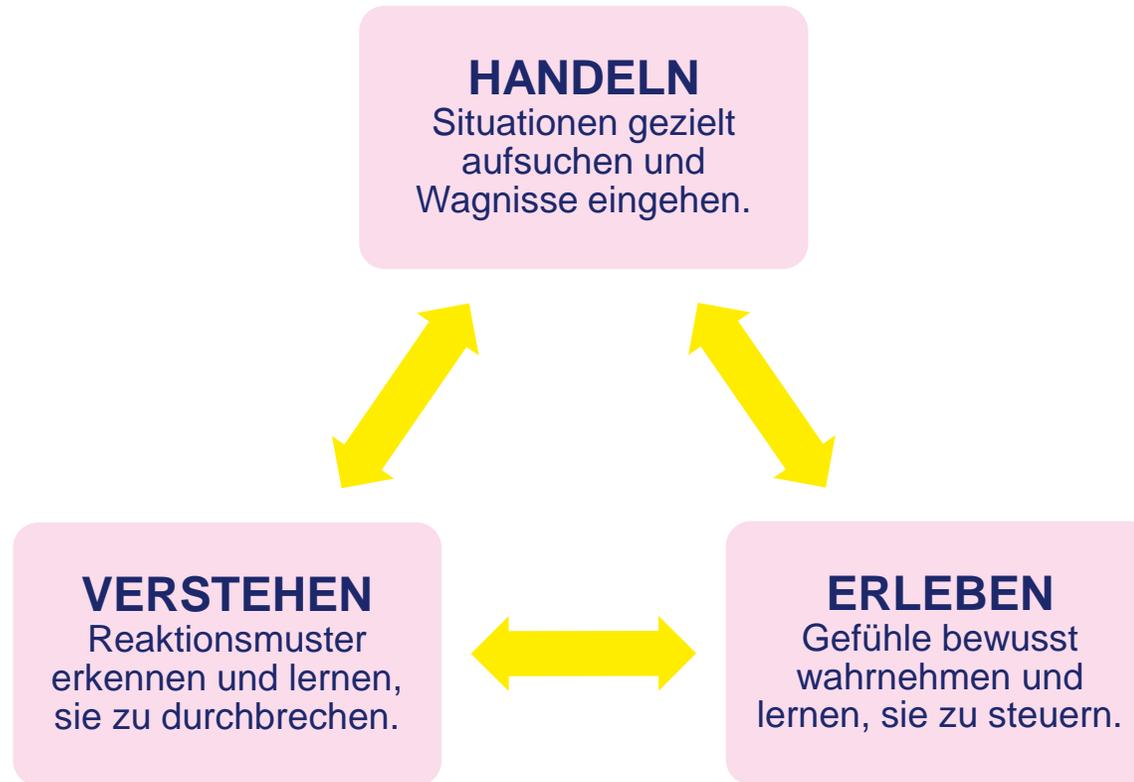
- eine **absichtliche Handlung**,
- die jemand **trotz Risiko** für sich unternimmt,
- um ein edles oder anderweitig **lohnendes Ziel** zu verfolgen;
- das subjektive Gefährdungsgefühl **kann Angst hervorrufen** oder auch nicht,
- unabhängig davon ist sich der Handelnde **des Risikos** aber **bewusst**.

Christopher Rate, 2010

## Arten von Mut

- physischer | körperlicher Mut  
Gefahr für das eigene Leben
- moralischer | sozialer Mut  
Gefahr vor sozialer Ausgrenzung
- existentieller | psychologischer Mut  
Gefahr der psychologischen Instabilität

# MUT IST LERNBAR – MÖGLICHE ANSATZPUNKTE



## MUTIG HANDELN – MUT BRAUCHT VORBEREITUNG



- Ist mein Vorhaben realistisch oder baue ich Luftschlösser?
- Habe ich mögliche Handlungsalternativen durchgespielt?
- Passt dieser Schritt zu meinen langfristigen Zielen?
- Habe ich mich mit unabhängigen Dritten ausgetauscht?
- Habe ich den „worst case“ durchgespielt?
- Bin ich mir der Risiken bewusst, und akzeptiere ich auch zu scheitern?

# MUT IN DER FÜHRUNG

- Mut wird gesellschaftlich aktuell viel diskutiert, vor allem mit Blick auf Arbeit und Innovation – erforscht ist Mut in diesem Kontext jedoch noch kaum
- Studie des Harvard Business Managers:
  - 85% der Befragten sehen Mut als **Kernkompetenz** von Führungskräften in unserer disruptiven Welt<sup>1</sup>
- Für Führungskräfte ist Mut aus zwei Perspektiven spannend: Für das eigene Handeln und für die Gestaltung der Organisationskultur

<sup>1</sup>Studie Harvard Business Manager und Verband für Fach- und Führungskräfte 2019, 630 befragte Führungskräfte



## MUT IN DER ORGANISATION

- Zu Mut gehört auch das Thema Fehler. Der Umgang damit spielt eine zentrale Rolle dabei, ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen mutig sein können. Ob Fehler positiv oder negativ verarbeitet werden hängt vom **Feedback** ab. Wer wagt und angeraunzt wird, lässt es vielleicht lieber bleiben. So wird Mut im Keim erstickt.
- $\frac{1}{4}$  der Befragten gibt an, im beruflichen Umfeld mit Schwierigkeiten bei **Feedback** zu kämpfen oder hat Angst, **Fehler** zu machen. <sup>1</sup>
- Gutes Feedback (auch bei schlechten Nachrichten) kann hier ein Schlüssel sein, denn ansonsten besteht die Gefahr, dass Führung vom Informationsfluss abgeschnitten wird
- Mut kann auch eine Sache der **Persönlichkeit** und sozialen Prägung sein. Vor allem beim „mutigen“ Umgang mit Autoritätspersonen greifen komplexe psychologische Prozesse.
- **Anerkennung** und **psychologische Sicherheit** können ein wichtiger Nährboden für Mut sein

**„Das beste was meine Mitarbeiter:innen tun können, ist, die richtige Entscheidung zu fällen. Das zweitbeste, die falsche Entscheidung zu fällen. Wer keinen Mut hat sich zu entscheiden, wird gefeuert.“**

(Anonymisierte Aussage einer Führungskraft)

<sup>1</sup>Studie Harvard Business Manager und Verband für Fach- und Führungskräfte 2019, 630 befragte Führungskräfte

**WANN HABE ICH MICH IN MEINEM  
BERUFLICHEN HANDELN ZULETZT  
ALS MUTIG ERLEBT?**



**WARUM BIN ICH MANCHMAL NICHT  
MUTIG UND WARUM?**



**WAS KÖNNEN WIR TUN, UM MUT IN  
DER VERWALTUNG ZU FÖRDERN?**



**WAS BLEIBT DIR AUS DEN DREI  
RUNDEN IM KOPF?**



# SCHÖN, DASS DU DA WARST!

## **Annelie Beller**

Personal- und Organisationsamt  
Abteilung Strategische Personalentwicklung  
und Changemanagement

[annelie.beller@heidelberg.de](mailto:annelie.beller@heidelberg.de)  
Telefon 06221 58-11614

Stadt Heidelberg  
Rathaus, Marktplatz 10  
69117 Heidelberg

## **Dorothee Schultheis**

Personal- und Organisationsamt  
Abteilung Strategische Personalentwicklung  
und Changemanagement

[dorothee.schultheis@heidelberg.de](mailto:dorothee.schultheis@heidelberg.de)  
Telefon 06221 58-11619

Stadt Heidelberg  
Rathaus, Marktplatz 10  
69117 Heidelberg