

Nr.
72

Den Wandel gestalten: zukunftsorientiert führen
Empirische Erkenntnisse
und praktische Handlungsoptionen

~
Ulrike Schwegler

Arbeitspapiere der FOM

Ulrike Schwegler

Den Wandel gestalten: zukunftsorientiert führen

Empirische Erkenntnisse und praktische Handlungsoptionen

Arbeitspapiere der FOM, Nr. 72

Essen 2019

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Dieses Werk wird herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2019 by



Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Ulrike Schwegler

Den Wandel gestalten: zukunftsorientiert führen
Empirische Erkenntnisse und praktische Handlungsoptionen

Mit Beiträgen von

Laura Sophie Aichroth

Isabella Blättermann

Alexandra Blaszcuk

Jennifer Fritsch

Svenja Maier

Philipp Sauder

Hans-Dieter Schat

Ulrike Schwegler

Wolfgang H. Waldmann

Arbeitspapiere der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Nr. 72, Essen 2019

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Vorwort

Der vorliegende praxisorientierte Herausgeberband richtet sich an Fach- und Führungskräfte, Geschäftsführer, Personalmanager, Change Manager und (berufsbegleitend) Studierende, die sich mit der Frage beschäftigen, vor welchen aktuellen und künftigen Herausforderungen die Führungspraxis in Unternehmen steht.

Ausgehend von der Frage, wie sich Führung verändern muss, um die aktuellen und künftigen Herausforderungen meistern zu können, und welche Faktoren berücksichtigt werden müssen, damit die Menschen in den Unternehmen gesund, zufrieden und leistungsfähig bleiben, haben erfahrene praxisorientierte Wissenschaftler und junge, wissenschaftlich orientierte Potenzialträger in Unternehmen hochaktuelle Aspekte erfolgreicher Führung in Einzelbeiträgen herausgearbeitet und kontrovers diskutiert.

Alle Diskussionsbeiträge basieren dabei auf empirischen Daten, sechs der vorliegenden Beiträge auf qualitativen Studien, die einen explorativen Charakter aufweisen und einen kleinen, aber aufschlussreichen Blick in das Innenleben von Unternehmen erlauben. Die Ergebnisse dieser qualitativen Studien sind im statistischen Sinne nicht repräsentativ, aber bezogen auf vergleichbare Kontexte generalisierbar.

Der Mehrwert jedes einzelnen Beitrags liegt darin, dass neben wissenschaftlicher Aufarbeitung der Themenstellung auch ein Blick in die Unternehmenspraxis gewährt wird. Auf diese Weise werden Facetten und Aspekte diverser Führungspraktiken von Unternehmen (die selbstverständlich anonymisiert wurden) sichtbar, welche sonst nicht zugänglich wären.

Der Fokus der einzelnen Beiträge liegt nicht auf der Problematisierung, sondern darin, Handlungsoptionen aufzuzeigen und Ansatzpunkte für die Übertragung auf die eigene Praxis zu bieten; jeder Artikel schließt mit Lösungsoptionen in einer sogenannten „message to go“.

Die verschiedenen Blickwinkel auf das Thema Führung, die Verknüpfung von Theorie und Praxis sowie die abwechslungsreichen Schreibstile sollten zu einem erkenntnisreichen Lesevergnügen führen.

Wolfgang Waldmann diskutiert in seinem Artikel „Führung 4.0 von Teams in der digitalen Revolution“, wie die Herausforderungen des demografischen Wandels und der Digitalisierung gemeistert werden können. Einem Rückgang des Erwerbspersonenpotentials mit einhergehendem Fachkräftemangel stehen Szenarien gegenüber, wonach in Deutschland (und andernorts) ein erheblicher Anteil der Arbeitsplätze intelligenten Maschinen zum Opfer fallen werden. Zu den Tätigkeiten, die durch die engineering bottlenecks (Frey & Osborne, 2013) vor Automatisierung geschützt sind, gehören solche von Führungskräften. Im Gegenteil, die an die Personalverantwortlichen gestellten Anforderungen wachsen (so durch virtuelle Teams, siehe Beitrag von Blaszczyk in diesem Band). Ihnen obliegt es, so argumentiert Waldmann, das Führungskräftepotential der Generationen 50plus und 65plus in ihre Unternehmen zu holen und die altersgemischten Teams erfolgreich zu führen. Er plädiert dafür, die Führungskräfte im Führungskräftetraining 4.0 darauf vorzubereiten.

Einhergehend mit der Digitalisierung werden virtuelle Teams die Arbeit der Zukunft bestimmen. Es ist möglich, sich in hypothetischer Weise der Frage zu stellen, wie effektiv diese Teams sein können. **Alexandra Blaszczyk** untersucht jedoch in ihrem Beitrag „Führung virtueller Teams – eine empirische Analyse zukunftsweisender Führungsmodelle“ gegenwärtig agierende virtuelle Teams eines Unternehmens. In einer qualitativen Studie vergleicht sie vier virtuelle Teams und stellt unter anderem fest, dass der Faktor „Affinity Distance“ (Sobel-Lojeski & Reilly, 2008) und die daraus resultierende Herausforderung des Umgangs mit Nähe und Distanz sowie des adäquaten Beziehungsmanagements entscheidende Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in virtuellen Teams darstellen.

Die zunehmend vernetztere, digitalere und flexiblere Art des Arbeitens weist jedoch nicht nur Licht-, sondern auch Schattenseiten auf. Vor diesem Hintergrund müssen sich Unternehmen immer stärker mit den Themen Belastung und Beanspruchung auseinandersetzen. Doch wie bleiben Führungskräfte unter diesen Bedingungen gesund? **Hans-Dieter Schat** geht dieser Frage auf den Grund, indem er einen ALLBUS Datensatz analysiert. Unter der Überschrift „Gesund führen? Eine empirische Untersuchung zu Gesundheit und Krankheit bei Führungskräften“ entschlüsselt er diverse Einflüsse auf die Gesundheit, die aus unterschiedlicher Arbeit im Sinne einer Erwerbstätigkeit resultieren. Sein Resümee zeigt auf, dass Führungskräfte zwar besonderen Belastungen ausgesetzt sind, diese dennoch nicht mehr von Krankheit betroffen sind als Beschäftigte ohne Führungsaufgaben.

Resilienz ist im Zusammenhang mit zunehmender Belastung am Arbeitsplatz längst ein Modewort geworden. Doch welche Faktoren der psychischen Widerstandsfähigkeit sind für Führungskräfte besonders in Veränderungsprozessen relevant? Mittels Experteninterviews identifiziert **Laura Sophie Aichroth** in ihrem Beitrag „Psychische Widerstandsfähigkeit in der Arbeitswelt von morgen – welche Bedeutung hat Resilienz für Führungskräfte in sich verändernden Unternehmen?“ relevante Faktoren der Resilienz und entwickelt, basierend auf den empirischen Ergebnissen ihrer Studie, Handlungsempfehlungen, die auf den Dreiklang der Resilienzfaktoren Selbstwirksamkeit, Reaching Out und Impulskontrolle abstimmen.

Nicht nur die Gesundheits- und Resilienzförderung sollte im Fokus der Personalarbeit von Unternehmen stehen, sondern ebenso das Glück der Beschäftigten. So zumindest argumentiert **Isabella Blättermann** in ihrem Artikel „Happiness-Management: Make your company fly“. Blättermann verdeutlicht, dass das alleinige Bestreben, Mitarbeitende glücklich zu machen, nicht ausreicht. Es sei notwendig, alle Hierarchieebenen einzubinden und auf eine systematische und ganzheitliche Integration von Happiness-Faktoren hinzuwirken; so könne eine „Corporate Happiness“ zu einer Steigerung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen wie Produktivität und Rentabilität führen.

Einen weiteren, wichtigen Aspekt zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen arbeitet **Jennifer Fritsch** im Rahmen ihrer qualitativen Studie heraus. Unter der Überschrift „Die Mischung macht’s – Mit einem ausgewogenen Maß an Loyalität und Veränderungsbereitschaft die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sichern“ beschreibt sie vier empirisch ermittelte Typen, die sich auf einer zweidimensionalen Matrix, die einerseits die individuelle Veränderungsbereitschaft und andererseits die Unternehmensloyalität berücksichtigt, zuordnen lassen. Hieraus lassen sich Implikationen für die Führungskräfte-Entwicklung ableiten.

Nur schon ein kurzer Abriss aktueller und zukunftsweisender Anforderungen an Führungskräfte zeigt die Vielschichtigkeit ihres Aufgaben- und Verantwortungsspektrums. Doch was machen Führungskräfte tatsächlich, und wie gestalten sie ihren Arbeitsalltag? Aus den 1950er und 1960er Jahren liegen umfangreiche Studien vor. Mintzberg (1973) entwickelte, basierend auf empirischen Daten, 10 Führungsrollen, die bis heute auf große Resonanz stoßen. Doch mit welchen Tätigkeitsschwerpunkten beschäftigt sich die Führungskraft von heute? **Svenja Maier** stellt sich dieser Frage im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung in ihrem Artikel „Die Komplexität und Dynamik der Führung“. In akribischer Arbeit

erstellt sie Beobachtungsprotokolle, die sie den Protokollen der Selbstbeobachtung der Führungskräfte gegenüberstellt. Als Ergebnis erweitert sie vorhandene Modelle mit einem Führungsrollen-Modell, welches auf den Ergebnissen ihrer Studie beruht.

Dass Vertrauen eine wichtige Grundlage privater Beziehungen ist, steht außer Frage. Welche Bedeutung kann Vertrauen jedoch im Kontext von Change Prozessen zugesprochen werden? Basierend auf einer qualitativen Studie stellt **Philipp Sauder** fest, dass Vertrauen ein elementarer Baustein für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist. Gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung ist das Gefühl der Sicherheit zentral, um Handlungsspielräume zu erweitern um Mitarbeitende bei Veränderungsprozessen nicht zu verlieren. Unter dem Titel „Führst du noch oder vertraust du schon? Eine Untersuchung zur Wirkung menschlichen Vertrauens auf den Erfolg von Veränderungsprozessen“ diskutiert Sauder wichtige Aspekte zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen.

Die Herausforderungen, die sich für Führungskräfte durch die Digitalisierung jeglicher Geschäftsprozesse ergeben, ziehen sich wie ein roter Faden durch die einzelnen Beiträge, wobei jeweils unterschiedliche Facetten beleuchtet werden. Im abschließenden Kapitel werden die Handlungsfelder von Führungskräften angesichts der tiefgreifenden Veränderungen auf der Basis der viel diskutierten VUCA Umwelt und der viel beachteten VOPA plus Antwort (Petry, 2016) diskutiert. Im Zentrum des Beitrags „Mit Vertrauen in Führung – Rolle und Relevanz von Vertrauen für die zukunftsorientierte Führung im organisatorischen Kontext“ von **Ulrike Schwegler** steht das Vertrauen, welches als Voraussetzung für eine erfolgreiche Führung oftmals thematisiert, jedoch selten tatsächlich umfassend behandelt wird. Basierend auf wissenschaftlichen Ansätzen wird die Genese von Vertrauen in organisatorischen Kontexten eruiert und herausgearbeitet, welche Optionen Führungskräfte zur Verfügung stehen, um im Arbeitsalltag Vertrauen funktional und nachhaltig aufbauen zu können.

Essen im Februar 2019

Prof. Dr. Ulrike Schwegler

Inhalt

1	Führung 4.0 von Teams in der digitalen Revolution <i>Wolfgang H. Waldmann</i>	1
2	Führung virtueller Teams – eine empirische Analyse zukunftsweisender Führungsmodelle <i>Alexandra Blaszczyk</i>	47
3	Gesund führen? Eine empirische Untersuchung zu Gesundheit und Krankheit bei Führungskräften <i>Hans-Dieter Schat</i>	73
4	Psychische Widerstandsfähigkeit in der Arbeitswelt von morgen – welche Bedeutung hat Resilienz für Führungskräfte in sich verändernden Unternehmen? <i>Laura Sophie Aichroth</i>	99
5	Happiness-Management: Make your company fly! <i>Isabella Blättermann</i>	125
6	Die Mischung macht's – Mit einem ausgewogenen Maß an Loyalität und Veränderungsbereitschaft die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sichern <i>Jennifer Fritsch</i>	147
7	Die Komplexität und Dynamik der Führung – Eine empirische Analyse zum Aufgabenspektrum und Tätigkeitsprofil von Führungskräften <i>Svenja Maier</i>	167
8	Führst Du noch oder vertraust Du schon? Eine Untersuchung zur Wirkung des menschlichen Vertrauens auf den Erfolg von Veränderungsprozessen <i>Philipp Sauder</i>	191
9	Mit Vertrauen in Führung – Rolle und Relevanz von Vertrauen für die zukunftsorientierte Führung im organisatorischen Kontext <i>Ulrike Schwegler</i>	209

Herausgeberin



Prof. Dr. Ulrike Schwegler

wurde 2011 an die FOM Hochschule als Professorin für International Management und Wirtschaftspsychologie berufen. Seit 2013 ist sie Wissenschaftliche Gesamtstudienleiterin des FOM Hochschulzentrums Stuttgart. Sie studierte Psychologie, Soziologie und Philosophie und promovierte zu Vertrauen im interkulturellen Kontext an der TU Chemnitz. Ihre langjährigen berufsbedingten Aufenthalte in Lateinamerika und Südostasien prägten ihre Forschungsinteressen: Vertrauen zwischen Fremden, internationale Kooperationen und interkulturelle Kompetenz. Als Leiterin und Mitgründerin des Instituts für angewandte Vertrauensforschung in Stuttgart berät sie seit über zehn Jahren multinationale und mittelständische Unternehmen sowie Non-Profit Organisationen zu vertrauensbasierter Führung, Veränderungsprozessen und kulturübergreifender Zusammenarbeit.

Email-Adresse: ulrike.schwegler@fom.de

Autoren



Laura Sophie Aichroth, M. Sc.

arbeitet freiberuflich als Beraterin und Trainerin im Bereich Organisationsentwicklung und als Agiler Coach. Seit 2011 ist sie im In- und Ausland in internationalen Unternehmen der Handels-, Versicherungs-, Kosmetik- und IT-Branche tätig. Innerhalb der Stationen war sie zunächst im Bereich von Personalentwicklung und Training, vor allem in der Nachwuchskräfteentwicklung, beschäftigt. Sie verantwortete den Transformationsprozess aller Führungskräfte eines mittelständischen Familienunternehmens sowie die Personalentwicklung für die Bereiche IT, Digitales Business und Multi Channel. Zuletzt war Laura Sophie Aichroth als Agiler Coach und Scrum Master im Digitalen Produktmanagement tätig und begleitet Teams und Führungskräfte im Rahmen von Veränderungen. Sie absolvierte erfolgreich das duale Studium der Betriebswirtschaftslehre mit der Vertiefung Handel (B.A.) sowie den nebenberuflichen Master der Wirtschaftspsychologie (M.Sc.) in Stuttgart.

Email-Adresse: laura@teamagile.org



Alexandra Blaszcuk, M. Sc.

ist seit 2017 bei einem führenden Bauunternehmen als HR Business Partner für die personalwirtschaftliche sowie arbeitsrechtliche Betreuung und Beratung von Fach- und Führungskräften zuständig. Sie absolvierte 2012 ihr duales Bachelorstudium in BWL an der Dualen Hochschule in Stuttgart. Anschließend war sie als Referentin für Skill- und Kompetenzmanagement bei einem mittelständischen Unternehmen in der IT-/Telekommunikationsbranche tätig. Berufsbegleitend studierte sie von 2014 bis 2016 Wirtschaftspsychologie als Masterstudiengang an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Dabei legte Alexandra Blaszcuk ihren Schwerpunkt auf die Themen Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung. In ihrer Masterthesis beschäftigte sie sich mit der „Führung virtueller Teams“ und den damit verbundenen Herausforderungen. Anschließend war sie selbst als freiberufliche Dozentin im Modul „Psychologische Diagnostik“ an der FOM tätig.

Email-Adresse: alex.blaszcuk@gmx.de



Isabella Blättermann, M. Sc.

ist Betriebswirtin, Motivations-/Happiness-Coach und Vertrieblerin. Sowohl in ihrem Arbeitsalltag als auch im Rahmen wissenschaftlicher Forschungen beschäftigt sie sich mit Chancen und Risiken der Integration von „Happiness“ in der Unternehmensumwelt und begleitet Unternehmen bei der Implementierung. Des Weiteren hält sie Vorträge und gibt Seminare zum Thema „Bezwinge Deine Angst vor Zurückweisung und setze Deine Superkräfte frei“ für Vertriebler und Führungskräfte.

Email-Adresse: isabella.blaettermann@gmail.com.



Jennifer Fritsch (geb. Kleiber), M. Sc.

ist seit 2015 als Account Director Alliancemanagement in einem internationalen IT-Unternehmen tätig. Die Themen Partnermanagement, Kommunikation und Digitalisierung stehen dabei im Fokus ihrer Tätigkeit. Im Rahmen einer dualen Ausbildung bei der Siemens AG absolvierte Jennifer Fritsch 2009 ihr Bachelorstudium of Arts in International Management an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Essen. In diversen Funktionen begleitet sie seitdem mittelständische Unternehmen und Großkonzerne auf ihrem Weg hin zu einer zukunftsweisenden Kommunikationsstrategie. 2016 schloss Jennifer Fritsch erfolgreich berufsbegleitend einen Master of Science in Wirtschaftspsychologie an der FOM in Stuttgart ab.

Email-Adresse: jfr.fritsch@gmail.com



Svenja Maier, M. Sc.

verantwortet seit 2017 als Personalleiterin das komplette operative und strategische Personalwesen eines internationalen Dienstleistungsunternehmens. Sie betreut und berät gemeinsam mit ihrem Team rund 400 Mitarbeiter. Zuvor war sie dort als Leiterin der Aus- und Weiterbildung tätig. Svenja Maier absolvierte 2013 an der DHBW Stuttgart ihren Bachelor of Arts in BWL/ Dienstleistungsmanagement mit Medien & Kommunikation und graduierte 2016 an der FOM Stuttgart ihren Master of Science in Wirtschaftspsychologie mit den Vertiefungen Personalentwicklung und Eignungsdiagnostik.

Email-Adresse: svenjamaier@gmx.net



Philipp Sauder, M. Sc.

arbeitet im Bereich der Prozessbetrachtung und Organisationsentwicklung. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre (B.A.) war Philipp Sauder als Partnermanager in der DACH-Region bei einem Hersteller für Business-Software tätig. Im Rahmen dieser Tätigkeit wurden insbesondere die Themenbereiche CRM, Change Management und Digitalisierung bearbeitet. Neben der strategischen und operativen Beratung der Vertriebspartner entschloss er sich für ein berufsbegleitendes Masterstudium der Wirtschaftspsychologie, welches er erfolgreich mit dem Master of Science abgeschlossen hat. Mit seiner Forschung zu Vertrauen im Kontext des Change Managements konnte er interessante Zusammenhänge zwischen Theorie und Praxis identifizieren.

Email-Adresse: philipp.sauder@googlemail.com



Prof. Dr. Hans-Dieter Schat

wurde 2013 zum Professor für allgemeine BWL, insbesondere Human Resource Management, an die FOM Stuttgart berufen. Er studierte Wirtschaftspädagogik und Soziologie. Nach Tätigkeiten als Organisator in der Industrie und als Dozent und Projektleiter in der Erwachsenenbildung wechselte er 2002 in die Wissenschaft, zunächst an das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft ifaa, dann an das Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung. Seit 2010 lehrt er an der FOM und wurde 2013 zum Professor für allgemeine BWL, insbesondere Human Resource Management berufen. Seine Forschungsschwerpunkte sind: der demografische Wandel in der Arbeitswelt (einschließlich des betrieblichen Gesundheitsmanagement) und das Ideenmanagement (betriebliches Vorschlagswesen und kontinuierlicher Verbesserungsprozess, auch im Rahmen von Business Excellence Modellen). Hierzu veröffentlichte er 2017 das Buch „Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis“ und bloggt auf www.IdeenmanagementBlog.de.

Email-Adresse: hans-dieter.schat@fom.de



Prof. Dr. Wolfgang H. Waldmann

ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule Stuttgart. Seine Interessen sind Verhaltensökonomie, Ursachen und Folgen von Demographie, Digitalisierung und künstlicher Intelligenz, Arbeit 4.0 sowie Führung 4.0. Er studierte in Mannheim und den USA als Fulbright-Stipendiat Psychologie und Wissenschaftstheorie. Danach arbeitete er langjährig als Personalleiter in mittelständischen Unternehmen und internationalen Konzernen. Nach seiner Promotion zum 360-Grad-Feedback wandte er sich als selbständiger Trainer der Personal- und Organisationsentwicklung zu. Darüber hinaus ist er als Outplacement- und Karriereberater tätig.

Email-Adresse: Wolfgang.waldmann@fom.de

1 Führung 4.0 von Teams in der digitalen Revolution

Wolfgang H. Waldmann

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	3
Abstract	5
1 Die Zukunft der Arbeit.....	6
2 Fachkräftepotentiale 50 plus und 65 plus	8
3 Zusätzlicher Nutzen durch Einstellung (in Euro)	11
4 Teams von Jung und Alt	13
5 Modell der Effektivität von Teams aus Jung und Alt	15
6 Fragebogen zur alter(n)sgerechten Führung	18
7 Teams von Mensch und Avatar	22
8 Künstliche Intelligenz	24
9 Homo Oeconomicus	27
10 Best-Practice für das digitale Führungskräfte training 4.0.....	31
11 Training Führung 4.0	34
12 Nutzen des Trainings Führung 4.0 (in Euro).....	37
13 Message to go.....	39
Literaturverzeichnis.....	40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersstruktur des Erwerbspersonenpotentials in Deutschland von 2000 bis 2060.	9
Abbildung 2: Effektivität der Teams aus Jung und Alt	15

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fragebogen zur Messung alter(n)sgerechter Führung, FAF-16	19
Tabelle 2: Kirkpatrick's Erfolgskriterien (1959) mit mittleren Effektstärken der Metaanalyse	32
Tabelle 3: Best-Practice für die Gestaltung eines Führungskräfte-Trainings für die Evaluationskriterien Lernen, Transfer und Resultate	33

Abstract

Digitalisierung, demographischer Wandel und Industrie 4.0 revolutionieren die Arbeitswelt. Erwerbspersonen im mittleren und höheren Erwachsenenalter erweisen sich als Fachkräftepotential. Das erhöht die Altersspanne im Team. Zur Arbeitsgruppe gehört darüber hinaus künstliche Intelligenz. Als Innovation erweitert diese Studie die dynamische Investitionsrechnung um den Parameter Beta des Beta-Delta-Modells der Verhaltensökonomie. Der Entscheidungsalgorithmus informiert über die Vorteilhaftigkeit personalpsychologischer Interventionen. Das Unternehmen, das erfahrene Fachkräfte über ein valides diagnostisches Auswahlverfahren einstellt, erzielt zusätzliche Erlöse. Gleiches gilt für das Führungskraftetraining 4.0; es fokussiert auf Softskills, die das Dreifache an ökonomischen Resultaten erbringen im Vergleich zu Hardskills. Zwölf zu Führung 4.0 trainierte Führungskräfte erwirtschaften in vier Jahren einen zusätzlichen, barwertigen Überschuss von knapp einer halben Million Euro.

1 Die Zukunft der Arbeit

Digitalisierung, demographischer Wandel und Industrie 4.0 revolutionieren die Arbeitswelt (World Economic Forum, 2016; Brynjolfsson & McAfee, 2014). Intelligente Maschinen – so das Szenario – übernehmen den Takt (Frey & Osborne, 2013; Brynjolfsson & McAfee, 2014). Nach Frey und Osborne (2013) arbeiten 47% der Beschäftigten in den USA in Berufen, die in den nächsten 20 Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit (größer als 70 Prozent) automatisiert werden können. Bonin, Gregory und Zierahn (2015) übertrugen im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales die Studie auf die entsprechenden Berufe in Deutschland. Danach arbeiten 42% Prozent der hiesigen Beschäftigten in Berufen mit einer hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit (S. i).

Von dieser Übertragungsstudie unterscheidet sich der methodische Ansatz von Dengler und Matthes (2015) vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung im IAB-Forschungsbericht 11/2015 auf vier Weisen (S.10ff.): Erstens fokussieren die Autoren nicht auf Berufe, sondern auf Tätigkeiten. Zweitens nutzen sie nicht das amerikanische Occupational Information Network, sondern die Expertendatenbank BERUFENET der Bundesagentur für Arbeit. Drittens treffen sie keine Aussagen über zukünftige Automatisierungswahrscheinlichkeiten, sondern über Substituierungspotentiale, die viertens jetzt schon technisch möglich sind. Nach ihren Ergebnissen sind 15% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland im Jahre 2013 einem sehr hohen Substituierbarkeitsrisiko ausgesetzt, das heißt, in einem Beruf beschäftigt, bei dem mehr als 70 Prozent der Tätigkeiten heute schon durch Computer ersetzt werden könnten (S. 21).

Die weitergehende Analyse nach Berufen und Anforderungen von Dengler und Matthes (2015, S. 16ff.) offenbart beträchtliche Automatisierungs-Potentiale nicht nur in der Produktion, sondern auch in der Verwaltung: Für Verkaufs- und Vertriebsleiter¹ betragen sie 25%, für Spezialisten (z. B. Bachelor) in Unternehmensführung und -organisation knapp 30% und für Experten (z. B. Master) rund 20%. Für das Berufssegment unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe, die auf Dienstleistungen für Unternehmen fokussiert sind (Versicherungs- und Finanzdienstleistungen, Dienstleistungen im Rechnungswesen, im Controlling), liegen

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird nur die männliche Schreibweise benutzt. Sämtliche Personenbezeichnungen beziehen sich jedoch ausdrücklich sowohl auf männliche als auch auf weibliche Führungskräfte, Mitarbeiter etc.

die Ersetzungspotentiale noch höher. Die Tätigkeiten der dortigen Spezialisten sind zu knapp 40% substituierbar, die der Experten zu etwa 30% (S. 18f.).

In seinem Weißbuch Arbeit 4.0 kalkuliert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales den Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Zahl der Erwerbstätigen vom Jahr 2014 bis 2030 (BMAS, 2017, S. 48). Nach dem Basisszenario liegt die Zahl der Erwerbstätigen im Jahr 2030 in etwa auf dem Niveau von 2014. Dies ist anders als in jenem Szenario, das eine beschleunigte Digitalisierung annimmt. Dank der angenommenen Produktivitätseffekte kann hiernach mit einem Wachstum der Beschäftigung gerechnet werden. Für den deutschen Arbeitsmarkt wäre eine beschleunigte Digitalisierung eine Fortsetzung des Strukturwandels. Es ergäbe sich ein zusätzlicher Verlust von insgesamt 750.000 Arbeitsplätzen in 27 Wirtschaftszweigen (z. B. Einzelhandel, Papier- und Druckgewerbe, öffentliche Verwaltung); dieser würde jedoch durch einen Beschäftigungszuwachs von insgesamt einer Million Arbeitsplätzen in 13 Wirtschaftszweigen (z. B. IT-Dienste, Forschung und Entwicklung) mehr als ausgeglichen. Im Saldo könnte die Erwerbstätigkeit bis zum Jahr 2030 um rund eine Viertelmillion Personen ansteigen und die Erwerbslosigkeit entsprechend sinken.

2 Fachkräftepotentiale 50 plus und 65 plus

Kein Szenario beseitigt jedoch die Fachkräfteengpässe, sondern verschärfen diese eher (BMAS, 2017, S. 54). Dies gilt insbesondere für Führungskräfte. Deren Aufgabe besteht darin, ihre Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass diese die Unternehmensziele erreichen (vgl. Bass & Riggio, 2006; Rosenstiel, 2001; Walenta & Kirchner, 2011, S. 413f.). Die an die Führungskräfte gestellten Anforderungen zu Kommunikation und Interaktion verstärken sich, so wegen erweiterter Führungsspannen bei flacheren Hierarchien und virtueller Teams. Darüber hinaus wäre es auch unmöglich, Führungskräfte in den nächsten 10 bis 20 Jahren durch intelligente Maschinen zu ersetzen. Wer eine Führungsaufgabe hat, muss wahrnehmen können, braucht Sensomotorik sowie insbesondere kreative und soziale Intelligenz (z. B. verhandeln, überzeugen). Diese menschlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten sind aber gerade die *Engineering Bottlenecks* nach Frey und Osborne (2013); sie verhindern die Automatisierung der personalen Führung. Mehr denn je brauchen Unternehmen die menschliche Führungskraft.

Das Institut für Arbeits- und Berufsforschung projizierte im IAB-Forschungsbericht 10/2016 (Fuchs, Söhnlein, Weber & Weber, 2017) die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland vom Jahr 2014 bis 2060. Die Altersstruktur des Erwerbspersonenpotentials in Deutschland vom Jahre 2000 bis 2060 entwickelt sich wie in Abbildung 1 (S. 32):

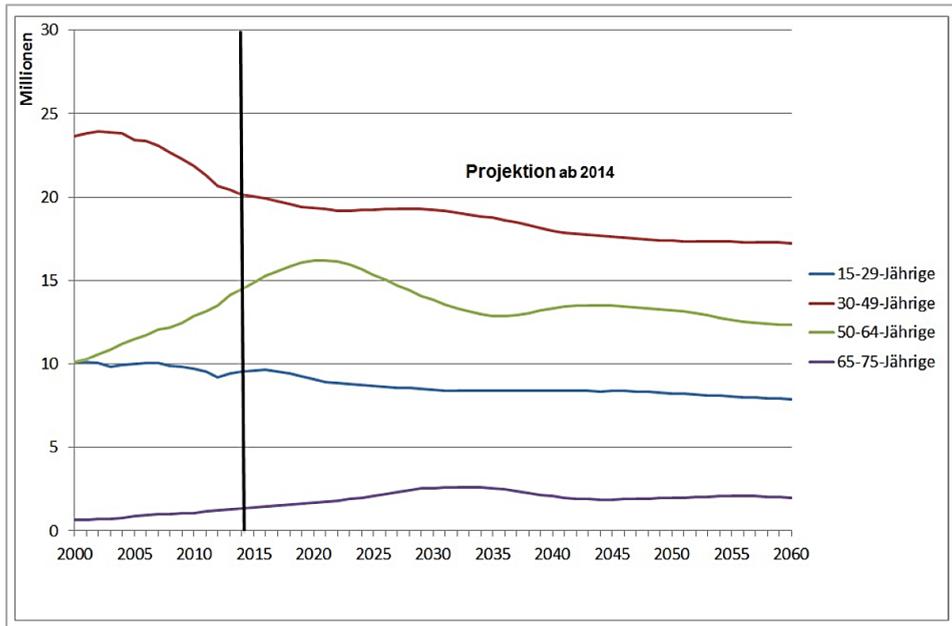


Abbildung 1. Altersstruktur des Erwerbspersonenpotentials in Deutschland von 2000 bis 2060 (adaptiert aus Fuchs et al., 2017, S. 32).

Die Zahl der 30- bis 49-Jährigen – traditionell Alter des Aufstiegs in Führungspositionen – sinkt bis zum Jahre 2020 und 2060. Abbildung 1 zeigt auch zwei positive Entwicklungen: Die Zahl der 65- bis 75-Jährigen steigt bis zum Jahre 2030. Ein noch deutlicher Anstieg ist bei den 50- bis 64-Jährigen ersichtlich; diese – traditionell rentennahe – Kohorte erreicht ihren Zenit 2020. Die Generationen 50 Plus und 65 Plus sind somit das jetzige und zukünftige Fachkräftereservoir. Mit den in der demographischen Revolution, von der Winfried Hacker und Pierre Sachse sprechen (2014, S. 28), liegt die Chance für Unternehmen, kompetente Mitarbeiter zu gewinnen. In seiner Arbeitsmarktprognose 2030 teilt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS, 2013, S. 13) diesen Optimismus; mehr noch, es prognostiziert, dass Unternehmen ältere Arbeitnehmer mehr wertschätzen und diese damit auch bereit sind, länger zu arbeiten. Wie aber steht es mit der Leistungsfähigkeit und dem Arbeitsverhalten älterer Mitarbeiter? In der Metaanalyse von Ng und Feldman (2008, adaptiert nach Wegge & Schmidt, 2015, S. 29) zeigte sich, dass ältere Personen

- mehr Arbeitsengagement über die eigentliche Aufgabenerfüllung hinaus mitbringen ($r=0,06$ für Fremdurteile, $r=0,08$ für Selbsturteile),
- Sicherheitsvorschriften stärker beachten ($r=0,10$) und weniger Unfälle begehen ($r=-0,08$),
- weniger kontraproduktives Arbeitsverhalten zeigen ($r=-0,09$ für Fremdurteile, $r=-0,12$ für Selbsturteile),
- weniger aggressiv auftreten ($r=-0,08$),
- weniger zu Alkohol- und Drogenmissbrauch neigen ($r=-0,07$),
- seltener unpünktlich am Arbeitsplatz erscheinen ($r=-0,26$ für objektive Indikatoren und Vorgesetztenurteile) sowie schließlich
- seltener der Arbeit fernbleiben ($r=-0,26$ für objektive Fehlzeiten; lediglich in krankheitsbedingten Fehlzeiten zeigt sich ein positiver, wenngleich mit $r=0,02$ schwacher Alterszusammenhang).

Welches Unternehmen diese vielleicht unverhoffte demographische Chance (Abbildung 1) ergreift und ältere Mitarbeiter einstellt, hat einen doppelten Vorteil.

3 Zusätzlicher Nutzen durch Einstellung (in Euro)

Das höhere Angebot an beruflich erfahrenen Mitarbeitern (Abbildung 1) reduziert die Selektionsquote – Anteil Eingestellter zu Bewerbern – im Personalauswahlverfahren. Der erste Vorteil ist die Besetzung der vakanten Stelle. Der zweite: Die eingestellte Fachkraft generiert einen *Zusatznutzen* für das Unternehmen. Quantifiziert und beziffert in Euro, bedeutet dies, es erzielt einen zusätzlichen Erlös. Wie dieser Zusatznutzen ermittelt werden kann, das zeigte der Personalpsychologe Hubert E. Brogden (1949). Eine ausführliche Herleitung findet sich bei Görlich und Schuler (2014). Das Ziel der organisationspsychologischen Diagnostik besteht darin, aus Prädiktoren (Auswahlverfahren wie Tests, Arbeitsprobe, Assessmentcenter) den Berufserfolg (z. B. als Controller) vorherzusagen. Für den Fall, dass der Prädiktor standardnormalverteilt ist, erlaubt eine Regressionsgleichung die Vorhersage wie folgt: *Berufsleistung* (y) = *Steigung* (b) * *Prädiktor* (\bar{z}) + *durchschnittliche Berufsleistung* (a). Daraus lässt sich eine Formel für den Zusatznutzen eines validen Auswahlverfahrens entwickeln. Wenn man die Regressionsgleichung tautologisch umformt, zeigt sich die Lösung: *Berufsleistung* (y) – *durchschnittliche Berufsleistung* (a) = $b * \bar{z}$. Mit dem Begriff *Zusatznutzen* ist die Differenz links vom Gleichheitszeichen gemeint; er soll mit ΔU (*Delta Utility*) bezeichnet werden. Ferner kann der so explizierte Zusatznutzen über das Produkt rechts vom Gleichheitszeichen bestimmt werden. Die Steigung, b , berechnet sich wiederum aus dem Produkt von Validität, r_{xy} , und Standardabweichung der Berufsleistung, SD_y , geteilt durch die Standardabweichung des z-normierten Prädiktors, SD_x , die Eins ist. Damit gilt: $b = r_{xy} * SD_y$. Die Formel für den Brutto-Zusatznutzen lautet hiermit: $\Delta U = r_{xy} * SD_y * \bar{z}$. Was verbleibt, ist die empirische Bestimmung von SD_y . Nach den metaanalytischen Befunden von Schmidt, Hunter und Pearlman (1982) kommt es auf die Komplexität der Arbeit an. Bei einer Arbeit geringer Autonomie (z. B. am Fließband) beträgt der erwirtschaftete Zusatznutzen 40% des dafür gezahlten Bruttoarbeitslohnes, bei höherer Autonomie (z. B. selbständiger Abschluss von Verträgen) sind es dagegen 70%. Die hieraus vorgeschlagene 40%-Regel – Bruttoarbeitslohn multipliziert mit 0,4 – unterschätzt freilich den Zusatznutzen durch Einstellung von Fach- und Führungskräften, da diese über eine größere Autonomie verfügen. Wird angenommen, dass das Unternehmen sechs Führungspositionen aus 30 Bewerbern besetzt, beträgt die Selektionsquote 20% und damit $\bar{z}=1,4$, wie der Tabelle in Görlich und Schuler (2014, S. 1189) zu entnehmen ist. Weiterhin sei angenommen, dass die prognostische Validität $r_{xy}=0,54$ (wie Arbeitsprobe, vgl. Schmidt & Hunter, 1998) und der jährliche Bruttoarbeitslohn 100.000,- Euro beträgt. Der zusätzliche Brutto-

Nutzen errechnet sich mithin ($100.000 \text{ Euro} * 0,4 * 1,4 * 0,54$) auf 30.240 Euro, also auf 181.440 Euro für sechs Führungskräfte. Gewiss, dies ist zunächst nur der Brutto-Zusatznutzen; es bedarf einer dynamischen Investitionsrechnung, um die Netto-Vorteilhaftigkeit dieser Einstellungs-Investition über den jeweiligen Planungshorizont zu ermitteln. Diesen Entscheidungsalgorithmus zeige ich unten für den Netto-Zusatznutzen, welches das Führungskräfte-Training 4.0 dem Unternehmen bringt.

4 Teams von Jung und Alt

Die Alterszusammensetzung der deutschen Erwerbsbevölkerung ändert sich. Die Jungen werden weniger, die Älteren werden mehr. Eine Möglichkeit, dem Arbeitskräftemangel zu begegnen, ist die Erhöhung der Lebensarbeitszeit. Das ist bereits beschlossene Sache. Einerseits sollen die Menschen früher im Beruf tätig werden (infolge des Bologna-Prozesses) und andererseits später in die Rente gehen. Das Renteneintrittsalter erhöht sich ab 2031 auf 67 Jahre. Diese Erhöhung der Lebensarbeitszeit erhöht die potentielle Altersspanne von Arbeitnehmern eines Teams. Darüber hinaus arbeiten dort mehr ältere Mitarbeiter als zuvor (vgl. Abbildung 1). Das mag zunächst gut klingen. Während die Älteren über eine lange Arbeitserfahrung verfügen, beherrschen die Jüngeren in höherem Maße digitale Technologien. *Digital Natives* (aufgewachsen mit dem Smartphone) stehen *Digital Immigrants* (Smartphone vom Enkel gelernt) und *Digital Ignorants* (keine Digitalität) gegenüber (vgl. Petry, S. 29f.). Wenn die verschiedenen Kohorten den richtigen Weg und die beste Methode zum Ziel suchen, müssten sie sich – so mag man glauben – doch bestens ergänzen und ein Optimum finden.

Dazu gab es ein von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördertes Forschungsprojekt: Altersheterogenität von Arbeitsgruppen als *Determinante* von Innovation, Gruppenleistungen und Gesundheit, ADIGU (Wegge & Schmidt, 2015, S. 32). Der Dortmunder Organisationspsychologe Jürgen Wegge erforschte mit seinen Kollegen die Ursachen und Wirkungen der Zusammenarbeit von Jung und Alt im Team (siehe die Zusammenfassung in Wegge & Schmidt, 2015). Die Literaturrecherche zeigte: Einfach Jung und Alt in einer Gruppe zusammenarbeiten zu lassen hat mehr Nachteile als Vorteile (S.2). Die in der Gruppe zu lösende Aufgabe erzeugt einen kognitiven Konflikt, der entsteht, wenn das Team den richtigen Weg zum Ziel sucht. Aus der Theorie der Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung in Gruppen folgt, dass gerade die Verschiedenheiten der Erfahrungen von Jung und Alt es ermöglichen sollten, Probleme besser zu lösen. Aus einem kognitiven Konflikt über den richtigen Weg zum Ziel entsteht jedoch leicht ein emotionaler Konflikt. Emotionale und kognitive Konflikte reduzieren sowohl die Teamleistung als auch das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und die Gesundheit. Die Metaanalyse von deWitt, Greer und Jehn (2012, zitiert nach Wegge & Schmidt, 2015, S. 22f.) belegt auf der Basis von Daten aus 116 Studien mit 8.880 Gruppen, dass beide Konflikttypen zu $r=0,52$ korrelieren. Insbesondere emotionale Konflikte haben negative Auswirkungen auf proximale Gruppenpro-

zesse (z. B. $r=-0,45$ für die Gruppenkohäsion, $r=-0,47$ für Zufriedenheit). Womöglich kommt es zur Spaltung der Gruppe, das heißt zur Subgruppenbildung mit Vorurteilen und Diskriminierung, die im Rahmen der Theorie der sozialen Kategorisierung zu analysieren ist (S. 3). Zur weiteren Klärung erhoben und werteten die Forscher Daten von rund 800 natürlichen Arbeitsgruppen mit 6.000 Beschäftigten über einen Zeitraum von sechs Jahren aus (S. 32).

5 Modell der Effektivität von Teams aus Jung und Alt

Das nach Wegge und Schmidt (2015, S. 22, 33) modifizierte und erweiterte Modell zur Effektivität von Teams aus Jung und Alt zeigt Abbildung 2:

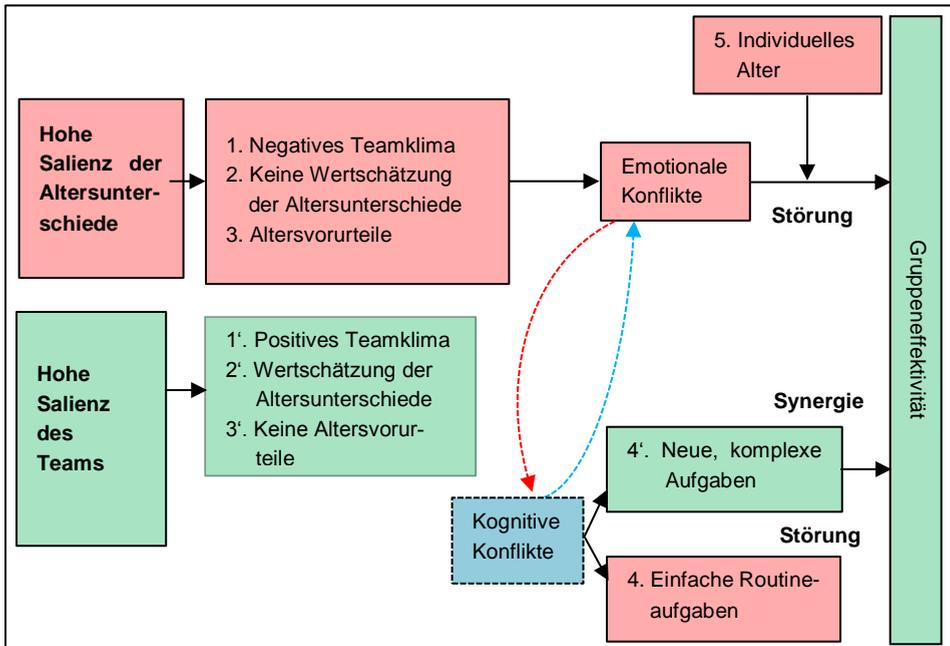


Abbildung 2. Effektivität der Teams aus Jung und Alt (adaptiert und ergänzt aus Wegge & Schmidt, 2015, S. 22, 33).

Nach diesem Wirkmechanismus führen ein negatives Teamklima, fehlende Wertschätzung der Altersunterschiede und Altersvorurteile zu emotionalen Konflikten und diese wiederum zu geringer Effektivität (Störung). Woran liegt das? Die objektiven Altersunterschiede sind eine Tatsache. Die *subjektive* Bedeutung, die ihnen das Teammitglied beimisst, kann zu der unerwünschten Ergebnisfolge führen. Das ist dann der Fall, wenn die Altersunterschiede salient oder auffällig sind. Statistisch gesehen, wirken sie als Mediator (Vermittler) zwischen den objektiven Altersunterschieden und der unerwünschten Ergebnisfolge. Nach der Studie von Ries, Diestel, Wegge und Schmidt (2010, zitiert nach Wegge & Schmidt, 2015, S. 35) löst die hohe gedankliche Auffälligkeit der Altersunterschiede emotionale und kognitive Konflikte aus. Zur *Messung der Salienz der Altersheterogenität* haben Schmidt und Wegge (2009, zitiert nach Wegge & Schmidt, 2015, S. 34) einen

Kurzfragebogen entwickelt; er unterscheidet zwischen einer kognitiven Salienz (Item 1 bis Item 3) und einer verhaltensbezogenen Salienz (Item 4 bis Item 6); das Antwortformat geht von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft völlig zu). Im Folgenden die Items:

- Wenn ich unsere Gruppe beschreiben sollte, fällt mir sofort die Altersstruktur ein (z. B. drei junge und zwei ältere Kollegen) [Item 1].
- Mir ist der Altersunterschied zwischen meinen Kollegen deutlich bewusst [Item 2].
- Ich denke manchmal über die Unterschiede zwischen „jüngeren“ und „älteren“ Mitgliedern in unserer Gruppe nach [Item 3].
- Bei Entscheidungen in unserer Gruppe (z. B. zur Aufgabenverteilung) wird das unterschiedliche Alter der Teammitglieder berücksichtigt [Item 4].
- Wenn Probleme in unserer Gruppe auftreten, hat dies auch etwas mit den Altersunterschieden in der Gruppe zu tun [Item 5].
- In unserer Gruppe wird das unterschiedliche Alter der Einzelnen angesprochen [Item 6].

Die Salienz der Altersunterschiede zu reduzieren ist eine Sache, das Team in den Vordergrund zu stellen eine andere. Das Team soll in einem positiven Sinne salient werden. Ein Aspekt ist die Wertschätzung von Altersunterschieden (2^e in Abbildung 2). Zur *Messung der Wertschätzung von Altersdiversität bei Gruppenarbeit* haben Wegge, Schmidt, Liebermann und van Knippenberg (2011, zitiert nach Wegge und Schmidt, 2015, S. 37) eine *Kurzskala* entwickelt; sie unterscheidet zwischen der *handlungsorientierten Wertschätzung* (Items H-1 bis H-3) und der *allgemeinen Wertschätzung* (Items A-1 bis A-3); das Antwortformat geht von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft völlig zu). Im Folgenden die Items:

- Unsere Gruppe profitiert sowohl von den Beiträgen der jüngeren als auch von den Beiträgen der älteren Teammitglieder (H-1).
- In unserer Gruppe lernt man durch die unterschiedlichen Perspektiven der jüngeren und der älteren Mitglieder Neues dazu (H-2).
- In unserer Gruppe geht man konstruktiv mit Anregungen um, die von Teammitgliedern unterschiedlichen Alters eingebracht werden (H-3).
- Ein Team leistet mehr, wenn es sich aus Personen verschiedener Altersklassen zusammensetzt (A-1).

- Ein Team funktioniert besser, wenn es sich aus Personen verschiedener Altersklassen zusammensetzt (A-2).
- Das Klima in einem Team ist besser, wenn es sich aus Personen verschiedener Altersklassen zusammensetzt (A-3).

Ein hoher Fragebogenwert zeigt hohe Wertschätzung für Altersunterschiede im Team. Die ins Positive gewendeten Mediatoren (1'. bis 3'. in Abbildung 2) erhöhen dementsprechend die Gruppeneffektivität, vorausgesetzt, das Team bearbeitet neue, komplexe Aufgaben. Der Moderator, der hier die Weiche stellt, ist die Aufgabenkomplexität (Wegge & Schmidt, 2015, S. 43). Einfache Routineaufgaben stören die Gruppeneffektivität (4. in Abbildung 2), während neue und komplexe Aufgaben sie erhöhen (4'.). Der Synergieeffekt der komplexen Aufgaben könnte darauf zurückzuführen sein, dass sie hohe Anforderungen an die Informationsverarbeitung und den Informationsaustausch stellen (S. 43). Da hilft die Digitalisierung insofern, als Routinearbeiten intelligenten Maschinen übertragen werden, aber die komplexeren und interessanteren Aufgaben dem Menschen verbleiben (vgl. Frey & Osborne, 2013). Zwei Punkte sind noch zu beachten. Zum einen ist dies das individuelle Alter als weiterer Moderator (5. in Abbildung 2); es kann die Gruppeneffektivität mindern (Störung). Jüngere (bis 30 Jahre) und Ältere (ab 50 Jahre) weisen eine schlechtere Gesundheit auf, wenn sie in altersgemischten Gruppen arbeiten. Besonders problematisch ist dies bei jungen Personen, wenn sie starke Vorurteile gegenüber Älteren hegen (Wegge & Schmidt, 2015, S. 33, 44). Als Konsequenz ist das Team so altersausgewogen wie möglich zusammenzusetzen. Zum zweiten sind es die oben schon angesprochenen kognitiven und emotionalen Konflikte – sie können sich gegenseitig aufschaukeln (Abbildung 2). Auch auf diese Herausforderung sind die Führungskräfte vorzubereiten. Das Modell in Abbildung 2 ist eine der Grundlagen für das unten vorzustellende Führungskräfte-Training Führung 4.0.

6 Fragebogen zur alter(n)sgerechten Führung

Die Fragebogen zur Salienz der Altersheterogenität (Wegge & Schmidt, 2015, S. 34) sowie der handlungsorientierten und allgemeinen Wertschätzung von Altersdiversität bei Gruppenarbeit (S. 37) messen Aspekte des Teamklimas. Darüber hinaus wird ein Instrument zur Messung des Führungsverhaltens benötigt. Das ist der *Fragebogen zur Messung alter(n)sgerechter Führung, FAF-16*, von Wegge, Schmidt, Piecha, Ellwart, Jungmann und Liebermann (2012); er ist auf der Einsteckkarte des zusammenfassenden Buches von Wegge und Schmidt (2015) abgedruckt. Der *FAF-16* umfasst drei Teile: allgemeine Prinzipien der Führung in altersgemischten Teams (Items 1 bis 7), Prinzipien im Umgang mit älteren Mitarbeitern (Items 8 bis 12) und Prinzipien im Umgang mit jüngeren Mitarbeitern (Items 13 bis 16). Es gibt sowohl eine Version für Führungskräfte (Selbsteinschätzung) als auch eine für Mitarbeiter (Fremdeinschätzung). Führungskraft und Mitarbeiter markieren jeweils auf einer fünfstufigen Skala [stimme nicht zu (1), stimme wenig zu (2), teils, teils (3), stimme eher zu (4), stimme völlig zu (5)], inwieweit sie den Aussagen zustimmen. Die Version für die Führungskraft (*Ich als Führungskraft...*) zeigt Tabelle 1:

Tabelle 1

Fragebogen zur Messung alter(n)sgerechter Führung, FAF-16 (Wegge & Schmidt, 2015, Einsteckkarte)

ICH ALS FÜHRUNGSKRAFT	
1	biete älteren Mitarbeitern die gleichen Möglichkeiten, neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben wie den jüngeren
2	fördere die Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Mitarbeitern
3	behandele sowohl jüngere als auch ältere Mitarbeiter fair
4	fördere ein positives Miteinander jüngerer und älterer Mitarbeiter
5	beteilige Mitarbeiter aller Altersklassen an Entscheidungen, die die Arbeit betreffen
6	sorge dafür, dass Altersunterschiede in unserem Bereich kein Thema sind
7	stelle die beruflichen Stärken der Mitarbeiter in den Vordergrund
8	gehe bei der Arbeitsplanung auf die Stärken und Schwächen älterer Mitarbeiter ein
9	gebe älteren Mitarbeitern viel Spielraum bei der Organisation ihrer einzelnen Teilarbeitsaufgaben
10	beziehe ältere Mitarbeiter frühzeitig in die Diskussion anstehender Veränderungen bei der Arbeit ein
11	fördere die Weitergabe von Berufserfahrung älterer Mitarbeiter an ihre jüngeren Kollegen
12	schätze die Leistung älterer Mitarbeiter wert
13	gebe jüngeren Mitarbeitern die Unterstützung, die sie brauchen
14	gebe jüngeren Mitarbeitern regelmäßig Rückmeldung über ihre erbrachten Arbeitsleistungen
15	biete jüngeren Mitarbeitern Möglichkeiten, ihre berufliche Weiterentwicklung voranzutreiben
16	erteile jüngeren Mitarbeitern abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben

Anmerkung. Die Antwortskala reicht von 1 = „stimme nicht zu“ bis 5 = „stimme völlig zu“

Die Auswahl der Items begründet sich wie folgt (adaptiert, nach Wegge et al., 2012, S. 347):

- Ältere werden bei der Einbindung in Lernmöglichkeiten häufig vernachlässigt (Item 1).
- Kooperation kann Konflikte im Team auflösen, ermöglicht Wissensaustausch und bietet die Möglichkeit sozialer Unterstützung (Item 2).
- Sehr junge und ältere Mitarbeiter erleben mehr Altersdiskriminierung bei der Arbeit (Item 3).
- Ein positives Teamklima fördert die erfolgreiche Bewältigung von emotionalen Konflikten (Item 4).
- Partizipation ermöglicht, die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter zu berücksichtigen, und kann zudem als eine Form der Anerkennung der Berufserfahrung wirken (Item 5).
- Förderung von Wertschätzung im Team wirkt als Puffer gegenüber den adversen Wirkungen zunehmender Altersheterogenität (Item 6).
- Verringerung der Salienz (Sichtbarkeit) der Altersunterschiede verhindert Konflikte (Item 7).
- Ältere benötigen eine individuellere Arbeitsplanung, da die psychische und physiologische Leistungsfähigkeit im Alter stärker divergiert (Item 8).
- Das Bedürfnis nach Autonomie wächst mit dem Alter. Dadurch wird die Expertise Älterer gewürdigt, und es entstehen Möglichkeiten, altersbedingte negative Veränderungen ihrer Leistungsfähigkeit zu kompensieren (Item 9).
- Gute und frühzeitige Kommunikation von Veränderungen ist eine zentrale Führungsaufgabe Älteren gegenüber (Item 10).
- Generativität stellt ein zentrales Motiv älterer Beschäftigter dar. Ältere erleben dabei positive Emotionen, Bestätigung und Wertschätzung ihrer Erfahrungen (Item 11).
- Ältere erleben häufig eine mangelnde Wertschätzung ihrer Arbeit. Affektive Motive, zu denen die Wertschätzung zählt, werden im Alter jedoch zunehmend wichtiger (Item 12).
- Jüngere erleben häufig, dass Ältere mehr Unterstützung für dieselbe Arbeit erfahren. Jüngere müssen nötige Kompetenzen zunächst aufbauen (Item 13).
- Jüngere erleben häufig, dass Älteren mehr Lob zuteil wird. Eine Rückmeldung (auch negative) über die eigene Leistung bietet Entwicklungsmöglichkeiten. Wachstumsmotive sind zentraler in jüngeren Jahren, da

die subjektive Zeitperspektive in die Zukunft gerichtet ist, während sich Ältere stärker auf die Gegenwart fokussieren (Item 14).

- Berufliche Weiterentwicklung steht bei jüngeren Berufstätigen im Vordergrund (Item 15).
- Aufgabenvielfalt fördert den Einsatz und die Entwicklung von Fähigkeiten. Das Bedürfnis nach Aufgabenvielfalt nimmt mit dem Alter ab (Item 16).

Studien zum Fragebogen FAF-16 zeigen folgende Zusammenhänge mit der darin operationalisierten alter(n)sgerechten Führung (Wegge & Schmidt, 2015, S. 57f.): psychisches Wohlbefinden ($r=0,25$, $p<0,01$), geringere Kündigungsabsicht älterer Arbeitnehmer ($r=-0,17$, $p<0,05$), weniger Burnout ($r=-0,42$, $p<0,01$), geringere Fluktuationsabsichten ($r=-0,51$, $p<0,01$), erhöhte allgemeine Zufriedenheit ($r=0,67$, $p<0,01$), reduziertes Erleben von emotionalen Konflikten ($r=-0,61$, $p<0,01$), erhöhte Innovationsleistung der Teams ($r=0,71$, $p<0,01$), weniger Burnout ($r=-0,50$, $p<0,01$), erhöhte Arbeitsfähigkeit ($r=0,40$, $p<0,01$) und eine erhöhte allgemeine Arbeitszufriedenheit ($r=0,44$, $p<0,01$). Allerdings fehlt bislang eine längsschnittliche Untersuchung des Konzepts sowie dessen Abgrenzung zu anderen traditionellen Führungskonzepten (S. 59).

7 Teams von Mensch und Avatar

Wolfgang Wahlster vom Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (2017) berichtet bei VW und Airbus von Teams aus fünf Menschen und drei kollaborativen Robotern. In Arbeitsteilung, je nach ihren speziellen Fähigkeiten und Vorlieben, montieren sie Teile von Autos und Flugzeugen. Arbeit 4.0 bringt derart digitale Kollaborationen hervor; sie gehören zum Verantwortungsbereich der Führungskraft. Avatare mit ihrer künstlichen Intelligenz müssen ins Team integriert und geführt werden. Die Herausforderungen sind rechtlicher Art (darf eine Maschine eine Kündigung aussprechen), moralischer Art (hat eine starke Intelligenz Rechte wie ein Mensch) und eben auch psychologischer Art. Ein paar Fragen werden hier angerissen.

Wie ist die Mensch-Maschine-Kommunikation? Menschen wünschen sich wahrscheinlich eine menschenähnliche Kommunikation, das heißt eine benutzerfreundliche Oberfläche und Schnittstelle (vgl. Butz & Antonio, 2014). Ein wichtiges Kommunikationsmittel sind Gefühle. Maschinen haben aber keine Gefühle. Algorithmen produzieren keine Hormone, die bei Emotionen eine Rolle spielen. Die Darstellung von Emotionen und Gefühlen muss programmiert werden. In Beziehungen entstehen Erwartungen und Vertrauen. Während am 7. Mai 2016 in Florida ein großer, ausladender Truck langsam und behäbig eine Kreuzung überquerte, näherte sich mit 74 Meilen pro Stunde ein Tesla. Das teilautonome Fahrzeug fuhr ungebremst auf; der Fahrer starb (vgl. Banks, Plant & Stanton, 2017). Was war die Ursache des Unfalls? Entweder hatte der PKW den Truck nicht als Truck erkannt – Sicht gegen die Sonne – oder ihn falsch interpretiert, nämlich als überhängendes Verkehrsschild. Das wäre plausibel wegen des großen Achsabstands des Trucks. Andererseits vertraute der Fahrer seinem Fahrzeug wohl weit mehr, als er ihm hätte vertrauen dürfen. Andererseits, wenn das Fahrzeug ihn auch hätte warnen können, dauerte es vielleicht zu lange, bis das autonome Nervensystem des Fahrers vom Modus tiefster Entspannung (Parasympathikus) zum Handlungsmodus (Sympathikus) umschalten konnte (vgl. Schandry, 2011, S. 164ff.).

Mensch und Maschine müssen einander verstehen und wissen, was der andere kann und nicht kann, sowie wissen, wann, wo und wie dem anderen geholfen werden muss. Wenn eine Person einen Stapel Bücher trägt und damit hilflos gegen eine geschlossene Schranktür drückt, erkennen kleine Kinder, dass die Schranktür geöffnet werden soll, und öffnen sie. Maschinen erkennen noch keine Absichten (Josh Tennebaum, 2018, zitiert nach Fridman, 2018a). Wie könnte es

sein? Angenommen, das teilautonome Dienstfahrzeug der Führungskraft, welche die Tagung Arbeit 4.0. besuchen möchte, gerät in eine unübersichtliche Situation. Der intelligente PKW hat die Führungskraft ständig im Blick und erkennt an der Pupillenweite, Blickrichtung und Körperhaltung deren körperlichen und mentalen Zustand. Abgestuft nach ihrer Vigilanz und Handlungsfähigkeit warnt er die Führungskraft und übergibt ihr die Kontrolle. Das Projekt *DeepDriving* am Massachusetts Institute of Technology (MIT) erforscht, wie sich Menschen in selbstfahrenden Autos verhalten, wie ihre Emotionen zu erkennen sind und schließlich, wie dies dem Computer beigebracht werden kann (Fridman, 2018a,b).

8 Künstliche Intelligenz

Dementsprechend befasst sich Theorie und Forschung der *künstlichen Intelligenz* (KI) mit intelligenten menschlichen Leistungen, so Wahrnehmen, Aufmerksamkeit, Denken und Gehen. Insofern sie fragt, wie sie jeweils funktionieren, gehört sie zur Allgemeinen Psychologie (vgl. zum Begriff Prinz, Müsseler & Rieger, 2017, S. 5). „Can machines think?“, diese Frage stellte im Jahre 1950 der Mathematiker Alan Mathison Turing (zitiert nach Hofstadter, 1979, S. 594). Viele wichtige Arbeiten danach stammen von Psychologen und Kognitionswissenschaftlern und wurden in deren Journals veröffentlicht, wie sie in der Literaturliste ausgewiesen sind, namentlich im *Institute for Cognitive Science* (Rumelhart, Hinton & Williams, 1985) sowie im *Psychological Review* (Rosenblatt, 1958; Sutton & Barto, 1981).

Die großen Erfolge der letzten Jahre wurden mit maschinellem Lernen erzielt; AlphaGo schlug den weltbesten Go-Spieler (Fridman, 2018b). Das Ziel ist die Abbildung $y = f(x)$, zum Beispiel: »Das ist ein Stoppschild!« = Funktion (Kamerapixel), Lenkbewegung = Funktion (Kamerapixel). Die erste Abbildung beruht auf klassifizierendem Lernen, die zweite auf End-to-End Learning. Die Regressions-Methode ist Sozialwissenschaftlern und Psychologen durch ihr Methodenstudium bekannt, so wie ich sie auch oben zur Herleitung des Zusatznutzens angewandt habe [*Berufsleistung = Funktion (Prädiktor)*]. Die Ermittlung einer Regressionsgeraden exemplifiziert gleichzeitig, was maschinelles Lernen bedeutet – Optimierung, und zwar hier Minimierung des Abstandes zwischen realen Messwerten und den durch die Regressionsgerade vorherzusagenden Messwerte (vgl. Bishop, 2017; Fridman, 2018a,b). Der Lern-Algorithmus ist die Methode der kleinsten Quadrate (zur Regressionsrechnung siehe Hays, 1973, S. 616ff.). Die Kenntnis der sozialwissenschaftlichen Methodenlehre bietet beste Voraussetzungen dafür, künstliche Intelligenz zu studieren, zu entwickeln oder anzuwenden.

Mensch und Maschine sind verschieden begabt. Algorithmen dominieren Brett- und Kartenspiele. Warum? Deren Regeln sind bekannt (explizit) – Schach auf genau 64 Feldern – und formalisiert (*Der Springer zieht wie folgt: ...*). Für Algorithmen sind formal-logische Implikationen ($A \rightarrow B$) ein Kinderspiel, weil ein Blick auf die Wahrheitstafel genügt. Wenn Sie als (menschlicher) Leser wissen möchten, wie gut Sie mit einer abstrakten Implikation umgehen können, dann lösen Sie folgende Wahl-Aufgabe; sie stammt vom Denkpsychologen Peter Wason (1966): Jede von vier Karten zeigt eines der Symbole *E*, *K*, *4* und *7*. Dazu gilt

folgende Regel: *Wenn sich auf der Seite der Karte ein Vokal befindet, dann befindet sich auf der anderen Seite ein gerade Zahl.* Welche Karte(n) muss man umdrehen, um die Regel auf ihre Richtigkeit zu prüfen? Das ist die Denkaufgabe. Überlegen Sie, und schreiben Sie Ihr Ergebnis auf!

In einem Experiment von Johnson-Laird und Wason (o. J., zitiert nach Knauff & Knoblich, 2017, S. 539) fanden nur 4% der Teilnehmer die Lösung. Wie kommt man zum Ergebnis? Die Aussage (Regel) ist äquivalent der Aussage: Es ist nicht der Fall, dass es auf einer Karte ein Vokal und *keine* gerade Zahl gibt. Da hier nur von geraden und ungeraden Zahlen die Rede ist, folgt mit dem disjunktiven Syllogismus [vgl. $(A \vee B) \wedge \neg B \rightarrow A$]: Es ist nicht der Fall, dass es auf einer Karte ein Vokal und eine *ungerade* Zahl gibt. Also würden ein *E* und eine *7* (= ungerade Zahl) auf einer Karte die Regel falsifizieren, weshalb sie umzudrehen sind.

Warum ist dies für viele Menschen schwierig? Die Erklärung liegt nach Hans Moravec (1988) an dem verhältnismäßig kurzen evolutionären Zeitraum – etwa 100.000 Jahre –, in dem sich das abstrakte Denken entwickeln konnte. Die Evolution versah den Menschen andererseits mit erstaunlichen anderen Fähigkeiten – Sehen und Gehen; die Erdgeschichte perfektionierte das visuelle System in 540 Millionen und das Laufen auf zwei Beinen in 230 Million Jahren (Fridman, 2018a,b). Trainiert mit derart Big Data, verfügen Menschen über hohe sensorische und sensomotorische Intelligenz. Fußballspielende Roboter stolpern eher über das Spielfeld; darüber hinaus geben sie den Ball nicht ab – auch die soziale und kreative Intelligenz fehlt (Wahlster, 2017). Was Forscher dachten, wäre leicht für Maschinen – Treppensteigen, Alltagsunterhaltung –, ist schwer für sie, und was sie dachten, wäre schwierig – Schachspielen –, ist für sie leicht. Das ist das Moravecsche Paradoxon.

Wie werden Maschinen – z. B. autonome Fahrzeuge – dazu befähigt, intelligente Leistungen zu vollbringen? Wenn die Programmierer alle Verkehrssituationen kennen würden – auch noch nicht beobachtete –, könnten sie diese in Regeln fassen ($A \rightarrow B$), verketteten und in ein Programm gießen. Die Programmierer wären es dann, die das Fahrzeug lehrten, intelligent zu fahren. Zwar kennt keiner alle Situationen, die da kommen könnten, aber viele kennt man doch. Es bleibt gleichwohl eine Herkulesaufgabe. Das ist die deduktive Methode. Andererseits ist es beim maschinellen Lernen so, dass es das Fahrzeug selbst ist, das sich intelligentes Fahren beibringt. Dazu muss es Erfahrungen machen, das heißt, es braucht Trainingsdaten – viele Daten, Big Data. Das maschinelle Lernen verkörpert die induktive Methode (zu Deduktion und Induktion vgl. Albert, 1991).

Das Gehirn besteht aus miteinander verknüpften Neuronen, die in Strukturen organisiert sind, z. B. im motorischen Kortex (Schandry, 2011). Die biologische Nervenzelle war es, die Frank Rosenblatt im Jahre 1958 zum Bau des ersten künstlichen Neurons inspirierte, das *Perceptron*. Vielschichtige künstliche neuronale Netze folgten. Analog zu Licht, das ein Zapfen oder Stäbchen in der Retina des Auges aufnimmt (S. 240ff.), nimmt es Pixel des Kamerabildes auf; sie bilden den relevanten Realitätsausschnitt ab. Das Neuron sammelt die gewichteten Eingaben der Eingabeneurone (Sensoren) und übergibt die Summe an eine Aktivierungsfunktion, die darüber entscheidet, ob und in welcher Höhe ein Impuls weitergegeben wird. Eine Treppenfunktion hätte die größte biologische Ähnlichkeit – Impuls (Aktionspotential), ja oder nein, je nach dem Alles-oder-Nichts-Prinzip (S. 74). Ist der Ausgabeimpuls falsch, geht es mit Backpropagation zurück zur weiteren Anpassung der Gewichte (Stärke der Synapsen). Am Ende lenkt der Steuerimpuls das Fahrzeug korrekt in die richtige Kurve. Der Algorithmus hat durch optimal justierte Gewichte zu fahren gelernt (Fridman, 2018a).

Die natürliche Intelligenz ist durch zwei Merkmale gekennzeichnet: Sie entstand in der Evolution und ist an einen Körper gebunden. Das mag erklären, warum der Unterschied zur künstlichen Intelligenz groß ist. Künstliche neuronale Netze sind streng in Schichten aufgebaut, arbeiten synchron und schneller, sie lernen nach mathematischen Optimierungsmethoden (z. B. Gradientenverfahren), ihr Lernen beginnt und endet. Andererseits verfügen biologische Gehirne über zehn Millionen Mal mehr Synapsen als die größten künstlichen neuronalen Netzwerke (Fridman, 2018a). Gehirne sind mit rund 1,4 Kilogramm zehntausendfach leichter als die Computer, die es braucht, um gegen die Leichtgewichte anzutreten; der welt-schnellste Supercomputer, Sunway, wiegt über 100 Tonnen Kilogramm. Weiterhin sind Gehirne äußerst energieeffizient; ihr Tagesbedarf beschränkt sich auf 9.000 Kilo Joule, während der Supercomputer fast 74 Millionen Kilo Joule verbraucht mit jährlichen Stromkosten in Millionenhöhe (Wahlster, 2017). Wenn ein Programm beinahe alles könnte, was ein Mensch kann (Schach spielen, den Springer bewegen, den Einkauf planen, den Einkaufswagen bestücken), würde man dies *allgemeine* künstliche Intelligenz oder *starke* KI nennen (Ertel, 2016). Dabei könnte es sich immer noch um einen metaphysischen Zombie handeln, das heißt eine Maschine, die nichts erlebt und kein Bewusstsein hat.

9 Homo Oeconomicus

Eine Form der künstlichen Intelligenz ist in Forschung und Lehre lange bekannt – das ist der Homo Oeconomicus der neoklassischen Mikroökonomie (vgl. Thaler, 2016). Sie beruht auf der Philosophie des Intellektualismus (vgl. Albert, 1991; vgl. Popper, 1976): Ein Intellektualist gelangt durch reines Nachdenken zu allgemeinen Wahrheiten, z. B. dass Menschen ihren Nutzen maximieren; sie bilden die Axiome der mikroökonomischen Theorie, z. B. dass Konsumenten transitive Präferenzen haben. Die deduktive Logik ermöglicht sodann die Ableitung spezieller Wahrheiten, z. B. dass Frau Müller transitive Präferenzen hat. Die deduktive Logik garantiert den Wahrheitstransfer (Albert, 1991): Wenn die Prämissen wahr und die Schlussfolgerungen korrekt sind, *müssen* auch die Theoreme wahr sein, was ein Beweis darstellt. Deren empirische Überprüfung erübrigt sich damit. Beweise gibt es freilich nur in Logik und Mathematik, sie sagen jedoch nichts über die Wirklichkeit. Die Standardwissenschaftstheorie, insbesondere der kritische Rationalismus, verfährt nach der hypothetisch-deduktiven Methode: Gleichviel, wie der Forscher zu einer empirischen Theorie kommt, wiederum mit der deduktiven Logik sind empirisch prüfbare Konsequenzen (Theoreme) abzuleiten und dann empirisch zu prüfen. Stimmt beides überein, ist die Theorie vorläufig bestätigt. Widerspricht das empirische Ergebnis der Vorhersage, dann muss mit dem *modus tollens* [vgl. $(A \rightarrow B) \wedge \neg B \rightarrow \neg A$] mindestens eine Prämisse falsch sein. In der Regel schaut man sich zuerst die Operationalisierung seiner Konstrukte an (Waldmann, 1983).

Künstliche Intelligenz, wie oben beschrieben, optimiert menschliche intelligente Leistungen (Ertel, 2016). Der Homo Oeconomicus maximiert seinen ökonomischen Nutzen (Kahneman, 2011), ist also insofern ein Spezialfall. Die ökonomische KI kommt zum Tragen bei a) Entscheidungen unter Sicherheit, b) unter Risiko und bei c) intertemporalen Entscheidungen. Richard Thalers lange Liste von Anomalien zeigt jedoch, dass diese künstliche Intelligenz nicht der menschlichen Intelligenz entspricht (2016; Tversky & Thaler, 1990). Als deskriptives Modell ist der Homo Oeconomicus also nicht geeignet (Acland, 2014). Das Ziel der Verhaltensökonomie (Behavioral Economics) ist es deshalb, realitätsgerechte Theorien ökonomischer Entscheidungen zu entwickeln, die empirischen Überprüfungen standhalten und sich bewähren. Dazu nimmt sie Anleihen aus der Psychologie und anderen Sozialwissenschaften sowie deren Methodenarsenal (Acland, 2014; Cartwright, 2011; Kahneman, 2011). Das bekannteste Beispiel ist Kahneman & Tverskys (1979; Tversky & Kahnemann, 1992) Prospect Theory; sie kann Ano-

malien von (a) und (b) zum Verschwinden bringen, das heißt, erklären und vorhersagen (Acland, 2014; Kahneman, 2011). Referenzpunkt, Knick zwischen Gewinn und Verlust (Acland, 2014; Kahneman, 2011, S. 282) sowie Verlustaversion demonstrieren die Erklärungskraft psychologischer Konzepte für ein Modell ökonomischer Entscheidungen (Acland, 2014; Kahneman, 2011).

Der Homo Oeconomicus mag andererseits als Ausdruck der Rationalität gesehen und als normatives Modell empfohlen werden: Wer rational sein möchte, muss seinen Axiomen genügen; sie kommen in die Wissensbasis des Serviceroboters, der den Menschen bei ökonomischen Entscheidungen unterstützen soll. Dessen Rationalität kann aber in Konflikt geraten mit der menschlichen Kreativität und Erkenntnisfähigkeit. Das wichtigste Rationalitäts-Axiom bei ökonomischen Entscheidungen unter Sicherheit (a) ist das der *Transitivität*: Wenn $A > B$ und $B > C$, dann $A > C$. Das heißt, der Konsument bildet eine Rangreihe des Nutzens. Beim potentiellen Schuhkauf mag dies eine Rangreihe gemäß der Eleganz der Schuhe sein, falls dies den Nutzen repräsentiert. Wenn der Homo Oeconomicus A eleganter als B findet und B eleganter als C , dann findet er auch A eleganter als C ; das Nutzenmaximum wäre A . Der menschliche Konsument könnte aber plötzlich C nützlicher als A finden – Ausdruck intransitiver Präferenzen. Nutzenmaximierung ist unmöglich; zu erkennen an Indifferenzkurven, die sich schneiden (vgl. Knetsch, 1989; vgl. Tversky & Thaler, 1990). Wären jemandes intransitive Vorlieben stabil, könnte man von dieser Person mit der Geldpumpe Geld schöpfen (vgl. Acland, 2014): Man gibt ihr A , und im Tausch für A plus 5 Cent bekommt sie C (da sie C gegenüber A präferiert); im Tausch für C plus 5 Cent bekommt sie B (da sie B gegenüber C präferiert); im Tausch für B plus 5 Cent bekommt sie A (da sie A gegenüber B präferiert); im Tausch für A plus 5 Cent bekommt sie wieder C (da sie C gegenüber A präferiert); und so weiter, bis die Person kein Geld mehr hat.

Psychologisch gesehen, wie konnte es bei der Person zu dieser „Irrationalität“ kommen? Es mag ihre plötzliche Erinnerung daran sein, dass sie bequeme Schuhe für die Arbeit braucht, was ein Fall der Präferenzenumkehr darstellt. Gewiss, Körper der physischen Welt (Bus, Auto, Fahrrad) haben eine (eindimensionale) Länge, die, *ceteris paribus*, dem Transitivitätsgesetz unterliegen. Kinder lernen die korrekten Paarvergleiche, wonach der Bus länger als das Auto ist und das Auto länger als das Fahrrad und darum auch der Bus länger als das Fahrrad. In der Welt der Körper kann auf Ordinalskalenniveau gemessen werden, während dies in der Welt des Mentalen nicht ohne weiteres möglich ist. Eine Guttman-Skala setzt eine perfekte Rangordnung von Personen und Items voraus, die

jedoch kaum zu realisieren ist (vgl. Schmidt-Atzert & Amelang, 2012, S. 67). Die Auswahl des bestgeeigneten Bewerbers kann scheitern (vgl. Tversky, 1969). Darum studieren Sozialwissenschaftler und Psychologen die Lehre der Skalenniveaus und Messtheorie. Ein Nutzengedanke der mentalen Welt – um zur Mikroökonomie zurückzukommen – hat keine (eindimensionale) Länge. Der menschliche Geist ist vieldimensional; ganz plötzlich springt der Gedanke auf eine neue Dimension. Diese Fähigkeit, neue Aspekte ins Denken einzubeziehen, ist Ausdruck von Kreativität. Zu kreativer Intelligenz sind Maschinen jedoch nicht fähig (vgl. Frey & Osborne, 2013).

Eine weitere künstliche Intelligenz der Mikroökonomie entscheidet unter Risiko (b) nach dem Modell des erwarteten Nutzens. Das Hauptaxiom ist das der Unabhängigkeit: Wenn A größeren Nutzen verspricht als B , dann bleibt dies auch so, wenn zu beiden ein Nutzen addiert oder subtrahiert wird (Kahneman & Tversky, 1979; Tversky & Kahneman, 1992). Das Allais-Paradox, benannt nach Maurice Allais, verletzt dieses Axiom (Kahneman, 2011, S. 32ff.). Darüber hinaus kann die Entscheidung unter Risiko genauso wie jene unter Sicherheit zu Intransitivität führen (Bishop, 2017). Man nehme folgende vier Würfel mit jeweils drei Zahlen: $W1$ (3, 3, 3), $W2$ (0, 4, 4), $W3$ (1, 5, 1) und $W4$ (2, 2, 6). In zwei Drittel der Würfe erzielt $W2$ eine höhere Augenzahl als $W1$ ($W2 > W1$), weiter: $W3 > W2$ und $W4 > W3$. Aber plötzlich: $W1 > W4$! Analog zur Geldpumpe würde man in einem Würfelspiel auf lange Sicht gewinnen, wenn man den Partner einen Würfel wählen lassen würde und sich dann den passenden zweiten Würfel davor oder danach nähme. Dieses mathematische Problem, das bei Unsicherheit entsteht, kann auch eine Maschine nicht lösen, denn sie basiert auf eben dieser Mathematik (vgl. Hofstadter, 1979).

Die dritte künstliche Intelligenz der Mikroökonomie trifft intertemporale Entscheidungen (c) gemäß des diskontierten, das heißt, abgezinsten zukünftigen Nutzens (vgl. Cartwright, 2014; Thaler, 2016). Vom englischen Begriff *Discounted Utility* heißt es auch DU-Modell. Der Diskontierungsfaktor, δ , ist konstant. Wer es lieber hat, heute 100 niederländische Gulden (NLG) zu bekommen anstatt 110 NLG in vier Wochen, der sollte es auch lieber haben, in 26 Wochen 100 NLG zu bekommen anstatt 110 NLG in 30 Wochen. Das war in der Studie von Roelofsma und Keren (1995, zitiert nach Pfister, Jungermann & Fischer, 2017, S. 69) nicht der Fall: Heute 100 NLG, das wünschten 82% der Versuchsteilnehmer, aber 63% wünschten 110 NLG in 30 Wochen. Dies ist dynamische Inkonsistenz; Menschen bevorzugen demnach die Gegenwart. Mit dem Beta-Delta-Modell ($\beta\delta$ -Modell) der Verhaltensökonomie kann diese Anomalie beseitigt werden, und zwar dadurch,

dass die Zukunft über alle Perioden mit dem weiteren Parameter β diskontiert wird. Beta trennt die Gegenwart von der Zukunft (vgl. Cartwright, 2014, S. 175). Mit dem Parameter β erweitere ich die noch zu besprechende dynamische Investitionsrechnung zum Nachweis der Vorteilhaftigkeit des Trainings 4.0.

Die alleinige Diskontierung mit δ zeitigt andererseits Erfolg beim maschinellen Lernen nach dem Verstärkungsprinzip. Die *Value Function* des *Deep Reinforcement Learnings* ersetzt den Nutzen des DU-Modells durch die Belohnung (Reward) und diskontiert mit dem Diskontierungsfaktor, dort γ genannt (Fridman, 2018b). Mit Verstärkung kann ein Roboter lernen, Objekte zu ergreifen und in die richtige Kiste zu legen. Eine Belohnung erfolgt, wenn es gelingt, sonst nicht. Im Simulationsprojekt des Massachusetts Institute of Technology (MIT) *DeepTraffic* (Fridman, Jenik & Terwilliger, 2018) konnte gezeigt werden, dass autonome Fahrzeuge in einer siebenspurigen Straße mit 20 weiteren Autos umso besser fahren, je weniger zukünftige Belohnungen – z. B. keine Kollision – diskontiert wurden. Insofern handeln gut trainierte selbstfahrende Autos zielführender und weitsichtiger als die stärker die Zukunft abwertenden Menschen.

10 Best-Practice für das digitale Führungskräfte-Training 4.0

Die Führungskräfte-schulung 4.0 leitet sich aus der einschlägigen Theorie und Forschung ab. Man muss wissen, wie sie optimiert werden kann (Best Practice) und wie effektiv sie ist. Für Führungskräfte-Trainings existieren Längsschnittuntersuchungen. Für die Beurteilung der Effektivität braucht es Studien, welche das Leistungs-Kriterium vor und nach dem Training messen (Messwiederholung). In der Regel unterliegen ihnen experimentelle Designs. Die Effektivität ist als Effektstärke operationalisiert; d ist die Leistung der Experimentalgruppe nach dem Führungstraining minus der Leistung vor dem Training, dividiert durch die Standardabweichung der Kontrollgruppe. Die Vielzahl solcher Primärstudien ist andererseits ein Big Data-Phänomen. Mit einer Metaanalyse können die Ergebnisse der verschiedenen Studien quantitativ zusammengefasst werden. Wenn die Merkmale des Trainings, welches das Unternehmen anwenden möchte, denen der Trainings in der metaanalytischen Studie entspricht, ist es möglich, das metaanalytische Ergebnis auf das Training zu generalisieren. Das Unternehmen kann die Parameter und Ergebnisse solcher Studien direkt zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit seines eigenen Trainings nutzen, wie unten dargelegt wird.

Die Planung eines Führungskräfte-Trainings – eine personalpsychologische Intervention – erfordert die Entscheidung, welche Erfolgskriterien optimiert werden sollen. Das Evaluationssystem von Kirkpatrick (1959) kennt vier: Reaktion, Lernen, Transfer und Resultate. Die bislang umfassendste Metaanalyse zur Effektivität von Führungskräfte-Trainings mit 335 unabhängigen Primärstudien stammt von Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph und Salas (2017). Die Effektstärke, die sich nach der Reliabilitäts-Korrektur des Kriteriums ergibt, ist dort mit dem griechischen Delta, δ , symbolisiert. Um Verwechslungen mit dem gleichnamigen Parameter der Kapitalwertmethode und der quasi-hyperbolischen Diskontierung zu vermeiden, die ich im Folgenden für die dynamische Investitionsrechnung einführe, bekommt sie hier die Abkürzung d . In Tabelle 2 sind die so benannten mittleren Effektstärken d der vier Erfolgskriterien wiedergegeben (S. 10-13):

Tabelle 2

Kirkpatrick's Erfolgskriterien (1959) mit mittleren Effektstärken der Metaanalyse von Lacerenza et al. (2017), S. 10-13

Erfolgskriterien	Beschreibung	Effektstärke, <i>d</i>
Reaktion	Einstellung der Führungskräfte gegenüber dem Führungskräfte-Training und den Trainern, insbesondere Zufriedenheit	0,63
Lernen	Das, was die Führungskräfte nach dem Training <i>können</i> (handeln, fühlen, denken)	0,73
Transfer	Das, was die Führungskräfte nach dem Training am Arbeitsplatz tatsächlich <i>tun</i> (handeln, verhalten)	0,82
Resultate	Ergebnisse im Unternehmen und des Unternehmens:	0,72
	a) Der zusätzliche objektive ökonomische Erfolg, den die Führungskraft nach dem Training erzielt, z. B. Erlös	0,75
	b) Die psychologische Wirkung, die die Führungskräfte nach dem Training auf die Geführten ausüben, z. B. Zufriedenheit	0,22

Anmerkung. Die Effektstärke *d* bezeichnet jene nach der Reliabilitäts-Korrektur des Kriteriums.

Für alle vier Evaluationskriterien gilt, dass die Anwendung möglichst vieler didaktischer Methoden den Erfolg steigert. Das sind vor allem Frontalunterricht, Diskussionsrunden, Kartenabfragen, Gruppenübung, Rollenspiele und Fallbeispiele. Ferner steigern Vorab-Informationen (pre-Training Intervention) generell den Trainings-Erfolg (Cannon-Bowers, Rhodenizer, Salas & Bowers, 1998). In der Moderatorenanalyse wurde darüber hinaus ermittelt, welche Trainingsmerkmale die Effektstärke bei welchem Erfolgskriterium erhöhen. Dementsprechende Best-Practice zeigt Tabelle 3:

Tabelle 3

Best-Practice für die Gestaltung eines Führungskräfte-Trainings für die Evaluationskriterien Lernen, Transfer und Resultate (adaptiert aus Laceranza et al., 2017, S. 19)

Lernen	Transfer	Resultate
Bedürfnisanalyse	Bedürfnisanalyse	Im Hause
Hard Skills, z. B.	Feedback	Pflicht
<ul style="list-style-type: none"> • Business Skills 	Face-to-Face	Mehrere Termine
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemösen 	Freiwillig	Viel Training
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datenanalyse 	Mehrere Termine	Längere Programme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budgetüberwachung 	Hard Skills (s. Lernen)	
	Soft Skills	Soft Skills, z. B.
	<ul style="list-style-type: none"> • Führung 	<ul style="list-style-type: none"> • Teambildung
	<ul style="list-style-type: none"> • Interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation
	<ul style="list-style-type: none"> • Intrapersonal 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung

Für das Training 4.0 ist der Trainingsinhalt von besonderer Bedeutung, nämlich Hardskills (Business Skills) und *Softskills*, das heißt Fähigkeiten und Fertigkeiten der Führung (Teambildung), der interpersonalen (Kommunikation) und intrapersonalen Kompetenz (Zielsetzung). Während Hardskills relativ gut gelernt ($d_{Lernen}=0,97$) und transferiert werden ($d_{Transfer}=1,56$), ist ihr ökonomischer Effekt relativ gering ($d_{Resultate}=0,18$). Im Vergleich zu Hardskills erzeugen Softskills etwa drei Mal so hohe Effekte für Resultate ($d_{intrapersonal}=0,67$, $d_{interpersonal}=0,40$, $d_{leadership}=0,49$; S. 13). Wenn es dem Unternehmen um die Erzielung ökonomischer Resultate geht, gilt darum folgendes: Intelligente Maschinen sollen Business Basics erlernen (vgl. Frey und Osborne, 2013), Führungskräfte aber Softskills. Die (weichen) Fähigkeiten und Fertigkeiten der Führung 4.0 erzeugen harte in Euro zu beziffernde Ergebnisse.

11 Training Führung 4.0

Die Persönlichkeits- und Selbstkonzeptentwicklung über die Lebensspanne eröffnet ein allgemeines Verständnis für Verhalten und Erleben von Menschen verschiedenen Alters (vgl. Kampen & Greve, 2008; Staudinger & Schindler, 2008; Heckhausen & Heckhausen, 2010). Die verschiedenen Zeit-Perspektiven von Jung und Alt haben eine große Bedeutung. Jüngere Menschen – wenig Vergangenheit, viel verbleibende Zeit – nehmen einen motivierenden Aufwärtsvergleich vor (*In dieser großen Zukunft kann ich noch tolle Erfolge erzielen!*). Bei ihnen überwiegen Wachstumsmotive, der Wunsch nach Weiterentwicklung sowie Karriereplanung. Die älteren Menschen – viel Vergangenheit, wenig verbleibende Zeit – nehmen einen stabilisierenden Abwärtsvergleich vor (*Ich habe beruflich viel geleistet!*). Mit zunehmendem Alter steigt die Wichtigkeit von emotionalen/affektiven Motiven und Bedürfnissen, so Autonomie, Wertschätzung, Anerkennung und das Generativitätsmotiv (vgl. Wegge & Schmidt, 2015, S. 53). Nach der Sozioemotionalen Selektivitätstheorie (Funge, Carstensen & Lutz, 1999, S. 595) sind jüngere Menschen wissensorientiert mit dem Ziel, über sich sowie die faktische und soziale Welt Informationen zu bekommen, insbesondere im Vergleich zu anderen; dazu gehört der Leistungsvergleich. Ältere Menschen streben dagegen nach emotionaler Gratifikation und Bedeutung sowie nach Intimitätserweiterung und Aufrechterhaltung des Selbstbildes.

Die Psychologie der Motivation (Brunstein & Heckhausen, 2010; Heckhausen & Heckhausen, 2010), der sozialen Wahrnehmung (Aronson, Wilson & Akert, 2014, S. 138-177; Parkinson, 2014) und des sozialen Denkens (Aronson et al., 2014, S. 60-97; Pendry, 2014) konkretisiert das Verständnis von Verhalten und Erleben der Menschen im Unternehmen. Die sozialpsychologische Herausforderung – Jung und Alt im Team – ist die soziale Wahrnehmung und Kategorisierung (vgl. Abbildung 2). Welches Schema kommt zum Tragen und steuert das Urteil über die soziale Welt? Dies hängt davon ab, wie zugänglich das Konzept ist, das heißt gedanklich im Vordergrund steht und daher mit aller Wahrscheinlichkeit genutzt wird. Das Oberflächenmerkmal Alter ist in der Regel gut erkennbar und führt deshalb zum Abruf entsprechender Schemata, so von Fremd- und Eigengruppe (*Ich gehöre zu den Jungen – die da drüben sind die Alten!*). Die Eigengruppe wird als gut und homogen erlebt; sie verleiht soziale Identität und Selbstwert. Und dieser Selbstwert muss geschützt werden (vgl. Wegge & Schmidt, 2015, S. 65). Der jüngere Mensch mag ein negatives Merkmal generell den Älteren zuschreiben, nicht etwa dem Alter und dem Alterungsprozess, denn alt wird der Jüngere auch.

Ferner mag der jüngere Mensch Leistungseinbußen Älterer fehlerhaft auf die alten Menschen zurückzuführen, jene der Jüngeren dagegen auf unglückliche Umstände. Über den Mechanismus der selbsterfüllenden Prophezeiung kann die Kategorisierung eine Realität für die Kategorisierten erzeugen; sie denken, fühlen und verhalten sich entsprechend (Aronson et al., 2014, S. 69ff, 489f.).

Die ausgefüllten Fragebögen eröffnen im Training zu Führung 4.0 den konkreten Zugang zu Verhalten und Erleben der Teammitglieder, einschließlich der Führungskraft. Insbesondere sind die Fremd- und Selbsteinschätzungen zur alter(n)sgerechten Führung von Bedeutung. Die Trainer analysieren und deuten mit der Führungskraft die darin enthaltenen Selbstoffenbarungen und die Beziehung, welche die Einschätzenden zu ihr unterhält. Der Beziehungs- und Einstellungsaspekt ist es, welcher bei der Führungskräfteentwicklung und Teamentwicklung besondere Bedeutung zukommt (Waldmann, 2005, 2016). Trainer und Führungskraft stellen die verschiedenen Perspektiven einander gegenüber und arbeiten sie auf. Die Diagnose zeigt, wo der Einzelne steht, und ist gleichzeitig Intervention. Das gedeutete und interpretierte Feedback erzeugt eine Veränderungsmotivation, die genutzt wird, wo notwendig, Einstellung, Meinung und Verhalten zu ändern. Die Führungskraft lernt den Erfolgszyklus, nämlich sich Ziele so zu setzen, dass sie zum Erfolg führen und die Erfolgsmotivation bekräftigen und stärken. Die Erfolgsmotivation als Selbstbekräftigungssystem bildet im Feedback-Coaching den Dreh- und Angelpunkt zur Personal- und Führungskräfteentwicklung (vgl. Brunstein & Heckhausen, 2010; Waldmann, 2016).

Was sind die Herausforderungen für die Führung der Zukunft? Es sind dies altersgemischte Teams, künstliche Intelligenz, weite Führungsspannen und virtuelle Teams, um nur das Offensichtliche zu nennen. Was muss die Führungskraft deshalb lernen und trainieren? Es sind dies Soft Skills, nämlich Führung (Teambildung), interpersonelle (Kommunikation) sowie intrapersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten (Zielsetzung); sie charakterisieren die primären Anforderungen an die Führungskraft (Laceranza et al., 2017; Rosenstiel, 2001) und zählen zu Frey und Osbornes (2013) Engineering Bottlenecks. Dies umso mehr, als Soft Skills das Dreifache an ökonomischen Resultaten erzeugen im Vergleich zu Hard Skills (Laceranza et al., 2017, S. 11ff.).

Das nach Wegge und Schmidt (2015, S. 22, 33) modifizierte und erweiterte Modell zur Effektivität von Teams aus Jung und Alt (Abbildung 2) stellt das Team ins Zentrum, nämlich als Hort sozialer Unterstützung, des Wohlbefindens, der Zufriedenheit und Leistungserbringung. Die Führungskraft spielt im Transfermodell

der sozialen Identität eine besondere Rolle: Wenn sich die Führungskraft mit ihrem Team identifiziert, überträgt sich ihre Identifikation auf die Mitarbeiter; auch sie identifizieren sich mit dem Team. Der Führungsstil, der im Stande ist, dies herbeizuführen, ist die transformationale Führung (Schuh & van Dick, 2015). Der transformationale Führungsstil zielt darauf ab, die Ziele der Unternehmung mit den Selbstzielen in Übereinstimmung zu bringen (Felfe, 2015). Die Führungskräfte des Unternehmens brauchen aber ebenso die Fähigkeit und Fertigkeit, nach der Theorie von Hacker und Sachse (2014) zu führen. Das kommt besonders zum Tragen, wenn es um die Integration von Digitalität, künstlicher Intelligenz und Avatar ins Team geht. Hiernach vollzieht sich Arbeit in Ziel, Plan, Ausführung und Kontrolle. Der transaktionale Führungsstil befördert diese Theorie der Arbeit. Die Führungskräfte lernen darum, Ziele zu setzen und Feedback zu geben, mithin die Feedbackinterventionstheorie (vgl. Kluger & DeNisi, 1996; Waldmann, 2016). Wenn die Führungskraft den Mitarbeitern in bestimmten Situationen vollen Freiraum gewährt, verfährt sie nach dem Laissez-faire-Führungsprinzip. Das heißt, das Training zu Führung 4.0 befähigt zum *Full-Range Model of Leadership* (Bass & Riggio, 2005; Walenta & Kirchler, 2011, S. 475-487), erweitert um den Aspekt der Digitalisierung und *Mensch-Maschine-Interaktion*. Digital Natives und Digital Immigrants diskutieren miteinander und generieren innovative Anwendungen und Lösungen (Petry, 2015, S. 29f.). Der erfahrenere Mitarbeiter lernt vom jüngeren Mitarbeiter, und umgekehrt. Das Tandem setzt sich im *reverse mentoring* im Teamalltag fort (vgl. Petry, S. 60).

12 Nutzen des Trainings Führung 4.0 (in Euro)

Industrie 4.0 optimiert ihre Produktions- und Geschäftsprozesse. Die Anschaffung einer Maschine – zum Beispiel eines mobilen Roboters – ist eine Investition, deren ökonomische Vorteilhaftigkeit gezeigt werden muss (Däumler, 1992). Das gleiche gilt für Einstellungen und Führungskräfte trainings (Boudreau, 1983). Ob und in welcher Höhe sie sich rentieren, zeigt die oben bereits angesprochene dynamische Investitionsrechnung. Die Kapitalwertmethode erweist die ökonomische Vorteilhaftigkeit des Führungskräfte trainings Führung 4.0. Dazu seien folgende Annahmen aus der Praxis zu Grunde gelegt: Zwölf Führungskräfte (N) werden geschult; eine Führungskraft verfügt im Schnitt über einen Bruttoarbeitslohn von 100.000 Euro im Jahr; das Training dauert in vier Blöcken drei Tage; der jeweilige Tagessatz der beiden Trainerinnen oder Trainer beträgt 2.000 Euro; die Kosten des Arbeitsausfalls der Führungskräfte belaufen sich auf 17.796 Euro. Was bringt das Training brutto? Die Brutto-Zusatznutzenformel, die oben für Einstellungen abgeleitet wurde, vereinfacht sich bei Personalinterventionen zu $\Delta U = d * SD_y$ (vgl. Görlich & Schuler, 2014, S. 1171). Das Training generiert den Zusatznutzen, den die trainierte Führungskraft im Vergleich zu ihren untrainierten Kollegen erzielt. Die relevante Effektstärke für Resultate beträgt $d=0,75$ (Tabelle 2). Eine Führungskraft erwirtschaftet demnach pro Jahr zusätzlich $\Delta U = 0,75 * 0,4 * 100.000 \text{ Euro} = 30.000 \text{ Euro}$; $N=12$ Führungskräfte erzielen pro Jahr 360.000 Euro. Als äußerst konservative Kalkulation sei im ersten Jahr nur der hälftige Zusatznutzen angenommen, also 180.000 Euro.

Welchen Nutzen generieren die zwölf trainierten Führungskräfte in Folge ihres Trainings im Planungshorizont von vier Jahren (Jahre = 0, 1, 2, 3) unter Berücksichtigung von Kosten und Diskontierung? Der Kalkulationszinssatz vor Gewinnsteuern – so sei angenommen – beträgt 8% mit $\delta^{\text{Jahre}} = \left(\frac{1}{1,08}\right)^{\text{Jahre}}$, die Inflationsrate $f = 2\%$ mit $\text{Inf}^{\text{Jahre}} = \left(\frac{1}{1,02}\right)^{\text{Jahre}}$ und der Grenzgewinnsteuersatz, StS , 0,5.

Die Kapitalwertformel enthält hiermit die wichtigsten bereits in die Literatur eingeführten Variablen (vgl. Görlich & Schuler, 2014). Ich füge der dynamischen Investitionsrechnung einen weiteren Parameter hinzu – den Abzinsungsfaktor Beta (β). Die klassische exponentielle Diskontierung führt zu Entscheidungen, die im Lichte des DU-Modells dynamische Zeit-Inkonsistenz aufweisen (siehe vorne zum Homo Oeconomicus). Mit der quasi-hyperbolischen Diskontierung des Beta-Delta-Modells kann diese Anomalie erklärt und vorhergesagt werden (vgl. Cartwright, 2014, S. 174ff.). Beta berücksichtigt und anerkennt: Der Nutzen im ersten

Jahr (Jahr 0) ist im Verhältnis zu allen zukünftigen Perioden wichtiger (vgl. Acland, 2014; vgl. Cartwright, 2014; vgl. Pfister et al., 2017). Für den Parameter Beta, der nach dem Jahr 0 die Zukunft abwertet, soll gelten: $\beta_{\text{Jahre}>0} = 0,95$ (vgl. Acland, 2014; vgl. Cartwright, 2014). Der Kapitalwert gemäß Entscheidungsalgorithmus errechnet sich wie folgt (vgl. Boudreau, 1983; vgl. Däumler, 1992; vgl. Cartwright, 2014):

$$\Delta U = (\text{Nutzen} - \text{Kosten}) * \delta^{\text{Jahre}} * \text{Inf}^{\text{Jahre}} * \beta_{\text{Jahre}>0} * (1 - \text{StS}).$$

Nach dem Kapitalwertkriterium lohnt sich die Investition dann, wenn ΔU mindestens Null beträgt (vgl. Däumler, 1992, S. 57). Welchen zusätzlichen Nutzen müsste eine trainierte Führungskraft mindestens pro Jahr erwirtschaften? Die Sensitivitätsanalyse zeigt: $d=0,022$, wonach 880 Euro (!) ausreichen würden. Die tatsächliche Effektstärke für die ökonomischen Resultate beträgt jedoch das 34-fache, nämlich $d=0,75$ (vgl. Tabelle 2). Die Investition in das Training 4.0 gewinnt in vier Jahren die investierten Kosten wieder, verzinst die noch ausstehenden Beträge vor Steuern mit 8% und erwirtschaftet darüber hinaus zusätzliche, barwertige Überschüsse in Höhe von knapp einer halben Million Euro.

13 Message to go

Bereits heute herrscht Fachkräftemangel. Die gute Nachricht ist, es gibt ein Fachkräftereservoir. Die Zahl der erfahrenen Fach- und Führungskräfte der 50- bis 75-Jährigen steigt bis 2030. Ziel Ihres Personalmarketings ist es, sie für eine Tätigkeit in Ihrem Hause zu interessieren und sodann in einem validen diagnostischen Verfahren auszuwählen. Ziel Ihrer Personalentwicklung ist es, potentielle Synergieeffekte Ihrer altersgemischten Teams auszuschöpfen, unterstützt durch Avatare und künstliche Intelligenz. Der Entscheidungsalgorithmus analog des Beta-Delta-Modells informiert Sie über die Optimalität Ihrer diesbezüglichen personalpsychologischen Interventionen. Richten Sie die Führungskultur in Ihrem Hause auf Führung 4.0 aus. Mit dem hier beschriebenen Führungskräfte-Training 4.0 gelingt dies. Da es die relevanten Softskills adressiert, erzielt Ihr Unternehmen überdurchschnittliche Resultate – subjektive Resultate (Zufriedenheit und Wohlbefinden) und objektive Resultate (ökonomischer Erfolg). Die Investition in das Training 4.0 mit zwölf Führungskräften gewinnt in vier Jahren die investierten Kosten wieder, verzinst die noch ausstehenden Beträge vor Steuern mit 8% und erwirtschaftet darüber hinaus barwertige Überschüsse in Höhe von fast einer halben Million Euro.

Literaturverzeichnis

- Acland, D. (2014). Normative Implications of Reference Dependence [Psychology and Economics, Lecture 4, University of Berkeley, Fall 2014]. Veröffentlicht am 16. 3. 2017. Abgerufen am 20. 2. 2018, von https://archive.org/details/ucberkeley_webcast_4-ZsrXN9pTY&autoplay=1&playlist=1.
- Albert, H. (1991). Traktat über kritische Vernunft (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Aronson, E., Wilson, T. & Akert, R. (2014). Sozialpsychologie (8. Aufl.). Hallbergmoos: Pearson.
- Banks, V. A., Plant, K. L. & Stanton, N. A. (2017). Driver error or designer error: Using the perceptual cycle model to explore the circumstances surrounding the fatal tesla crash on 7th May 2016. Safety Science: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.12.023>.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Bishop, C. (2017). Keynote: Model-Based Machine Learning [Microsoft Research, Faculty Summit 2017. The Edge of AI]. Veröffentlicht am 27. 7. 2017. Abgerufen am 14. 2. 2018, von <https://www.youtube.com/watch?v=zKUFsKRjTlo>.
- Bonin, H., Gregory, T. & Zierahn, U. (2015). Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, Endbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Mannheim: ZEW.
- Boudreau, J. W. (1983). Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs. *Personnel Psychology*, 68, 396–406.
- Brogden, H. E. (1949). When testing pays off. *Personnel Psychology*, 2, 171–184.
- Brunstein, J. C. & Heckhausen, H. (2010). Leistungsmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. Aufl., S. 145–192).
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company, Inc.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017). Weissbuch. Arbeiten 4.0. Bremen, Deutschland: BMAS. Abgerufen am 17. 2. 2018, von

http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf;jsessionid=7072C72424B65E0E4434F18E81AE3121?__blob=publicationFile&v=9.

- Butz, A. & Krüger, A. (2014). *Mensch-Maschine-Interaktion*. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Cannon-Bowers, J. A., Rhodenizer, L., Salas, E. & Bowers, C. (1998). A Framework for understanding pre-practice conditions and their impact on learning. *Personnel Psychology*, 51, 291–320.
- Cartwright, E. (2011). *Behavioral Economics* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Däumler, K.-D. (1992). *Grundlagen der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung* (7. Aufl.). Herne/Berlin: Neue Wirtschaftsbriefe.
- Dengler, K. & Matthes, B. (2015). Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: Substituierbarkeitspotenzial von Berufen in Deutschland. IAB-Forschungsbericht 11/2015. Abgerufen am 20. 2. 2018, von <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb1115.pdf>.
- Ertel, W. (2016). *Grundkurs Künstliche Intelligenz: Eine praxisorientierte Einführung* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Felfe, J. (2015). Transformationale Führung: Neue Entwicklungen. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 39–53). Göttingen: Hogrefe.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* University of Oxford. Abgerufen am 25. 2. 2018, von https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf.
- Fridman, L. (2018a). *Deep Learning [Deep Learning for Self-Driving Cars, Lecture 1; Massachusetts Institute of Technology, MIT]*. Veröffentlicht am 15. 1. 2018. Abgerufen am 20. 2. 2018, von <https://www.youtube.com/watch?v=6INDaLcuJY>.
- Fridman, L. (2018b). *Deep Reinforcement Learning [Deep Learning for Self-Driving Cars, Lecture 3; Massachusetts Institute of Technology, MIT]*. Veröffentlicht am 25. 1. 2018. Abgerufen am 14. 2. 2018, von <https://www.youtube.com/watch?v=MQ6pP65o7OM>.

- Fridman, L., Jenik, B. & Terwilliger, J. (2018). DeepTraffic: Driving fast through dense traffic with deep reinforcement learning. Boston, USA: Massachusetts Institute of Technology (MIT), 1–8. Abgerufen am 16. 2. 2018, von <https://arxiv.org/pdf/1801.02805.pdf>.
- Fuchs, J., Söhnlein, D., Weber, B. & Weber, E. (2017). Ein integriertes Modell zur Schätzung von Arbeitskräfteangebot und Bevölkerung. IAB-Forschungsbericht 10/2016. Abgerufen am 20. 2. 2018, von <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2016/fb1016.pdf>.
- Fung, H. H., Carstensen, L. L. & Lutz, A. M. (1999). Influence of time on social preferences: Implications for life-span development. *Psychology and Aging*, 14 (4), 595–604.
- Görlich, Y. & Schuler, H. (2014). Personalentscheidungen, Nutzen und Fairness. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 1137–1199). Göttingen: Hogrefe.
- Hacker, W. & Sachse, P. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Tätigkeiten* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hays, W. (1973). *Statistics for the social sciences* (2nd ed.). Great Britain, Plymouth: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Heckhausen, H. & Heckhausen, J. (2010). Motivation und Entwicklung. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. Aufl., S. 427–488). Berlin: Springer.
- Hofstadter, D. R. (1979). *Gödel, Escher, Bach: An eternal golden braid*. London: Penguin.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Penguin.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263–291.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluation training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21–26.
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254–284.
- Knauff, M. & Knoblich, G. (2017). Logisches Denken. In J. Müsseler & M. Rieger (Hrsg.), *Allgemeine Psychologie* (3. Aufl., S. 533–585). Berlin: Springer.

- Knetsch, J. L. (1989). The endowment effect and evidence of nonreversible indifference curves. *The American Economic Review*, 79 (5), 1277–1284.
- Krampen, G. & Greve, W. (2008). Persönlichkeits- und Selbstkonzeptentwicklung über die Lebensspanne. In R. Oerter & L. Montada (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie* (6. Aufl., S. 652–686). Weinheim: Beltz.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000241>.
- Moravec, H. (1988). *Mind children: The future of robot und human Intelligence*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Parkinson, B. (2014). Soziale Wahrnehmung und Attribution. Einführung in die Sozialpsychologie. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (6. Aufl., S. 65–106). Berlin: Springer.
- Pendry, L. (2014). Soziale Kognition. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (6. Aufl., S. 107–140). Berlin: Springer.
- Petry, T. (2016). Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S. 21–82). Freiburg: Haufe.
- Pfister, H.-R., Jungermann, H. & Fischer, K. (2017). *Die Psychologie der Entscheidung* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Popper, K. R. (1976). *Logik der Forschung* (6. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Prinz, W., Müsseler, J. & Rieger, M. (2017). Einleitung – Psychologie als Wissenschaft. In J. Müsseler & M. Rieger (Hrsg.), *Allgemeine Psychologie* (3. Aufl., S. 1–10). Berlin: Springer.
- Rosenblatt, F. (1958). The perceptron: a probabilistic model for information storage and organization in the brain. *Psychological review*, 65 (6), 386–408.
- Rosenstiel, L. von (2001). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (1. Aufl., S. 317–347). Göttingen: Hogrefe.
- Rumelhart, D. E., Hinton, G. E. & Williams, R. J. (1986). Learning representations by back-propagating errors. *Nature*, 323, 533–536.
- Schandry, R. (2011). *Biologische Psychologie* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.

- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practice and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 262–274.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E. & Pearlman, K. (1982). Assessing the economic impact of personnel programs on work-force productivity. *Personnel Psychology*, 35, 333–347.
- Schmidt-Atzert, L. & Amelang, M. (2012). *Psychologische Diagnostik* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Schuh, S. & van Dick, R. (2015). Das Transfermodell der sozialen Identität. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 129–141). Göttingen: Hogrefe.
- Staudinger, U. M. & Schindler, I. (2008). Produktives Leben im Alter: Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen. In R. Oerter & L. Montada (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie* (6. Aufl., S. 927–955). Weinheim: Beltz.
- Stroebe, W., Hewstone, M. & Jonas, K. (2014). Einführung in die Sozialpsychologie. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (6. Aufl., S. 2–28). Berlin: Springer.
- Sutton, R. S. & Barto, A. G. (1981). Toward a modern theory of adaptive networks: expectation and prediction. *Psychological Review*, 88 (2), 135–170.
- Thaler, R. H. (2016). Behavioral economics: Past, present, and future. *American Economic Review*, 106 (7), 1577–1600: <http://dx.doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>.
- Tversky, A. (1969). Intransitivity of preferences. *Psychological Review*, 76 (1), 31–48. <http://dx.doi.org/10.1037/h0026750>.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, 297–323.
- Tversky, A. & Thaler, R. (1990). Anomalies: Preference reversals. *Journal of Economic Perspectives*, 4 (2), 201–211.
- Wahlster, W. (2017). *Lernende Maschinen* [Stiftung Johannes Gutenberg-Stiftungsprofessur, Vortrag am 2. 5. 2017]. Veröffentlicht am 16. 7. 2017. Abgerufen am 14. 2. 2018, von <https://www.youtube.com/watch?v=4CWQ1BAAd0Ng>.

- Waldmann, W. H. (1983). Die wissenschaftstheoretischen Probleme des Verfahrens der Konstrukt-Validierung psychologischer Tests. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Mannheim.
- Waldmann, W. H. (2005). 360°-Beurteilungen in der Praxis – eine Analyse mit der Generalisierbarkeitstheorie. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (S. 221–237). Wiesbaden: Gabler.
- Waldmann, W. H. (2016). Das 360-Grad-Feedback: Eine wahrnehmungs- und motivationstheoretische Perspektive. In M. Seidel (Hrsg.), *Banking & Innovation 2016* (S. 149–162). Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Walenta, C. & Kirchler, E. (2011). Führung. In E. Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 411–505). Wien: UTB.
- Wason, P. C. (1966). Reasoning. In B. M. Foss (Hrsg.), *New horizons in Psychology*. Harmondsworth: Penguin.
- Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2015). *Diversity Management: Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern*. Göttingen: Hogrefe.
- Wegge, J., Schmidt, K.-H., Piecha, A., Ellwart, T., Jungmann, F. & Liebermann, S. (2012). Führung im demographischen Wandel. *Report Psychologie*, 37, 344–354.
- World Economic Forum (2016). *The future of jobs – employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. Cologne/Geneva, Switzerland: WEF. Abgerufen am 19. 1. 2018, von http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.

2 Führung virtueller Teams – eine empirische Analyse zukunftsweisender Führungsmodelle

Alexandra Blaszcuk

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	48
Abstract	49
1 Two options: Adapt or die	50
2 Führung virtueller Teams – aktueller Forschungsstand	52
2.1 Wie ist die aktuelle Forschungslage?	52
2.2 Virtual Distance Leadership Modell – eine Lösung?	52
3 Empirische Analyse virtueller Führung – Methodik und Verfahren	55
3.1 Wie wurden die Forschungsdaten erhoben und analysiert?	55
3.2 Welche Rolle spielt die Persönlichkeitsstruktur?	57
4 Forschungsergebnisse und Handlungsempfehlungen	58
4.1 Überprüfung der ersten Annahme – Führungsmodelle	58
4.2 Überprüfung der zweiten Annahme – Eigenschaften	61
4.3 Überprüfung der dritten Annahme – Distanzdimensionen	63
4.4 Überprüfung der vierten Annahme – Mitarbeitertypen	64
5 Message to go	67
Literaturverzeichnis	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Virtual Distance Leadership Modell	53
Abbildung 2: Methodische Vorgehensweise	55
Abbildung 3: Erweitertes Virtual Distance Leadership Modell	59
Abbildung 4: Erforderliche Eigenschaften einer Führungskraft	61
Abbildung 5: Schwerpunktmäßige Einordnung der Mitarbeiter im Riemann-Thomann-Modell	65

Abstract

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung virtueller Teams - einer Entwicklung, die Führungskräfte vor eine große Herausforderung stellt – fokussiert sich dieser Artikel auf die Einflussfaktoren erfolgreicher virtueller Führung. Im Rahmen einer empirischen Studie wurden unterschiedliche Führungsmodelle herangezogen und deren Erfolg im virtuellen Umfeld untersucht. Hierzu hat die Autorin mit ausgewählten Teams eines mittelständischen Unternehmens qualitative Interviews durchgeführt, die anschließend anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring aufbereitet und ausgewertet wurden. Durch den Einsatz eines Persönlichkeitsfragebogens auf Basis des Riemann-Thomann-Modells konnten auch Ergebnisse in Bezug auf die Persönlichkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter abgeleitet werden.

Vor allem die Dimensionen des „Virtual Distance Leadership“ Modells von Karen Sobel-Lojeski haben sich als erfolgreich erwiesen. Zusätzliche Faktoren wie die Führungskraft als Teil des Teams, Vertrauen und eine proaktive Sensibilität haben sich in diesem Zusammenhang ebenfalls als entscheidend herausgestellt. Bei erfolgreicher virtueller Führung spielen auch traditionelle Führungstheorien weiterhin eine wichtige Rolle. Dabei muss die Persönlichkeit der Mitarbeiter, v.a. hinsichtlich Nähe und Distanz, stets berücksichtigt werden. Aber auch die Persönlichkeitsfaktoren der Führungskraft sind für den Erfolg des Teams entscheidend.

1 Two options: Adapt or die

„You have no choice but to operate in a world shaped by globalization and the information revolution. There are two options: Adapt or die (DeRosa & Lepsinger, 2010, p.3)“. Dieses Zitat von Andrew Stephen Grove, einem ehemaligen CEO der Intel Corporation, zeigt die Bedeutung virtueller Teams (DeRosa & Lepsinger, 2010). Die Marktbedingungen erfordern flexible Teams, die über geografische, zeitliche und sachliche Grenzen hinweg arbeiten (Scholz, 2002). Die Fortschritte in der Informationstechnologie haben dies ermöglicht (Sobel-Lojeski & Reilly, 2008). Laut einer Umfrage setzen die Hälfte aller Unternehmen und sogar zwei Drittel aller internationalen Unternehmen virtuelle Teams ein (Lepsinger & DeRosa, 2015). Es scheint die Idealvorstellung zu sein: Mitarbeiter können jederzeit von überall aus arbeiten – von Zuhause, in der Bahn, im Coffee Shop, im Büro, etc. (Dennis, Meola & Hall, 2013). Doch das bedeutet nicht, dass auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter entsprechend hoch ist (Dennis et al., 2013). Forschungen haben gezeigt, dass sich 46 Prozent der Mitglieder virtueller Teams isoliert fühlen. Das Potenzial virtueller Teams ist groß, wichtige Schlüsselfaktoren sind jedoch meist geringer ausgeprägt als in traditionellen Teams¹ (Lepsinger & DeRosa, 2015). Viele Mitarbeiter spüren keine Verbundenheit zu ihrer Arbeit. Einer Studie von Sobel-Lojeski und Reilly (2008) zufolge sinkt das Vertrauen um 83 Prozent, die Arbeitszufriedenheit um 80 Prozent. Innovatives Verhalten und Arbeitseinsatz der Mitarbeiter nehmen meist ab. Somit verschlechtern sich die Leistungen und Ergebnisse der Teams.

Auf der anderen Seite hat es der technologische Fortschritt auch erleichtert, virtuelle Teams zu managen (DeRosa & Lepsinger, 2010). Deshalb werden virtuelle Teams jedoch nicht zwingend richtig geführt und eingesetzt. Es ist eher das Gegenteil der Fall: Die wenigsten Unternehmen wissen, wie virtuelle Teams erfolgreich geführt werden (DeRosa & Lepsinger, 2010). Die Effektivität der Führung nimmt ab (Sobel-Lojeski & Reilly, 2008). Es ist aber noch schlimmer - die meisten Unternehmen wissen nicht einmal, dass ihre virtuellen Teams nicht erfolgreich sind (DeRosa & Lepsinger, 2010). Der zentrale Grund für den Misserfolg liegt darin, dass diese wie traditionelle Teams geführt werden (Albrecht & Albrecht-

¹ Der Begriff „traditionelle Teams“ wird in diesem Artikel als Synonym für Teams verwendet, die an einem Ort zusammenarbeiten. Von „virtuellen Teams“ wird gesprochen, sobald diese aus Mitarbeitern bestehen, die teilweise an verschiedenen Standorten arbeiten und für die Zusammenarbeit entsprechende Technologien nutzen.

Göpfert, 2012). Die Führungskräfte sind jedoch mit vielen neuen Herausforderungen konfrontiert (Lepsinger & DeRosa, 2015). Für sie ist es z.B. ohne die non-verbale Kommunikation schwieriger, die Leistungen der Mitarbeiter zu beobachten und zu beurteilen. Laut einer Studie fühlt sich circa die Hälfte aller Führungskräfte mit ihren Aufgaben allein gelassen (Albrecht & Albrecht-Göpfert, 2012).

Doch wie müssen virtuelle Teams geführt werden? Um diese Frage zu beantworten, wurde unter Berücksichtigung der bisherigen Erkenntnisse und Forschungsergebnisse eine empirische Analyse durchgeführt. Ziel meines Forschungsprojektes war es, herauszufinden, welche Faktoren erfolgreiche virtuelle Führung beeinflussen, um anschließend Empfehlungen zur Führung abzuleiten.

2 Führung virtueller Teams – aktueller Forschungsstand

2.1 Wie ist die aktuelle Forschungslage?

In unterschiedlichen Epochen wurden unterschiedliche Führungstheorien entwickelt (Felfe, 2009). Bei virtueller Führung geht es immer noch um die zielgerichtete soziale Beeinflussung der Mitarbeiter, d.h. ihrer Gefühle, Einstellungen, Gedanken, Verhaltensweisen und somit ihrer Leistung (Hambley, O'Neill & Kline, 2007). Der Unterschied liegt einzig darin, dass die Einflussnahme über entsprechende Medien erfolgt. Letztendlich ist die Führungskraft in ihrer Rolle jedoch eingeschränkt, und die Verantwortung muss zumindest teilweise auf das Team übertragen werden (Scherer & Süß, 2000). Führung anhand von Zielvereinbarungen ist im virtuellen Umfeld folglich unerlässlich (Hofmann & Regnet, 2014). Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen zwar delegiert werden, aber den Mitarbeitern muss Freiraum zur Ausführung ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten gegeben werden. Kontrolle bzw. Überwachung und damit ein autoritärer Führungsstil sind folglich nicht sinnvoll. Nach aktuellem Forschungsstand scheint partizipative Führung in Form von regelmäßigen Gesprächen als Kontrollmechanismus die besten Ergebnisse zu erzielen. Forschungen haben die Faktoren Vertrauen, Beziehungen, Kommunikation und deren Zusammenspiel als besonders entscheidend für die Führung virtueller Teams identifiziert (Wald, 2014).

Obwohl festgestellt wurde, dass der Führung in virtuellen Teams eine besondere Bedeutung zukommt, wurden hierzu bisher wenige wissenschaftlich fundierte Forschungen durchgeführt (Hoch & Kozlowski, 2014; Wakefield et al., 2008; Wald, 2014). Meist wird in diesen vorliegenden Studien analysiert, wie erfolgreich bestimmte Führungsstile unter virtuellen Bedingungen sind, oder es werden bestimmte Merkmale virtueller Führung beschrieben (Wakefield et al., 2008). Es konnte sich jedoch kein Führungsmodell durchgehend als besonders geeignet beweisen.

2.2 Virtual Distance Leadership Modell – eine Lösung?

Durch die virtuellen Bedingungen entstehen viele Veränderungen, und es ergeben sich neue Herausforderungen (Sobel-Lojeski & Reilly, 2010). Die Leistung der Mitarbeiter nimmt deshalb nicht grundsätzlich ab (Sobel-Lojeski & Reilly, 2008). Die *virtuelle Distanz* ist jedoch für den Teamerfolg entscheidend, da sie sich auf wichtige Schlüsselfaktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Diese stellt eine Neudefinition dar und bezeichnet die psychologische Distanz, die aufgrund der Interaktion mit elektronischen Medien wahrgenommen wird und die im

virtuellen Arbeitsumfeld in Form von Barrieren in der Kommunikation, Zusammenarbeit und bei Beziehungen auftritt. Dabei wird zwischen drei Dimensionen unterschieden: „Physical Distance“, „Operational Distance“ und „Affinity Distance“ (Sobel-Lojeski & Reilly, 2008).

Neue Führungsmodelle sind folglich notwendig, um einen Anstieg der virtuellen Distanz zu vermeiden und somit weiterhin eine gute Führung zu gewährleisten (Sobel-Lojeski & Reilly, 2010). Das bedeutet nicht, dass traditionelle Führungsmodelle nicht mehr relevant sind, aber es kann sich unter virtuellen Bedingungen nicht nur auf diese verlassen werden. Das von Karen Sobel-Lojeski entwickelte aktionsbasierte *Virtual Distance Leadership (VDL) Modell* soll die virtuelle Distanz minimieren. Nach diesem Modell kann der Führungsstil unterschiedlich sein. Es ist jedoch ein proaktives Verhalten, genauer gesagt sind drei Kernhandlungen, notwendig, um eine effektive virtuelle Führung zu erreichen. Die folgende Abbildung veranschaulicht diese.

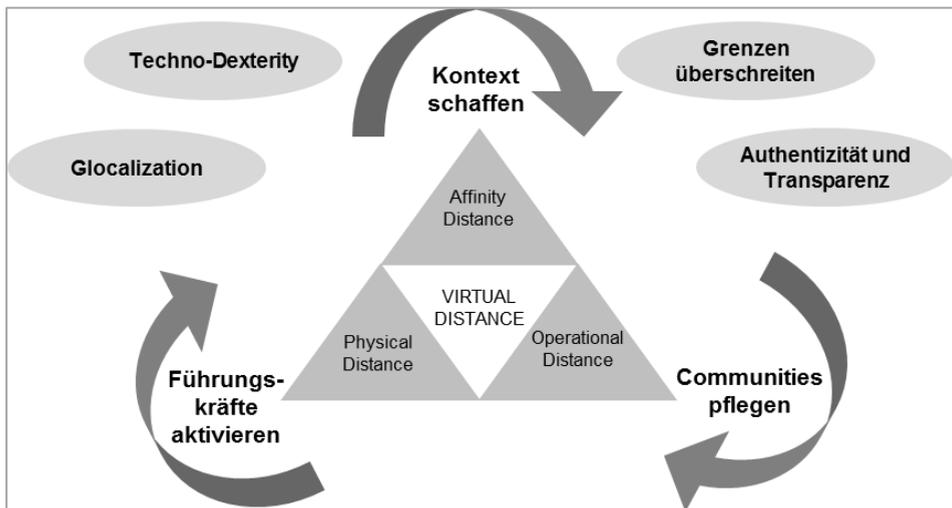


Abbildung 1. Virtual Distance Leadership Modell (in Anlehnung an Sobel-Lojeski & Reilly, 2010, S. 107).

Die Grundlage produktiver Arbeit ist eine effektive Kommunikation und ein gemeinsames mentales Modell (Sobel-Lojeski & Reilly, 2007). Virtuelle Führungskräfte müssen deshalb den Mitarbeitern die Gesamtzusammenhänge im Unternehmen erläutern, d.h. einen Kontext schaffen und diesen fördern (*Create Context*) (Sobel-Lojeski & Reilly, 2010). In traditionellen Arbeitsumgebungen wa-

ren ein geteilter Kontext und gemeinsame mentale Modelle vorhanden, da automatisch Gespräche stattgefunden haben und persönliche Details über andere Personen, wie z.B. Freizeitaktivitäten, bekannt wurden. Auf Basis der bekannten Zusammenhänge wird kommuniziert, Vertrauen gebildet und zusammengearbeitet. Wenn die Mitarbeiter den Kontext, d.h. die Situation und das Umfeld, anderer nicht kennen, können sie sich nicht entsprechend effektiv verhalten. Führungskräfte müssen hier feinfühlig für den Kontext anderer sein (Sobel-Lojeski & Reilly, 2007) und diese Informationen teilen, damit die Mitarbeiter die richtigen Entscheidungen treffen können (Sobel-Lojeski & Reilly, 2010). Die zweite Kernhandlung effektiver virtueller Führungskräfte nennt Sobel-Lojeski *Cultivate Communities*, welche Gruppen, d.h. Communities, aus einzelnen Mitarbeitern erschafft und somit den Arbeitseinsatz fördert (Reilly & Sobel-Lojeski, 2011). Durch dieses Pflegen von Communities wird eine höhere Leistung und Innovationsfähigkeit erreicht (Sobel-Lojeski & Reilly, 2010). Die dritte zentrale Handlung steht in engem Zusammenhang mit der Idee der geteilten Führung (Sobel-Lojeski & Reilly, 2010). Sobel-Lojeski ist jedoch der Auffassung, dass diese in eine falsche Richtung geht. Erfolgreiche Führungskräfte sollen eher andere potenzielle Führungskräfte motivieren und dazu befähigen, selbst zu führen (*Co-activating new leaders*). Letztendlich handelt es sich bei dieser Kernhandlung um einen Prozess, bei welchem die Mitarbeiter die Rolle der Führungskraft mittragen (Reilly & Sobel-Lojeski, 2011).

Die drei Kernhandlungen erfolgreicher virtueller Führung sind folglich klar definiert - die praktische Umsetzung erfolgt von den Führungskräften jedoch individuell (Sobel-Lojeski & Reilly, 2010). Es existieren vier Schlüsselfaktoren, die dabei eine wesentliche Rolle spielen: Im Zusammenhang mit den vielen verschiedenen Kommunikationswegen ist es wichtig zu wissen, welches Kommunikationsmittel wann bei welcher Person eingesetzt werden muss. Diese Fähigkeit nennt sich *Techno-Dexterity*. Sie soll dazu führen, dass jede Kommunikation nützlich und wertvoll ist. Der nächste bedeutende Faktor nennt sich *Traversing Boundaries*. Führungskräfte müssen sich über organisatorische, disziplinarische, geografische und kulturelle Grenzen hinwegsetzen, um Menschen zusammenzubringen. *Glocalization* ist ein weiterer Aspekt, um die drei Kernhandlungen virtueller Führung umzusetzen. Dieser Ausdruck impliziert, dass eine erfolgreiche Führungskraft sowohl globale als auch lokale Themen berücksichtigen muss und somit eine ausgeglichene Sichtweise haben sollte. Neben der schon länger als wichtig erachteten Authentizität ist auch die damit verbundene Transparenz, d.h. die Bereitschaft der Führungskraft, Informationen teilen zu wollen, ein entscheidender Faktor (*Authenticity and Transparency*).

3 Empirische Analyse virtueller Führung – Methodik und Verfahren

3.1 Wie wurden die Forschungsdaten erhoben und analysiert?

Welche Faktoren beeinflussen die erfolgreiche Führung virtueller Teams? Die zentrale Forschungsfrage meiner Studie (Blaszczuk, 2016) impliziert die Durchführung einer tiefgehenden psychologischen Analyse und somit den Einsatz einer qualitativen Forschungsmethodik (Bierhoff & Petermann, 2014). Ziel meiner Forschung war es anhand der subjektiven Sichtweisen der Probanden, erfolgreiches Führungsverhalten und dessen Ursachen zu analysieren und zu verstehen. Der Schwerpunkt der Datenerhebung lag auf den problemzentrierten Interviews, um anschließend mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse praxisbezogene Veränderungsmöglichkeiten abzuleiten (Mayring, 2002). Unterstützend wurde ein Test zur Ermittlung der Persönlichkeitsstruktur der Probanden eingesetzt. Die folgende Abbildung veranschaulicht diese methodische Vorgehensweise.

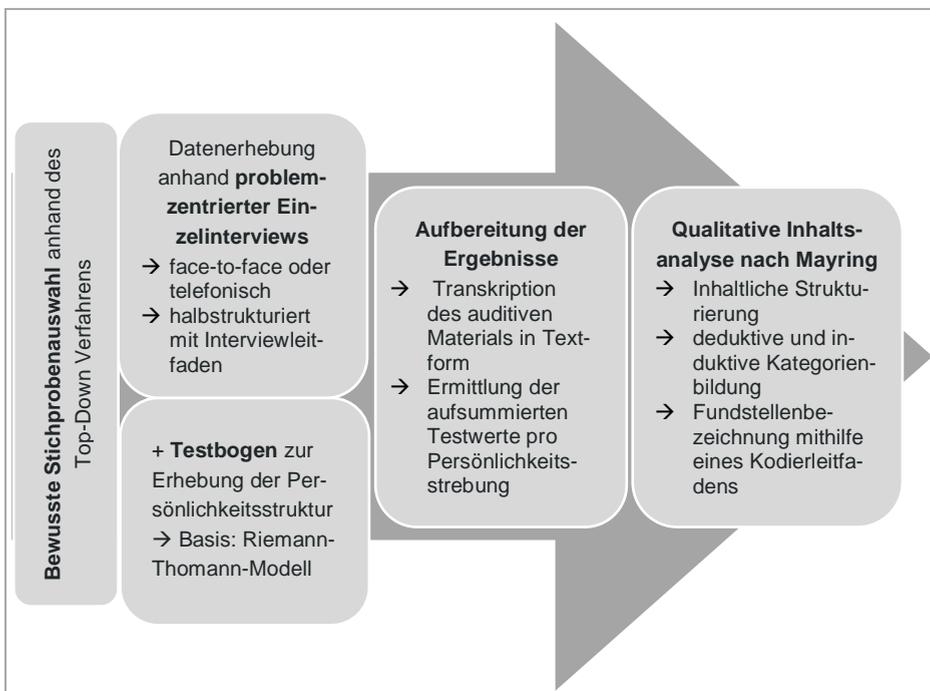


Abbildung 2. Methodische Vorgehensweise (eigene Darstellung auf Basis von Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013, S. 81ff.; Mayring, 2002, S. 67ff.; Mayring, 2015, S. 61ff.).

Die Forschung wurde in einem mittelständischen Unternehmen aus der IT-Branche durchgeführt, aus welchem grundsätzlich vier virtuelle Teams aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen ausgewählt wurden. Um die Repräsentativität zu erhöhen und den Erkenntnisgewinn bezüglich der Fragestellung zu maximieren, habe ich bei der vorliegenden Forschung eine bewusste heterogene Stichprobenziehung gewählt (Schreier, 2010). Die Stichprobe umfasste 16 Probanden und fokussierte sich auf die unterste Führungsebene. Die Fallauswahl ist anhand des Top-down-Verfahrens erfolgt, d.h. die Auswahlkriterien (Abteilung, Position, Geschlecht und Alter) wurden vorab bestimmt (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013). Die Datenerhebung war auf deutschlandweite Teams beschränkt. Globale Aspekte wurden somit kaum berücksichtigt.

Anhand der problemzentrierten Interviews wurden systematisch Informationen über das Wissen, die Einstellungen, Meinungen und Verhaltensweisen der Probanden gewonnen (Bierhoff & Petermann, 2014). Hierzu wurden durch Einsatz eines theoriebasierten Interviewleitfadens halbstrukturierte Einzelinterviews durchgeführt (Mayring, 2002). Aufgrund des Forschungsgegenstandes und der damit verbundenen deutschlandweit verteilten Zielgruppe der Befragung haben diese sowohl face-to-face als auch telefonisch stattgefunden (Hussy et al., 2013).

Um das auditive Material, das anhand der Aufzeichnungen erhoben wurde, auszuwerten, mussten die Interviews zunächst wörtlich transkribiert werden (Mayring, 2002). Die schriftliche Form der Interviews stellte die Basis für die qualitative Inhaltsanalyse dar, welche es ermöglichte, das Textmaterial strukturiert nach entsprechenden Kategorien aufzubereiten (Mayring, 2015). Der Erfolg eines Teams wurde in der vorliegenden Forschung anhand der ermittelten Größe der Distanzdimensionen nach Sobel-Lojeski und zusätzlichen individuellen und kollektiven Erfolgsfaktoren definiert. Um die Ergebnisse zu veranschaulichen, wurde pro Team ein zusammenfassendes „Erfolgsprofil“ mit diesen Faktoren erstellt. Ziel dabei war es, die Ergebnisse entsprechend der Annahmen auszuwerten, welche im Kapitel 4 dargestellt werden. Ist ein Team gemäß diesem Profil nicht erfolgreich, heißt es jedoch nicht, dass nicht die Einzelpersonen an sich erfolgreich sein können. Es können auch trotz dessen entsprechende Einflussfaktoren erfolgreicher Führung abgeleitet werden.

3.2 Welche Rolle spielt die Persönlichkeitsstruktur?

Es wird davon ausgegangen, dass verschiedene Mitarbeitertypen unterschiedliches Führungsverhalten benötigen (Gasche, 2006). Bei der virtuellen Führung wird die Berücksichtigung der Persönlichkeit² der Mitarbeiter als besonders entscheidend erachtet. Um die Persönlichkeitsstruktur der Probanden zu ermitteln, wurde ein bestehender Testbogen genutzt und vereinzelt modifiziert. Basis dieses Testbogens war das Riemann-Thomann-Modell, welches die Persönlichkeit einer Person in Form einer Landkarte darstellt und vier Grundstrebungen der Persönlichkeit unterscheidet: Nähe und Distanz, Dauer und Wechsel (Thomann & Schulz von Thun, 2014). Diese Tendenzen sind bei jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt. Aus den Grundstrebungen entstehen vier grundsätzliche Persönlichkeitstypen: Teamplayer, Revisor, Visionär und Stratege (Gasche, 2016). Die Ausprägungen der vier Grundstrebungen wurden pro Proband durch Addition der angekreuzten Antworten ermittelt (Hussy et al., 2013).

² Der Begriff Persönlichkeit ist zu definieren als „das für ein Individuum charakteristische Muster des Denkens, Fühlens und Handelns (Myers, 2014, S. 552)“. Die Persönlichkeitstheorien versuchen dieses auf unterschiedliche Weise zu beschreiben (Myers, 2014).

4 Forschungsergebnisse und Handlungsempfehlungen

Um die Einflussfaktoren erfolgreichen Führungsverhaltens zu identifizieren, werden in den folgenden Gliederungspunkten die von mir getroffenen Annahmen auf Basis der Forschungsergebnisse überprüft. Damit die Führungskräfte diese berücksichtigen können, müssen die Unternehmen zunächst die entsprechenden Rahmenbedingungen, wie z.B. die Bereitstellung entsprechender Technologien, die Anpassung der Prozesse und Strukturen und die Festlegung beeinflussbarer Ziele bzw. KPI's, sicherstellen. Die Ergebnisse müssen im Anschluss an diese Forschung in weiteren Studien auf ihre allgemeine Gültigkeit überprüft werden.

4.1 Überprüfung der ersten Annahme – Führungsmodelle

Traditionelle Führungsmodelle eignen sich nicht, um virtuelle Teams zu führen.

Die Forschungsergebnisse haben die Relevanz des VDL Modells nach Karen Sobel-Lojeski und damit die Notwendigkeit neuer Führungsmodelle bestätigt. Viele der Probanden haben Elemente des Modells für eine erfolgreiche virtuelle Führung als erforderlich genannt. In den Teams, bei welchen die Führungskräfte Handlungen aus dem Modell umsetzen, ist die virtuelle Distanz niedriger, die Motivation höher und die Ziele klar. Das vierte Team stellt ein gutes Beispiel dafür dar. Die Führungskraft vermittelt Kontext, hat aus dem Team eine kooperative und konstruktive Community erschaffen und fördert die Eigeninitiative der Mitarbeiter, indem sie ihre eigenen Erfahrungen weitergibt. Von allen Teammitgliedern werden kaum Distanzen wahrgenommen. Zusätzlich haben alle ein klares Verständnis ihrer Tätigkeit und sind motiviert – wenn auch unterschiedlich stark. Die Führungskraft des dritten Teams setzt das VDL Modell am wenigsten um. Ihr wird sogar ein fehlendes Kontextwissen zugeschrieben und vorgeworfen, dass sie keine „Grenzen überschreitet“, um Themen voranzubringen. Die virtuelle Distanz ist hier folglich höher und die Motivation der Mitarbeiter geringer.

Im Rahmen der Forschung konnte eine vierte notwendige Kernhandlung erfolgreicher virtueller Führung identifiziert werden. Eine Führungskraft, die als Teil des Teams agiert, sich für ihre Mitarbeiter und das Team einsetzt und Verhaltensweisen vorlebt, hat sich als erfolgreicher erwiesen. Vor allem bei den Führungskräften des ersten und vierten Teams konnten entsprechende Handlungen festgestellt werden. Führungskräfte, die als Teil des Teams mit anpacken, am selben Strang ziehen und mitkämpfen, begeistern und inspirieren die Mitarbeiter. Die

dritte Führungskraft zeigt keine solchen Verhaltensweisen. Sie delegiert die Aufgaben an ihre Mitarbeiter und setzt sich gemäß deren Wahrnehmung nicht für diese ein. Die Mitarbeiter fühlen sich folglich durch ihre Führungskraft nicht motiviert. Im zweiten Team ist es laut zwei Probanden vor allem der Abteilungsleiter, der sich für das Team bzw. die Abteilung einsetzt und die Mitarbeiter damit motiviert. Die folgende Abbildung veranschaulicht diese Ergebnisse.

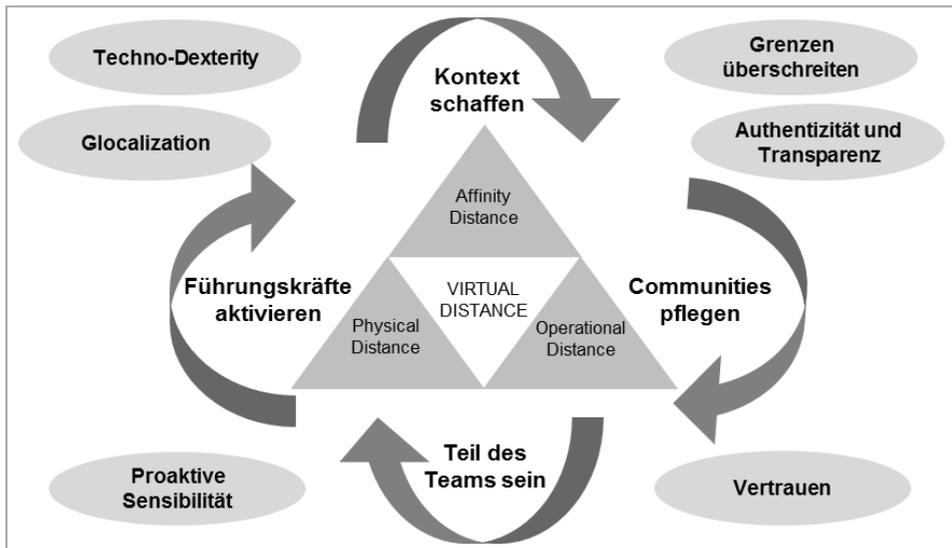


Abbildung 3. Erweitertes Virtual Distance Leadership Modell (eigene Darstellung auf Basis der Forschungsergebnisse; Sobel-Lojeski & Reilly, 2010, S. 107).

Wie die Abbildung zeigt, haben sich anhand der Forschung auch weitere Verhaltensweisen als erfolgreich erwiesen, die zur Umsetzung der Kernhandlungen wichtig sind. Hierzu zählt zunächst das Vertrauen, welches für fast alle Probanden einen zentralen Baustein virtueller Führung darstellt. Damit ist die Fähigkeit der Führungskraft gemeint, den Mitarbeitern zu vertrauen, aber auch ein gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Ein weiterer Schlüsselfaktor, der zur erfolgreichen Umsetzung der Kernhandlungen identifiziert wurde, ist eine *proaktive Sensibilität*. Das bedeutet, dass eine Führungskraft proaktiv auf ihre Mitarbeiter zugehen sollte und diesen die Möglichkeit geben sollte, sich über berufliche und – wenn gewünscht – private Themen auszutauschen. Die Führungskraft muss folglich ein offenes Ohr haben und Interesse an den Mitarbeitern und deren Arbeit zeigen. Auf diese Weise kann eine gewisse Nähe bzw. persönliche Beziehung

zu den Mitarbeitern aufgebaut und eine Transparenz sowie ein gegenseitiges Verständnis geschaffen werden. Darauf basierend kann die Führungskraft den Mitarbeitern eine entsprechende Rückendeckung geben und Rücksicht nehmen. Vertrauen und proaktive Sensibilität sind eng mit den Kernhandlungen verbunden. Agiert die Führungskraft z.B. als Teil des Teams und beteiligt sich an operativen Themen, hat sie mehr Transparenz und kann ihren Mitarbeitern einfacher vertrauen. Die Gültigkeit der neu identifizierten Kernhandlung sowie der beiden zentralen Verhaltensweisen, Vertrauen und proaktive Sensibilität, muss in zukünftigen Forschungen überprüft werden.

Die vier Schlüsselaspekte, die Sobel-Lojeski als entscheidend bezeichnet, haben sich in der Forschung überwiegend bestätigt. Vor allem eine Authentizität der Führungskraft und die damit in Verbindung stehende Transparenz wurden in verschiedenen Interviews als notwendig erachtet. Die kritische, offene und ehrliche Art bestimmter Führungskräfte wurde diesbezüglich als besonders positiv und motivierend bewertet.

Auch wenn neue Führungsmodelle notwendig sind, bedeutet das nicht, dass die Thesen aus den traditionellen Führungsmodellen wie eigenschafts-, kontingenz- und verhaltensorientierten Theorien nicht mehr relevant sind (s. Kapitel 4.2 und 4.4). Management by Objectives spielt in virtuellen Teams z.B. eine wichtige Rolle, um Kernthemen zu überprüfen und Transparenz zu schaffen. Der Führungsstil des dritten Vorgesetzten ist sehr autoritär. Die Höhe der Distanzdimensionen und die geringe Motivation im Team lassen vermuten, dass dieses nur begrenzt als richtiges Team funktioniert. Ein autoritärer Führungsstil kann folglich im Rahmen der virtuellen Führung als nicht geeignet betrachtet werden. Mitarbeiterorientierung bzw. die individuelle Berücksichtigung der Bedürfnisse und der Persönlichkeit der Mitarbeiter wurden von fast allen Probanden gefordert. In diesem Zusammenhang steht auch die transformationale Führung, deren Bestandteile sich motivierend auf die Mitarbeiter auswirken und die von den Befragten ebenfalls als erforderlich gesehen wurden. Die Gültigkeit des VDL Modells schließt folglich traditionelle Führungsmodelle nicht aus, sondern beinhaltet Elemente dieser. Die Annahme konnte deshalb nicht bestätigt werden.

4.2 Überprüfung der zweiten Annahme – Eigenschaften

Die Faktoren Gewissenhaftigkeit, Offenheit und Verträglichkeit sind für die Führung virtueller Teams entscheidend.

In diesem Zusammenhang wird der Ansatz der „Big Five“ herangezogen. Dieser geht davon aus, dass es fünf Faktoren gibt, die die Persönlichkeit eines Menschen prägen: Extraversion, Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Offenheit (McRae & Costa, 1997). Laut der Thesen der eigenschaftsorientierten Ansätze gelten eine hohe Extraversion und ein niedriger Neurotizismus als entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche traditionelle Führung (Bono & Judge, 2004). Es wird vermutet, dass bei einer erfolgreichen virtuellen Führung die anderen Persönlichkeitsfaktoren, d.h. Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit, eine wichtige Rolle spielen (Sobel-Lojeski & Reilly, 2010). Die folgende Abbildung stellt die Forschungsergebnisse zusammengefasst dar.³

Extraversion	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit	Neurotizismus	Offenheit für Erfahrungen
Kommunikativ (5) Mutig (2) Autoritätsperson (2) Durchsetzungsfähig (1) Entscheidungsstark (1) Aufgeschlossen (1)	Gespür für Menschen (13) Einfühlungsvermögen (9) Feinfühlig (5) Verantwortlich fühlen (3) Sensibel (2) Fürsorgeverständnis (1) Bedachtsamkeit (1) Fair (1) Verständnisvoll (1)	Zuverlässig (5) Organisiert (3) Ausdauernd (3) Diszipliniert (2) nicht überheblich (2) Selbstbewusst (1) Selbstverständnis (1) Lösungsorientiert (1) Verstand (1)	Stressresistent (2)	Verständnis für andere Sichtweisen (2) Begeisterungsfähig (1) Offen (1) Herz (1) Kompromissbereit (1)

Abbildung 4. Erforderliche Eigenschaften einer Führungskraft (eigene Darstellung auf Basis der Forschungsergebnisse; Gerrig & Zimbardo, 2008, S. 508-509).

³ Die Eigenschaften wurden dem Fünf-Faktoren-Modell zugeordnet und es wurde pro Eigenschaft ermittelt, wie oft diese über die 16 Interviews hinweg als erforderlich genannt wurde.

Wie die Abbildung zeigt, kann den Faktoren Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit in virtuellen Teams eine besondere Bedeutung beigemessen werden. Hier wurden im Rahmen der Forschung am meisten unterschiedliche Ausprägungen und die höchste Anzahl an Ausprägungen ermittelt. Ein Gespür für Menschen, Einfühlungsvermögen und Feinfühligkeit sind die Eigenschaften des Faktors Verträglichkeit, die am häufigsten erwähnt wurden. In Bezug auf die Gewissenhaftigkeit gelten Zuverlässigkeit, ein hoher Organisationsgrad und eine hohe Ausdauer als wichtige Eigenschaften. Hinsichtlich des Faktors Offenheit wurden ebenfalls vereinzelt Eigenschaften genannt, dies waren aber im Vergleich recht wenige. Die Annahme hat sich daher nur teilweise bestätigt, da auch der Faktor Extraversion weiterhin als wichtig anzusehen ist. Vor allem eine Kommunikationsstärke wird im virtuellen Umfeld als hilfreich erachtet.

4.3 Überprüfung der dritten Annahme – Distanzdimensionen

Die Größe der Affinity Distance hat einen wesentlichen Einfluss auf den Führungserfolg.

Die virtuelle Distanz wurde im Rahmen der Forschung als Indikator für eine erfolgreiche Führung festgelegt. Im Folgenden wird die Rolle der „Affinity Distance“, welche die emotionale Distanz beschreibt, die sich in mangelndem Beziehungsaufbau ausdrückt (Sobel-Lojeski & Reilly, 2010), in den vier Teams genauer betrachtet.

Die Ergebnisse zeigen, dass wenn die emotionale und operative Distanz geringer sind, auch die anderen Erfolgsfaktoren der Teams besser eingeschätzt werden. Das beste Beispiel hierfür stellt das vierte Team dar. Hier sind die operative und emotionale Distanz sehr gering, gleichzeitig wird von allen Teammitgliedern die physische Distanz als überwunden wahrgenommen. Alle Mitarbeiter sind grundsätzlich motiviert und die Ziele und Rollen sind klar. Die Leidenschaft, die das Team laut der Führungskraft hat, kann als „Organizational Citizenship Behaviour“ interpretiert werden. Im dritten Team hingegen werden sowohl die operative als auch die emotionale Distanz durchgängig als hoch wahrgenommen. Eine Motivation ist nur begrenzt vorhanden. Bei den beiden Mitarbeitern aus dem zweiten Team, die die operative und emotionale Distanz höher einschätzen, ist auch das Ziel- und Rollenverständnis nicht vollständig klar. Die eigentliche Führung des Teams übernehmen aufgrund der hohen Arbeitsauslastung der Führungskraft der Abteilungsleiter und die Teamleiter. Trotz dessen sind beide Mitarbeiter motiviert und haben ein großes Verständnis für die Führungskraft. Es wird vermutet, dass dies an der guten, offenen und vertrauten Beziehung zur Führungskraft und damit an einer Komponente der „Affinity Distance“ liegt. Das erste Team wurde erst ein paar Wochen vor der Durchführung der Interviews neu zusammengestellt. Folglich werden die emotionale und operative Distanz grundsätzlich sehr hoch eingeschätzt. Zur Führungskraft werden diese von zwei der drei Mitarbeiter aber schon als geringer wahrgenommen. Die beiden Mitarbeiter vertrauen ihrer Führungskraft und sind durch diese motiviert. Vor allem das Empfinden von Sympathie oder Gemeinsamkeiten scheinen in diesem Zusammenhang wichtige Aspekte für eine geringere „Affinity Distance“ zu sein.

Die Annahme, dass der „Affinity Distance“ im Rahmen des Führungserfolges eine besondere Bedeutung zukommt, konnte folglich grundsätzlich bestätigt werden. Da zwischen der emotionalen und operativen Distanz ein enger Zusammenhang

bestand, scheint jedoch auch die operative Distanz eine wichtige Rolle zu spielen. Innerhalb der „Affinity Distance“ konnte vor allem die Distanz in der Beziehung als entscheidender Faktor identifiziert werden. Diese steht in engem Zusammenhang mit der in Kapitel 4.1 erwähnten proaktiven Sensibilität. Es ist deshalb sehr wichtig für eine Führungskraft ihre Mitarbeiter kennenzulernen und eine Beziehung zu diesen aufzubauen, um entsprechend handeln zu können.

4.4 Überprüfung der vierten Annahme – Mitarbeitertypen

Unterschiedliche Mitarbeitertypen benötigen unterschiedliches Führungsverhalten.

Wie in Kapitel 3.2 erläutert, haben die Probanden unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen und nehmen das Verhalten ihrer Führungskraft subjektiv unterschiedlich wahr. Die folgende Abbildung stellt die Schwerpunkte der Persönlichkeit der Mitarbeiter nach dem Riemann-Thomann-Modell in einem Schaubild dar. Anschließend werden die Mitarbeiter mit ähnlichen Schwerpunkten auf Gemeinsamkeiten untersucht.

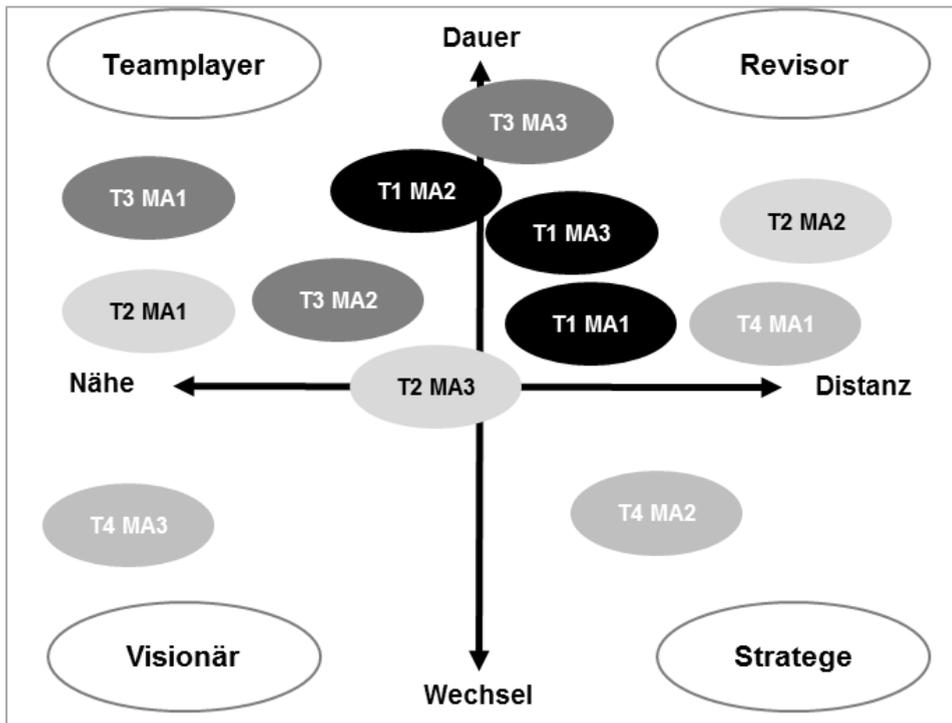


Abbildung 5. Schwerpunktmäßige Einordnung der Mitarbeiter im Riemann-Thomann-Modell (eigene Darstellung auf Basis der Forschungsergebnisse; Gasche, 2016, S. 51; Thomann & Schulz von Thun, 2014, S. 173ff.).

Als Teamplyer werden MA1 und MA2 aus T3, MA1 aus T2 und MA2 aus T1 gezählt. Alle vier Probanden sehen bei einer Führungskraft eine hohe Verträglichkeit erforderlich. Außerdem erwarten alle von einer idealen Führungskraft eine gewisse Unterstützung bzw. ein kooperatives Verhalten. Der Austausch im Team oder zumindest die regelmäßige Kommunikation mit der Führungskraft sind diesen sehr wichtig. Eine gewisse Eigenverantwortlichkeit wird von den Mitarbeitern trotzdem gefordert.

Fünf der Mitarbeiter können schwerpunktmäßig als Revisor eingeordnet werden. Auch von diesen wird eine hohe Verträglichkeit der Führungskraft als notwendig empfunden. Im Vergleich zu den Teamplyern ist deutlich zu erkennen, dass diese in Bezug auf die Führung mehr Freiheiten verlangen. Teilweise wollen die Mitarbeiter nur punktuell bei Aufforderung unterstützt werden. Andere fordern die

Vorgabe eines Rahmens oder geeigneter Ziele, innerhalb welcher sie frei handeln können und bei Bedarf ein entsprechendes Coaching durch die Führungskraft erhalten. Eine proaktive Sensibilität wird auch von den meisten Revisoren als erforderlich gesehen.

Als Visionär und Strategie konnte jeweils ein Mitarbeiter eingeteilt werden. Beim Visionär sind ähnliche Erwartungen wie bei den Teamplayern zu erkennen, wie z.B. ein kooperatives Verhalten der Führungskraft und ein regelmäßiger Austausch im Team. Der Strategie erwartet von einer Führungskraft - wie die Revisoren - viele Freiheiten, aber auch einen mentorenartigen Austausch. Folglich konnten vor allem in Bezug auf Nähe und Distanz unterschiedliche Anforderungen an eine Führungskraft festgestellt werden. Anhand der beiden Mitarbeiter, die ihren Fokus auf der Grundstrebung nach Wechsel haben, können keine generellen Aussagen abgeleitet werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Kernhandlungen des „Virtual Distance Leadership“ Modells unabhängig von der Persönlichkeitsstruktur der Mitarbeiter umgesetzt werden sollten. Die Persönlichkeit der Mitarbeiter bezüglich Nähe und Distanz muss bei der Führung berücksichtigt und das Führungsverhalten entsprechend angepasst werden. Die Annahme konnte daher bestätigt werden.

5 Message to go

- **Umsetzung der Kernhandlungen des „Virtual Distance Leadership“ Modells:**
 - ✓ Mitarbeitern die Gesamtzusammenhänge im Unternehmen und die Sichtweisen anderer Mitarbeitern erläutern, um ein effektives Verhalten dieser zu gewährleisten (*Create Context*)
 - ✓ Gruppen aus einzelnen Mitarbeitern erschaffen und somit deren Arbeitseinsatz fördern (*Cultivate Communities*)
 - ✓ andere potenzielle Führungskräfte motivieren und dazu befähigen, selbst zu führen (*Co-activating new leaders*)
- **Teil des Teams sein:** sich für die Mitarbeiter einsetzen, mit dem Team kämpfen und Verhaltensweisen vorleben
- Berücksichtigung der **Schlüsselaspekte des VDL Modells:**
 - ✓ wissen, welches Kommunikationsmittel wann bei welcher Person eingesetzt werden muss (*Techno-Dexterity*)
 - ✓ authentisch sein und Wissen teilen (*Authenticity and Transparency*)
 - ✓ bei Bedarf organisatorische, disziplinarische, geografische und kulturelle Grenzen überschreiten (*Traversing Boundaries*)
 - ✓ globale und lokale Themen berücksichtigen (*Glocalization*)
- Mitarbeitern vertrauen und **gegenseitiges Vertrauen** schaffen
- **Proaktive Sensibilität:** proaktiv auf die Mitarbeiter zugehen und die Möglichkeit zum Austausch geben, ein offenes Ohr anbieten, Interesse zeigen und ein gegenseitiges Verständnis schaffen
 - bei Bedarf Rückendeckung geben bzw. Rücksicht nehmen

- Beachtung **traditioneller Führungstheorien** bei der Umsetzung des VDL Modells
 - ✓ z.B. kooperative Führung, Management by Objectives und transformationale Führung
 - ✓ **kein autoritärer Führungsstil** im virtuellen Umfeld
- Berücksichtigung der **Persönlichkeit der Mitarbeiter**
- Aufbau einer **Beziehung bzw. Nähe zu den Mitarbeitern**
- Berücksichtigung der **Big Five Persönlichkeitsfaktoren** bei der Auswahl und Entwicklung virtueller Führungskräfte:
 - ✓ Gespür für Menschen, hohes Einfühlungsvermögen und ausgeprägte Feinfühligkeit (*Verträglichkeit*)
 - ✓ Zuverlässigkeit, ein hoher Organisationsgrad und eine hohe Ausdauer (*Gewissenhaftigkeit*)
 - ✓ Kommunikationsstärke (*Extraversion*)
- Unternehmen müssen die **Rahmenbedingungen** (z.B. Bereitstellung entsprechender Technologien, die Anpassung der Prozesse und die Festlegung beeinflussbarer Ziele) gewährleisten!

Literaturverzeichnis

- Albrecht, A., & Albrecht-Göpfert, E. (2012). Vertrauen, Verantwortung, Motivation und Kommunikation, Was Führung in virtuellen Strukturen von klassischer Teamarbeit unterscheidet. *Personalführung*, 45 (6), 44-50.
- Bierhoff, H.-W. & Petermann, F. (2014). Forschungsmethoden der Psychologie, in: Bamberg, E., Bierhoff, H.-W., Grob, A., Petermann, F. (Hrsg.), *Bachelorstudium Psychologie* (S. 1 - 406). Göttingen: Hogrefe.
- Blaszczuk, A. (2016). Führung virtueller Teams – eine empirische Analyse am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens aus der IT-Branche. (Nicht veröffentlichte Masterarbeit der Beitragsautorin). FOM Stuttgart, Deutschland.
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 901-910.
- DeRosa, D.M. & Lepsinger, R. (2010). *Virtual Team Success, A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Dennis, D.J., Meola, D. & Hall, M.J. (2013). Effective leadership in a virtual workforce. *T+D*, 67 (2), 46-51.
- Felfe, J. (2009). Mitarbeiterführung. In H. Schuler, R. Hossiep, M. Kleinmann, M. & W. Sarges (Hrsg.), *Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management Kompakt*, Göttingen: Hogrefe.
- Gasche, R. (2016). *So geht Führung! 7 Gesetze, die Sie im Führungsalltag wirklich weiterbringen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gerrig, R.J. & Zimbardo, P.G. (2008). *Psychologie* (18. Aufl.). München: Pearson.
- Hambley, L.A., O'Neill, T. A. & Kline, T.J.B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 103 (1), 1-20.
- Hoch, J.E. & Kozlowski, S.W.J. (2014). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99 (3), 390-403.

- Hofmann, L.M. & Regnet, E. (2014). Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Lepsinger, R. & DeRosa, D. (2015). How to Lead an Effective Virtual Team. Ivey Business Journal, May/June 2015, 2-6.
- Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung, Eine Anleitung zu qualitativem Denken (5. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken (12. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1997). Personality Trait Structure as a Human Universal. American Psychologist, 52 (5), 509-516.
- Myers, D.G. (2014). Psychologie (3. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer.
- Reilly, R. & Sobel-Lojeski, K. (2011). Leading the Dispersed Workforce. Abgerufen am 12.03.2016, von <https://www.asme.org/engineering-topics/articles/workforce-development/leading-the-dispersed-workforce>.
- Scherm, E. & Süß, S. (2000). Personalführung in virtuellen Unternehmen: Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung. Zeitschrift für Personal-forschung, 14 (1), 79-104.
- Scholz, C. (2002). Virtuelle Teams – Neuer Wein in neue Schläuche! zfo Zeitschrift Führung und Organisation, 71 (1), 26-33.
- Schreier, M. (2010). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck, (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie (S. 238-251). Wiesbaden: VS Verlag.
- Sobel-Lojeski, K. & Reilly, R.R. (2007). The Virtual Workforce: A Shifting Paradigm, Whitepaper of The Institute for Innovation and Information Productivity, o.O. 2007.
- Sobel-Lojeski, K. & Reilly, R.R. (2008). Uniting the Virtual Workforce, Transforming Leadership and Innovation in the Globally Integrated Enterprise. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Sobel-Lojeski, K. & Reilly, R.R. (2010). *Leading the Virtual Workforce, How Great Leaders Transform Organizations in the 21st Century*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Thomann, C. & Schulz von Thun, F. (2014). Klärungshilfe 1, Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. In F. Schulz von Thun (Hrsg.), *Miteinander reden: Praxis* (S. 1-367). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Wakefield, R.L., Leidner, D.E. & Garrison, G. (2008). A Model of Conflict, Leadership, and Performance in Virtual Teams. *Information Systems Research*, 19 (4), 434-455.
- Wald, P.M. (2014). Virtuelle Führung. In R. Lang & I. Rybnikova (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und –konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.

3 Gesund führen? – Eine empirische Untersuchung zu Gesundheit und Krankheit bei Führungskräften

Hans-Dieter Schat

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	75
Tabellenverzeichnis	75
Abstract	77
1 Warum sollen Führungskräfte gesund sein? Wie können Führungskräfte gesund bleiben?	78
2 Daten	79
3 Gesundheit von Führungskräften	82
4 Job Demands von Führungskräften	87
5 Job Ressources von Führungskräften.....	90
6 Begrenzungen	94
7 Message to go - Handlungsoptionen für Führungskräfte	96
Literaturverzeichnis.....	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersverteilung der Stichprobe	80
Abbildung 2: Geschlechts-Verteilung der Stichprobe	81
Abbildung 3: Verteilung der Einschätzung der eigenen Gesundheit	82
Abbildung 4: Verteilung des BMI im ALLBUS.....	83
Abbildung 5: Job strain model	87
Abbildung 6: Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen.....	91
Abbildung 7: Belastungen und Beanspruchungen.....	94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Alter von Führungskräften.....	81
Tabelle 2: Gesundheit und Krankheiten von Führungskräften	84
Tabelle 3: Einkommen, Einschätzung der wirtschaftlichen Situation im Zusammenhang mit Gesundheit und BMI	86
Tabelle 4: Job Demands für Führungs- und nicht-Führungskräfte	88
Tabelle 5: Gratifikation für Führungskräfte	92
Tabelle 6: Attraktivität, Schicht und Bildung von Führungskräften	93

Abstract

Die Gesundheit von Beschäftigten zu erhalten oder wieder herzustellen ist ein Ziel der Personalarbeit in vielen Unternehmen. Einen großen Einfluss haben Führungskräfte. Doch wie ist es um Gesundheit und gesundheitsbezogenes Verhalten von Führungskräften tatsächlich bestellt?

Als Datenbasis dient ALLBUS 2014. Führungskräfte unterscheiden sich nicht in der Einschätzung der eigenen Gesundheit oder in der Häufigkeit ausgewählter Krankheiten. Führungskräfte berichten von längeren Arbeitszeiten, mehr Zeit- und Leistungsdruck, aber auch von weniger Schichtarbeit, höherem Einkommen, höherer Bildung und geringeren physischen Belastungen. Führungskräfte üben häufiger Yoga, Sport und Meditation aus.

Führungskräfte sind besonderen Belastungen ausgesetzt. Dennoch sind sie nicht mehr von Krankheiten betroffen als Beschäftigte ohne Führungsaufgaben. Nach dem Job-Demand-Ressource-Modell können mehr und bessere Ressourcen dafür verantwortlich sein, dass Führungskräfte trotz höherer Belastung keine schlechtere Gesundheit aufweisen.

1 Warum sollen Führungskräfte gesund sein? Wie können Führungskräfte gesund bleiben?

Die Gesundheit von Beschäftigten zu erhalten oder wieder herzustellen ist ein Ziel der Personalarbeit in vielen Unternehmen. Einen großen Einfluss haben Führungskräfte. Dies zum einen, indem sie durch gesundheitsförderliche (oder zumindest nicht schädigende) Arbeitsgestaltung Rahmenbedingungen schaffen. Zum anderen wird Führungskräften eine Vorbildfunktion zugeschrieben – gesunde und gesundheitsbewusste Führungskräfte sollen die Beschäftigten zu gesundheitsbewusstem Verhalten animieren (vgl. Eichenhorst, Tobsch & Wehner, 2016, S. 18; Rump, Schiedhelm & Eilers, 2016, S. 99).

Führungskräfte arbeiten lange, empfangen zum Teil widersprüchliche Erwartungen von ihren Mitarbeitern und von ihren Vorgesetzten (praktisch alle Führungskräfte haben wieder Führungskräfte), stehen im Wettbewerb um Aufstiegspositionen. Wirkt sich dies auf die Gesundheit von Führungskräften aus?

Doch wie ist es um Gesundheit und gesundheitsbezogenes Verhalten von Führungskräften tatsächlich bestellt? Unabhängig davon, ob sich für Führungskräfte tatsächlich eine höhere Krankheitsquote nachweisen lässt: Wie für alle Beschäftigtengruppen soll auch für Führungskräfte die Gesundheit erhalten und möglichst verbessert werden. Was sind hier die erfolgversprechenden Einflussfaktoren?

Ziel dieses Aufsatzes ist die Darstellung von Einflüssen, die aus unterschiedlicher Arbeit im Sinne einer Erwerbstätigkeit resultieren.

Diese Fragen sollen im Folgenden wissenschaftlich verantwortlich diskutiert werden. Dabei wird ein quantitativer Ansatz gewählt, um Hypothesen mit objektiven Daten zu überprüfen. Konkret wird ein vorhandener Datensatz neu analysiert, der eine hohe Qualität und Repräsentativität der Daten bietet.

2 Daten

Als Datenbasis dient ALLBUS 2014, die Auswertungen wurden mit R Version 3.3.3 gerechnet.

Mit der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften (ALLBUS) werden aktuelle Daten über Einstellungen, Verhaltensweisen und Sozialstruktur der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland erhoben. Seit 1980 wird alle zwei Jahre ein repräsentativer Querschnitt der Bevölkerung mit einem teils konstanten, teils variablen Fragenprogramm befragt. (Allbus 2017).

Im ALLBUS „besteht die Grundgesamtheit aus der erwachsenen Wohnbevölkerung (d.h. Deutschen und Ausländern) in West- und Ostdeutschland.“ (Allbus 2017). Die Übergewichtung von Ostdeutschen ist in dieser Auswertung herausgerechnet worden.

Der zum Zeitpunkt der Auswertung aktuellste verfügbare Datensatz kommt aus dem Jahr 2014. In diesem Jahr konnten $n=3471$ Interviews realisiert werden. Die Auswertung wurde auf Befragte beschränkt, die einer hauptberuflichen Ganztags-Erwerbstätigkeit nachgehen. Bei Teilzeitbeschäftigten besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass Gesundheit bzw. Krankheit maßgeblich durch Faktoren beeinflusst werden, die außerhalb der Erwerbstätigkeit liegen und damit von der Arbeitsgestaltung auch nicht erfasst werden können.

Bei Personen mit einer anerkannten Schwerbehinderung sind ebenfalls spezifische Faktoren zu erwarten, die die Gesundheit bzw. Krankheit beeinflussen. Diese Faktoren wären ein eigenes Forschungsprojekt wert, können im vorliegenden Text aber nicht bearbeitet werden.

Die Beschränkung auf Hauptberuflich-Ganztags-Erwerbstätige, die nicht nach amtlicher Feststellung erwerbsgemindert oder schwerbehindert sind, führt zu $n=1480$ Datensätzen. Ostdeutsche Befragte sind überrepräsentiert, dies wird bei allen Darstellungen und Auswertungen durch eine entsprechende Gewichtung berücksichtigt. Damit ergibt sich diese Altersverteilung.

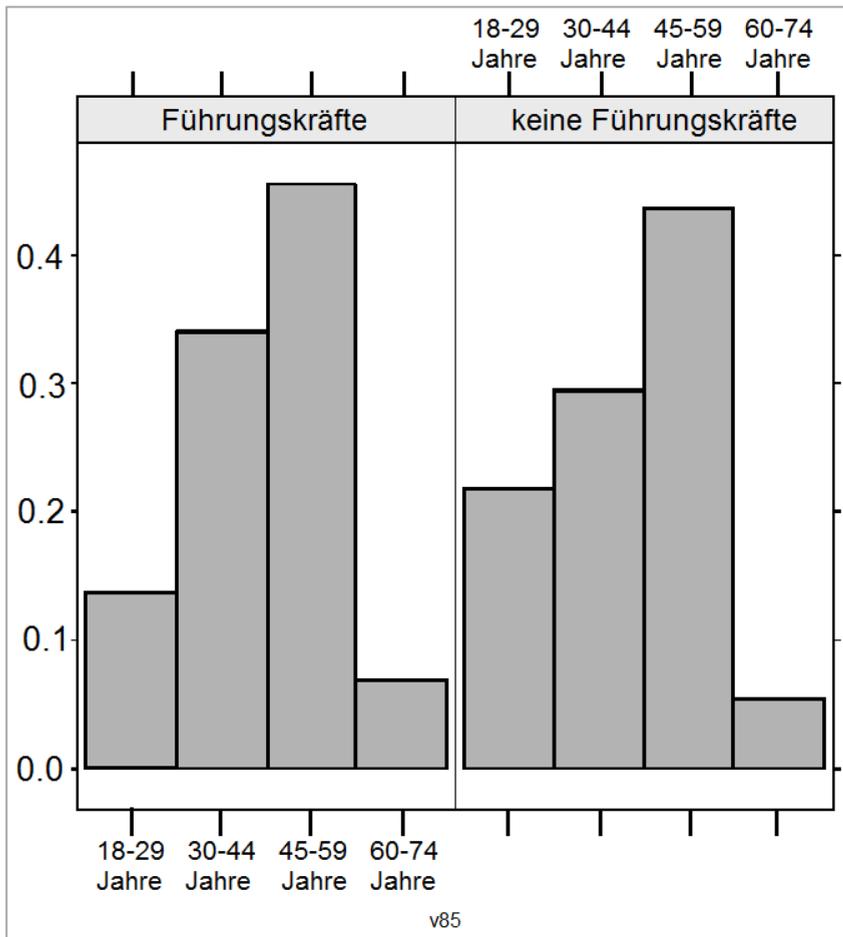


Abbildung 1. Altersverteilung der Stichprobe (eigene Darstellung, Daten des ALLBUS 2014).

Die Stichprobe wurde auf Vollzeit-Erwerbstätige beschränkt; erwartungsgemäß sind die Altersgruppen von 30 bis 59 Jahren besonders häufig vertreten. Führungskräfte sind etwas älter: Der Anteil der Führungskräfte in den jüngeren Altersgruppen ist geringer als in der Gruppe der 45 bis 59jährigen. Die Mittelwerte sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1

Alter von Führungskräften (eigene Darstellung, Daten des ALLBUS 2014)

	Führungskräfte	keine Führungskräfte
durchschnittliches Alter (arithmetischer Mittelwert)	43.5 Jahre	41.9 Jahre
mittleres Alter (Median)	45 Jahre	44 Jahre

Der Unterschied erscheint gering und ist mit $p=.0619$ (zweiseitiger t-Test) gerade noch statistisch signifikant.

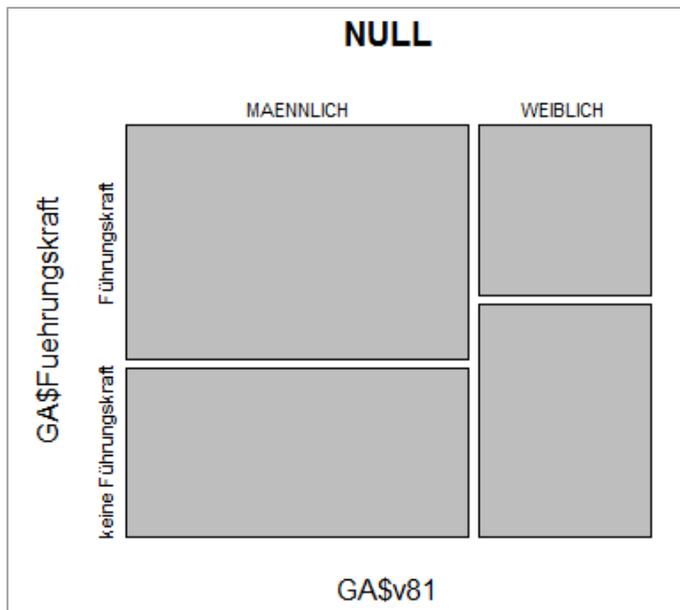


Abbildung 2. Geschlechts-Verteilung der Stichprobe (eigene Darstellung, Daten des ALLBUS 2014).

Ebenfalls erwartungskonform sind unter den Vollzeit-Erwerbstätigen die Männer in der Mehrheit und unter den Führungskräften noch mehr in der Mehrheit. Dies ist eine statistisch signifikante Ungleichverteilung (Chi-Quadrat-Test mit $p=5.43e-05$).

3 Gesundheit von Führungskräften

Als erste abhängige Variable dient die Zufriedenheit mit der Gesundheit im ALLBUS in dieser Formulierung: „Wie würden Sie Ihren Gesundheitszustand im Allgemeinen beschreiben?“ Im vorliegenden Datensatz wurde diese Frage gesplittet und verschiedenen Befragten mit einer unterschiedlichen Anzahl von Antwortoptionen vorgelegt. Dieser Splitt ermöglicht Forschungen zum Fragebogendesign, die aber für das Ziel dieses Textes irrelevant sind. Daher wurden die Angaben auf eine Skala von null bis zehn Punkten umgerechnet, was zu folgender Verteilung führte:

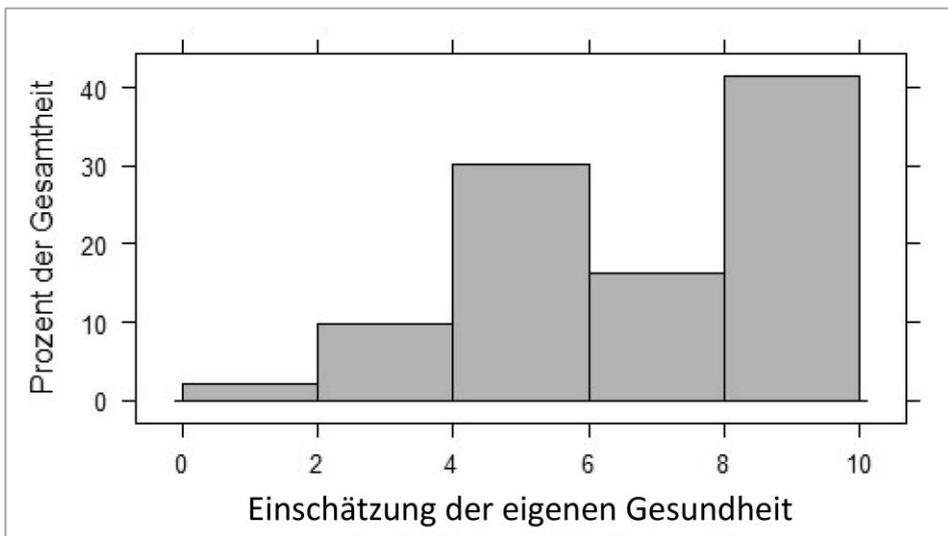


Abbildung 3. Verteilung der Einschätzung der eigenen Gesundheit (11er Skala, eigene Darstellung, Daten des ALLBUS 2014).

Die meisten schätzen Befragten ihre Gesundheit eher positiv ein, das arithmetische Mittel liegt bei 7.2 und der Median bei 8 von 10 möglichen Punkten.

Als zweite Abhängige dient der BMI.

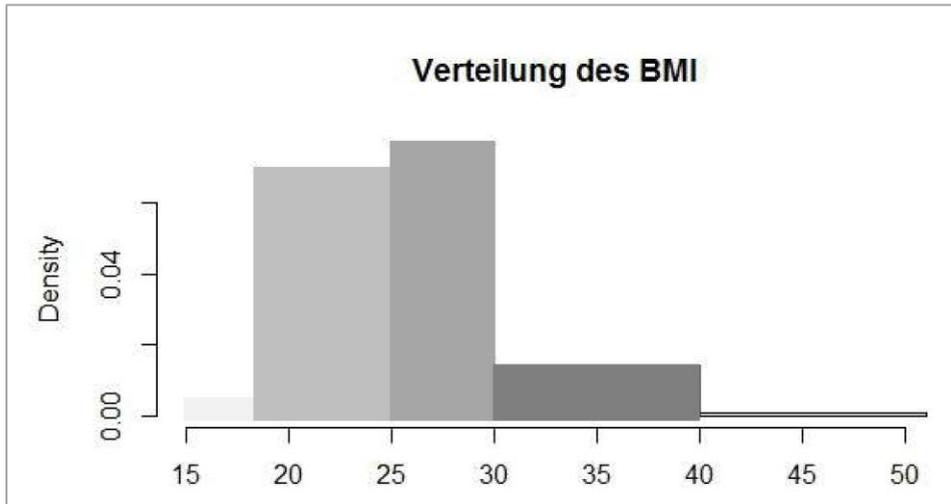


Abbildung 4. Verteilung des BMI im ALLBUS (eigene Darstellung).

Mit Werten von 15 bis 70 weist der BMI im ALLBUS eine große Spannweite auf. Ein unnormaler BMI ist zwar keine Krankheit, doch steigt insbesondere bei zu hohem BMI das Risiko für eine Reihe von Erkrankungen. Zudem weist der BMI eine hohe Spannweite und eine große Streuung auf. Durch diese Eigenschaften wird der BMI aus Sicht der Statistik zu einer gut geeigneten abhängigen Variablen. An einigen Stellen dieses Textes wird neben der Einschätzung der eigenen Gesundheit auch der BMI ausgewertet.

Im ALLBUS sind keine Berufe oder Tätigkeiten abgefragt, wohl aber, ob Führungsaufgaben wahrgenommen werden und gegebenenfalls wie groß die Führungsspanne ist. Die Führungsspanne korreliert weder mit der Einschätzung der eigenen Gesundheit ($p=.421$) noch mit dem BMI ($p=.998$) und wird im Folgenden nicht weiter ausgewertet. Eine Liste von Variablen zur Gesundheit und zu verschiedenen Krankheiten von Führungskräften findet sich in Tabelle 2.

Tabelle 2

Gesundheit und Krankheiten von Führungskräften (eigene Darstellung, Daten des ALLBUS 2014)

	Führungs- kraft	keine Füh- rungskraft	Signifi- kanz (p- Wert)
BMI	26.3	25.6	.000449
Gesundheitliche Probleme durch All- tagstätigkeiten (Schweres heben etc., 3er Skala)	1.29	1.36	.081
Einschätzung eigene Gesundheit (11er Skala)			.548
Gesundheitliche Probleme durch Treppensteigen			.169
Und wie häufig kam es in den letzten vier Wochen vor, dass Sie wegen <i>gesundheitlicher oder seelischer Probleme</i> in Ihren sozi- alen Kontakten, z.B. mit Freunden, Bekannten oder Verwandten eingeschränkt waren? (5er Skala)			.514
Seit mindestens 12 Monaten / chronisch leiden unter Allergie			.624
Migräne			.887
Hypertonie			.422
Angina Pectoris			.608
Rheuma, chronische Gelenkentzündung, Arthritis, Arthrose, Gicht			.251
Wirbelsäulenschäden			.997
Chronisch Bronchitis			.312
Asthma			.835
Diabetes			.907
Krebs			.644
Osteoporose			.919
(daneben) in den letzten 4 Wochen krank gewesen			.988

Führungskräfte zeigen einen höheren BMI, aber keine signifikant unterschiedliche Einschätzung der eigenen Gesundheit oder von gesundheitlichen Problemen bei Treppensteigen. Von gesundheitlichen Problemen durch Alltagstätigkeiten, bei denen Schweres gehoben oder Beweglichkeit eingesetzt werden muss, sind Führungskräfte etwas weniger betroffen. Die Betroffenheit durch chronische Krankheiten und das Auftreten von Krankheiten in den letzten vier Wochen ist bei Führungskräften nicht signifikant unterschiedlich.

Bei den folgenden Fragen unterscheiden sich Führungskräfte und nicht-Führungskräfte nicht statistisch signifikant:

- „Und wie häufig kam es in den letzten vier Wochen vor, dass Sie wegen *gesundheitlicher Probleme körperlicher Art* in Ihrer Arbeit oder Ihren alltäglichen Beschäftigungen weniger geschafft haben als Sie eigentlich wollten?“
- „dass Sie deswegen in der Art Ihrer Tätigkeiten eingeschränkt waren?“
- „dass Sie wegen *seelischer oder emotionaler Probleme* in Ihrer Arbeit oder Ihren alltäglichen Beschäftigungen weniger geschafft haben als Sie eigentlich wollten?“
- „dass Sie deswegen in der Art Ihrer Tätigkeiten eingeschränkt waren?“

Möglicherweise gleichen sich die höheren Belastungen von Führungskräften durch mehr Ressourcen aus (vgl. Bauer & Jenny, 2015, S. 210). Viele gesundheitliche Probleme lassen sich reduzieren, wenn man über entsprechende Informationen verfügt oder sich diese Informationen beschaffen kann. In diesem Sinne dient Bildung als Ressource, dank derer Menschen mit höherer Belastung einen guten Gesundheitszustand erhalten können. Am konkreten Beispiel heißt dies: Akademiker können einen Arzt, der ja selbst ein Akademiker ist, besser verstehen (vgl. Braun & Marstedt, 2014). Eine weitere allgemeine Ressource ist das Einkommen, mit dem sich Maßnahmen gegen die Auswirkungen von Fehlbelastungen und gesundheitsförderliche Maßnahmen bezahlen lassen – von einer Wohnung ohne Lärmbelastung über gesunde Ernährung bis hin zu nicht von einer Krankenkasse bezahlten Heilmaßnahmen. Diese Zusammenhänge sind im Folgenden näher zu analysieren.

Als Beispiel werden in Tabelle 3 einige Variablen für das Einkommen und die wirtschaftliche Situation in ihrem Zusammenhang mit der Einschätzung der eigenen Gesundheit und dem BMI dargestellt.

Tabelle 3

Einkommen, Einschätzung der wirtschaftlichen Situation im Zusammenhang mit Gesundheit und BMI (eigene Darstellung, Daten des ALLBUS 2014)

	Einschätzung Gesundheit		BMI	
	r	p	r	p
Netto-Einkommen	.0483	.0735		.185
Würden Sie sagen, das Gesamteinkommen Ihres Haushaltes ist gegenwärtig ...		2.77e-13		.072
sehr viel weniger als das, was Sie brauchen	6.1		26.2	
etwas weniger als das, was Sie brauchen	6.6		26.3	
ungefähr das, was Sie brauchen	7.3		25.8	
etwas mehr als das, was Sie brauchen	7.7		25.9	
sehr viel mehr als das, was Sie brauchen	7.3		24.8	
Eigene wirtschaftliche Lage		1.02e-15		.468
Sehr gut	8.2			
Gut	7.4			
Teils gut / teils schlecht	6.9			
Schlecht	6.2			
Sehr schlecht	4.5			

Das Nettoeinkommen korreliert nicht statistisch signifikant mit dem BMI, die Korrelation mit der Einschätzung der eigenen Gesundheit ist noch statistisch signifikant ($p=.0735$). Hingegen korrelieren die Einschätzung des Haushaltseinkommens und die Einschätzung der eigenen wirtschaftlichen Lage statistisch hoch signifikant mit der Einschätzung der Gesundheit. Die Einschätzung der wirtschaftlichen Lage lässt die Einschätzung der Gesundheit von 4.5 bis 8.2 Punkten streuen – das ist die stärkste Streuung in der vorliegenden Auswertung überhaupt.

4 Job Demands von Führungskräften

Job Demands sind Anforderungen, Belastungen, Herausforderungen durch die Arbeit. Beispiele für Job Demands finden sich in Tabelle 3. Legt man das Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2007) zugrunde, so sind bei Führungskräften hohe „Demands“ und viele „Resources“ zu erwarten – in der Darstellung des dem Job Demands-Resource model zugrundeliegenden Job strain model (Karasek, 1979) sind Führungsaufgaben typische „active jobs“.

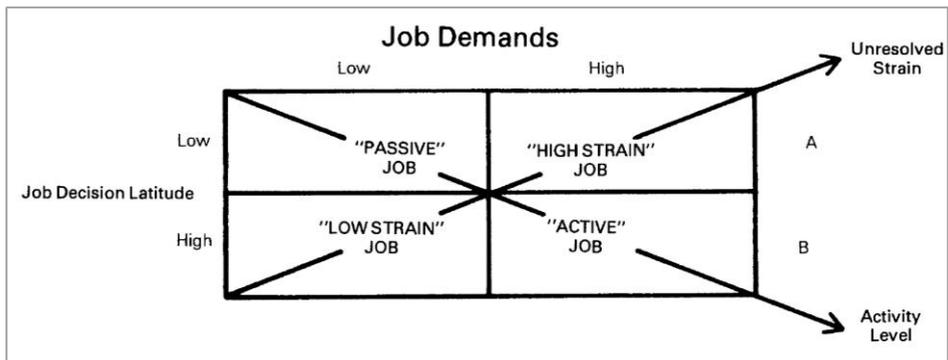


Abbildung 5. Job strain model (Karasek, 1979, S. 288).

Der Vergleich der Durchschnittswerte von Führungskräften zu Beschäftigten ohne Führungsaufgaben stellt sich dar, wie in Tabelle 4 zu lesen.

Tabelle 4

Job Demands für Führungs- und nicht-Führungskräfte (eigene Berechnung, Daten des ALLBUS 2014)

	Führungs- kräfte	keine Füh- rungskräfte	Signifikanz (p-Wert)
Arbeitszeit pro Woche	45,4 Stunden	41,7 Stunden	7.54e-09
Erfahrung von Arbeitslosigkeit in den letzten 10 Jahren	14.8%	26.9%	.00143
Zeitdruck (allgemein, auch außerhalb der Arbeit, 5er Skala) in den letzten 4 Wochen	3.36	3.17	.01485
durch Zeit- / Leistungsdruck (3er Skala)	2.44	2.20	9.90e-07
durch lange Arbeitszeit (3er Skala)	2.10	1.76	1.51e-10
Niedergeschlagen gefühlt in den letzten 4 Wochen (5er Skala)			.558
Berufliche Tätigkeit gekennzeichnet durch Lärm, schlechte Luft (3er Skala)			.463
durch schlechtes Arbeitsklima (3er Skala)			0.424
durch Schichtarbeit (3er Skala)			0.301
durch schwere körperliche Arbeit			0.806
Wie häufig fühlen Sie sich durch Kollegen oder Vorgesetzte zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor Anderen bloßgestellt? (4er Skala)			0.909

Die Skalen beginnen immer bei 1, was die schlechteste Einschätzung darstellt. Als Kernaussagen dieser Auswertung lässt sich zusammenfassen:

- Führungskräfte arbeiten länger und schätzen auch ihre Arbeitszeiten als länger ein,
- Führungskräfte nehmen allgemein und im Beruf einen höheren Zeit- bzw. Leistungsdruck wahr.

Dies entspricht den Erwartungen: „Die Arbeitsintensität ist dabei der mit Abstand größte Belastungsfaktor, wobei die Befragten damit Multitasking, eine hohe Arbeitsmenge sowie ein hohes Arbeitstempo und einen ausgeprägten Zeitdruck meinen.“ (Rump et al., 2016, S. 99).

Nur rund halb so viele Führungskräfte mussten in den letzten zehn Jahren Erfahrungen von Arbeitslosigkeit sammeln wie nicht-Führungskräfte. Bei den anderen „Demands“ zeigt sich kein statistisch signifikanter Unterschied beider Beschäftigtengruppen.

Die Erfahrung von Arbeitslosigkeit kann als für die Gesundheit relevant verstanden werden mit dem Ansatz, „dass von dem Erhalt, der Bedrohung und dem Verlust einer tragenden sozialen Position im Erwachsenenalter, speziell des *Erwerbsstatus*, stärkste Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl und das Handlungsvermögen der Betroffenen ausgehen.“ (Siegrist, 2015, S. 18). Die Erfahrung von Arbeitslosigkeit korreliert auch im vorliegenden Datensatz tatsächlich mit der Zufriedenheit mit der eigenen Gesundheit. Ebenfalls als Gratifikation kann der berufliche Aufstieg interpretiert werden: Beschäftigte, die in den letzten zehn Jahren Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit machten, vergeben im Durchschnitt 7 von 10 mögliche Punkte für die Einschätzung der eigenen Gesundheit – bei Beschäftigten ohne Arbeitslosigkeit in den letzten zehn Jahren sind es 7.3 Punkte. Der Unterschied ist statistisch signifikant ($p=.0197$).

5 Job Resources von Führungskräften

Die Ressourcen lassen sich unterteilen in

- direkt der beruflichen Situation zuzuordnende Ressourcen,
- in der Person liegende Ressourcen,
- im Verhalten außerhalb der beruflichen Situation liegende Ressourcen.

Entsprechend ist dieses Kapitel gegliedert.

„Ressourcen“ sind in diesem Sinne fast deckungsgleich mit „Gratifikationen“, deren Bedeutung das Modell der Gratifikationskrise von Siegrist hervorhebt, das im Folgenden dargestellt wird.

Grundsätzlich sind drei Ebenen leistungsbezogener Belohnungen und damit drei unterschiedliche Quellen beruflicher Gratifikationskrisen zu unterscheiden:

- a) Ökonomische Ebene: Lohn- bzw. Gehaltszahlungen, die im Verhältnis zu erbrachter Leistung und in einem darüber hinausreichenden sozialen Vergleichsprozess als unangemessen niedrig erfahren werden, bilden eine wichtige Quelle beruflicher Gratifikationskrisen. [...]
- b) Sozio-emotionale Ebene: Berufliche Leistung wird in einer Gruppe bzw. in einem Umfeld erbracht, von der oder von dem der einzelne positive Rückmeldung, Lernchancen und Anreize für die eigene Entwicklung erwartet. [...]
- c) Ebene der Status-Kontrolle: Besondere Verausgabung wird häufig als Mittel beruflichen Aufstiegs gefordert oder aus eigenen Motiven erbracht, zumindest jedoch, um den erreichten Status gegen Konkurrenz abzusichern. [...] Berufsbiographische Erfahrungen blockierten sozialen Aufstiegs, unfreiwilligen Wechsels, Erfahrungen von Abwärtsmobilität, von qualifikationsfremdem beruflichem Einsatz sowie Erfahrungen bedrohter Arbeitsplatzsicherheit und temporärer Arbeitslosigkeit stellen besonders belastende Formen beruflicher Gratifikationskrisen dar, weil hier das Ungleichgewicht zwischen Investition und Ertrag sichtbar als sonst, die unmittelbaren psychischen, sozialen und ökonomischen Folgen einer bedrohten sozialen Verortung spürbarer als sonst sind. (Siegrist, 1990, S. 82 f.)

Das hier zugrundeliegende Modell wird gerne grafisch dargestellt.

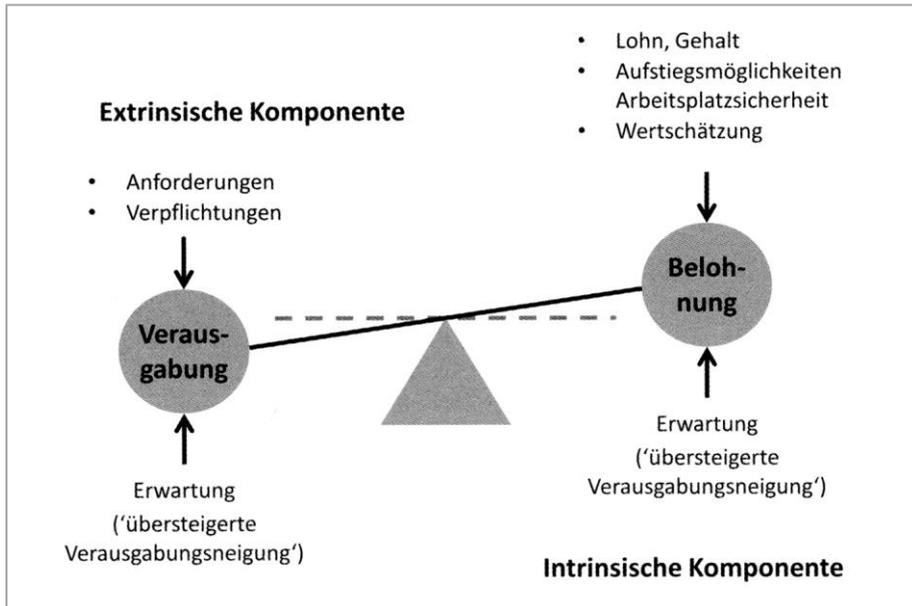


Abbildung 6. Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Siegrist, 2015, S. 22).

Eine Gratifikationskrise sollte gemäß der Theorie von Siegrist mit geringer Zufriedenheit mit der eigenen Gesundheit, mit mehr Arbeits-Unfähigkeits-Tagen und mit einem höheren BMI einhergehen.

Gratifikation wird zunächst als Entgelt, sodann auch als Arbeitsplatzsicherheit erfahren. Dies ist in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5

Gratifikation für Führungskräfte (eigene Darstellung, Daten des ALLBUS 2014)

	Führungs- kräfte	nicht- Führungskräfte	Signifikanz (p-Wert)
Einschätzung der eigenen wirtschaftlichen Lage (5er Skala)	3.83	3.56	3.30e-07
Anteil unbefristeter Arbeitsverhältnisse	95.5%	87.5%	2.77e-05
Angst vor Verlust Arbeitsplatz (3er Skala)	1.13	1.21	.0349
persönliches Nettoeinkommen	2521.80 €	1810.39 €	.000708
Haushalts-Nettoeinkommen	4431.57 €	3288.36 €	.00598

In allen diesen Arten von Gratifikation unterscheiden sich Führungskräfte statistisch signifikant von nicht-Führungskräften. In jedem Fall erhalten Führungskräfte die bessere oder höhere Gratifikation.

„Gesundheit“ ist ein komplexes Konstrukt, das nicht nur direkt von Bedingungen am Arbeitsplatz beeinflusst wird. Ebenso komplexe Konstrukte wie die Attraktivität einer Person oder die soziale Schicht spielen ebenfalls eine Rolle. In diesen Fällen ist vermutlich weniger von einer unidirektionalen linearen Kausalität, sondern eher von einer Wechselwirkung auszugehen: Einerseits dürften attraktive Menschen, die als sozial hochstehend wahrgenommen werden, leichter Zugang zu Führungspositionen finden. Andererseits werden Führungskräfte in ihrer Arbeitsumgebung tendenziell Verhaltensweisen lernen und einüben, die sie als attraktiv und sozial höherstehend erscheinen lassen. Die Tabelle 6 überprüft, ob sich in diesen Dimensionen Führungskräfte von nicht-Führungskräften tatsächlich unterscheiden.

Tabelle 6

Attraktivität, Schicht und Bildung von Führungskräften (eigene Darstellung, Daten des ALLBUS 2014)

	Führungs- kräfte	nicht-Führungs- kräfte	Signifi- kanz (p-Wert)
Attraktivität (Fremdeinschätzung, 11er Skala)			.366
soziale Schicht (Fremdeinschätzung, 5er Skala)	2.97	2.74	2.22e-06
soziale Schicht (Selbsteinschätzung, 5er Skala)	3.00	2.71	3.87e-09
Bildung (6er Skala ISCED 1997)	4.17	3.71	2.64e-09

Wider Erwarten werden Führungskräfte nicht als signifikant attraktiver wahrgenommen. Doch werden sie einer höheren sozialen Schicht zugeordnet und ordnen sich auch selbst einer höheren sozialen Schicht zu. Zudem verfügen Führungskräfte über mehr Bildung, und Bildung ist eine Ressource für die Gesundheit (s. o.).

Gesundheit wird auch durch Verhalten außerhalb der Arbeitssituation beeinflusst. Auch hier können sich Führungskräfte von nicht-Führungskräften unterscheiden, sei es, weil Führungskräfte mehr Ressourcen (vor allem: Einkommen) einsetzen können, sei es, weil Führungskräfte mit höherer Bildung den Nutzen von beispielsweise Bewegung eher anerkennen.

Führungskräfte üben statistisch signifikant häufiger Sport aus. Die anderen Ressourcen werden von Führungskräften und nicht-Führungskräften gleichermaßen eingesetzt.

Führungskräfte erhalten signifikant höhere Entlohnung, werden tendenziell einer höheren sozialen Schicht zugeordnet und ordnen sich auch selbst einer höheren sozialen Schicht zu. Dies kann als höhere Gratifikation im Sinne von Siegrist (2015) gesehen werden. Es können aber auch Ressourcen sein bzw. gekauft werden, die die Anforderungen an Führungskräfte puffern. Ebenso als Puffer kann die höhere Bildung dienen, über die Führungskräfte verfügen. Bei dem direkten Einsatz von Ressourcen, die Anforderungen abfedern, lassen sich hingegen kaum Unterschiede feststellen – lediglich Sport betreiben Führungskräfte signifikant häufiger.

6 Begrenzungen

Die Arbeitswissenschaft unterscheidet Belastungen und Beanspruchungen, erstere sind die objektiv messbaren und erkennbaren Einflussfaktoren, letztere sind die Wirkungen dieser Einflüsse auf den individuellen Menschen, der diesen Einflüssen ausgesetzt ist (vgl. Bokranz & Landau, 2012, Bd. I, S. 179 f.).

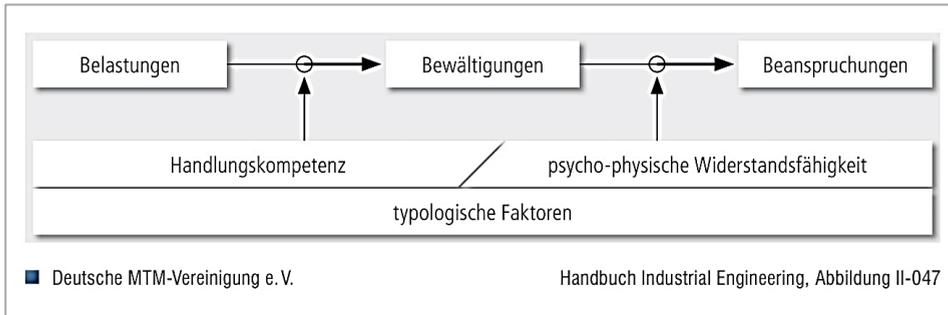


Abbildung 7. Belastungen und Beanspruchungen (Bokranz & Landau, 2012, Band I, S. 180).

In der vorliegenden Arbeit werden nur in wenigen Fällen Belastungen analysiert. Derartige Ausnahmen sind beispielsweise die Dauer der Arbeitszeit und die Erfahrung von Arbeitslosigkeit. Auch die Handlungskompetenz wird kaum erfasst – Bildung mag zu höherer Handlungskompetenz führen, doch ist hier sicher kein unmittelbarer, linearer Zusammenhang zu vermuten. Die im ALLBUS erfragten und hier ausgewerteten Variablen stellen überwiegend Beanspruchungen dar.

Damit sind die hier dargestellten Ergebnisse kaum zur Arbeitsgestaltung zu verwenden: Arbeitsgestaltung setzt zuerst an den Belastungen als den objektiv messbaren Einflüssen an. Doch sind für die Gesundheit der Führungskräfte die Beanspruchungen entscheidend, zentral für den Umgang mit Stress ist „cognitive appraisal“ (Lazarus & Launier, 1978, S. 301), damit auch die Sicht des Betroffenen auf die Welt.

Vermutlich ist die subjektive Einschätzung einer Gratifikation wirksamer als die objektive Höhe der Gratifikation. Vielleicht ist die subjektive Einschätzung generell stärker, als es die objektiven Parameter sind: „the person thinks and acts and thereby changes the person-environment relationship; information about this is feedback to the person through cognitive activity“ (Lazarus & Launier, 1978, S. 291).

Wenn dieser Gedankengang in die richtige Richtung führt, dann ist der Hebel für die Erhaltung und die Verbesserung der Gesundheit von Führungskräften (und von Beschäftigten überhaupt) eher auf Seite der subjektiven Einschätzungen, der Handlungskompetenz und der psycho-physischen Widerstandsfähigkeit zu suchen. Selbstverständlich müssen Belastungen abgebaut werden, wo sie ein schädigungsfreies Arbeiten verhindern. Doch sind insbesondere für den Einzelnen die persönlichen, kognitiven Verarbeitungsvorgänge mitentscheidend.

7 Message to go - Handlungsoptionen für Führungskräfte

Führungskräfte sind besonderen Belastungen ausgesetzt. Dennoch sind sie nicht mehr von Krankheiten betroffen als Beschäftigte ohne Führungsaufgaben. Nach dem Job-Demand-Ressource-Modell können mehr und bessere Ressourcen dafür verantwortlich sein, dass Führungskräfte trotz höherer Belastung keine schlechtere Gesundheit aufweisen.

Möglicherweise werden die Belastungen für Führungskräfte auch in Zukunft eher steigen (Robins, Coulter & Fischer, 2012, S. 192). Die anstehende Entwicklung hin zu „Industrie 4.0“, „Dienstleistung 4.0“ und „Arbeit 4.0“ lässt zunächst keine ruhige, entspannte Arbeitsumgebung erwarten (vgl. Ittermann, Niehaus & Hirsch-Kreinsen, 2015; Lichtblau et al. 2015; Apt, Bovenschulte, Hartmann & Wischmann, 2016). Dennoch können Führungskräfte ihre Gesundheit erhalten – wenn sie ihre Ressourcen verbessern.

Als eine zentrale Ressource hat sich unter den für diesen Text ausgewerteten Variablen die eigene wirtschaftliche Lage herausgestellt. Diese ist durch Einnahmen und Ausgaben bestimmt. Die Einnahmen sind auch vom Verhandlungsgeschick und den strategischen Fähigkeiten abhängig, vor allem aber die persönlichen Ausgaben sind direkt beeinflussbar.

Einem nicht ganz ernstgemeinten Sprichwort nach steigt mit den Fixkosten, für die eine Führungskraft verantwortlich ist, auch das Herzinfarktisiko dieser Führungskraft proportional. Vielleicht ist ein ähnlicher Zusammenhang zwischen den privaten Ausgaben und dem Risiko einer Erkrankung zu vermuten.

Weitere, in dieser Auswertung nicht greifbare Ressourcen umfassen Arbeitstechniken, Kommunikations- und Konfliktlösetechniken und ein achtsamer Umgang mit den eigenen Kräften und der Gesundheit. Hier muss offenbleiben, ob Führungskräfte und vor allem Nachwuchsführungskräfte in ausreichendem Maße mit diesen Ressourcen versehen sind. Wo dies nicht der Fall ist, sollten Führungskräfte ihre Ressourcen-Ausstattung entsprechend verbessern – und zwar vor der ersten gravierenden Krankheit.

Literaturverzeichnis

- Allbus 2017. Grundkonzeption und Ziele des ALLBUS-Programms. GESIS. Abgerufen am 18. Feb. 2017, von <http://www.gesis.org/allbus/allbus-home/> und <http://www.gesis.org/allbus/allgemeine-informationen/stichproben-und-erhebungsdesign/>.
- Apt, W., Bovenschulte, M., Hartmann, E. A. & Wischmann, S. (2016). Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“. Berlin: Institut für Innovation und Technik.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309 – 328.
- Bauer, G. & Jenny, G. (2015). Gesundheit in Wirtschaft und Gesellschaft. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (2. Aufl. S. 207-225). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bokranz, R. & Landau, K. (2012). *Handbuch Industrial Engineering*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Braun, B. & Marstedt, G. (2014). Partizipative Entscheidungsfindung beim Arzt: Anspruch und Wirklichkeit. In J. Böcken, B. Braun & R. Meierjürgen (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor 2014* (S. 107-131). Gütersloh: Bertelsmann.
- Eichenhorst, W., Tobsch, V. & Wehner, C. (2016). Neue Qualität der Arbeit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2016* (S. 9-20). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ittermann, P., Niehaus, J. & Hirsch-Kreinsen H. (2015). *Arbeiten in der Industrie 4.0*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, (2), 285-308.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1978). Stress-Related Transactions between Person and Environment. In L. A. Pervin (Hrsg.), *Perspectives in International Psychology* (S. 287- 327). New York, London: Plenum Press.
- Lichtblau, K., Stich, V., Bertenrath, R., Blum, M., Bleider, M., Millack, A., Schmitt, K., Schmitz, E. & Schröder, M. (2016). *Industrie 4.0- Readiness*. Frankfurt am Main: IMPULS-Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik.

- Meyer, M. & Meschede, M. (2016). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2015. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeitenreport (S. 251-306). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Robins, S. P., Coulter, M. & Fischer I. (2012). Management. Grundlagen der Unternehmensführung. München: Pearson.
- Rump, J., Schiedhelm, M. & Eilers, S. (2016). Gesundheit anordnen? Die Rolle der Führungskultur im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2016 (S. 95-106). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Siegrist J. (1990). Berufliche Gratifikationskrisen und körperliche Erkrankung - Zur Soziologie menschlicher Emotionalität. In H. Oswald (Hrsg.), Macht und Recht. Festschrift für Heinrich Popitz (S. 79-94). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Siegrist, J. (2015). Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen. München: Elsevier, Urban & Fischer.

4 Psychische Widerstandsfähigkeit in der Arbeitswelt von morgen – welche Bedeutung hat Resilienz für Führungskräfte in sich verändernden Unternehmen?

Laura Sophie Aichroth

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	101
Tabellenverzeichnis	101
Abstract	102
1 Warum psychische Widerstandsfähigkeit wichtiger wird	103
2 Zukünftige Herausforderungen und Stress im Arbeitsleben	105
3 Wer an der Studie teilnahm	112
4 Vorgehensweise im Rahmen der Studie	114
5 Die wichtigsten Resilienzfaktoren in Veränderungen	115
6 Was zur Förderung von Resilienz hilfreich ist	117
7 Was uns diese Ergebnisse sagen	118
8 Fazit	120
9 Message to Go	121
Literaturverzeichnis	122

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Beanspruchung und Stress unter Führungskräften im Vergleich zu abhängig Beschäftigten ohne Personalverantwortung in Deutschland	108
Abbildung 2:	Auswertungssystem mit Übersicht der Rangfolge der Resilienzfaktoren für Führungskräfte in sich verändernden Unternehmen gesamt, nach Geschlechtern und nach Führungserfahrung.....	116
Abbildung 3:	Maßnahmen zur Resilienzförderung bei Führungskräften in sich verändernden Unternehmen in absoluter Häufigkeit	117
Abbildung 4:	Inhaltlich zusammenfassende Ergebnisdarstellung des Zusammenspiels der drei wichtigsten Resilienzfaktoren für Führungskräfte in sich verändernden Unternehmen sowie Resilienzförderung	121

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Dimensionen des Balancemodells und Skalen des BALI-F ..	106
Tabelle 2:	Definitionen der sieben Resilienzfaktoren	109
Tabelle 3:	Qualitativer Stichprobenplan.....	113

Abstract

Welche Faktoren der psychischen Widerstandsfähigkeit, Resilienz, sind für Führungskräfte in Veränderungen am wichtigsten und welche Maßnahmen helfen zur Resilienzförderung? Hierzu wurden Experteninterviews (N = 10) durchgeführt. Die Experten sind oder waren selbst Führungskraft oder arbeiten im beruflichen Kontext mit Führungskräften zusammen, haben Veränderungen selbst oder im direkten Kontakt zu den Betroffenen erlebt und verfügen über ein grundsätzliches Verständnis von Resilienz. Es wurden sechs Situationen geschildert und nach deren Bewältigung sowie Maßnahmen der Resilienzförderung gefragt. Nach der Auswertung zeigt sich Selbstwirksamkeit (29,01%) als wichtigster Resilienzfaktor, gefolgt von Reaching Out (22,65%) und Impulskontrolle (15,75%) sowie Resilienzförderung durch psychologische Angebote, Coaching, Training und physische Angebote. Den Resilienzfaktoren Emotionssteuerung, Empathie, Kausalanalyse und Optimismus wurde weniger Bedeutung beigemessen. Ausgehend von Ergebnissen bisheriger und dieser Studie zeigt sich, dass im Rahmen von Veränderungen in Unternehmen bestimmte Resilienzfaktoren besonders wichtig sind, um die Anforderungen als Führungskraft mental zu bewältigen und dass Resilienzförderung hierbei durch die genannten Maßnahmen als möglich gesehen wird.

1 Warum psychische Widerstandsfähigkeit wichtiger wird

Beindet sich Ihr Unternehmen auch in Veränderungsprozessen oder gar in einer Transformation? 80% der Unternehmen in Deutschland sind laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung aktuell oder in den letzten Jahren mit Transformationsprozessen in Berührung gekommen (Beyer, 2015). Fragt man Führungskräfte, so sehen diese das Bewältigen und Verwirklichen von Veränderungen als größte zukünftige Herausforderung (72%) (Eilers, Möckel, Rump & Schabel, 2014). Ziel der Unternehmen ist es, sich durch eigene Transformationsprozesse an die sich schnell verändernden Märkte anzupassen (Schaper, 2014). Was heißt das für Sie als (angehende) Führungskraft? Die veränderte Arbeitswelt bringt veränderte Anforderungen an Arbeitnehmende mit sich wie zunehmender Zeitdruck, die Überflutung an Informationen, wachsende und häufig wechselnde Aufgaben sowie geforderte dauerhafte Erreichbarkeit. Diese Arbeitsanforderungen führen weniger zu einer physischen als zu einer psychischen Beanspruchung des Einzelnen (Patzelt, 2015). Polarisierend und pauschalisierend beschreibt Malik (2006) richtiges und gutes Management als den einzigen Weg zu erfolgreichen Menschen, funktionstüchtigen Unternehmen und einer lebensdienlichen Gesellschaft, da hierdurch Orientierung im Ungewissen gegeben werde.

Es wird angenommen, dass Resilienz, die psychische Widerstandsfähigkeit des Einzelnen, an Bedeutung zunehmen wird, was die steigende Anzahl von Untersuchungen und Veröffentlichungen bestätigt (Wink, 2016). Führungskräfte befinden sich in sogenannten Sandwichpositionen zwischen der Unternehmensleitung und den Teams. Sie sind in Unternehmen Spannungsfeldern ausgesetzt, welche es für erfolgreiches Führungsverhalten zu bewältigen gilt (Grote & Kauffeld, 2007). Deshalb wird vor allem von Ihnen als Führungskraft erwartet, psychisch widerstandsfähig zu sein, um Ihre Mitarbeitenden durch Veränderungen zu führen (Mourlane, 2014). Der Fokus dieser Studie liegt auf dem mittleren Management, welches beispielsweise Bereichs-, Abteilungs- und Gruppenleiter beinhaltet (Pelz, 2004). Diese Zielgruppe muss als Bindeglied zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden verschiedene Rollen einnehmen, wie Vorgesetzter, Vorbild, Coach, Vermittler, Problemlöser oder Katalysator in der Überwindung von Widerständen bei Veränderungen. Dies kann zu widersprüchlichen Anforderungen und folglich zu Konflikten führen (Holtz, 2016). In diesem Kapitel wird beschrieben, welche Resilienzfaktoren für Führungskräfte am wichtigsten sind, um

die Herausforderungen in sich verändernden Unternehmen mental widerstandsfähig bewältigen zu können und wie die Resilienz bei Führungskräften hierbei gefördert werden kann.

2 Zukünftige Herausforderungen und Stress im Arbeitsleben

Um flexibler und innovativer zu sein, sind Unternehmen heutzutage zu der Entwicklung neuer Kompetenzen und Strukturen gezwungen. Unternehmen müssen sich an die sich schnell verändernden Märkte anpassen können. Unterstützt von neuen Medientechnologien können Mitarbeitende heutzutage immer häufiger selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiten (Gerdenitsch, Kubicek & Korunka, 2015). Diese künftig zunehmend vernetztere, digitalere, flexiblere Art des Arbeitens wird auch Arbeiten 4.0 genannt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015), im Angloamerikanischen *New Ways of Working* oder *NewWoW* (Laihonnen, Jääskeläinen, Lönnqvist & Ruostela, 2012; Block, Groenesteijn, Schelvis & Vink, 2012).

Welchen Einfluss hat Führung auf diese Veränderungen? Führung kann als Grundphänomen menschlicher Entwicklung beschrieben werden (Steiger, 2013). Nach Malik (2006) hängen in jeglichen Institutionen der Wirtschaft bereits in der heutigen Zeit, zunehmend jedoch in der Zukunft, Leistung, Karriere, Ansehen, Macht, Einkommen, Gesundheit, Zufriedenheit und ein erfülltes Leben von der Fähigkeit ab, sich selbst und andere zu managen. Es ist daher bedenklich, dass etwa die Hälfte der Führungskräfte angeben, aufgrund ihrer Erfahrungen in ihrem Aufgabengebiet in ihre aktuelle Position gekommen (51%) sowie in ihrer vorherigen Position ohne Führungsverantwortung erfolgreich gewesen zu sein (47%) (Nink, 2014); sprich der beste Experte und nicht die für Führung geeignetste Person wird vielfach Führungskraft. Bereits heute wird die zunehmend von Dynamik und Komplexität geprägte Arbeitswelt für Mitarbeitende als vermehrt auftretende, widrige Arbeitsbedingungen beschrieben, wobei angenommen wird, dass die psychische Widerstandsfähigkeit des Einzelnen an Bedeutung zunehmen wird (Götze, 2013). Welche Herausforderungen haben Führungskräfte, die sie daran hindern, ihre Rolle optimal auszufüllen? Zu wenig Zeit (59,8%), zu starker Druck und zu hohe Arbeitsbelastung (37,1%) sowie zu wenig Befugnisse (28,5%) werden als die drei größten Hindernisse genannt (Akademie für Führungskräfte, 2009).

Führungskräfte agieren als Wissensträger und –vermittler, wodurch sie als verantwortlich und als Katalysator für unternehmerische Veränderungen beschrieben werden. Es gilt zu lenken, wo nicht gehandelt wird, Spannungen auszugleichen sowie Strategien anzuordnen, was voraussetzt, dass Kommunikation und Interaktion funktionieren (Holtz, 2016). Führungskräfte sind in Unternehmen

Spannungsfeldern ausgesetzt, welche es für erfolgreiches Führungsverhalten zu bewältigen gilt (Grote & Kauffeld, 2007). Grote und Kauffeld untersuchten Anforderungen an Führungskräfte in einem sich schnell ändernden Unternehmen und entwickelten das *Balance-Inventar der Führung*, kurz *BALI-F*. Das Balance-Inventar der Führung ist ein Fragebogen zur Selbst- bzw. Fremdeinschätzung für Führungskräfte, anhand welchem untersucht wird, inwieweit Führungskräfte in Bezug auf die vier folgenden Spannungsfelder im Gleichgewicht sind, wie in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1

Dimensionen des Balancemodells und Skalen des BALI-F (eigene Darstellung nach Grote & Kauffeld, 2007, S. 326).

	Stabilisieren versus Dynamisieren		
I. Aufgabenmanagement	1	Tagesgeschäft	vs. Strategie
	2	Selbermachen	vs. Delegieren
II. Beziehungsmanagement	3	Nähe	vs. Distanz
	4	Team	vs. Individuum
III. Veränderungsmanagement	5	Reflexion	vs. Umsetzung
	6	Optimierung	vs. Innovation
IV. Mikropolitische Management	7	Authentizität	vs. Repräsentation
	8	Autonomie	vs. Integration

Ziel des BALI-F ist die Sensibilisierung von Führungskräften für persönliche Handlungsmuster in zentralen Führungsdilemmata. Die Dimensionen Beziehungs-, Veränderungs- und mikropolitische Management werden im Rahmen der Studie aufgegriffen, um zu untersuchen, wie Führungskräfte mit diesen psychisch widerstandsfähig umgehen. Die psychische Widerstandsfähigkeit von Führungskräften ist besonders wichtig, da der steigende Druck am Arbeitsplatz in den letzten Jahren zu einschneidenden Veränderungen arbeitsbezogener Verhaltensmuster bei Mitarbeitenden geführt hat. Eine exemplarisch genannte untersuchte negative Konsequenz dessen ist der sogenannte Präsentismus, das Phänomen zur Arbeit zu gehen, obwohl man krank ist (Aronsson, 2000). Der Krankenstand in Deutschland, also wie viel Prozent der Erwerbstätigen an einem Kalendertag durchschnittlich arbeitsunfähig erkrankt sind, ist laut des Gesundheitsreports 2016 der Deutschen Angestellten Krankenkasse, kurz DAK, im Jahr

2015 nur leicht angestiegen (Marschall, Hildebrandt, Sydow & Nolting, 2016). Die darunter steigende Anzahl psychischer Erkrankungen wird jedoch als besorgniserregend gesehen (Kauffeld & Hoppe, 2011). 2015 entfielen mehr als die Hälfte der Ursachen aller Krankheitstage (54,5%) auf Erkrankungen des Muskel-Skelett- oder des Atmungssystems sowie auf psychische Erkrankungen.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) nennt Stress als das größte Gesundheitsrisiko des 21. Jahrhunderts. Sie geht davon aus, dass bis zum Jahr 2020 jede zweite Krankmeldung auf Stress zurückzuführen sein wird (Poulsen, 2012). Nach Ergebnissen des Führungskräftemonitors 2015 des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung geben die meisten Führungskräfte an, unter hohem beruflichen Stress zu stehen. Fast 80% der Führungskräfte geben berufliche Belastungen, häufigen Zeitdruck und viele Unterbrechungen als Ursachen hierfür an. Etwa die Hälfte der Männer (49%) und Frauen (46%) in Führungspositionen berichten von häufigen Schwierigkeiten, zu Hause von der Arbeit abschalten zu können, was bei 29% der Frauen und 19% der Männer zu Schlafproblemen führt (Holst, Busch-Heinzmann & Wieber, 2015). Stress kann als körperliche unspezifische Reaktion auf jegliche gestellte Anforderung gesehen werden. Als Stressoren werden Auslöser gesehen, welche höchstwahrscheinlich zu Stressreaktionen führen (Semmer, 1994). Bei Führungskräften werden Rollenambiguität, Rollenkonflikte und Rollenüberlastung als Stressoren genannt (Chênevert, Vandenberghe, Doucet & Ben Ayed, 2013). Abbildung 1 zeigt das Ergebnis einer Umfrage zu Beanspruchung und Stress unter Führungskräften und Mitarbeitenden in Deutschland.

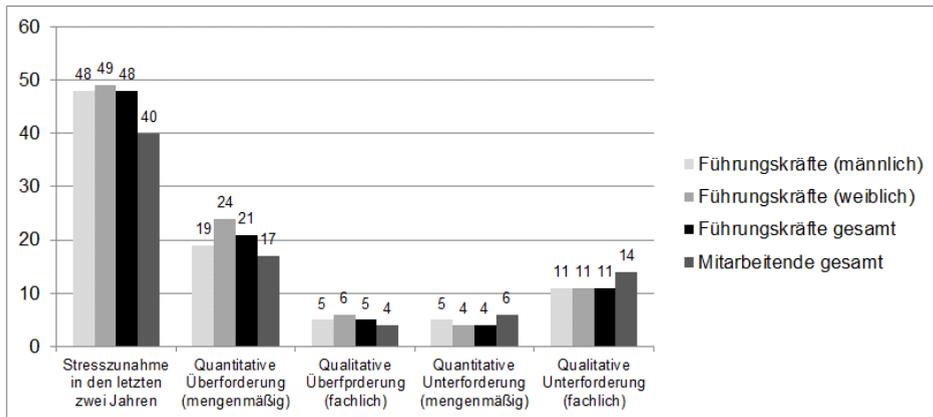


Abbildung 1. Beanspruchung und Stress unter Führungskräften im Vergleich zu abhängig Beschäftigten ohne Personalverantwortung in Deutschland (Angabe in %) (eigene Darstellung nach Lohmann-Haislah, 2012, S. 88).

Die Frage ist, was Führungskräften dabei hilft, diese Beanspruchung und Stress psychisch erfolgreich zu bewältigen. Der Begriff Resilienz leitet sich aus dem Lateinischen von *resiliere* ab, das mit zurückspringen oder abprallen übersetzt wird (Hau, Dralle & Martini, 2012), und meint die Fähigkeit einer Person, mit belastenden Lebensumständen oder negativen Konsequenzen von Stress erfolgreich umgehen zu können, wobei im Rahmen dieses Kapitels der Fokus auf Ersterem liegt (Rutter, 2001; Wustmann Seiler, 2015). Diese Umstände können persönliche Schicksalsschläge sein oder alltägliche Situationen im Beruf oder Privatleben wie finanzielle Sorgen, Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes oder Umstrukturierungsmaßnahmen, welche die Notwendigkeit einer resilienten Haltung bedingen (Scharnhorst, 2012). Resilienz ist jedoch keine Persönlichkeitseigenschaft, sondern die individuelle Fähigkeit, eine Risikosituation zu bewältigen (Fröhlich-Gildhoff & Rönau-Böse, 2015). Im Rahmen der zugrundeliegenden Studie wird Resilienz in die sieben Fähigkeiten oder Faktoren von Resilienz (*seven skills of resilience*) von Reivich und Shatté (2003) unterteilt. Die sieben Resilienzfaktoren werden in Tabelle 2 definiert.

Tabelle 2

Definitionen der sieben Resilienzfaktoren (Adaptive Learning Systems, n. d.).

Emotionsregulation, engl. emotion regulation	Über die Fähigkeit verfügen, die eigenen Gefühle allen Widrigkeiten zum Trotz zu kontrollieren und zielfokussiert zu bleiben.
Impulskontrolle, engl. impulse control	Die Fähigkeit besitzen, das eigene Verhalten angesichts von Widrigkeiten kontrollieren zu können und zielfokussiert zu bleiben.
Optimismus, engl. optimism	Ein realitätsbezogener Glaube daran, dass die Zukunft positiv ist aufgrund der eigenen Kausalanalyse und Selbstwirksamkeit.
Kausalanalyse, engl. causal analysis	Fähig zu sein, die Gründe von Widrigkeiten genau und umfassend zu identifizieren und effektive Lösungen hervorzubringen.
Empathie, engl. empathy	Die Fähigkeit, verbale und nonverbale Hinweise anderer zu lesen, um deren mentalen Zustand sowie Gefühle einzuschätzen.
Selbstwirksamkeit, engl. self-efficacy	Der eigene Sinn für die Bewältigung von Widrigkeiten, Herausforderungen und Möglichkeiten.
Reaching Out	Die Fähigkeit besitzen, Beziehungen mit anderen zu vertiefen und neue Herausforderungen und Möglichkeiten anzunehmen.

Der siebte Resilienzfaktor Reaching Out wird in der englischen Benennung beibehalten, um die Genauigkeit der Bedeutung sicherzustellen. Die in Bezug auf die Resilienzfaktoren verwendete Literatur stammt hauptsächlich aus dem Angloamerikanischen und in der deutschen Fachliteratur wird kein Terminus verwendet, der der englischen Definition gerecht wird. In dieser Studie werden für die ersten sechs Resilienzfaktoren die deutschen Übersetzungen verwendet.

Das Angebot an Maßnahmen zum Thema Resilienz kann als inflationär bezeichnet werden (Pätzold, 2015). Vieles ist bereits bekannt zu Resilienz, jedoch weniger, welche die wichtigsten Resilienzfaktoren für den Erhalt der psychischen Widerstandsfähigkeit von Führungskräften in sich verändernden Unternehmen sind und welche Möglichkeiten es zur Förderung von Resilienz bei Führungskräften hierbei gibt. Es ist in dieser Studie von Interesse, welche Resilienzfaktoren entscheidend sind, um als Führungskraft Veränderungen innerhalb eines Unternehmens erfolgreich im Sinne der Erhaltung der eigenen psychischen Widerstandsfähigkeit zu bewältigen. Optimismus ist nach der qualitativen Studie von Pätzold (2015) in einem Unternehmen, das sich in einem dynamischen Umfeld befindet, für 83% der Führungskräfte der wichtigste Resilienzfaktor. Avey, Luthans und Jensen (2009) konnten zeigen, dass Menschen mit hoher Resilienz eher für Veränderungen am Arbeitsplatz offen sind. Des Weiteren zeigen sie weniger emotionale oder kognitive Irritationen, haben ein geringeres Stresserleben und weniger Fehlzeiten. Nach einer Studie von Murlane et al. (2013), welche nicht explizit in Bezug auf sich verändernde Unternehmen durchgeführt wurde, ging Selbstwirksamkeit als wichtigster Resilienzfaktor für Führungskräfte hervor. Im Rahmen der vorliegenden Studie gilt es zu prüfen, welcher der wichtigste Resilienzfaktor für Führungskräfte ist, damit für den Kontext sich verändernder Unternehmen eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse erreicht werden kann. Murlane et al. (2013) gelangen zu der Erkenntnis, dass zwischen den Resilienzfaktoren Emotionssteuerung und Impulskontrolle der stärkste Zusammenhang mit der Gesundheit besteht. Dieses Ergebnis bezieht sich im Besonderen auf Burnout-Symptome und psychosomatische Beschwerden. Da die Studie nicht den Kontextfaktor sich verändernder Unternehmen berücksichtigt, gilt dies zu überprüfen.

Wie kann Resilienz bei Führungskräften in sich verändernden Unternehmen gefördert werden? Ergebnisse bisheriger Studien zeigen, dass eine Steigerung der Resilienz und damit eine Steigerung des Selbstbewusstseins in Bezug auf den Umgang mit organisationalen Veränderungen, beispielsweise durch Coaching, festgestellt werden kann (Sherlock-Storey et al., 2013). Jackson et al. (2007) empfehlen zur Förderung der individuellen Resilienz unter anderem den Aufbau und die Pflege positiver beruflicher und sozialer Beziehungen und Netzwerke, eine positive Sichtweise (Optimismus), eine reflektierte Haltung sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit beruflicher mit privaten Interessen. Robertson et al. (2015) kommen zu dem Ergebnis, dass persönliche Resilienz, psychische Gesundheit und subjektives Wohlbefinden durch Resilienz-Trainings weiterentwickelt und die psychosozialen Funktionen und Leistungen verbessert werden. Diese Studien

zeigen mögliche Maßnahmen zur Förderung von Resilienz, welche es in Bezug auf Führungskräfte in sich verändernden Unternehmen in der vorliegenden Studie zu überprüfen gilt.

3 Wer an der Studie teilnahm

An der qualitativen Studie der Autorin nahmen $N = 10$ Probanden teil, die entweder selbst als Führungskraft im unternehmerischen Kontext Veränderungen erlebt haben oder in einer beratenden und unterstützenden Funktion Führungskräfte in sich verändernden Unternehmen begleitet haben (Staiger, 2016). 60% der Teilnehmenden waren männlich ($N = 6$) und 40% weiblich ($N = 4$). Die Teilnehmenden waren zwischen 33 und 71 Jahre alt ($M = 52$ Jahre, $SD = 9,80$). Da die vorliegende Studie das Ziel hat, einen Beitrag zur Erforschung der wichtigsten Resilienzfaktoren für Führungskräfte in sich verändernden Unternehmen zu leisten sowie dabei Möglichkeiten der Resilienzförderung zu untersuchen, wurden die Kriterien für die Zusammensetzung der Stichprobe vor Beginn der Untersuchung bereits festgelegt (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013). Die Kriterien der Stichprobe sind:

- (1) selbst Führungskraft zu sein oder gewesen zu sein oder im beruflichen Kontext mit Führungskräften zusammenzuarbeiten
- (2) hierbei Veränderungen in Unternehmen selbst oder im direkten Kontakt zu den Betroffenen erlebt zu haben
- (3) ein grundsätzliches Verständnis des Themenkomplexes Resilienz zu haben

Tabelle 3 zeigt weitere Informationen zu den Teilnehmern (Schreier, 2010).

Tabelle 3

Qualitativer Stichprobenplan (eigene Darstellung nach Schreier, 2010, S. 246)

Nr.	Funktionsbereich	Geschlecht	Alter*	Berufserfahrung*	Führungserfahrung*
IP 01	Unternehmensberatung	w	51	27	22
IP 02	Personal	w	55	30	0
IP 03	Personal	w	49	23	15
IP 04	Vertrieb	m	43	18	6
IP 05	Personal	m	53	26	0
IP 06	Personal	w	57	28	18
IP 07	Vertrieb	m	71	40	25
IP 08	Personal	m	55	37	21
IP 09	Dienstleister	m	33	12	2
IP 10	Unternehmensberatung	m	49	25	20
		M	52	27	13
		SD	9,80	8,19	9,86
<i>Anmerkungen.</i> Arithmetisches Mittel, Standardabweichung					* in Jahren

Die Teilnehmer verfügen über 12 bis 40 Jahre Berufserfahrung ($M = 27$ Jahre, $SD = 8,19$) und keine bis 25 Jahre Führungserfahrung ($M = 13$ Jahre, $SD = 9,86$). Das Ziel war es, eine nahezu gleichgewichtige Verteilung an Männern und Frauen zu interviewen, die zur Hälfte aus dem Personalkontext und zur Hälfte aus kundennahen Funktionen stammen. Dadurch werden beide Perspektiven der Verkaufs- und Unterstützungsbereiche abgebildet, und eine höhere Generalisierbarkeit wird erreicht. Wie der Stichprobenplan in Tabelle 3 zeigt, konnte diese Verteilung hinsichtlich der angestrebten Stichprobenqualität erzielt werden.

4 Vorgehensweise im Rahmen der Studie

Es wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt, da der offene Charakter qualitativer Forschung eine authentische Erfassung der Sichtweisen der Befragten ermöglicht und damit einen Zugang zu Inhalten bietet, die bei einer quantitativen Vorgehensweise oft verloren gehen (Mayer, 2008). Es wurde im Speziellen die *Methode der kritischen Ereignisse* (engl. Critical Incident Technique, abgekürzt CIT) genutzt (Flanagon, 1954). Das Ergebnis der Anwendung dieser Methode besteht aus der Schilderung erfolgsrelevanten, sogenannten kritischen, Arbeitsverhaltens (Schuler, 2014). Im Rahmen der vorliegenden Studie basieren die kritischen Situationen auf den Spannungsfeldern von Führungskräften hinsichtlich Beziehungsmanagement, Veränderungsmanagement und mikropolitischen Management des BALI-F nach Grothe und Kauffeld (2007) (s. Kap. 2, Tabelle 1). Diese Spannungsfelder wurden in den Situationsschilderungen mit den Veränderungen außerhalb und innerhalb von Unternehmen (Graf, 2012) verknüpft. Außerhalb von Unternehmen wurden die Entwicklungen unterteilt in wirtschaftlicher, technologischer und soziokultureller Natur, innerhalb von Unternehmen in Wettbewerbs- und Kostendruck, Rationalisierungen und Reorganisationen, Leistungsorientierung, Internationalisierung, Verfügbarkeit sowie Arbeitszeitformen und -regelungen.

Die Datenerhebung erfolgte anhand persönlicher und telefonischer Interviews in Form eines teil- bzw. halbstandardisierten Interviews, um eine Vergleichbarkeit und Strukturierung der Interviews zu erreichen (Bierhoff & Petermann, 2014). Es wurde die spezielle Form der Experteninterviews gewählt (Gläser & Laudel, 2010). Das in dieser Studie betrachtete Expertentum umfasst die Erfahrungen und das Wissen der Befragten im Zusammenhang mit Resilienz von Führungskräften in sich verändernden Unternehmen. Die gewählte Grundform der qualitativen Inhaltsanalyse ist im Rahmen dieser Studie die der Strukturierung, wobei es das Ziel war, bestimmte Bedeutungsaspekte in Bezug auf die bedeutendsten Resilienzfaktoren für Führungskräfte in sich verändernden Unternehmen sowie eine mögliche Förderung der Resilienz aus dem empirisch erhobenen Material herauszuarbeiten. Hierbei wird ein Querschnitt durch das Material unter vorher festgelegten Ordnungskriterien in acht Kategorien vorgenommen, den sieben Resilienzfaktoren nach Reivich und Shatté (2003) sowie Resilienzförderung als achter Code.

5 Die wichtigsten Resilienzfaktoren in Veränderungen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass fast jede dritte Aussage in Bezug auf einen Resilienzfaktor auf den Faktor *Selbstwirksamkeit* (29,01%) fällt. Dieser kann nach abnehmender Bedeutung folgendermaßen unterteilt werden: das eigene Rollenverständnis als Führungskraft; das Verständnis und die Klarheit in Bezug auf den eigenen Selbstwert bzw. die eigenen Werte; Selbstbewusstsein, welches einhergeht mit einem Bewusstsein, beispielsweise hinsichtlich der eigenen Stärken und Schwächen oder der eigenen Verantwortung sowie eine Aktivität in der Art, die Dinge zu lenken und nicht passiv geschehen zu lassen. Der zweitwichtigste Resilienzfaktor ist nach Ergebnissen dieser Studie das *Reaching Out* (22,65%). Dieser gliedert sich nach absteigender Wichtigkeit in Bezug auf die eigenen Mitarbeitenden, das eigene Management, gleichrangige oder auch andershierarchische interne Interessengemeinschaften sowie das private Umfeld wie Familie und Freunde. An dritter Stelle folgt der Resilienzfaktor der *Impulskontrolle* (15,75%), gefolgt von der *Emotionsregulation* (12,98%). An fünfter Stelle folgt der Resilienzfaktor *Empathie* (8,84%), dann die *Kausalanalyse* (6,91%). Dem Resilienzfaktor des *Optimismus* (3,87%) wird im Rahmen der Studie die geringste Bedeutung beigemessen. Abbildung 2 zeigt die Rangfolge der Auswertung. Auch getrennt ausgewertet nach Geschlechtern sowie nach Führungserfahrung bis 15 Jahren und von 16 bis 25 Jahren zeigt sich die Rangfolge über alle gewählten Betrachtungseinheiten ähnlich.

Betrachtungseinheit						
		Gesamt	Geschlechter		Führungserfahrung	
			Frauen	Männer	0 - 15 Jahre	16 - 25 Jahre
Rangfolge	1	Selbstwirksamkeit	Selbstwirksamkeit	Selbstwirksamkeit	Reaching Out	Selbstwirksamkeit
	2	Reaching Out	Reaching Out	Reaching Out	Selbstwirksamkeit	Reaching Out/ Impulskontrolle
	3	Impulskontrolle	Impulskontrolle/ Emotionsregulation	Impulskontrolle	Impulskontrolle / Emotionsregulation	
	4	Emotionsregulation		Emotionsregulation		Emotionsregulation
	5	Empathie	Empathie	Empathie	Empathie	Kausalanalyse
	6	Kausalanalyse	Kausalanalyse	Kausalanalyse	Realistischer Optimismus	Empathie
	7	Realistischer Optimismus	Realistischer Optimismus	Realistischer Optimismus	Kausalanalyse	Realistischer Optimismus

Abbildung 2. Auswertungssystem mit Übersicht der Rangfolge der Resilienzfaktoren für Führungskräfte in sich verändernden Unternehmen gesamt, nach Geschlechtern und nach Führungserfahrung (eigene Darstellung).

6 Was zur Förderung von Resilienz hilfreich ist

Die Maßnahmen, die von den Experten innerhalb von Veränderungen in Unternehmen zur Förderung von Resilienz bei Führungskräften genannt wurden, werden in Abbildung 3 nach der absoluten Häufigkeit abnehmend dargestellt.

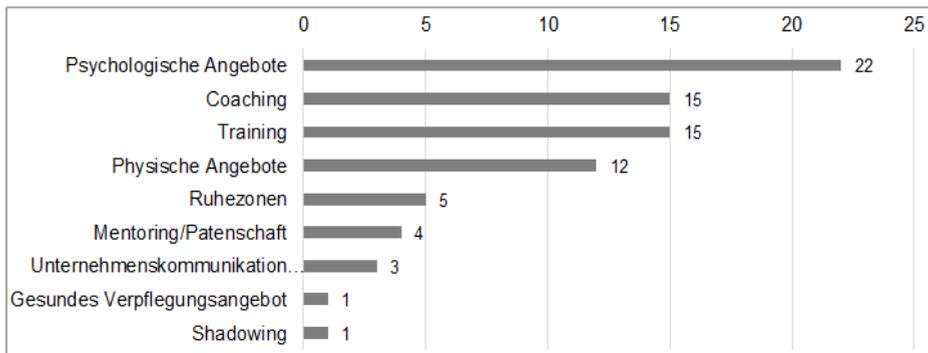


Abbildung 3. Maßnahmen zur Resilienzförderung bei Führungskräften in sich verändernden Unternehmen in absoluter Häufigkeit (eigene Darstellung). *Shadowing* (engl. shadow, dt. Schatten) meint das Mitlaufen als Schatten einer anderen Person, um einen Einblick in den Arbeitsalltag zu erhalten.

Wie in Abbildung 3 veranschaulicht sind die Maßnahmen, welchen von den Experten zur Förderung von Resilienz eine größere Bedeutung beigemessen wird, die folgenden vier Kategorien: psychologische Angebote, Coaching, Training und physische Angebote. Die größte Bedeutung zur Resilienzförderung wird psychologischen Angeboten beigemessen, welche sowohl präventiv als auch in akuten Situationen als hilfreich gesehen werden. Diese können externe freiwillige, anonyme Angebote sein, die sowohl beruflich als auch privat genutzt werden können und jegliche Bereiche des täglichen Lebens abdecken, sowie eine zunehmende Anzahl interner Psychologen, die den Führungskräften beratend zur Seite stehen und sie innerhalb der Veränderungen begleiten. Coaching und Training wird die zweitgrößte Bedeutung beigemessen, wobei als Trainingsinhalte beispielsweise die Rolle als Führungskraft sowie Stressprävention als wichtig erachtet werden. Des Weiteren werden physische Angebote als förderlich gesehen, welche individuelle Sportarten oder auch Entspannungstechniken beinhalten können, um durch Stressabbau Resilienz zu steigern und die langfristige Funktionsfähigkeit des Körpers zu erhalten.

7 Was uns diese Ergebnisse sagen

Die Bedeutsamkeit von Resilienz für Führungskräfte im Allgemeinen konnte durch bisherige Studien bereits gezeigt werden (Mourlane et al., 2013; Patzelt, 2015; Pätzold, 2015). Es konnte einerseits die Erkenntnis von Mourlane (2014; Mourlane et al., 2013), dass Selbstwirksamkeit im Allgemeinen der wichtigste Resilienzfaktor für Führungskräfte ist, für den Kontext sich verändernder Unternehmen bestätigt werden. Andererseits konnte Reaching Out als zweitwichtigster Resilienzfaktor festgestellt werden, was aus den bisherigen, zurategezogenen Studien nicht hervorging. Diese Erkenntnis entspricht somit nicht der bisherigen Erkenntnis eines ähnlichen Kontexts, in welchem Optimismus als wichtigster Resilienzfaktor für Führungskräfte in Unternehmen im dynamischen Umfeld hervorgeht (Pätzold, 2015). Es ist kritisch zu sehen und gilt bei weiterer Untersuchung zu überprüfen, inwieweit Rahmenbedingungen des Unternehmens wie beispielsweise Branche, Größe, Standort oder soziodemografische Faktoren der Probanden diese Abweichungen mit sich bringen. Die Studie zeigt somit für Führungskräfte die Bedeutung der Resilienzfaktoren Selbstwirksamkeit, Reaching Out und Impulskontrolle im Rahmen von Veränderungen.

Darüber hinaus ist es von Interesse, in zukünftiger Forschung diese Rangfolge bei Führungskräften in sich verändernden Unternehmen mittels quantitativer Forschung durch Messung der Resilienzquotienten (Adaptive Learning Systems, n. d.; Jackson & Watkin, 2004) sowie einer Einschätzung des eigenen Erfolgs der mentalen Bewältigung der gestellten Anforderungen zu überprüfen. Da der Fokus dieser Studie nicht explizit auf der Gesundheit von Führungskräften lag, konnte die hohe Wichtigkeit von Impulskontrolle und Emotionssteuerung hierbei nicht als Priorität festgestellt werden. Es zeigte sich jedoch, dass diese beiden Resilienzfaktoren für die Zielgruppe als hinreichend bedeutsam, an Stelle drei und vier, gesehen werden (Mourlane et al., 2013). Die Ergebnisse von Avey, Luthans und Jensen (2009), die zeigten, dass Menschen mit hoher Resilienz eher für Veränderungen am Arbeitsplatz offen sind, wurden im Rahmen der vorliegenden Studie zwar als Mitbegründung der Untersuchung gewählt, wurden jedoch in dem gewählten Kontext nicht untersucht. Die Experten nannten die Resilienzfaktoren explizit im Rahmen der Interviews zur mental widerstandsfähigen Bewältigung der beschriebenen Situationen für Führungskräfte. Außerdem lässt sich die Wichtigkeit von Resilienz für Führungskräfte innerhalb betrieblicher Veränderungen bestätigen, da auch implizit eine Vielzahl ihrer Aussagen anhand der Definitionen der Resilienzfaktoren diesen zuzuordnen waren.

Bezüglich der Förderung von Resilienz bei der untersuchten Zielgruppe sind die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit insoweit als relevant zu verzeichnen, als dass sie bestehende Studien und Erkenntnisse bestätigen und erweitern (Bamberg, Mohr & Busch, 2012; Jackson et al., 2007; Patzelt, 2015; Robertson et al., 2015; Sherlock-Storey et al., 2013) und psychologische Angebote, Coaching, Training und physische Angebote als hilfreichste Maßnahmen einordnen. Hinsichtlich aller Maßnahmen zur Resilienzförderung kann kritisch angemerkt werden, dass diese in vielerlei Hinsicht auch außerhalb der Resilienzförderung angewendet werden und es in zukünftigen Studien zu spezifizieren gilt, inwieweit diese speziell zur Förderung von Resilienz zu gestalten sind und sich von deren Einsatz im weiteren Kontext wie der Personal- oder Führungskräfteentwicklung unterscheiden.

8 Fazit

Als Führungskraft sind die Resilienzfaktoren Selbstwirksamkeit, Reaching Out und Impulskontrolle am wichtigsten zur mentalen Bewältigung der gestellten Anforderungen in sich verändernden Unternehmen. Es konnte zu der Erkenntnis gelangt werden, dass vor allem psychologische Angebote, Coaching, Trainings sowie physische Angebote zu einer Resilienzförderung bei Führungskräften in diesem Kontext als hilfreich angesehen werden. Aktuelle Studien zu Veränderungen der Arbeitswelt (vgl. Bullinger, Haner & Mühlstedt, 2014; Coulson-Thomas, 2013) und deren Wirkung auf Arbeitnehmende im Allgemeinen (vgl. Blok et al., 2012; Gerdenitsch et al., 2015; Schooreel & Verbruggen, 2016) sowie Führungskräfte im Besonderen (vgl. Dinh et al., 2014; Holtz, 2016) lassen weitere zukünftige Entwicklungen und Trends erahnen und zeigen den Bedarf weiterer Forschung zu den Auswirkungen auf das Individuum auf. Abschließend kann festgehalten werden, dass das Konstrukt Resilienz weder Neuheitswert hat noch unumstritten ist. Dennoch zeigt die über die letzten Jahre steigende Anzahl an Publikationen in unterschiedlichen Disziplinen die Bedeutung des Konstrukts in der Wissenschaft und verdeutlicht die Herausforderung zukünftiger Forschung, bestehende Unklarheiten zu überprüfen sowie auf mögliche transdisziplinäre Anknüpfungspunkte aufzubauen (Wink, 2016).

9 Message to go

Um als Führungskraft die Arbeitsanforderungen sich verändernder Unternehmen psychisch widerstandsfähig zu bewältigen, ist der Dreiklang aus den Resilienzfaktoren Selbstwirksamkeit, Reaching Out und Impulskontrolle am wichtigsten. Selbstwirksamkeit beinhaltet das Rollenverständnis der Führungskraft, den Selbstwert bzw. die eigene Wertevorstellung, ihr (Selbst-) Bewusstsein sowie die Aktivität, Dinge anzugehen und zu gestalten. Reaching Out bezieht sich auf die Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitenden, dem eigenen Management, Gleichrangigen oder Interessengemeinschaften sowie dem privaten Umfeld. Impulskontrolle beeinflusst diese Beziehungen sowie jegliche Interaktion mit Mitmenschen, da es darum geht, das eigene Verhalten bei Konfrontation mit Widrigkeiten zu kontrollieren und zielfokussiert zu bleiben. Um diese Faktoren zu fördern, werden vor allem psychologische Angebote, Coaching, Training und physische Angebote als wirksam gesehen. Abbildung 4 zeigt den Zusammenhang auf, um als Führungskraft die zukünftigen Herausforderungen der Rolle psychisch erfolgreich zu bewältigen.

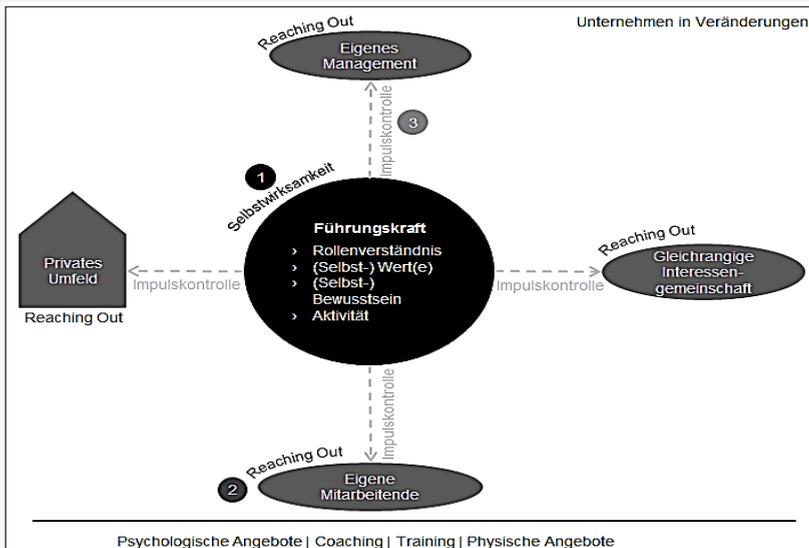


Abbildung 4. Inhaltlich zusammenfassende Ergebnisdarstellung des Zusammenspiels der drei wichtigsten Resilienzfaktoren für Führungskräfte in sich verändernden Unternehmen sowie Resilienzförderung (eigene Darstellung).

Literaturverzeichnis

- Allbus 2017. Grundkonzeption und Ziele des ALLBUS-Programms. GESIS. Abgerufen am 18. Feb. 2017, von <http://www.gesis.org/allbus/allbus-home/> und <http://www.gesis.org/allbus/allgemeine-informationen/stichproben-und-erhebungsdesign/>.
- Apt, W., Bovenschulte, M., Hartmann, E. A. & Wischmann, S. (2016). Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“. Berlin: Institut für Innovation und Technik.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309 – 328.
- Bauer, G. & Jenny, G. (2015). Gesundheit in Wirtschaft und Gesellschaft. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (2. Aufl. S. 207-225). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bokranz, R. & Landau, K. (2012). *Handbuch Industrial Engineering*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Braun, B. & Marstedt, G. (2014). Partizipative Entscheidungsfindung beim Arzt: Anspruch und Wirklichkeit. In J. Böcken, B. Braun & R. Meierjürgen (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor 2014* (S. 107-131). Gütersloh: Bertelsmann.
- Eichenhorst, W., Tobsch, V. & Wehner, C. (2016). Neue Qualität der Arbeit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2016* (S. 9-20). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ittermann, P., Niehaus, J. & Hirsch-Kreinsen H. (2015). *Arbeiten in der Industrie 4.0*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, (2), 285-308.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1978). Stress-Related Transactions between Person and Environment. In L. A. Pervin (Hrsg.), *Perspectives in International Psychology* (S. 287- 327). New York, London: Plenum Press.
- Lichtblau, K., Stich, V., Bertenrath, R., Blum, M., Bleider, M., Millack, A., Schmitt, K., Schmitz, E. & Schröder, M. (2016). *Industrie 4.0- Readiness*. Frankfurt am Main: IMPULS-Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik.

- Meyer, M. & Meschede, M. (2016). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2015. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeitenreport (S. 251-306). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Robins, S. P., Coulter, M. & Fischer I. (2012). Management. Grundlagen der Unternehmensführung. München: Pearson.
- Rump, J., Schiedhelm, M. & Eilers, S. (2016). Gesundheit anordnen? Die Rolle der Führungskultur im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2016 (S. 95-106). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Siegrist J. (1990). Berufliche Gratifikationskrisen und körperliche Erkrankung - Zur Soziologie menschlicher Emotionalität. In H. Oswald (Hrsg.), Macht und Recht. Festschrift für Heinrich Popitz (S. 79-94). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Siegrist, J. (2015). Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen. München: Elsevier, Urban & Fischer.
- Staiger, L. S. (2016). Psychische Widerstandsfähigkeit in der Arbeitswelt von morgen - die Bedeutung von Resilienz für Führungskräfte in sich verändernden Unternehmen (Nicht veröffentlichte Masterthesis). FOM Hochschule für Oekonomie & Management Essen, Stuttgart.

5 Happiness-Management: Make your company fly!

Isabella Blättermann

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	126
Abstract	127
1 Ziel: Managt eure Unternehmen glücklich	128
2 Happiness – Superpower für Mensch und Unternehmen.....	129
3 Die DNA glücklicher Mitarbeiter	132
4 Grundsteine müssen neu gelegt werden.....	134
6 Message to go.....	141
Literaturverzeichnis.....	142

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auswirkung von Happiness im Unternehmen.....	129
Abbildung 2: Dynamic Model of Well-Being.....	135
Abbildung 3: Controlling im Kontext der Führungsebenen.....	140

Abstract

Durch die Schnellebigkeit und den damit verbundenen Wandel der Arbeitswelt fehlt es Mitarbeitenden zunehmend an Orientierung und Halt, sodass ihre Leistungsbereitschaft gehemmt und das eigene Wohlbefinden geschwächt wird. Es besteht daher die Gefahr, dass die Produktivität des Unternehmens langfristig sinkt und kein nachhaltiges Wirtschaften möglich ist. Der vorliegende Artikel zeigt die Bedeutung von Happiness in Unternehmen auf und verdeutlicht die Chancen der Implementierung von Happiness in die Unternehmens- und Führungskultur. In den vergangenen Jahren erlangte die Glücksforschung im ökonomischen Kontext verstärkte Aufmerksamkeit. Auf den folgenden Seiten wird der Begriff „Happiness“ definiert, die Bedeutung von Happiness in Unternehmen unterstrichen und erläutert welche Voraussetzungen am Arbeitsplatz vorherrschen müssen, um eine Implementierung in der Praxis möglich zu machen.

1 Ziel: Managt eure Unternehmen glücklich

Durch die Schnelllebigkeit und den damit verbundenen stetigen Wandel der Arbeitswelt fehlt es Mitarbeitenden zunehmend an Orientierung und Halt, sodass ihre Leistungsbereitschaft gehemmt und das eigene Wohlbefinden geschwächt wird. Es besteht daher die Gefahr, dass die Produktivität des Unternehmens langfristig sinkt und kein nachhaltiges Wirtschaften möglich ist. Die Gründe für die Entstehung des Problems liegen unter anderem in der starken Veränderung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfelds in den letzten Jahren. Der „reisende“ Angestellte entspricht heute dem allgemeinen Mitarbeiterprofil und stellt Unternehmen vor personalwirtschaftliche Herausforderungen wie einer steigenden Burn-out- und Fluktuationsrate. Der immer größer werdende Leistungsdruck und das Streben nach Wirtschaftlichkeit spielen eine große Rolle. Für Management und Mitarbeitende gilt es immer wieder auf das Neue, einen Spagat zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistungsstreben zu schlagen und die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern (Watson, Clark & Auke, 1998).

In den vergangenen Jahren erlangte die Glücksforschung im ökonomischen Kontext verstärkte Aufmerksamkeit. In Verbindung mit wissenschaftlichen Erkenntnissen der Positiven Psychologie stellten Wissenschaftler die These auf, dass der ökonomische Nutzen mit subjektivem Wohlergehen einhergeht (Frey & Stutzer, 2002). Insbesondere Start-ups setzen sich verstärkt das Ziel, neben ihren Kunden, auch die eigenen Mitarbeitenden glücklich zu machen und dadurch diese langfristig zu binden und deren Leistungsbereitschaft zu erhöhen. Einer, der diese Auffassung bereits früh vertrat, ist Tony Hsieh, CEO des Onlineshops Zappos. Mit seinem Werk „Delivering Happiness“ definierte er seine Ideologie einer profit- und mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur (Hsieh, 2010).

Jordan Newman, Sprecher des Unternehmens Google gab in einem Interview mit der New York Times an, dass das Unternehmen den glücklichsten, produktivsten Arbeitsplatz auf der Welt schaffen wolle (Stewart, 2013). Auch Chief Happiness Officer des Startups Wohoo Alexander Kjerulf, gab in einem Interview mit der Zeitung an, dass Unternehmen mittlerweile merken, dass glückliche Arbeitskräfte glückliche Kunden haben und mehr Geld verdienen (Lobe, 2015).

2 Happiness – Superpower für Mensch und Unternehmen

Der Gallup Engagement Index, eine Studie, welche von der Gallup Deutschland GmbH seit dem Jahr 2001 jährlich durchgeführt wird, untersucht die Mitarbeiterbindung unter emotionalen Gesichtspunkten und leitet daraus Schlussfolgerungen hinsichtlich der Mitarbeitermotivation und des Engagements am Arbeitsplatz ab. Im Rahmen der Forschung sollte der Faktor „Mensch“ in den Fokus gestellt und dessen Position in Unternehmen bewertet werden. Des Weiteren wird die Auswirkung der emotionalen Mitarbeiterbindung auf die Unternehmensleistung und Wettbewerbsfähigkeit untersucht. Die Gallup Deutschland GmbH sieht dabei eine positive Korrelation zwischen den Faktoren „Emotionale Mitarbeiterbindung“ und „Happiness“ im Unternehmen (Nink, 2014).

Die nachstehende Grafik zeigt wie sich die von Mitarbeitenden empfundene Happiness im Unternehmen auswirken kann. Die dem Chart zu Grunde liegenden Daten wurden im Rahmen der im Jahr 2012 durchgeführten Studie generiert. Die Abbildung zeigt, dass Arbeitsgruppen mit hoher emotionaler Bindung – die oberen 25% – gegenüber Arbeitsgruppen mit niedriger emotionaler Bindung – die unteren 25% – im Schnitt folgende Unterschiede aufweisen:

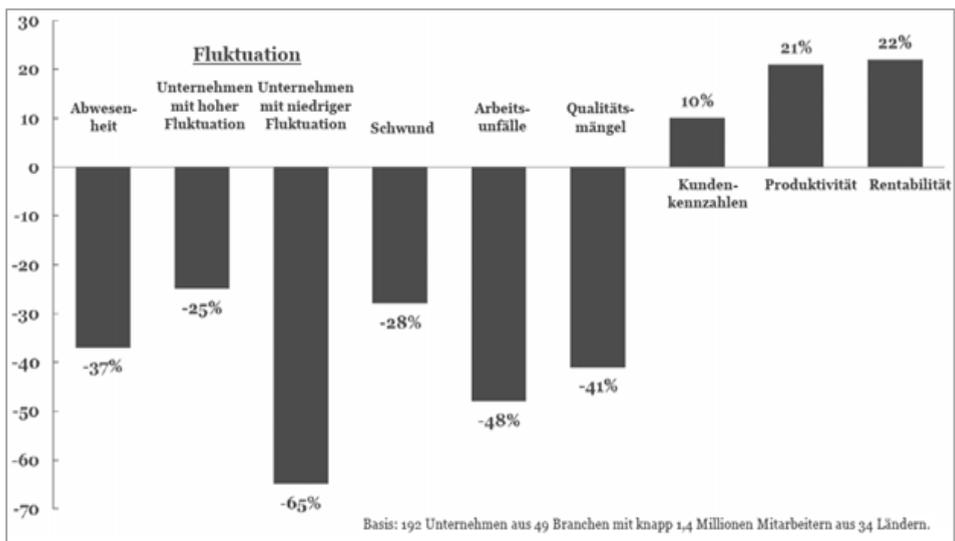


Abbildung 1. Auswirkung von Happiness im Unternehmen (in Anlehnung an Gallup GmbH, 2014).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Realisierung von ganzheitlicher Happiness im Unternehmen „Corporate Happiness“ zu einer Erhöhung tragender, betriebswirtschaftlicher Kennzahlen wie der Produktivität und Rentabilität führt und sich positiv auf die Abwesenheitsquote, die damit verbundenen Kosten, die Fluktuation und die Qualität der Arbeit niederschlägt.

Des Weiteren kann behauptet werden, dass im Sinne des Philosophen Josef Wieland – dem Urvater der Governanceethik – Corporate Happiness im Unternehmen als moralischen Anreiz, der Subjekte der Wirtschaft zum Handeln bewegt, integriert werden kann. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Wieland und die in seiner Theorie zu Grunde gelegte Neue Organisationsökonomik die Anschauung vertreten, dass Verträge in ihrer Form nie vollständig sein können und aufgrund dessen Unsicherheiten für Vertragspartner bestehen (Wieland, 2005). Je größer die Unsicherheiten sind, desto höher sind die mit der Transaktion verbundenen Kosten (Wieland, 2005). Durch eine von Corporate Happiness geprägte Unternehmenskultur können Unternehmen die entstehenden Transaktionskosten bei Vertragsschluss senken (Wieland, 2005). Dies ist darin begründet, dass durch die Implementierung die wahrgenommene Komplexität für Akteure reduziert wird und Unternehmen damit moralische Anreize setzen, welche Orientierungshilfen hinsichtlich des Werteverständnisses des Unternehmens kommunizieren (Wieland, 2005).

Neben der Möglichkeit der effizienteren Gestaltung von Transaktionen kann mithilfe von Happiness-Management eine Arbeitgebermarke, die sich fluktuationsvermeidend und fachkräftegewinnend auswirken kann, etabliert werden (Kleinhanns, 2014).

Des Weiteren ist Happiness, unter Aspekten der situativen Betrachtung mit proaktivem Verhalten und einer Steigerung der Kreativität verbunden. Thomas Wright, Professor für Managementlehre an der University of Nevada, beschreibt Kreativität im Kontext organisationaler Strukturen mit der Generierung neuer Ideen, welche die Effektivität erhöhen und Prozesse effizienter gestalten (Wright, 2003). Nach den Ergebnissen einer wissenschaftlichen Studie von drei Psychologen der Southern Methodist University ist eine ausgeprägte positive Korrelation zwischen dem situativen und langfristigen Glücksempfinden und der persönlichen Kreativität gegeben (Watson et al., 1988).

Auch auf der zwischenmenschlichen Ebene hat Happiness eine positive Wirkung. Konflikte zwischen Mitarbeitern werden verringert und die Zusammenarbeit gestärkt und effizienter gestaltet (Baron et al., 1990). Happiness beeinflusst die

menschliche Gefühlswelt positiv und führt zur Erweiterung der individuellen Kompetenz, des Gedanken- und Handlungsrepertoirs. Dies bestätigten Diener und Seligman in einer ihrer erlebnisstichproben-basierten Studien (Diener & Seligman, 2004). Momentane positive Stimmungen beeinflussen zudem die Wahrnehmung der Arbeitsumgebung – die Arbeitszufriedenheit steigt und die Bewertung der Aufgabencharakteristiken fällt positiver aus (Brief, Butcher & Roberson, 1995).

Momentane Stimmungsbilder haben zudem eine Auswirkung auf menschliche Motivationsprozesse. Eine positive Stimmung bewirkt bei Menschen eine momentane Leistungssteigerung und führt zu einem erweiterten Erwartungshorizont hinsichtlich der Erfüllung der eigenen Ziele (Ilies & Judge, 2005).

Die Korrelation von positiver Stimmung bei Mitarbeitenden und die Tendenz zu depressivem Verhalten, Angst und Burnout sind nach Erkenntnissen der wissenschaftlichen Forschung negativ und wirken sich somit reduzierend auf Fehlzeiten und Fluktuation aus (Faragher, 2005).

Kraus stellt die Behauptung auf, dass die Verhaltensweise eines Menschen genauer vorhergesagt werden kann, wenn die individuellen Charakteristiken stabil, zugänglich und auf dem direkten persönlichen Erfahrungsaustausch beruhen. Die Komponenten „Arbeitszufriedenheit“ und „Identifikation mit dem Arbeitsgegenstand und -inhalt“ erfüllen benannte Anforderungen und machen die Einschätzung weiterer Verhaltensmuster möglich. Dies stellt für den Arbeitgeber einen weiteren Aspekt, welcher die Bindung eines Mitarbeiters und den individuellen Umgang mit diesem erleichtert, dar (Kraus, 1995).

Zudem erhöht die individuelle Happiness die Kreativität, die Flexibilität und die Produktivität von Mitarbeitern. Laut einer von der Hay Group durchgeführten Studie steigt der Profit um ca. 33 %, der Innovationsgrad um 300 % und die Produktivität um ca. 43 % (Hay Group, 2001).

3 Die DNA glücklicher Mitarbeiter

Positive Emotionen empfindet der Mensch mehrheitlich in Situationen, in welchen er sich gegenwärtig befindet und wenn Ereignisse, welche für das eigene Interesse oder für die persönliche Zielsetzung vorteilhaft sind, eintreten (Frijda, 1988). Die Ergebnisse aktueller Studien, welche die Selbstbestimmung des Menschen zum Betrachtungsgegenstand hatten, deuten darauf hin, dass Menschen glücklicher sind, wenn die täglichen Aktivitäten mit der Befriedigung der Bedürfnisse „Kompetenz“, „Zufriedenheit“ und „Verbundenheit“ gekoppelt sind (Reis, Sheldon, Roscoe & Ryan, 2000).

Auch ist bekannt, dass ziel- und wettbewerbsorientierte Tätigkeiten Menschen glücklicher machen, als Tätigkeiten bei welchen eine Zielsetzung nicht definiert ist (Hatfield, 1994). Viele Studien, welche Happiness im Kontext von Organisationsstruktur und Mensch fokussierten, brachten entscheidende Erkenntnisse hervor. So ist ein Individuum glücklicher, je ausgeprägter das Empfinden hinsichtlich der eigenen Einflussnahme auf Ereignisse und die Verursachung von Geschehnissen ist.

Peter Warr hat die Faktoren, welche einen Arbeitnehmer in seinem Arbeitsumfeld zu einem glücklichen Individuum werden lassen, wie folgt definiert (Warr, 2007):

- Kontakt zu anderen Personen
- Erreichbare Zielsetzungen
- Bewusstsein für die Wertigkeit der Arbeit
- Ein abwechslungsreiches Aufgabenspektrum
- Persönliche Kontrolle und Einflussnahme
- Klar definierte Organisationsstrukturen und Rollenbilder
- Die Möglichkeit Ideen miteinbringen zu können
- Arbeitsplatzsicherheit
- Eine sichere Umgebung
- Wertschätzung des Managements
- Gleichheit und Fairness

Den zuvor aufgeführten Punkten den Faktor „Bezahlung“ gegenübergestellt, ist diesem, laut den Forschungsergebnissen des Wirtschaftsprofessoren Michael Dockery, eine geringe Signifikanz hinsichtlich der Einflussnahme auf die individuelle Happiness beizumessen (Dockery, 2004).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Happiness eines Menschen das Streben nach Eigenverantwortlichkeit, Kompetenz und Zugehörigkeit zu Grunde liegt.

Der expandierende Markt für Literatur im Bereich der Selbsthilfe zeigt, dass viele Menschen der Meinung sind, dass sie durch eigene Kraft ihr Glücksempfinden beeinflussen können. Sonja Lyubomirsky, Professorin für Psychologie an der University of California, fand im Rahmen ihrer Studien heraus, dass neben den genetischen und umweltbedingten Aspekten das persönliche Glück durch gezielte glückssteigernde Aktivitäten verändert werden kann. Dies entspricht einer Bottom-up-Perspektive und umfasst Verhaltensweisen, wie sich in Dankbarkeit zu üben, Güte zu verspüren, Vergebung und Spiritualität zu praktizieren, authentische Ziele zu verfolgen, soziale Beziehungen zu pflegen, Erlebnismomente zu suchen und sich mit Meditation und körperlichen Trainingsmethoden auseinanderzusetzen (Boehm & Lyubomirsky, 2008).

Richard Ryan ist der Meinung, dass das Verfolgen intrinsischer Motivationsmuster wie die Schärfung der eigenen Persönlichkeit, der Gesundheit und sozialen Beziehungen – im Gegensatz zu dem Ausschöpfen extrinsischer Motivationsquellen – zu einem nachhaltigen Glücksempfinden beitragen. Des Weiteren ist er der Auffassung, dass die eigene Autonomie und die willentlichen Entscheidungen das „Glücklichsein“ begünstigen (Ryan et al., 2008).

4 Grundsteine müssen neu gelegt werden

In der unternehmerischen Praxis findet Happiness als Unternehmensressource noch nicht lange gezielt Betrachtung. Der in der Praxis angewendete Shareholder-Value-Ansatz orientiert sich an der Zielsetzung der kurzfristigen Gewinnmaximierung.

Zur Umsetzung in der Praxis ist es unabdinglich Voraussetzungen zu definieren, welche es ermöglichen, Happiness im Unternehmen zu erzeugen und zu leben. Diese können dann die Basis für aufbauende Maßnahmen darstellen. Neben objektiven Faktoren ist es laut dem Office for National Statistics sinnvoll, die subjektive Wahrnehmung miteinfließen zu lassen. Aufgrund dessen wurde von der New Economics Foundation ein Projekt, welches sich den Themen „Menschliches Wohlbefinden“ und „Geistiges Kapital“ widmet, ins Leben gerufen. Im Rahmen dieser Projektarbeit wurde das „Dynamic Model of Well-Being“, welches zur Messung und Beschreibung der individuellen Happiness herangezogen werden kann, entwickelt (Michaelson, 2012).

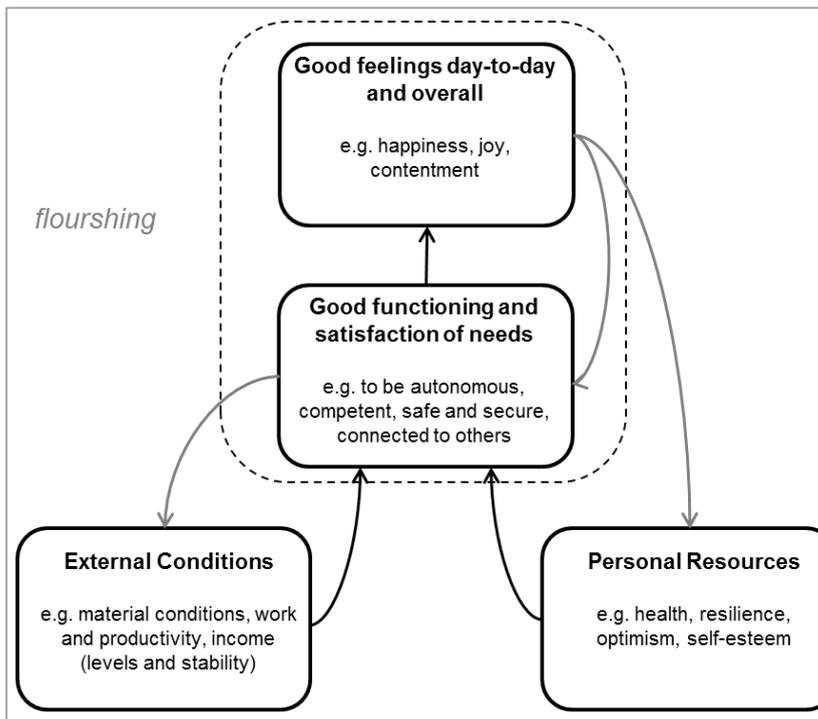


Abbildung 2. Dynamic Model of Well-Being (eigene Darstellung in Anlehnung an: The Government Office for Science, 2008).

Das Modell vereint diverse Erkenntnisse der Positiven Psychologie mit wissenschaftlichen Erkenntnissen. Für die Beurteilung der Happiness bzw. des Wohlbefindens werden sowohl externe als auch individuelle und persönliche Aspekte betrachtet. Zu den externen und gesellschaftsbedingten Dimensionen zählen das soziale Umfeld, das Einkommen, der Beschäftigungsgrad und der persönliche Wohlstand. Die persönlichen Facetten spiegeln sich in der Betrachtung des Gesundheitszustands, der Ausprägung des optimistischen Denkens und der Widerstandsfähigkeit wieder (Campion & Nurse, 2007). Es wird angenommen, dass durch „gutes Funktionieren“ und „der Befriedigung individueller Bedürfnisse“ positive Emotionen erzeugt und diese als solche von den Individuen wahrgenommen werden. Das „gute Funktionieren“ stellt in dem Modell einen tragenden Aspekt für das Empfinden von Happiness dar. Das „gute Funktionieren“ kann nach

Erkenntnissen der Selbstbestimmungstheorie¹, welche bei der Konzeption des Modells Berücksichtigung fand, dann realisiert werden, wenn die individuellen psychischen Bedürfnisse gestillt worden sind. Diese umfassen die im Folgenden aufgeführten fundamentalen Bedürfnisse (Ryan, 2009):

1. Kompetenzbewusstsein – das Bewusstsein des Selbstwerts durch Leistung zu steigern und sich seiner Unabdingbarkeit bewusst zu sein.
2. Sozialer Bezug – das Gefühl der Integration in die Gruppe und das Zuteilwerden von Aufmerksamkeit.
3. Selbstbestimmung – die Möglichkeit eigene Entscheidungen zu treffen und die eigene Meinung öffentlich zu äußern.

Neben den aufgeführten Aspekten stellen zudem die Dimensionen „Zweck“, „Bedeutung“ und „Engagement“ ausschlaggebende Faktoren im Kontext des „guten Funktionierens“ dar (Forgeard, 2011).

Der Zielzustand des Modells spiegelt sich in der Phase des „Aufblühens“ – im Englischen auch als „flourishing“ bezeichnet – wider. In dieser bewertet der Mensch das eigene Leben als positiv und empfindet Wohlbefinden (Seligman, 2011). Dabei kann die Ausprägung der einzelnen Faktoren des Modells von Individuum zu Individuum differieren, sodass dem „Dynamic Model of Well-Being“ eine zu Grunde liegende Dynamik zugesprochen werden kann.

¹ Die Selbstbestimmungstheorie geht davon aus, dass die Bedürfnisse von Individuen in ihrer sozialen Zugehörigkeit begründet liegen. Es handelt sich dabei um eine Makro-Theorie der Motivation (Deci & Ryan, 2008).

5 Happiness-Planning in der Praxis

Im Folgenden werden Maßnahmen für die Unternehmenspraxis abgeleitet und dargestellt. Um die Entwicklung zu einer glücklichen Organisation realisieren zu können, gilt es zunächst, die Erkenntnisse der Positiven Psychologie mit denen der Organisationspsychologie in Einklang zu bringen.

Die Positive Arbeits- und Organisationspsychologie umfasst die zwei Hauptdimensionen (Luthans et al., 2005).

1. Positive Organisational Behaviour
2. Positive Organisational Scholarship

Positive Organisational Behaviour

Die Bezeichnung „Positive Organisational Behaviour“ ist auf den Managementwissenschaftler Fred Luthans zurückzuführen. Dieser kombinierte im Jahr 1999 Grundsätze der klassischen Organisationspsychologie mit Erkenntnissen der Positiven Psychologie und machte es sich zur Aufgabe, Strukturen in Organisationen positiver zu gestalten.

Die Positive Organisational Behaviour wird von den fünf Komponenten „Selbstbewusstsein“, „Hoffnung“, „Optimismus“, „Subjektives Glück“ und „emotionale Intelligenz gestützt“ (Luthans, 2002).

Positive Organisational Scholarship

Neben der Positive Organisational Behaviour, welche insbesondere Aspekte der individuellen Organisationspsychologie umfasst, existiert die Theorie des Positive Organisational Scholarships, welche ganzheitlich auf ein Unternehmen projiziert werden kann und die Betrachtung und Berücksichtigung aller organisationsinterner Strukturen umfasst (Luthans & Youssef, 2007).

Die Grundannahme, welche der benannten Theorie zu Grunde liegt, besagt, dass Happiness eine wertvolle Ressource im Unternehmen darstellt und damit eine Steigerung der Effizienz und der Produktivität einhergeht. Neben den betriebswirtschaftlichen Zielen sollen auch die im Unternehmen definierten Humanziele damit erreicht werden.

Positive Organisational Scholarship soll zu positiven Empfindungen – wie Aufblühen, Exzellenz, Resilienz, Ausbau der Tugenden und der Förderung der individuellen Persönlichkeitsfindung – führen. Der Unterschied zur klassischen Organisationslehre zeichnet sich durch die Orientierung an den vom Menschen empfundenen Emotionen und dem Ziel die Empfindung von Glück bei diesem zu erzeugen aus (Luthans & Youssef, 2007).

Das Positive Psychological Capital stellt ein Konzept des Positive Organisational Scholarship dar und wird im Rahmen eines Führungsansatzes in die Unternehmenspraxis implementiert. Laut einer Umfrage sehen aktuell 11,2 % der Gründer von Startups eine Herausforderung im Bereich „Führung“ und 35,2 % eine Herausforderung im übergeordneten Bereich „Human Resources“ (Ripsas & Träger, 2015). In der Führungspraxis stehen beim Konzept des Positive Organisational Scholarship die Komponenten „Hoffnung“, „Selbstwirksamkeit“, „Optimismus“ und „Resilienz“ im Fokus. Mitarbeiter sollen dazu befähigt werden die eigenen kognitiven und physischen Ressourcen zu aktivieren, Kraft, Vertrauen und Zuversicht aufzubringen und Optimismus und Zuversicht auszustrahlen. Führungskräfte nehmen in diesem Fall eine ermutigende und unterstützende Rolle ein, werden ihrer Funktion als Vorbild gerecht und geben ihren Mitarbeitern individuelle Freiräume (Luthans & Youssef, 2007). Um zur Effizienzsteigerung auf Organisationsebene beitragen zu können, muss nach dem Wissenschaftler Fred Luthans das Konzept folgende Dimensionen berücksichtigen (Luthans, 2002):

1. Es muss fortschrittlich sein und darf keinen bisher implementierten Konzepten entsprechen.
2. Es muss messbar sein.
3. Es muss zur Steigerung der Leistung beitragen.
4. Die das Konzept umfassenden Definitionen und Eigenschaften müssen modifizierbar sein.

Die Fokussierung auf das Positive Psychological Capital im Unternehmen führt zu allgemeiner Happiness. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Luthans unterstellt, dass die Zufriedenheit in verschiedenen Lebensbereichen sich über die Zeit additiv und interaktiv verhält und somit zu einem verbesserten allgemeinen

Wohlbefinden führt. Dies ist auf die Spillover-² und Crossover-Effekte³ und auf das informative Feedback, die Motivation und die Unterstützung, die aus hohen Psychological-Capital-Bereichen gewonnen werden kann, zurückzuführen. Das Resultat ist die optimale Allokation der Ressourcen und ein Gesamtsinn der Beherrschung, der Kontrolle und der Happiness (Luthans & Youssef, 2013).

Zudem wird das menschliche Wohlbefinden durch behaltene Erinnerungen von Lebensereignissen beeinflusst. Die Erinnerung, wenn auch in verzerrter Form, spiegeln sich in den meisten Fällen in Echtzeit-Erfahrungen wider (Kahneman, 2011).

Positivität im Allgemeinen und auch das Positive Psychological Capital können die Aufmerksamkeits-, Interpretations- und Gedächtnisprozesse erleichtern, die für bereichsspezifische Erfahrungen und die Zufriedenheit notwendig sind. Somit besteht die Möglichkeit, eine nachhaltige Wirkung auf das Wohlergehen zu erzielen (Diener & Biswas-Diener, 2008).

Normatives Controlling

Um den Stellenwert der Mitarbeitenden hinsichtlich Produktivität und Unternehmenserfolg zu unterstreichen, ist es für Unternehmen ratsam, neben dem strategischen und operativen Controlling ein normatives Controlling in die Unternehmensstruktur zu implementieren. Dieses unterstützt das Management der normativen Ziele und unterstützt bei der Sicherung der nachhaltigen Fortschrittsfähigkeit. Die Steuerungsgrößen umfassen unter anderem Werte, Visionen, Regeln und Verhaltensgrundsätze (Eschenbach & Siller, 2011).

² Bei Spillover-Effekten hat ein Ereignis oder Zustand eine Auswirkung auf andere Zustände oder Ereignisse (Wagner & Voigt, 2007).

³ Unter einem Crossover-Effekt versteht man die Adaption von Gefühlen oder Verhaltensweisen von einer anderen Person (Schütter, 2015).

<u>Aufgabenebenen der Führung</u>	<u>Steuerungs-/ Regelungsgrößen</u>	<u>Orientierungs- grundlagen</u>	<u>Wichtige Rechen- Systeme/Instrumente</u>	<u>Unterstützung durch</u>
Normative Führung	Normen, Werte, Tugenden u. a.	Unternehmensethik, Corporate Governance	Werteprofil, Leitbild, Normen-Check, immaterielle Erlöse/Aufwände	Normatives Controlling
Strategische Führung	Erfolgspotenziale	Stärken, Schwächen, Abhängigkeiten, Chancen, Risiken, Marktposition	Potenzialanalyse, Strategische Bilanz, Umfeldanalyse	Strategisches Controlling
Operative Führung	Erfolg	Ertragnis-Aufwendungen, Leistungen-Kosten	GuV, Bilanz, Kosten-/Leistungsrechnung	Operatives Controlling
	Liquidität	Einzahlungen-Auszahlungen, Einnahmen-Ausgaben	Investitionsrechnung, Geldflussrechnung	

Abbildung 3. Controlling im Kontext der Führungsebenen (eigene Darstellung in Anlehnung an Siller, 2016).

Im Rahmen eines normativen Controllings können Schwachstellen in der Mitarbeiterführung, der Arbeitsaufgabengestaltung und der Work-Life-Balance der Mitarbeiter aufgefunden werden. Die Ergebnisse unternehmensinterner Mitarbeiterumfragen und die Auswertung von der Dauer und der Ausprägung der Krankenstände und des Fluktuationsverhaltens können zu einem ganzheitlichen normativen Controlling beitragen (Ruckriegel et al., 2015).

Mithilfe des normativen Controllings kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter die Vision und das Leitbild des Unternehmens verinnerlicht haben. Dies stellt einen ausschlaggebenden Faktor für die Happiness in der Organisation dar.

Insbesondere, wenn ein Unternehmen Happiness als Unternehmensziel erklärt oder Corporate Happiness im Unternehmen integriert, sollte eine Messung des Implementierungserfolgs und dessen Auswirkung angestrebt werden.

6 Message to go

Im Verlauf des Artikels wurden die mit der Happiness verbundenen positiven Auswirkungen auf individueller und organisationaler Ebene betrachtet. Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte noch einmal zusammengefasst.

- Die Chancen von Happiness im Unternehmen spiegeln sich in den Aspekten der **Innovationsförderung, Umsatzsteigerung und der Zunahme der Identifikation der Mitarbeiter** wider
- Umsetzung der **Kernhandlungen des „Virtual Distance Leadership“ Modells:**
 - ✓ Integration von „Corporate Happiness“ in den Ordnungsrahmen eines Unternehmens und in die Unternehmenskultur
 - ✓ Corporate Happiness ist Chefsache
 - ✓ Top-Down-Kommunikation durch sozialkompetente Führungskräfte und Berücksichtigung aller Hierarchieebenen
 - ✓ Lineare Organisationsstrukturen hinterfragen, da diese die Entfaltung der Fähigkeiten und Talente der Mitarbeitenden hemmen
 - ✓ Ziele und Aufgaben nicht auf einzelne Mitarbeiter herunterbrechen
 - ✓ Implementierung eines normativen Controllings zur Kontrolle von Wirkung und Nachhaltigkeit der Maßnahmen
- Bei fehlender systematischer und ganzheitlicher Integration besteht die Gefahr, dass Chancen zu Risiken werden

Literaturverzeichnis

- Bakker, A. & Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 147-154.
- Baron, R., Fortin, S., Frei, R., Hauver, L. & Shack, M. (1990). Reducing organizational conflict. The role of socially-induced positive affect. *International Journal of Conflict Management*, 1, 133–152.
- Boehm, J. & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16, 101–116.
- Brief, A., Butcher, A.H. & Roberson, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes. The effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 62, 55–62.
- Campion J., Nurse J. (2007). A Dynamic Model for Wellbeing. *Australasian Psychiatry*, 15, 24-28.
- Deci, E. & Ryan, R. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49, 182–185.
- Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*, Malden: Blackwell Publishing.
- Diener, E. & Seligman, M. (2004): Beyond money. Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 1-31.
- Diener, E. (2009): *The Science of Well-Being*, New York: Springer.
- Dockery, A. M. (2004): Happiness, life satisfaction and the role of work: Evidence from two Australian surveys. *Full Employment Imperative*, 34, 322-335.
- Eschenbach, R. & Siller, H. (2011). *Controlling professionell. Konzeption und Werkzeuge*, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Faragher, B. et al. (2005). The relationship between job satisfaction and health. A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 105–112.
- Forgeard, M. et al. (2011). Doing the right thing. Measuring wellbeing for public policy. *International Journal of Wellbeing*, 1, 79–106.
- Frey, B. & Stutzer, A. (2002). *Happiness and Economics*. Princeton: Princeton University Press.

- Frijda, N. H. (1988). The laws of emotion. *American Psychologist*, 43, 349–358.
- Gallup GmbH (2014). Gallup-Q12® Meta-Analyse 2012. Berlin: Gallup GmbH Verlag.
- Haupt, A., Niklewski, G. & Rückriegel, K. (2015). *Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung*. Freiburg: Haufe Gruppe.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. & Rapson, R. (1994). *Emotional Contagion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hay Group (2001). *Engage Employees and Boost Performance*. Abgerufen am 27.10.2017, von http://www.haygroup.com/downloads/us/engaged_performance_120401.pdf.
- Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness. A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York: Business Plus Publishing.
- Ilies, R. & Judge, T. (2005). Goal regulation across time. The effects of feedback and Affect. *Journal of Applied Psychology*, 90, 453–467.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux. London: Penguin.
- Kleinhanns, H. (2014). *Corporate Happiness – Wenn das Glück des Einzelnen zum Erfolgsmotor des ganzen Unternehmens wird*. Abgerufen am 27.11.2017, von <http://www.heiko-kleinhanns.de/corporate-happiness-wenn-das-glueck-des-einzelnen-zum-erfolgsmotor-des-ganzen-unternehmens-wird/>.
- Kraus, S. (1995). Attitudes and the prediction of behavior. A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 58–75.
- Lobe, A. (2015). Gestatten, ich bin der neue Glücksvorstand. Abgerufen am 27.10.2017, von <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article138604855/Gestatten-ich-bin-der-neue-Gluecksvorstand.html>.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior. Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers. Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 249– 271.

- Luthans, F. & Youssef, C. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Michaelson, J. et al. (2012): Measuring Well-Being – A guide for practitioners. Abgerufen am 10.10.2017, von http://www.socialauditnetwork.org.uk/files/3013/4996/6900/Measuring_well-being_handbook_FINAL_-_010812.pdf.
- Nink, M. (2014). Engagement Index. Die neusten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup Studie, München: REDLINE Verlag.
- Reis, H.T., Sheldon, K., Roscoe, A. & Ryan, R. (2000). Daily well-being: the role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 419–435.
- Ripsas, S. & Tröger, S. (2015). 3. DSM. Deutscher Startup Monitor, o.O.
- Rückriegel, K. et al. (2015). *Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung*. Freiburg: Haufe Gruppe.
- Ryan, R. M., Huta, V. L. & Deci, E. (2008). Living well: self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9, 139–170.
- Ryan, R. (2009). Self-determination theory and physical activity. The dynamics of moment and wellness. *Hellenic Journal of Psychology*, 6, 107 – 124.
- Schütter, H. (2015). *Internationales Personalmanagement in multinationalen Unternehmen*. Konstanz: Springer Gabler Verlag.
- Seligman, M. (2011). *Flourishing. Wie Menschen aufblühen. Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München: Kösel Verlag.
- Siller, H. (2016). Wesentliche Instrumente im normativen Controlling. *Controlling-Journal*, 206, (4), 20-24.
- Stewart, J. B. (2013). Looking for a Lesson in Google's Perks. Abgerufen am 27.10.2017, von <http://www.nytimes.com/2013/03/16/business/at-google-a-place-to-work-and-play.html>.
- Ströbele, C. (2014). Jeder Dritte leidet dauerhaft unter Stress. Abgerufen am 01.11.2017, von <http://www.zeit.de/karriere/2014-09/anti-stress-verordnung-umfrage-befuerworter#>.
- The Government Office for Science (2008). *Mental Capital and Wellbeing: Making the most of ourselves in the 21st century*. London: Wiley-Blackwell.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, unhappiness*. London: Taylor & Francis.

Watson, D., Clark, L. A. & Auke, T. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect. The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

Wieland, J. (2005). *Normativität und Governance*. Marburg: Springer Verlag.

Wright, T. (2003). Affect, psychological well-being and creativity. Results of a field Study. *Journal of Business and Management*, 9, 21-32.

**6 Die Mischung macht's –
Mit einem ausgewogenen Maß an Loyalität und Veränderungsbereit-
schaft die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sichern**

Jennifer Fritsch

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	148
Abstract	149
1 Loyalität und Veränderungsbereitschaft – Warum beeinflussen diese beiden Faktoren die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens?	150
2 Wer wurde interviewt?	151
3 Was verstehen wir unter Veränderungsbereitschaft und Unternehmensloyalität?	152
3.1 Veränderungsbereitschaft	152
3.2 Unternehmensloyalität.....	154
4 Was bedeutet das für Unternehmen?.....	156
4.1 Beschreibung von Führungstypen	157
4.1.1 Die Mitläufer	157
4.1.2 Die Pausierenden	157
4.1.3 Die Rastlosen	158
4.1.4 Die Progressiven	158
4.2 Darstellung der Typen-Matrix und Praxisimplikationen.....	159
5 Message to go.....	162
Literaturverzeichnis.....	163

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungsebenen, Altersgruppen und Gender.....	151
Abbildung 2: Persönlichkeitsmerkmale, die Veränderungsbereitschaft prägen. ...	154
Abbildung 3: Faktoren, die Unternehmensloyalität fördern.....	155
Abbildung 4: Typen-Matrix.	159

Abstract

Die sich verändernde Welt erfordert eine sich verändernde Führungskultur. Viele Experten haben sich in den letzten Jahren bereits umfangreich mit Führungskompetenzen, -verhalten und -stilen auseinandergesetzt. Dieser Artikel beschreibt darüber hinaus, warum die individuelle Ausprägung von Veränderungsbereitschaft und Unternehmensloyalität wichtige Bewertungskriterien bei der Führungskräfteauswahl und -weiterentwicklung innerhalb eines Unternehmens sein können.

1 Loyalität und Veränderungsbereitschaft – Warum beeinflussen diese beiden Faktoren die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens?

Mit dem Wissen über die relevanten Führungsqualitäten der Zukunft wurden im Rahmen einer qualitativen Studie zehn Führungskräfte eines multinationalen Industriekonzerns in Deutschland interviewt, um untersuchen zu können, wie ein ausgewogenes Maß an Loyalität und Veränderungsbereitschaft in der Führungsebene die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sichern kann.

Der technologische und demografische Wandel sowie eine immer stärker werdende Globalisierung führen zunehmend zu einer höheren Komplexität, Unsicherheit und sich ändernden Arbeitsstrukturen für Unternehmen (Sinar, Wellins, Ray, Abel & Neal, 2015). Traditionelle Hierarchien und Berichtslinien werden kritisch hinterfragt (Bartz & Schmutzer, 2015). Mit dem Umbruch der Arbeitsstrukturen und Prozesse in Unternehmen verändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte. Vertrauen löst Kontrolle ab, eine Aussteuerung des Geschäftes erfolgt nicht mehr über das Nachhalten von Aufgabenfortschritten, sondern über flexible Zielvorgaben (Bartz & Schmutzer, 2015). Die sich verändernde Welt erfordert eine sich verändernde Führungskultur (Sinar et. al., 2015).

Um Unternehmen in der neuen Weltordnung überleben zu lassen, sollten Führungskräfte nicht nur aufgrund von kognitiven und emotionalen Führungsqualitäten, wie z.B. konzeptioneller Denkfähigkeit, Reflexionsfähigkeit, persönlicher Reife und der Fähigkeit Freiheitsgrade zu schaffen, ausgewählt werden. Darüber hinaus ist es wichtig zu ermitteln, ob die Personen über ein positives Selbstkonzept verfügen und wie lernbereit und risikotolerant sie sind, um die Veränderungsbereitschaft beurteilen zu können. Nicht zu vernachlässigen ist bei der Bewertung von Führungskräften zudem die Ausprägung der Unternehmensloyalität, die maßgeblich von der Organisation beeinflusst werden kann.

Wie die Führungsmannschaft eines Unternehmens unter dem Aspekt der Veränderungsbereitschaft und Unternehmensloyalität richtig aufgestellt wird und welche Führungstypen den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen, wird auf Basis der Ergebnisse der empirischen Forschung auf den folgenden Seiten näher beleuchtet.

2 Wer wurde interviewt?

Im Rahmen einer qualitativen Studie wurden mittels problemzentrierter Interviews insgesamt zehn Führungskräfte des oberen und mittleren Managements eines multinationalen Industriekonzerns zu ihren Teams, ihrem aktuellen Führungsverhalten und zukünftigen Herausforderungen, die das Führungsverhalten beeinflussen könnten, persönlich befragt (Kleiber, 2016).

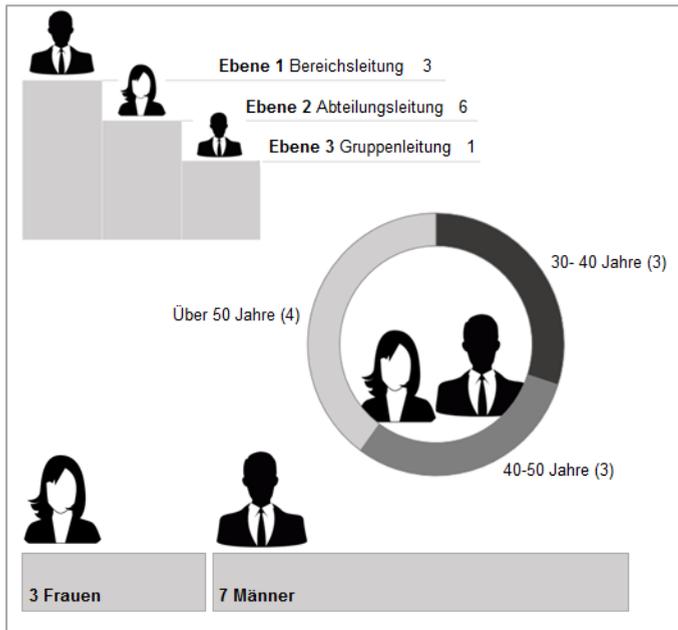


Abbildung 1. Führungsebenen, Altersgruppen und Gender (eigene Darstellung).

Mit Hilfe von Pretests wurde die Datenerhebung vor dem eigentlichen Beginn der Befragungen überprüft und optimiert (Weichbold, 2014). Als Werkzeuge während der Gespräche dienten ein Kurzfragebogen, ein Interview-Leitfaden, eine Tonaufzeichnung des Gesprächs und ein Postskript (Witzel, 2000). Die wörtlich transkribierten Interviews wurden in verschiedenen Analyseschritten kodiert (datenreduzierend, offen, axial und selektiv), um schließlich eine Typenbildung zu ermöglichen (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013; Kuckartz, 2010). Alle persönlichen Daten, die Rückschlüsse auf das Unternehmen oder die interviewte Person zulassen, wurden gelöscht oder anonymisiert.

3 Was verstehen wir unter Veränderungsbereitschaft und Unternehmensloyalität?

Im Folgenden sollen möglichst kompakt die theoretischen Grundlagen zu Veränderungsbereitschaft und Unternehmensloyalität aufgezeigt werden, um eine Basis zu schaffen beide Aspekte bewerten zu können.

3.1 Veränderungsbereitschaft

Die sich wandelnden Arbeitsbedingungen sind u.a. die Folge von demografisch-gesellschaftlichen sowie technologisch-ökonomischen Veränderungen. Der Wandel der Arbeit ist kein einmaliges Ereignis, sondern eine Konstante in Marktwirtschaften (Widuckel, 2015). Mitarbeitende werden somit stets mit Veränderungen konfrontiert.

In modernen Wissens- und Informationsgesellschaften werden Personen geschätzt, die fähig sind, auf Veränderungen zu reagieren (Blickle & Schneider, 2006). Eine erfolgreiche Anpassung an Veränderungen bezeichnen Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon (2000) als adaptive Leistung. Hervorzuheben sind dabei unter anderem der Erwerb neuer Vorgehensweisen, das Erlernen neuer Arbeitsaufgaben, der Umgang mit neuen Technologien, die erfolgreiche Zusammenarbeit mit neuen Kollegen und Vorgesetzten unter veränderten Bedingungen sowie die erfolgreiche Anpassung an neue kulturelle Bedingungen (Pulakos et. al., 2000). Wichtige Persönlichkeitsmerkmale stellen im Rahmen dieser Betrachtung also Lernbereitschaft, Ambiguitätstoleranz und interkulturelle Kompetenz dar.

Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne (1999) sehen ein positives Selbstkonzept und Risikotoleranz als wichtige Faktoren für die positive Bewältigung von Veränderungen an.

Das positive Selbstkonzept wird durch folgende Persönlichkeitsmerkmale unterstützt (Judge et. al., 1999):

- Internal Locus of Control: Bezieht sich auf das Ausmaß, mit dem ein Subjekt glaubt, dass das Auftreten eines Ereignisses abhängig von dem eigenen Verhalten ist und der Ort der Kontrolle innerhalb des Individuums liegt (Rotter, 1966).
- Positive Selbstwertschätzung: Beruht auf der subjektiven, positiven Einschätzung einer Person über ihre eigenen Fähigkeiten, ihren Erfolg und ihre Würde (Coopersmith, 1990).

- Generalisierte Selbstwirksamkeitserwartung: Legt die Überzeugung eines Subjektes dar, neue oder schwierige Anforderungssituationen aufgrund eigener Kompetenz bewältigen zu können (Bandura, 1997).
- Positive Affektivität: Beschreibt, inwiefern eine Person Enthusiasmus, Aktivität, Optimismus, Aufmerksamkeit und soziales Interesse zeigt (Watson, 2000).

Die Risikotoleranz zeichnet sich durch die folgenden Persönlichkeitsmerkmale aus (Judge et. al., 1999):

- Ambiguitätstoleranz: Beschreibt die Fähigkeit eines Subjektes, andere Meinungen und Sichtweisen zu akzeptieren sowie Mehrdeutigkeiten und Widersprüche in Situationen und Handlungsweisen zu ertragen, ohne sich unwohl zu fühlen (Budner, 1962).
- Geringe Risikoaversion: Bezieht sich auf die gering ausgeprägte Abneigung einer Person, den riskanteren Weg zu wählen (Lopes, 1994).
- Offenheit für Erfahrung: Beruht auf der Fähigkeit eines Subjektes, tolerant und wissbegierig gegenüber neuen Situationen zu sein (Whitbourne, 1986).
- Positive Affektivität: siehe Definition oben

Zwischen den aufgeführten Persönlichkeitsmerkmalen und der Veränderungsbereitschaft innerhalb von Organisationen besteht ein positiver Zusammenhang (Judge et. al., 1999).

Die Belegschaft eines Unternehmens muss zudem an den Veränderungen partizipieren und diese nachvollziehen können (Helm, 2009). Das Ausmaß der gelungenen Bewältigung von Veränderungen steht in einer positiven Beziehung zur Arbeitszufriedenheit und zur Unternehmensloyalität (Blickle & Schneider, 2006).

Vor allem von Führungskräften wird immer häufiger ausdrücklich Veränderungsbereitschaft gefordert. Führungskräfte sollen eine Vorbildfunktion einnehmen und ihre Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen begleiten und anleiten (Meiß, 2015).

Zusammenfassend lassen sich die folgenden allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale herausstellen, welche die Veränderungsbereitschaft von Führungskräften prägen.

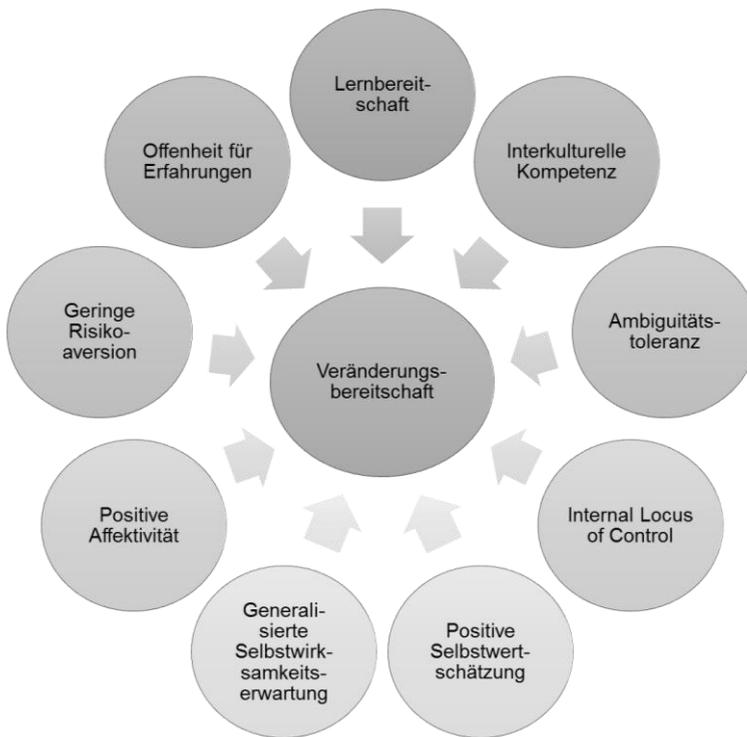


Abbildung 2. Persönlichkeitsmerkmale, die Veränderungsbereitschaft prägen (eigene Darstellung in Anlehnung an Judge et. al., 1999, S.107-122).

3.2 Unternehmensloyalität

Unternehmensloyalität lässt sich, ähnlich wie Vertrauen, nicht erzwingen. Das Gefühl der Loyalität kann nur in einem Klima gegenseitigen Vertrauens entstehen. Neben Vertrauen setzt Loyalität gegenüber einem Unternehmen aber auch voraus, dass Identifikation mit den Zielen und Werten eines Unternehmens stattfindet (Latzel, Düring, Peters & Weers, 2015). Bei der Rekrutierung von Führungskräften sollte darauf geachtet werden, dass deren Ziele sich weitestgehend mit den Zielen des Unternehmens decken (Mattmüller & Buschmann, 2015).

Loyalität wird dann erzeugt, wenn Führungskräfte sich eng mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Die Arbeitskraft wird nicht nur eingesetzt, weil eine vertragliche Vereinbarung existiert, sondern weil die Führungskraft sich gerne für das Unternehmen engagiert (Goldfuß, 2015). Bei einer hohen Unternehmensloyalität ist

die Führungskraft bereit, ihre Leistung für das Unternehmen zu steigern und bleibt dem Unternehmen lange treu (Mattmüller & Buschmann, 2015).

Die Loyalität gegenüber dem Unternehmen sinkt jedoch mit jeder neuen Änderung, die nicht plausibel nachvollzogen werden kann (Goldfuß, 2015). Führungskräfte stehen in der Verpflichtung Sprachrohr der höheren Ebenen zu sein und ihren Mitarbeitern die notwendige Transparenz zu bieten (Goldfuß, 2015).

In der heutigen Zeit wird es im Vergleich zu vorherigen Generationen zunehmend schwerer Loyalität herzustellen. Bedingt durch die räumliche Flexibilität, aber auch durch sich ändernde Lebensentwürfe, wechseln Mitarbeiter deutlich häufiger den Arbeitgeber (Goldfuß, 2015). Zudem möchten sich Angestellte regelmäßig weiterentwickeln und sind auf der Suche nach besseren Alternativen (Mattmüller & Buschmann, 2015).

In vielen Arbeitsbereichen und Verantwortungsfeldern haben Arbeitgeber ein Umfeld zu schaffen, in dem auch Führungskräfte selbstständig und kreativ arbeiten können. Sie dürfen dabei aber genauso wenig unter- wie überfordert werden. Überforderung führt zu Frust und langfristig zu Resignation (Buschmann, Latzel & Mattmüller, 2015).

Zusammenfassend können die folgenden Faktoren festgehalten werden, welche die Entstehung von Unternehmensloyalität positiv beeinflussen.

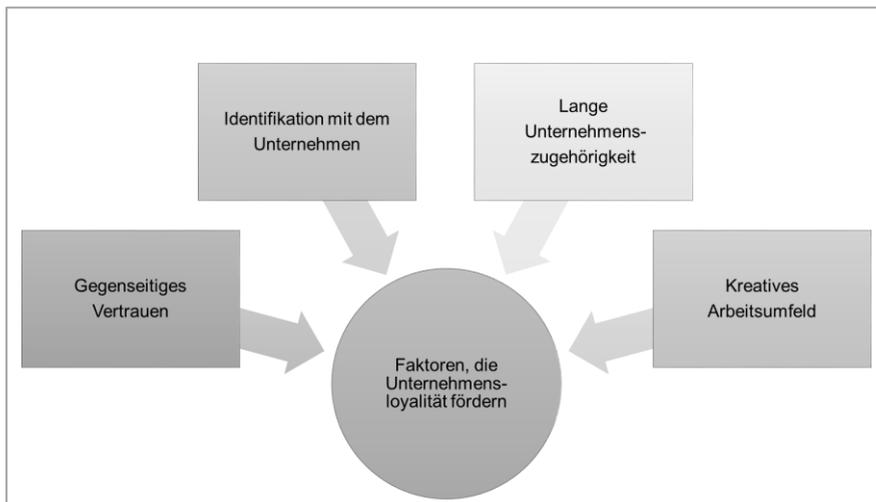


Abbildung 3. Faktoren, die Unternehmensloyalität fördern (eigene Darstellung in Anlehnung an Latzel et. al., 2015, S. 24, und Mattmüller & Buschmann, 2015, S. 6-15).

4 Was bedeutet das für Unternehmen?

Der technische und globale Wandel verändert Macht- und Herrschaftsbeziehungen und stellt veränderte Anforderungen an die Gestaltung von Arbeitsprozessen, die Handlungsspielräume der Mitarbeiter sowie die Art der Führung (Bartz & Schmutzer, 2015). Führungskräfte werden zunehmend heterogene Teams verstehen, führen, integrieren und motivieren müssen. Sie werden Teamwork zwischen unterschiedlichen Generationen und Kulturen fördern und neue Wege finden müssen, wie sie Commitment und Loyalität zwischen Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Kulturen und unterschiedlicher Werte schaffen. Außerdem wird es um weit mehr gehen als nur um die Anpassung von Arbeitsmitteln (Widuckel, 2015). Vielmehr werden in zunehmendem Maße Beziehungsmanagement und die Wertschätzung der Stärken sowie Bedürfnisse immer vielfältiger werdender Belegschaften an Stellenwert gewinnen. Führungskräfte werden den Spagat bewältigen müssen, individuell und situationsbezogen zu führen und gleichzeitig auch ihre Konsistenz und Glaubwürdigkeit zu wahren. Die Erwartung liegt darin, adäquate Rahmenbedingungen zu schaffen, um Kreativität, Flexibilität und Lernen zu ermöglichen (Sinar et. al., 2015).

Es stellt sich nun die Frage, welcher Führungstyp in der Lage ist diesen Paradigmenwechsel erfolgreich zu meistern?

In der Regel gehen Führungskräfte unterschiedlich mit den bevorstehenden Veränderungen um. Wie zu erwarten, trägt aber nicht jeder Führungstyp zu einer erfolgreichen Unternehmenszukunft bei.

Auf der Grundlage der empirisch gewonnenen Erkenntnisse wurden vier Führungstypen herausgearbeitet. Diese Typen lassen sich in einer zweidimensionalen Matrix, die sowohl die individuelle Veränderungsbereitschaft als auch die individuelle Ausprägung der Unternehmensloyalität berücksichtigt, kategorisieren. Das Ergebnis aus der Zuordnung einzelner Führungskräfte kann jedem Unternehmen helfen akuten oder zukünftigen Handlungsbedarf in der Führungskräfteentwicklung aufzuzeigen.

In einer der folgenden Typenbeschreibungen erkennen sich Führungskräfte sicher wieder. Es bleibt aber noch offen, welche Typen die Führungsriege in einem gesunden Unternehmen dominieren sollten?

4.1 Beschreibung von Führungstypen

Die interviewten Führungskräfte wurden aufgrund von Ähnlichkeiten in ausgewählten Merkmalsausprägungen zu Typen zusammengefasst (Kuckartz, 2010). Allgemeine Charakteristika wurden dabei in den Vordergrund gestellt. Auch wenn individuelle Besonderheiten existieren, wurden diese für die Typenbildung außer Acht gelassen.

4.1.1 Die Mitläufer

Die Mitläufer weisen eine hohe Unternehmensloyalität auf. Sie fühlen sich mit dem Unternehmen eng verbunden und identifizieren sich mit den Werten und Zielen der Organisation. Dieser Typ engagiert sich gerne für den Arbeitgeber und bleibt dem Unternehmen lange treu. Veränderungsbereitschaft hingegen ist bei dem Mitläufer weniger zu erkennen. Lernbereitschaft und Offenheit für Erfahrungen können nur bedingt nachgewiesen werden. Außerdem sieht dieser Typ sich selten in der Position, Veränderungen mit Hilfe der eigenen Fähigkeiten voranzutreiben und aufgrund eigener Kompetenzen zu bewältigen. Aus Sicht des Unternehmens sind die Mitläufer treue Führungskräfte, die sich für die Organisation einsetzen und ihre Aufgaben teilweise überdurchschnittlich erfüllen. Allerdings treibt dieser Typ keine Innovationen voran, beschäftigt sich selten mit zukunftsorientierten Themen und kümmert sich lediglich um das aktuelle Tagesgeschäft.

4.1.2 Die Pausierenden

Die Pausierenden lassen eine wenig ausgeprägte Unternehmensloyalität erkennen. Sie schätzen das Unternehmen als Arbeitgeber und genießen dessen Vorzüge. Dieser Typ zeigt sich der Organisation gegenüber treu, engagiert sich jedoch nur bei ausgewählten Themen. Die Veränderungsbereitschaft ist bei den Pausierenden ebenfalls gering ausgeprägt. Die Notwendigkeit, im Zuge eines Wandels Veränderungen voranzutreiben, sieht dieser Typ selten als gerechtfertigt an. Zudem werden andere Meinungen nur schwer angenommen. Wenn dieser Typ in einer Situation scheitert, werden schnell Schuldige gefunden. Aus Sicht des Unternehmens sind die Pausierenden eher passive Führungskräfte, die abwarten wie die Organisation sich entwickelt, um dann zu reagieren. Dieser Typ erbringt seine Arbeitsleistung nach einem statischen Verhaltenskodex. Die Pausierenden müssen dem Unternehmen nicht unbedingt schaden, sie sind einfach anwesend. Jedoch tragen sie wenig zu einer erfolgreichen Zukunftssicherung des Unternehmens bei.

4.1.3 Die Rastlosen

Die Rastlosen weisen eine geringe Unternehmensloyalität auf. Sie schätzen das Unternehmen als Arbeitgeber, sind gegenüber einem Wechsel aber aufgeschlossen. Dieser Typ kann sich nicht mit allen Zielen und Werten der Organisation identifizieren und versucht regelmäßig, eigene Ideen und Visionen in den Arbeitsalltag einzustreuen. Die Veränderungsbereitschaft der Rastlosen ist eher hoch ausgeprägt. Die Kontrolle über ein Ereignis sieht dieser Typ innerhalb der eigenen Person. Die Überzeugung, eine Herausforderung aufgrund eigener Kompetenzen zu bewältigen, ist positiv zu bewerten. Aus Sicht des Unternehmens sind die Rastlosen die Vorreiter innerhalb einer Organisation. Sie sind lernbereit und offen für neue Erfahrungen, treiben Veränderungen voran und bringen neue Perspektiven ein. Dieser Typ agiert allerdings nicht immer unternehmenskonform. Er verfolgt zeitweise Ansätze, die sich nicht mit der Unternehmensstrategie vereinbaren lassen, und kann dadurch Unruhe in die Organisation bringen. Die Rastlosen sind jedoch stets daran interessiert, die Unternehmung weiterzuentwickeln und aus ihrer Sicht optimal für die Zukunft aufzustellen.

4.1.4 Die Progressiven

Die Progressiven sind mit einer hohen Unternehmensloyalität ausgestattet. Sie identifizieren sich mit der Organisation und bringen sich überdurchschnittlich für das Unternehmen ein. Dieser Typ versucht, auch anderen Mitarbeitern die Werte und Ziele der Unternehmung zu vermitteln und handelt im Sinne der Organisation. Ein Wechsel des Arbeitgebers wird selten in Betracht gezogen. Die Veränderungsbereitschaft ist bei den Progressiven ebenfalls hoch ausgeprägt. Sie sind offen für neue Erfahrungen und scheuen keine Risiken. Andere Meinungen sehen sie als Bereicherung an und begegnen Herausforderungen mit gesundem Optimismus. Aus Sicht des Unternehmens sind die Progressiven die wertvollsten Führungskräfte innerhalb der Organisation. Dieser Typ verfolgt innovative Ansätze und visionäre Gedanken im Sinne der Unternehmensstrategie. Eine durchdachte und erfolgreiche Zukunftssicherung sind das Ziel jeder kritischen Anmerkung oder Empfehlung. Zeitweise fühlen die Progressiven sich zwar in den Strukturen des Unternehmens gefangen, schaffen es aber in den meisten Fällen sich, dank ihrer positiven Eigendynamik, neu zu motivieren.

4.2 Darstellung der Typen-Matrix und Praxisimplikationen

In der nachfolgenden Matrix können die Führungskräfte eines Unternehmens, nach Zuteilung in die vorab beschriebenen Typen, aufgenommen werden. Anhand der Verteilung wird eine erste Bewertung der Führungsriege und damit der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ermöglicht.

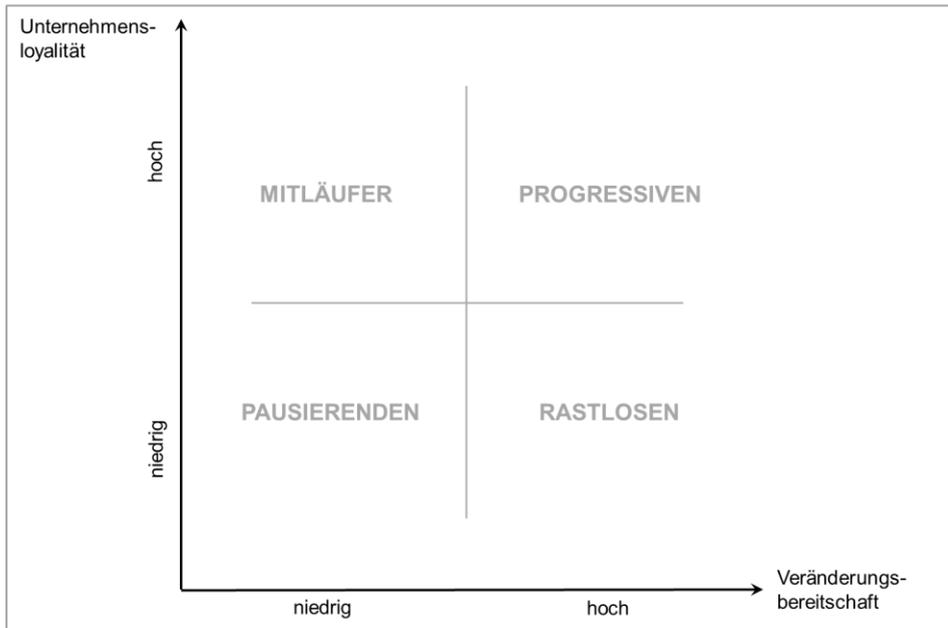


Abbildung 4. Typen-Matrix (eigene Darstellung).

Wenn die meisten Personen in der Führungsriege eines Unternehmens in den Quadranten rechts oben eingeordnet werden können und somit der Gruppe der Progressiven angehören, stehen die Vorzeichen für das Unternehmen gut.

Um die Thematik zu veranschaulichen, gehen wir einmal davon aus, dass die Führungsebene in der Mustermann GmbH aktuell eher veränderungsbereit und loyal ist und somit positiv zu der Zukunftssicherung des Unternehmens beitragen kann. Am Beispiel der Progressiven (Unternehmensloyalität: hoch, Veränderungsbereitschaft: hoch) soll nun aber deutlich gemacht werden, wie sich übertriebener Formalismus, Trägheit und Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis in einer Organisation negativ auf die Ausrichtung der Führungskräfte und damit auf den Unternehmenserfolg der Mustermann GmbH auswirken können. Treffen die Progressiven immer wieder auf Hindernisse, die Ihren Arbeitsalltag erschweren,

besteht die Gefahr, dass sie das Vertrauen in die Organisation verlieren. Veränderungsbereite Personen zeichnen sich unter anderem durch ihre geringe Risikoaversion, ihre Lernbereitschaft und ihre positive Selbstwertschätzung und Affektivität aus. Werden diese Eigenschaften aber wiederholt von der Unternehmung enttäuscht, zieht sich die Führungskraft mit der Zeit zurück. Die Fähigkeiten querzudenken und neue Wege zu beschreiten werden in anderen Lebensbereichen ausgelebt. Da die Progressiven eng mit der Mustermann GmbH verbunden sind, würden sie ihren Arbeitgeber zwar nicht sofort verlassen, jedoch potentiell zu Mitläufern (Unternehmensloyalität: hoch, Veränderungsbereitschaft: niedrig) werden. Folgen mehrere Führungskräfte diesem Trend, wäre die Innovationsfähigkeit des Unternehmens auf Management- und Führungsebene gefährdet, wichtige Führungsqualitäten würden nicht weiterentwickelt werden und Fortschritte in der Organisation würden nur mühsam vorangetrieben werden können. Die Mustermann GmbH wäre unattraktiver für den heranwachsenden Nachwuchs und erfahrene Fachkräfte und würde damit ihre Zukunftsfähigkeit gefährden.

Eine Organisation muss sich regelmäßig die Frage stellen, ob ihre Führungsmannschaft mit den richtigen Führungsqualitäten auf kognitiver, emotionaler und Verhaltens-Ebene ausgestattet ist, die zum einen die Veränderungsbereitschaft positiv beeinflussen und zum anderen Raum für die Entwicklung von Loyalität bieten. Zu berücksichtigen ist, dass nicht jede Führungskraft von Haus aus interkulturelle Kompetenz mitbringt und Lernbereitschaft mit der Zeit abnehmen kann, wenn diese nicht gefordert bzw. gefördert wird. Das Unternehmen sollte sicherstellen, dass jedes Individuum an der richtigen Stelle abgeholt wird und Möglichkeiten der Weiterentwicklung bietet.

Aus der empirischen Untersuchung geht hervor, dass die Führungskräfte aufgrund vorgegebener Strukturen und persönlichen Voraussetzungen teilweise nicht in der Lage sind, zufriedenstellend auf demografisch-gesellschaftliche, aber auch technisch-ökonomische Veränderungen zu reagieren. Diversität wird allgemein gefordert, jedoch scheitert es oftmals schon an einfachen Themen, wie z.B. der Sprache. Die Generation Y erwartet sinnhafte Aufgaben und vor allem Flexibilität. Hier sind die Führungskräfte zwar gewillt diese Erwartungen zu erfüllen, jedoch sind z.B. Homeoffice-Arbeitsplätze nicht für jeden Mitarbeiter vorgesehen. Auch der Aspekt der verlängerten Lebensarbeitszeit ist präsent. Es wird versucht, gezielt auf Mitarbeitergruppen zuzugehen und diese weiterzuentwickeln und neue Arbeitsmodelle, wie z.B. Job-Rotation, zu etablieren. Auch komplexer werdende Lebensentwürfe, begründet durch Familiengründung oder Betreuung von

älteren Familienmitgliedern, werden bedacht. Jedoch liegt die Verantwortung für die Umsetzung von Teilzeitmodellen oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter bei der Führungskraft, die sich schlecht durch ihre Organisation unterstützt fühlt. Außerdem bemängeln die Führungskräfte, dass sie in ihrer Position nur selten an flexiblen Arbeitszeiten oder innovativen Arbeitsplatzmodellen partizipieren können.

Die Führungskräfte fühlen sich oft allein gelassen und beschwerten sich darüber, dass ihre Organisation zu träge ist, um Veränderungen zuzulassen und zu leben. Strategieanpassungen werden zu spät kommuniziert oder sind nicht nachvollziehbar. Verstaubte Arbeitsprozesse und fehlende Umsetzungsstärke des Unternehmens lähmen eine zukunftsweisende Führungskultur.

Umso wichtiger ist es sich als Unternehmen folgende Fragen zu stellen:

- Sind der Organisation die bevorstehenden demografisch-gesellschaftlichen, technologisch-ökonomischen und unternehmensspezifischen Veränderungen bekannt?
- Wie möchte man die Veränderungen und die Organisation in Einklang bringen?
- Wie wird die Führungsriege in diesen Prozess eingebunden?
- Ist die Führungsmannschaft in der Lage, den Paradigmenwechsel erfolgreich zu überstehen?
- Wie entwickelt man die Führungsriege so weiter, dass deren Fähigkeiten sie bei der Erreichung der Unternehmensziele optimal unterstützen?
- Zu welchen Zeitpunkten hinterfragt man die Organisation und passt diese bei Bedarf an?

Das Modell der Typen-Matrix soll an einer größeren Stichprobe getestet werden und wird damit ein valides Werkzeug, um ein Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Wenn die Führungsmannschaft entsprechend aufgestellt ist, hat das Unternehmen den ersten richtigen Schritt getan.

Es soll noch einmal festgehalten werden, dass die Arbeitskultur der Zukunft einen Schwerpunkt auf die Reflexionsfähigkeit von Menschen setzt, die nicht nur nach der Perfektion des Planes, sondern auch nach seinem Sinn und seinen Folgen, fragen (Widuckel, 2015).

5 Message to go

- Die Führungsriege eines Unternehmens sollte so aufgestellt werden, dass demografisch-gesellschaftlich und technologisch-ökonomisch bedingte sowie unternehmensspezifische Veränderungen den Unternehmenserfolg nicht gefährden.
- Dazu ist es notwendig, die Führungsmannschaft so zu rekrutieren bzw. weiterzuentwickeln, dass ein ausgewogenes Maß an Veränderungsbereitschaft und Unternehmensloyalität bei jeder Führungskraft erreicht wird.
- Die Persönlichkeitsmerkmale, die Veränderungsbereitschaft prägen, müssen transparent gemacht werden und als Kriterien bei der Auswahl bzw. Bewertung von Führungskräften herangezogen werden.
- Folgende Merkmale sind dabei zu berücksichtigen: Lernbereitschaft, interkulturelle Kompetenz, Ambiguitätstoleranz, Internal Locus of Control, positive Selbstwertschätzung, generalisierte Selbstwirksamkeitserwartung, positive Affektivität, geringe Risikoaversion und Offenheit für Erfahrungen
- Darüber hinaus sollte darauf geachtet werden, dass Unternehmensloyalität von den Führungskräften aufgebaut werden kann.
- Hier gilt es Führungskräfte zu akquirieren und zu fördern, die folgende Faktoren in ihrem Arbeitsumfeld schätzen: gegenseitiges Vertrauen, Identifikation mit dem Unternehmen, Interesse an einer langen Unternehmenszugehörigkeit und ein kreatives Arbeitsumfeld
- Letztendlich ist die Organisation dafür verantwortlich, dass diese Faktoren gelebt werden können.
- Der Weiterentwicklungsprozess muss stetig überprüft und hinterfragt werden und wird zu keinem Zeitpunkt enden.
- Die Typen-Matrix unterstützt als valides Werkzeug die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, indem sie die Qualität der Führungsmannschaft in Frage stellt und die Organisation dazu treibt, sich weiterzuentwickeln. Aufgrund der vorab notwendigen Typen-Zuordnung muss ein Unternehmen sich durch aktiven Austausch mit seinen Führungskräften befassen. Zudem ist die Organisation gefordert durch offene Kommunikation ein loyales Arbeitsumfeld zu schaffen.

Literaturverzeichnis

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bartz, M. & Schmutzer, T. (2015). *New World of Work -Transformationen – Herausforderungen auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation*. In W. Widuckel, K. de Molina, J. M. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 181-197). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Blickle, G. & Schneider, P. B. (2006). *Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft angesichts des Wandels der Arbeit*. In B. Zimolong, U. Konradt, N. Birbaumer, D. Frey, J. Kuhl, W. Schneider & R. Schwarzer (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie/ Themenbereich D: Praxisgebiete/ Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie/ Ingenieurpsychologie* (S. 431-470). Göttingen: Hogrefe.
- Budner, S. (1962). *Intolerance of ambiguity as a personality variable*. *Journal of Personality*, 30 (1), 29-50.
- Buschmann, A., Latzel, J. & Mattmüller, R. (2015). *Das House of Employer Branding als Lösungsansatz für die Praxis*. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivenwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generation Y und Z* (S. 201-208). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Coopersmith, S. (1967). *The Antecedents of Self-esteem*. San Francisco: Freeman.
- Goldfuß, J. W. (2015). *Führen in Krisen- und Umbruchzeiten – Wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren und fit für die Zukunft machen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hay Group (2011). *Führungskräfte für eine neue Welt*. Abgerufen am 06.12.15, von http://www.haygroup.com/downloads/de/Leadership_2030_Whitepaper_DE_web.pdf.
- Helm, A. (2009). *Mitarbeiterführung und Kommunikation: Change Management, Commitment und Mitarbeiterbefragungen im Automobilvertrieb*. Wiesbaden: Gabler.
- Hussy, W., Schreier, M., Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer Verlag.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 107-122.
- Kleiber, J. (2016). Paradigmenwechsel in der Führungskultur – Eine qualitative Studie über die Genese neuer Führungsqualitäten am Beispiel eines multinationalen Industriekonzerns. (Nicht veröffentlichte Masterarbeit der Beitragsautorin). FOM Stuttgart, Deutschland.
- Kuckartz, U. (2010). Typenbildung. In K. Mruck & G. Mey (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 553-568). Wiesbaden: VS Verlag.
- Latzel, J., Düring, U. M., Peters, K. & Weers, J. P. (2015). Marke und Branding. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivenwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generation Y und Z* (S. 17-51). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lopes, L. L. (1994). Psychology and economics: Perspectives on risk, cooperation, and the marketplace. *Annual Review of Psychology*, 45, 197-227.
- Mattmüller, R. & Buschmann, A. (2015). Marketing: Das Management aller Zielgruppen. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivenwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generation Y und Z* (S. 1-16). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meiß, S. (2015). Wandel erfordert Lernen – die Herausforderungen der Energiewende als Impulsgeber für eine neue Lernkultur. In W. Widuckel, K. de Molina, J. M. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg), *Arbeitskultur 2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 529-543). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, (4), 612-624.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, (1), 1-28.
- Sinar, E., Wellins, R. S., Ray, R., Abel, A. L. & Neal, S. (2015). *Global Leadership Forecast 2014/2015 – Ready Now Leaders*. Abgerufen am 12.12.15, von www.ddiworld.com/glf2014.
- Watson, D. (2000). *Mood and Temperament*. New York: Guilford Press.

- Weichbold, M. (2014). Pretest. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 299-304). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Whitbourne, S. K. (1986). Openness to experience, identity flexibility, and life change in adults. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (1), 163-168.
- Widuckel, W. (2015). *Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen für die Zukunft der Arbeit*. In W. Widuckel, K. de Molina, J. M. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg), *Arbeitskultur 2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 27-44). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Social Research*, Vol. 1, No 1, Artikel 22. Abgerufen am 14.01.16, von <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/%201132/2519>.

**7 Die Komplexität und Dynamik der Führung – Eine empirische Analyse
zum Aufgabenspektrum und Tätigkeitsprofil von Führungskräften**

Svenja Maier

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	168
Abstract	169
1 Die Komplexität und Dynamik der Führung	170
1.1 Heutige Herausforderungen an Führungskräfte	170
1.2 Empirische Befunde	172
2 Der Arbeitsalltag einer Führungskraft.....	173
2.1 Teilnehmende Beobachtung.....	173
2.2 Tätigkeitsprofil der Führungskraft	176
3 Die passende Führungsrolle finden.....	182
4 Fazit.....	186
5 Message to go.....	187
Literaturverzeichnis.....	188

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Heutige Herausforderungen an Führungskräfte.	170
Abbildung 2: Ausschnitt Beobachtungsprotokoll der Fremdbeobachtung.	174
Abbildung 3: Ausschnitt Beobachtungsprotokoll der Selbstbeobachtung.	175
Abbildung 4: Ergebnisse der Fremdbeobachtung.....	177
Abbildung 5: Die Haupttätigkeiten von Führungskräften anteilig an der Gesamtarbeitszeit.	178
Abbildung 6: Ergebnisse der Selbstbeobachtung.	180
Abbildung 7: Das CMDR Führungsrollen-Modell.	183
Abbildung 8: Rollenprofile der untersuchten Führungskräfte.....	185
Abbildung 9: Einflussfaktoren auf das CMDR Führungsrollen-Modell.	187

Abstract

Dieser Artikel befasst sich mit der Komplexität und Dynamik der Führung. Mittels einer deskriptiven Feldforschung (Beobachtung) wurden die Tätigkeiten von vier Abteilungsleitenden eines Dienstleistungsunternehmens empirisch analysiert. Es wurde herausgefunden, inwiefern sich die tatsächlichen Aufgaben, Tätigkeiten und Rollenkonzepte von Führungskräften, aufgrund der Entwicklungen der vergangenen Jahre, verändert haben. Die vorliegenden Ergebnisse schaffen zum einen Transparenz im Bereich der tatsächlichen Tätigkeitsprofile von Führungskräften und zum anderen unterstützen sie bei der langfristigen Gewährleistung von Führungs- beziehungsweise Unternehmenserfolg.

1 Die Komplexität und Dynamik der Führung

„What do managers do?“ (Hales, 1986, S. 88). Diese Frage beschäftigte bereits einige Forscher in den Jahren von 1951 bis 1992. Jedoch hat sich die Führungsforschung in den vergangenen Jahren vielfältig und dynamisch weiterentwickelt (Felfe, 2015). Genau an diesem Punkt setzt die vorliegende Studie an. Um herauszufinden wie sich der Arbeitsalltag von Führungskräften gestaltet.

1.1 Heutige Herausforderungen an Führungskräfte

Aufgrund des digitalen Zeitalters und des demografischen Wandels (Becker, 2015) kommen auf die Führungskräfte sowie deren Mitarbeiter neue Herausforderungen und Anforderungen zu (siehe Abbildung 1). Es wird von einer Lebenswelt 4.0 (vgl. Industrie 4.0) gesprochen, die starken Einfluss auf das Arbeits- und Privatleben nimmt. Diesen Einfluss und die Veränderungen auf die Aufgaben und Tätigkeiten von Führungskräften werden in der vorliegenden Studie genauer betrachtet und analysiert.

unternehmensexterne Herausforderungen	unternehmensinterne Herausforderungen
zunehmende Globalisierung: <ul style="list-style-type: none"> • Überbrücken großer räumlicher Distanzen zu Mitarbeitern • Auseinandersetzen mit kultureller Heterogenität der Mitarbeiter 	abflachen von Hierarchien: <ul style="list-style-type: none"> • Stärkeres Übernehmen von Eigenverantwortung • Fördern der Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und geführten Mitarbeitern
steigende Marktdynamik: <ul style="list-style-type: none"> • Auseinandersetzen mit geringer Planbarkeit der Führung • Steigern der Kundenorientierung der Mitarbeiter 	häufige Unternehmensveränderungen: <ul style="list-style-type: none"> • Fördern von Veränderungsfähigkeit- und –bereitschaft • Fördern der Motivation von Mitarbeitern für sich häufig ändernde Ziele/Anforderungen • Verstärktes Engagement auf veränderungsbedingte Unsicherheit von Mitarbeitern
wachsende technologische Dynamik: <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit und Bereitschaft zu virtuellem Führen • Ersetzen persönlicher Interaktion durch mediengestützte Kommunikation im Rahmen der Mitarbeiterführung 	steigender Partizipationswunsch der Mitarbeiter: <ul style="list-style-type: none"> • Verstärktes Einbinden von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse • Vertrauen auf Fähigkeit der Mitarbeiter

Abbildung 1. Heutige Herausforderungen an Führungskräfte (eigene Darstellung nach Kauffeld, 2011, S. 69).

Trotz dieser Fortschritte bilden die wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens nach wie vor dessen Mitarbeiter (Reuter, 2015). Deren Fähigkeiten und Motivation, Entscheidungen zu treffen und Handlungen durchzuführen, bestimmen den

Unternehmenserfolg in erheblichen Ausmaß. Insbesondere spielen hier die Führungskräfte eine wichtige Rolle, um das vorhandene Potenzial der geführten Mitarbeiter effizient zu nutzen und zu fördern. Korndörfer (1999) weist in diesem Zusammenhang auf die Wichtigkeit und Bedeutung der Führungskräfte hin: „Erfolg oder Misserfolg der unternehmerischen Tätigkeit hängen heute mehr denn je von der Qualität der im Unternehmen wirkenden Führungskräfte ab.“ (Korndörfer, 1999, S. 271). Langfristig betrachtet wird Unternehmenserfolg (Clases & Wehner, 2015) also maßgeblich davon mitbestimmt, in welcher Weise Führungskräfte den Führungsprozess gestalten. Aus diesem Grund ist die Führungsforschung laufend bemüht, exakte Anforderungsprofile für Führungskräfte zu formulieren. Doch wie muss sich das Verständnis von Führung wandeln, um Antworten auf sich abzeichnende neue Anforderungen und Aufgaben zu finden? Es ist zu berücksichtigen, dass die Arbeit von Führungskräften einen dynamischen Prozess darstellt (Becker, 2015), welcher durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren mitbestimmt wird. Neben der bereits genannten Globalisierung und fortschreitenden Technologieentwicklung, beeinflusst insbesondere der demografische Wandel und die Veränderung gesellschaftlicher Werte das Verhalten von Führungskräften. Die Herausforderung der Führungskräfte besteht darin (Lang & Rybnikova, 2014), die unterschiedlichen Interessen, Werte und Bedürfnisse des Unternehmens, der Mitarbeiter und ihrer selbst, zu integrieren. Aus diesen wesentlichen Ursachen entstanden neue Führungstheorien und -konzepte. Diese Arbeitswelt verlangt eine angepasste Art von Führung. Es wird über authentische, vertrauensbasierte und virtuelle Führung diskutiert (Reuter, 2015). Eine Führung die Vertrauen voraussetzt, die Freiräume lässt und auf Augenhöhe kommuniziert. Jedoch sind klare Vorgaben in dieser schnelllebigen Zeit ebenso wichtig, daher wird es die autoritäre Führung weiterhin geben. Führungskräfte fühlen sich zunehmend von der Komplexität ihres Arbeitsalltags überfordert (Löwer, 2016). Durch die wachsende Herausforderungen und Anforderungen reagieren Unternehmen mit Prognosen, Reportings, Scorecards, Risikomanagement und Meetings. Doch diese Steuerungsmethoden sind der zunehmenden Komplexität und Dynamik im Führungsprozess nicht gewachsen.

Als Führungskraft kann es von Bedeutung sein, zu wissen, wie sich diverse empirische Befunde in der Vergangenheit entwickelt haben. Dies hilft ihnen, die passenden Führungstheorien und -konzepte bei sich selbst oder anderen Führungskräften zu initiieren. Des Weiteren knüpft die Studie daran an, wie sich die Veränderungen des digitalen Zeitalters auf die Aktivitäten und Tätigkeiten der Führungskräfte ausgewirkt haben.

1.2 Empirische Befunde

Carlson (1951) und Burns (1954) waren die Vorreiter auf dem Gebiet der Untersuchung von Manageraktivitäten. Beide ließen mehrere Manager über 100 Tage, in Form eines Tagebuchs, sich selbst während der Arbeit beobachten (Mintzberg, 1973). Sayles untersuchte 1964 den Arbeitsalltag von Führungskräften, indem er über mehrere Wochen Führungskräfte beobachtete. Er entwickelte neun Manageraktivitäten (Hales, 1986), die er den Führungskräften zuordnete, wie zum Beispiel *Leadership*, *Monitoring*, *Innovating* und *Trading*. Die wohl bekannteste Studie ist die von Henry Mintzberg (Lippmann, Steiger, 2013). Mintzberg beobachtete 1973 das Verhalten von fünf Geschäftsführern, um daraus eine Typologie von zehn Führungsrollen ableiten zu können. Die zehn Führungsrollen (Mintzberg, 2011) ordnete er drei Überrollen zu: *Interpersonale Rollen* (Repräsentant, Führer, Koordinator), *Informationelle Rollen* (Beobachter, Verteiler, Sprecher) und *Entscheidungsrollen* (Unternehmer, Krisenmanager, Ressourcenzuteiler, Verhandlungsführer). Rosemary Stewart erforschte in der Zeit von 1967 bis 1982 das Verhalten von Managern (Hales, 1986). Dabei führten die Manager Selbstbeobachtungen durch, wurden interviewt und beobachtet. Ihre Ergebnisse (Stewart, 1997) fasste sie in drei Komponenten von Manageraktivitäten, die deren Verhalten beeinflussen, zusammen: Handlungszwänge *demands*, Restriktionen *constraints* und Eigengestaltungen *choices*. Aktuelle Ergebnisse (Neuberger, 2002) stammen von Schreyögg und Hübl, welche 1992 mehrere Führungskräfte beobachteten. Neben den entwickelten Dimensionen und Führungsrollen erlangten die Forscher einige wichtige Erkenntnisse und Ergebnisse zu der Arbeitszeit, den Aktivitäten, dem Aufenthaltsort, der Kommunikation, den Kontakten und den geplanten beziehungsweise ungeplanten Ereignissen von Führungskräften (Mintzberg, 1973). Beispielsweise beobachten Schreyögg und Hübl, dass 26% der Führungskräfte zwischen 43-50 Stunden pro Woche arbeiten, 41% zwischen 51-60 Stunden und 33% über 61 Stunden (Blessin & Wick, 2014). Mintzberg (1973) untersuchten die Art der Aktivitäten (36,5% Schreibtischarbeit, 12,8% Telefonate, 21,2% Besprechungen, 27,5% andere Kontakte, 2,3% Sonstiges) von Führungskräften sowie deren Kontakte (7% mit Vorgesetzten, 16% mit Kollegen, 48% mit Mitarbeitern und 28% mit Externen).

2 Der Arbeitsalltag einer Führungskraft

Auf Grundlage der vergangenen empirischen Befunde, lag das Forschungsziel der vorliegenden Studie (Maier, 2016) darin, herauszufinden, was die heutigen Führungskräfte eigentlich arbeiten? Aufgrund der heutzutage schnelllebigen Zeit haben sich Führungskräfte sicherlich schon einmal gefragt: „Was habe ich heute eigentlich gearbeitet? Mit welchen Tätigkeitsschwerpunkten verbringe ich meinen Tag? Wie viel Zeit investiere ich in meine Tätigkeiten?“. Genau diese Fragen wurden durch die vorliegende Studie versucht zu beantworten. Des Weiteren lag das Ziel der aktuellen Studie darin, die Tätigkeitsschwerpunkte von Führungskräften in Führungsrollen zu typologisieren und die Selbstwahrnehmung von Führungskräften darzustellen.

In dieser aktuellen empirischen Studie konnte durch die Untersuchung der Aufgaben und Tätigkeiten von Führungskräften, die Bedeutung der Rolle als Führungskraft in Unternehmen festgestellt werden. Dadurch können Unternehmen effektiv auf die Entwicklung der eigenen Führungskräfte eingehen um den Führungserfolg langfristig zu gewährleisten. In dieser Studie knüpft die Autorin an bisherige Forschungsergebnisse an, um neue Erkenntnisse zu gewinnen sowie Transparenz im Bereich der Tätigkeitsprofile von Führungskräften zu schaffen. Des Weiteren ermöglichen die Ergebnisse ein erhöhtes Verständnis gegenüber Führungskräften und deren Rolle und Aufgabe als Führungskraft.

2.1 Teilnehmende Beobachtung

Insgesamt wurden vier Abteilungsleitende eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens beobachtet. Für die Auswahl der Führungskräfte standen das Alter, das Geschlecht, die Führungserfahrung und die aktuelle Führungsspanne zur Verfügung. Das Alter der Abteilungsleitenden lag zwischen 38 und 47 Jahren. Die Führungserfahrung lag bei mindestens sieben Jahren und die Führungsspanne zwischen sieben und 22 Mitarbeitern. Um eine Vergleichbarkeit herstellen zu können, wurden zwei weibliche und zwei männliche Führungskräfte ausgewählt.

Die Beobachtung gehört zur deskriptiven Feldforschung (Mayring, 2002). Allgemein wird unter der Feldforschung „eine empirische Forschungsmethodik, unter der die systematische Erforschung von Kulturen oder Gruppen in deren natürlichen Lebensraum verstanden.“ (Reinmann, 2015a). Deskriptiv bedeutet, dass Informationen über das Verhalten von Kulturen oder Gruppen detailliert gesam-

melt und untersucht werden. Diese Form der Datenerhebung erlaubt tiefe Einblicke in die Alltagsereignisse von Führungskräften (Reinmann, 2015c). Hierzu konstruierte die Autorin ein Beobachtungssystem, bestehend aus einer Fremd- und einer Selbstbeobachtung (Bierhoff & Petermann, 2014). Mithilfe dieser Beobachtungsprotokolle konnte das zu beobachtende Verhalten aufgenommen werden. Durch das Fremdbeobachtungs-Protokoll (siehe Abbildung 2) wurde die Gesamtheit der Aktivitäten der Führungskräfte erfasst (Bibliographisches Institut GmbH, o. Jg. b). Diese Gesamtheit wurde in Episoden beziehungsweise Situationen aufgeteilt. Jede Episode besteht aus mehreren Beobachtungseinheiten (z. B. Zeit, Aufenthaltsort, Art der Tätigkeit etc.). Zu jeder dieser Beobachtungseinheiten wurden Hinweisreize beziehungsweise Indikatoren festgelegt.

Beobachtungsbogen				Proband: _____ Datum: _____		
Beobachter: _____			Beginn: _____ Ende: _____			
Zeit	Aufenthaltsort	Art der Tätigkeit	Beteiligte	Tätigkeit	Orientierung	Verhaltensbeschreibung/Notiz
:	<input type="checkbox"/> Arbeitsplatz <input type="checkbox"/> Vorgesetzten <input type="checkbox"/> Unterstellten <input type="checkbox"/> Kollegen <input type="checkbox"/> Meeting <input type="checkbox"/> Unterwegs <input type="checkbox"/> Anderer Ort	<input type="checkbox"/> Schreibtischarbeit <input type="checkbox"/> Telefonat <input type="checkbox"/> E-Mail <input type="checkbox"/> Gespräch <input type="checkbox"/> Sonstiges <hr/> <input type="checkbox"/> Geplant <input type="checkbox"/> Ungeplant	<input type="checkbox"/> Vorgesetzte <input type="checkbox"/> Unterstellte <input type="checkbox"/> Kollegen <input type="checkbox"/> Externe <input type="checkbox"/> Keine	<input type="checkbox"/> Informationsaustausch <input type="checkbox"/> Planen/Koordinieren <input type="checkbox"/> Motivieren/Verstärken <input type="checkbox"/> Entscheiden/Problemlösen <input type="checkbox"/> Interagieren mit Externen <input type="checkbox"/> Soziale Kontakte pflegen <input type="checkbox"/> Konflikte handhaben <input type="checkbox"/> Schreibarbeit <input type="checkbox"/> Kontrollieren <input type="checkbox"/> Disziplinieren <input type="checkbox"/> Personal beschaffen <input type="checkbox"/> Personal entwickeln <input type="checkbox"/> Sonstiges	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Aufgabe <hr/> Fokus <input type="checkbox"/> Intern/Innen <input type="checkbox"/> Extern/Außen	

Abbildung 2. Ausschnitt Beobachtungsprotokoll der Fremdbeobachtung (eigene Darstellung).

Bei dem Protokoll für die Selbstbeobachtung handelte es sich um eine systematische Selbstbeobachtung, in der die Führungskräfte nachträglich bestimmte Ergebnisse mit teilweise geschlossenen und offenen Fragen dokumentierten.

Zeit	Einordnung der Tätigkeit in Kategorien (Mehrfachnennung möglich)	Kurze Beschreibung der Tätigkeit (Freitext)	War diese Tätigkeit zu diesem Zeitpunkt geplant?	Wie habe ich mich bei der Erledigung dieser Tätigkeit gefühlt?	Wie wichtig sehe ich diese Tätigkeit als meine Führungsaufgabe an?	An wem habe ich mich mehr orientiert?
06:00	<input type="checkbox"/> Informationsaustausch <input type="checkbox"/> Planen/ Koordinieren <input type="checkbox"/> Motivieren/ Verstärken <input type="checkbox"/> Entscheiden/ Problemlösen <input type="checkbox"/> Interagieren mit Externen <input type="checkbox"/> Soziale Kontakte pflegen <input type="checkbox"/> Konflikte handhaben <input type="checkbox"/> Schreibarbeit <input type="checkbox"/> Kontrollieren <input type="checkbox"/> Disziplinieren <input type="checkbox"/> Personal beschaffen <input type="checkbox"/> Personal entwickeln <input type="checkbox"/> Sonstiges		<input type="checkbox"/> 1 – ja <input type="checkbox"/> 2 – nein <input type="checkbox"/> 3 - teilweise	<input type="checkbox"/> * 😊 * <input type="checkbox"/> 😊 <input type="checkbox"/> 😊 <input type="checkbox"/> 😊 <input type="checkbox"/> 😊	<input type="checkbox"/> 1 – sehr wichtig <input type="checkbox"/> 2 – wichtig <input type="checkbox"/> 3 – weniger wichtig <input type="checkbox"/> 4 - unwichtig	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Aufgabe <input type="checkbox"/> Vorgesetzten <input type="checkbox"/> Externe <input type="checkbox"/> Sonstige

Abbildung 3. Ausschnitt Beobachtungsprotokoll der Selbstbeobachtung (eigene Darstellung).

Der Tag der Beobachtung verlief wie folgt ab: Die Autorin, als Beobachter, startete die Beobachtung mit dem Eintreffen der Führungskraft zum Arbeitsbeginn (ca. 08:00 Uhr). Anschließend wurde die Führungskraft über den gesamten Arbeitstag begleitet (ca. 8 Stunden). Hierbei verhielt sich der Beobachtende ruhig und fungierte sozusagen als Schatten der Führungskraft. Mittels des Fremdbeobachtungs-Protokolls wurden alle verschiedenen Situationen der Führungskraft aufgenommen und protokolliert. Erst ab dem Moment, als die Führungskraft ihren Arbeitstag beendete, sprach der Beobachtende mit der Führungskraft. Nach der Fremdbeobachtung wurde der Führungskraft das Selbstbeobachtungs-Protokoll übergeben. Die Führungskraft sollte bis zum darauffolgenden Tag, bis spätestens 12 Uhr, die Selbstbeobachtung rückwirkend durchgeführt haben. Bei der Selbstbeobachtung wurde der gleiche Beobachtungszeitraum wie bei der Fremdbeobachtung verwendet.

Zur Analyse dieser gewonnenen Daten wurde zum einen die Häufigkeitsanalyse, um die Führungstätigkeiten in Abhängigkeit der Zeit zu erfassen, gewählt. Zum anderen die typologische Analyse (Kluge, 1999), um die Führungstätigkeiten in Rollen einzuteilen.

2.2 Tätigkeitsprofil der Führungskraft

Bei der Analyse und Auswertung der Forschungsergebnisse wurden viele Daten gewonnen und aufbereitet (Stockmann & Meyer, 2010). Dieser Realitätsausschnitt der Beobachtungsreihe ermöglicht Führungskräften einen Einblick in die Komplexität und Dynamik der Führung und liefert folgende empirische Ergebnisse.

Das erste Ergebnis der Fremdbeobachtung liefert die Kennzahl der Episoden. Der durchschnittliche Arbeitstag der Führungskräfte beträgt 7,5 Stunden mit 198 Episoden. Das bedeutet, dass die Führungskräfte durchschnittlich alle zwei Minuten und 17 Sekunden mit einer neuen Situation konfrontiert werden. Die Anzahl der Episoden am Vormittag (56%) sind nur gering höher als am Nachmittag (44%). Das zeigt, dass Führungskräfte, unabhängig von der Uhrzeit, stetig vor neue Situationen gestellt werden und einem hohen Druck ausgesetzt sind. Nur an einem Prozent des Tages sind die Führungskräfte über 15 Minuten ohne Unterbrechung mit einer Aktivität beschäftigt.

Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, verbringen Führungskräfte die meiste Zeit an ihrem Arbeitsplatz (67%). Der zweite häufigste Aufenthaltsort ist in Meetings, dort verbringen sie 20% ihrer Zeit. Neben dem Aufenthaltsort der Führungsaktivität gibt die Art der Tätigkeit Aufschluss darüber, wie die Tätigkeiten stattgefunden haben. Mehr als die Hälfte der Zeit verbringen Führungskräfte in Gesprächen (50%), ein knappes Viertel mit Schreibtischarbeit (21%), 14% in Telefonaten und 12% mit der Bearbeitung von E-Mails. Dabei sind durchschnittlich 31% der Aktivitäten der Führungskräfte ungeplant und somit über 69% geplant. Ein knappes Drittel des Tages besteht aus unvorhersehbaren Ereignissen. Ein weiteres Ergebnis liefert die Beteiligung (beteiligte Personen) am Arbeitsalltag der Führungskräfte. Mehr als die Hälfte des Tages arbeiten Führungskräfte zusammen mit Mitarbeitern (Kollegen 32%, Unterstellte 26). An 32% des Tages arbeiten sie alleine.

Das nächste Ergebnis liefert Aussagen darüber, wie ausgeprägt die Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung (Felfe, 2009) der heutigen Führungskräfte ist. Die Aufgabenorientierung steht für ein Führungsverhalten, welches sich stark an der Kontrolle und Aktivierung der Zielerreichung orientiert. Bei der Mitarbeiterorientierung liegt die rücksichtsvolle und individuelle Wertschätzung der Mitarbeiter im

Vordergrund. Die durchschnittlichen Ergebnisse sind: 65% Aufgabenorientierung, 35% Mitarbeiterorientierung. Somit liegt die Aufgabenorientierung stark im Vordergrund und tendiert leicht in Richtung autoritärer Führungsstil (Blessin & Wick, 2014). Dieses Ergebnis ist sehr interessant, da heutzutage sehr viel von vertrauensbasierter, virtueller und authentischer Führung gesprochen wird, jedoch im Alltag die Aufgabenorientierung, somit das Überprüfen und Kontrollieren von Aufgaben, um das Ziel zu erreichen, im Vordergrund steht.

Ein weiteres Ergebnis zeigt die Kennzahl der Fokussierung. Bei der täglichen Arbeit fokussieren sich die Führungskräfte durchschnittlich zu 60% intern (interne Abläufe, Fokus auf Kollegen und Mitarbeiter) und zu 40% extern (Fokus auf die Wirkung nach außen, auf Kunden und Lieferanten). Zu starke interne Fokussierung kann dazu führen, dass unternehmerische Ziele aus dem Blickfeld geraten und der Alltag zu sehr *verwaltet* wird.

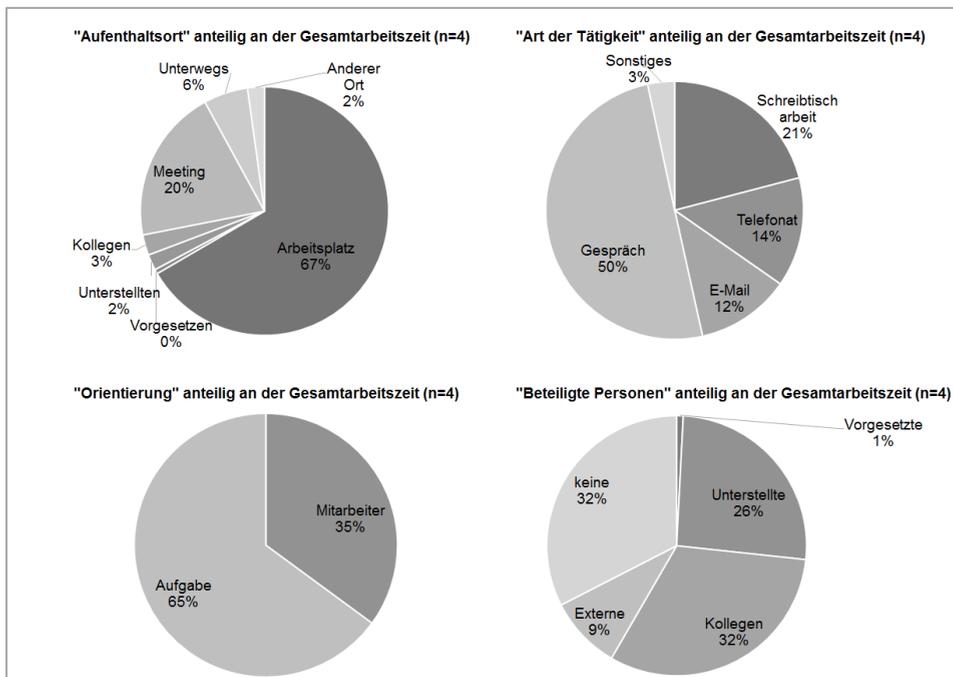


Abbildung 4. Ergebnisse der Fremdbeobachtung (eigene Darstellung).

Bei den Beobachtungen wurden die einzelnen Tätigkeiten den zwölf LOS-Kategorien (Leader Observation System) nach Luthans & Lockwood (1995) zugeordnet. Die beiden Forscher haben zwölf verhaltensnahe Beobachtungskategorien (z.B. Informationsarbeit, Entscheiden, Motivieren, Kontrollieren etc.) in vier

Hauptgruppen (Routine-Kommunikation, traditionelle Managementfunktionen, Beziehungspflege, Human Resource Management) zusammengefasst (Neuberger, 2002). Die neuen Ergebnisse der aktuellen Studie sind in Abbildung 5 zu sehen. Die Gesamtverteilung der Führungskräfte zeigt, dass 29% des Arbeitstages mit Routine-Kommunikation (Informationsaustausch, Schreiarbeit) verbracht wird. Die meiste Zeit nehmen traditionelle Managementfunktionen (43%), wie zum Beispiel planen, koordinieren oder entscheiden, ein – was auch durch die starke Aufgabenorientierung bestätigt wurde. Mit Beziehungspflege (z.B. soziale Kontakte pflegen) beschäftigen sich die Führungskräfte rund 16% des Tages und die geringste Zeit (11%) verbringen sie mit Human Resource Management wie zum Beispiel motivieren, disziplinieren oder Personal entwickeln.

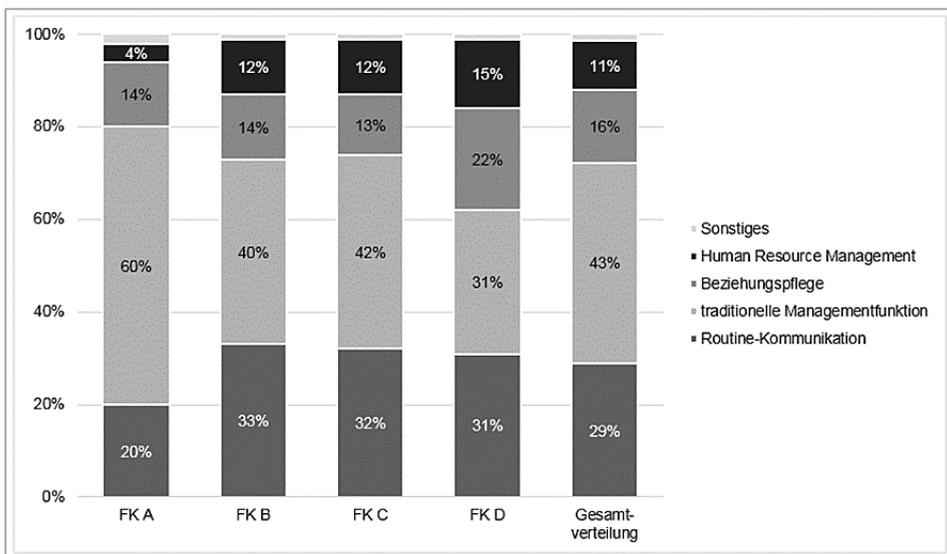


Abbildung 5. Die Haupttätigkeiten von Führungskräften anteilig an der Gesamtarbeitszeit (eigene Darstellung nach Neuberger, 2002, S. 471).

Werden die Führungskräfte für sich betrachtet, fällt auf, dass die Führungskräfte B (weiblich, 40 Jahre) und C (männlich, 38 Jahre) in ihren Haupttätigkeiten zu 99% übereinstimmen. Die Führungskraft D (männlich, 42 Jahre) unterscheidet sich zu B und C insofern, dass sie mehr in die Beziehungspflege (22%) und das Human Resource Management (15%) investiert. Hierbei ist es sehr auffällig, dass diese Person im Außendienst arbeitet. Am stärksten weicht die Führungskraft A (weiblich, 47 Jahre) ab. Über die Hälfte (60%) des Tages verbringt sie mit traditionellen Managementfunktionen. Sehr gering fällt bei ihr das Human Resource

Management (4%) aus. Die Führungskraft A ist in der Stichprobe die älteste Führungskraft mit der geringsten Führungserfahrung (7,5 Jahren) und arbeitet im organisatorischen Bereich. Anzunehmen ist, dass diese Faktoren die Haupttätigkeiten beeinflussen. Bei den Führungskräften B, C und D kann angenommen werden, dass über die Zeit die Beziehungspflege und das Human Resource Management wichtiger werden als planen und kontrollieren (traditionelle Managementfunktionen).

Werden die zwölf Beobachtungskategorien einzeln betrachtet, lassen sich folgende Ergebnisse feststellen: Die Durchschnittswerte zeigen, dass die Führungskräfte hauptsächlich mit Planen und Koordinieren (26%) beschäftigt sind. An zweiter Stelle steht der Informationsaustausch (16%) und an dritter Stelle die Schreibearbeit (13%), Entscheiden und Problemlösen (11%) sowie soziale Kontakte pflegen (11%). Alle anderen Tätigkeitsbereiche liegen unter 10%.

Bei dem Protokoll der Selbstbeobachtung gaben die Führungskräfte zusätzlich an, 7% vor acht Uhr und 4% nach 17 Uhr gearbeitet zu haben, was durchschnittlich 1,25 Stunden pro Tag Mehrarbeit, außerhalb der regulären Arbeitszeit, entspricht.

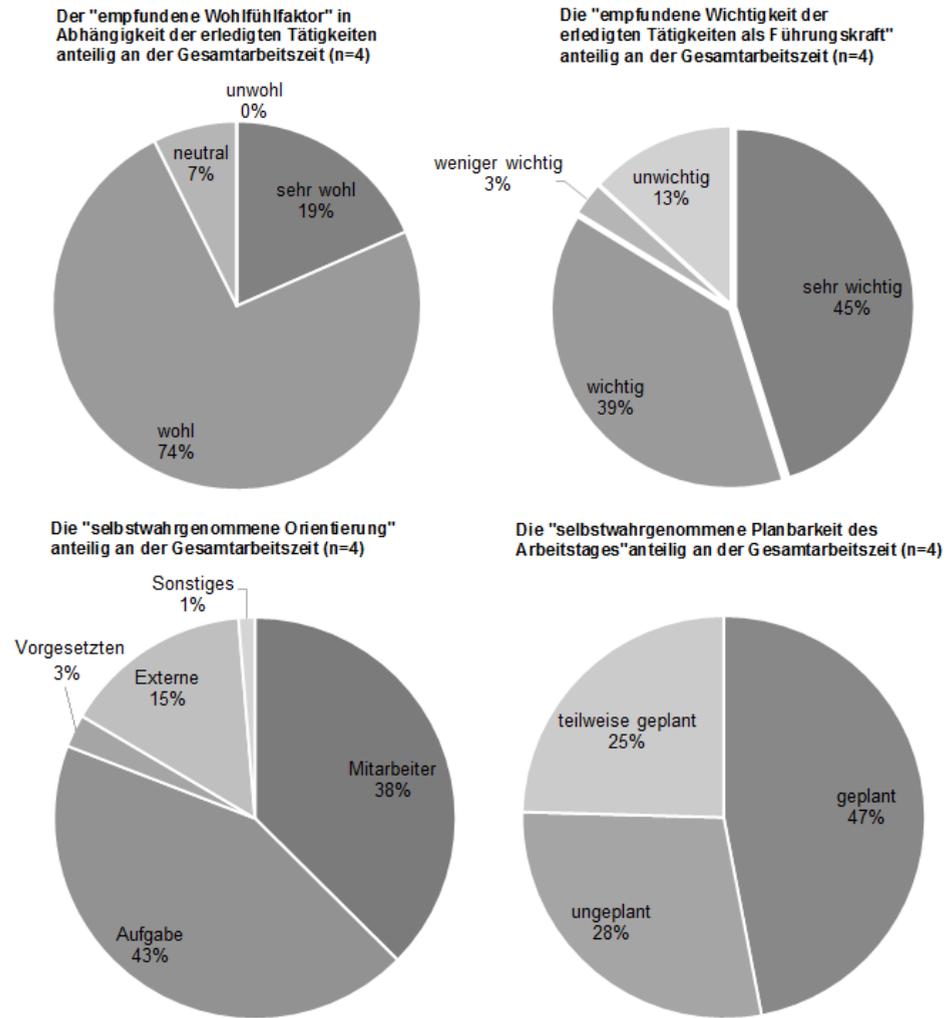


Abbildung 6. Ergebnisse der Selbstbeobachtung (eigene Darstellung).

Ein weiteres wichtiges Ergebnis liefert der selbst empfundene Wohlfühlfaktor bei der Erledigung der Tätigkeiten als Führungskraft (siehe Abbildung 6). Die Führungskräfte fühlen sich bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten, durchschnittlich betrachtet, mehr als 93% ihrer Zeit wohl bis sehr wohl. Ausschließlich 7% des Tages fühlen sie sich neutral und 0% unwohl. Bei dem nächsten Ergebnis handelt es sich um die selbst empfundene Wichtigkeit der erledigten Tätigkeiten und inwiefern diese als Führungsaufgabe von den Führungskräften angesehen werden. Die Führungskräfte sehen ihre Tätigkeiten durchschnittlich zu 84% als wichtig bis

sehr wichtig an. 3% ihrer Tätigkeiten sehen sie als weniger wichtig an und 13% als unwichtig. Diese Ergebnisse zeigen ein tendenziell positives Selbstbewusstsein und eine gesunde Selbstwahrnehmung der Führungskräfte auf. Ein weiteres Ergebnis der Selbstbeobachtungsreihen liefert die selbst empfundene Orientierung der Führungskräfte. Diese Auswertung zeigt, wodurch die Entscheidungen der Führungskräfte, nach eigener Einschätzung, beeinflusst werden. Zu durchschnittlich 43% werden die Führungskräfte von der Aufgabe selbst beeinflusst. An den Mitarbeitern orientieren sie sich zu 38%. Durch externe Personen (Kunden, Lieferanten) werden die Entscheidungen zu 15% beeinflusst. Der Anteil der Beeinflussung durch den Vorgesetzten liegt bei 3%. Dies gibt Aufschluss darüber, dass die Abteilungsleitende mehrheitlich selbständig und eigenverantwortlich ihren Tag beschreiten. Das letzte Ergebnis, die Selbsteinschätzung der Führungskräfte zur Tagesplanbarkeit, liefert folgende durchschnittliche Ergebnisse: 47% der Aktivitäten werden als geplant wahrgenommen, 28% als ungeplant und 25% als teilweise geplant. Bei teilweise geplant entstehen aus geplanten Aktivitäten unvorhersehbare ungeplante Aktivitäten (siehe Theorie des geplanten Verhaltens nach Aronson, Wilson & Akert, 2008).

Zudem wurde ein Abgleich zwischen der Fremd- und Selbstbeobachtung vorgenommen, um Ergebnisse zu Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erhalten. Durchschnittlich können sich Führungskräfte zu 55% richtig einschätzen, das heißt in 55% der Zeit haben sie ihre Tätigkeiten genauso eingeschätzt wie in den Ergebnissen der Fremdbeobachtung. Ein Unterschied zeigt sich im geplanten oder ungeplanten Verhalten. Die Führungskräfte empfinden ihre Verhaltenskontrolle über den Tag geringer, als es von außen wahrgenommen wird. Eine Gemeinsamkeit zeigt sich in der Orientierung. Die Führungskräfte nehmen selbst wahr, dass sie sich stärker an der Aufgabe als an dem Mitarbeiter orientieren.

3 Die passende Führungsrolle finden

Durch die Interpretationsmethodik der typologisierenden Einteilung (Kluge, 1999) in Führungsrollen ergibt sich ein selbstentwickeltes Führungsrollen-Modell das in der folgenden Abbildung 7 dargestellt ist. Dieses neu entwickelte **CMDR Führungsrollen-Modell** dient als ganzheitlicher Ansatz und entstand auf Basis der vorliegenden neu gewonnen empirischen Befunde. Das Rollenmodell besteht aus vier Hauptrollen (Communication-, Management-, Decision-, Relationship Role) und acht Unterrollen (z.B. Coordinator, Ambassador). Führungskräfte können je nach Situation eine oder mehrerer dieser verschiedenen Rollen einnehmen.

Zu der Hauptrolle **Communication Role** (Kommunikationsrollen) zählen der Ambassador und der Broker. Der **Ambassador** (Repräsentant) ist stark aufgabenorientiert und repräsentiert das Unternehmen nach außen. Er interagiert hauptsächlich mit externen Personengruppen wie zum Beispiel Kunden und Lieferanten. Der Ambassador führt sehr viele Gespräche, sei es in Besprechungen oder am Telefon. Seine Aufgabe ist die zielorientierte Pflege der externen Kontakte. Der **Broker** (Vermittler) fungiert im Gegensatz zum Ambassador als Sprachrohr nach innen. Er ist sehr mitarbeiterorientiert und kommunikativ. Im Vordergrund dieser Rolle steht die Vermittlung und Kommunikation zwischen und mit dem Personal. Der Broker beantwortet und leitet routinemäßige Informationen und Verfahrensfragen zielgerichtet weiter an die betroffenen Personen.

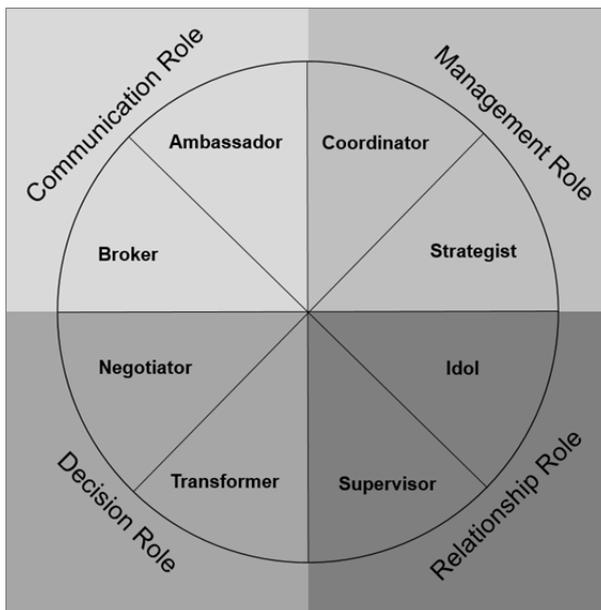


Abbildung 7. Das CMDR Führungsrollen-Modell (eigene Darstellung).

Unter die **Management Roles** (Führungsrollen) fallen der **Coordinator** und der **Strategist**. Der **Coordinator** (Kordinator) handelt stark aufgabenorientiert mit nach innen gerichtetem Fokus. Er wirkt hauptsächlich alleine und steht für eine stabile, planvolle, koordinierte und kontrollierte Arbeitsweise. Er koordiniert zum Beispiel verschiedene Tätigkeiten der Mitarbeiter, überwacht Leistungsdaten und verfasst Berichte. Der **Strategist** (Stratege) zeichnet sich ebenfalls durch eine planvolle und koordinierte Arbeitsweise aus und handelt aufgabenorientiert mit internem Fokus. Anders als beim **Coordinator** stehen beim **Strategist** das Setzen von Zielen und die strategische Weiterentwicklung seiner unterstellten Mitarbeiter im Vordergrund. Zu den **Decision Roles** (Entscheidungsrollen) zählen der **Negotiator** und der **Transformer**. Der **Negotiator** (Macher) fungiert nach außen und ist stark aufgabenorientiert. Durch seine zielgerichtete und flexible Arbeitsweise trifft er Durchführungsentscheidungen und löst umgehend Probleme, die in Zusammenhang mit externen Personen auftreten. Zu seinen Tätigkeiten gehören zum Beispiel das Verhandeln von Konditionen und der routinemäßige Austausch von Informationen mit Kunden und Lieferanten. Der **Transformer** (Veränderer) handelt im Gegensatz zum **Negotiator** nach innen und orientiert sich an seinen Mitarbeitern. Er kümmert sich um interne Probleme und sorgt für faire Entscheidungen, um kritische Situationen langfristig zu verändern beziehungsweise zu lösen.

Bei Konflikten zwischen Mitarbeitern dient er als Streitschlichter und fördert die zukünftige Zusammenarbeit seiner Mitarbeiter. Durch individuelle Beratung und Entwicklung seines Personals trägt er zum unternehmerischen Erfolg bei. Unter die **Relationship Roles** (Beziehungsrollen) fallen die Rollen **Idol** und **Supervisor**. Als **Idol** ist die Führungskraft gleichzeitig Vorbild und Coach. Durch ihre starke Mitarbeiterorientierung tritt sie ihren Mitarbeitern respektvoll und wertschätzend gegenüber. Als **Idol** motiviert sie ihre Mitarbeiter durch positive Rückmeldungen bezüglich der erbrachten Leistungen und ermöglicht Entscheidungsspielräume zur Selbstgestaltung der Arbeit. Durch regelmäßiges Feedback mit ihren Unterstellten berät und entwickelt sie ihr Personal individuell fort. Die Rolle des **Supervisors** (Überwacher) zeichnet sich ebenfalls durch eine stark mitarbeiterorientierte Arbeitsweise aus. Er versucht, frühzeitig Streitigkeiten zwischen Unterstellten zu klären beziehungsweise diese zu vermeiden. Um frühzeitig Konflikten vorzubeugen, werden klare Regeln von der Führungskraft aufgestellt und durch angemessene Inspektionen überwacht.

Das im Rahmen der Forschung entwickelte CMDR Führungsrollen-Modell dient als ganzheitlicher Ansatz für Organisationen, um eine effektive Führung abzubilden und Führungserfolg langfristig zu gewährleisten. Der Führungskraft wird es nicht möglich sein alle Rollen vollumfänglich abzubilden, daher sollten die Führungsteams so zusammengestellt werden, dass alle Rollen ausgeübt werden können. Abbildung 8 zeigt die Rollenprofile der Führungskräfte A-D sowie die Gesamtverteilung. Durch die Darstellung in Rollenprofilen ist ersichtlich, dass die Führungskräfte die CMDR-Rollen unterschiedlich stark ausüben. Zusammenfassend betrachtet, sind die Führungskräfte B und C sehr flexibel und ausgeglichen in der Ausübung der CMDR-Rollen. In der Praxis bedeutet das, dass sie je nach Situation die dazu passende Rolle gleichermaßen erfolgreich ausüben können. Die Führungskräfte A und D hingegen sind sehr stark auf der Ausübung von einer beziehungsweise zwei Rollen fixiert. Diese starke Fokussierung birgt Vorteile wie auch Nachteile. Einerseits können sie in einer bestimmten Situation, zu der die Rolle optimal passt, diese auch hervorragend ausüben. Zum anderen fällt es den Führungskräften schwer, in Situationen zu agieren, in denen sie sich nicht wiederfinden können. Die unterschiedlichen Ausübungen der Führungsrollen hängen stark mit den durch das Unternehmen definierten Zielen und Aufgaben für die jeweiligen Führungskräfte zusammen. Für das Unternehmen bedeutet das, ihre Führungskräfte so einzusetzen und auszuwählen, dass die Rollen wenn möglich arbeitsteilig ausgeübt werden können. Hierfür müssen die passenden Rahmenbedingungen zu den einzelnen Rollen, wie zum Beispiel das Abteilungsziel,

die Aufgaben und Funktionen sowie die Organisations- und Teamstrukturen, gegeben und gewährleistet sein.

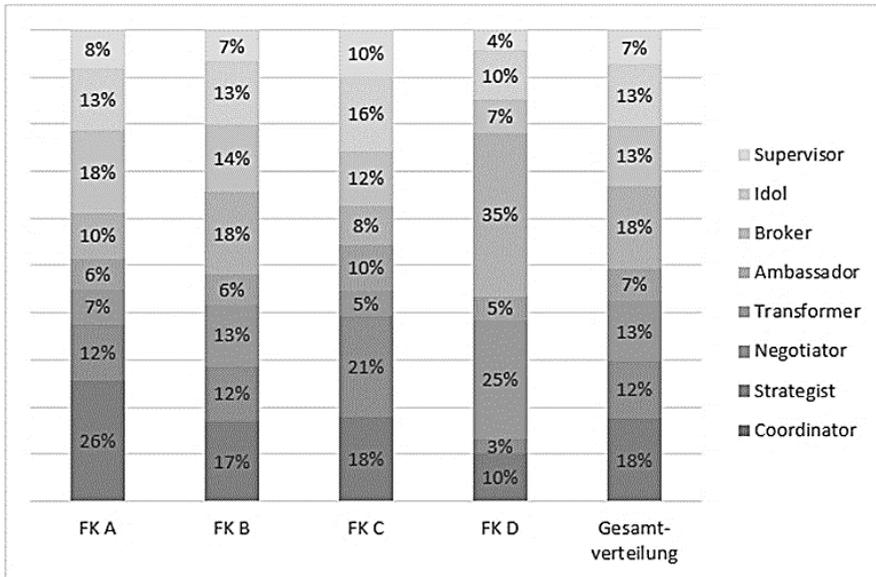


Abbildung 8. Rollenprofile der untersuchten Führungskräfte (eigene Darstellung).

4 Fazit

Aus den gewonnenen Ergebnissen lassen sich die anschließend beschriebenen Erkenntnisse ableiten. Das Konstrukt der Führungskraft ist komplex, jedoch konnten Normativitäten festgestellt werden. Durch die deskriptive Feldforschung mit der Beobachtung als systematische Erhebungsmethode wurden anhand von vier Abteilungsleitenden eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens die heutigen Aktivitäten von Führungskräften erfasst und untersucht. Zu einem gewissen Teil können die Tätigkeiten und Rollen auf alle Führungskräfte übertragen werden. Jedoch ist zu beachten, dass die Verteilung der Haupttätigkeiten von Führungskräften sich prozentual je nach Funktion und Art des Unternehmens, der Führungserfahrung und der Altersstruktur der Führungskräfte stark unterscheiden kann. Daher kann, allgemein betrachtet, Führung als ein Prozess ungeplanter und geplanter Aktivitäten verstanden werden, die verschiedene Personengruppen beeinflusst.

5 Message to go

Wie bereits zu Beginn erwähnt, wird von authentischer, vertrauensbasierter und virtueller Führung in aller Munde diskutiert, welche Unternehmen zu großem Erfolg führen sollen. Jedoch stellt sich die Frage, ob Führungskräfte diesem Trend auch folgen können? Das bedeutet nicht, dass der Wille nicht da ist, dass aber womöglich die Rahmenbedingungen es für die jeweilige Führungskraft nicht zulassen diesem Trend zu folgen. Ist der Spagat zwischen unternehmerischen Zielen, der eigenen Person und dem Partizipationswunsch der Mitarbeiter zu groß, kann die Rollenübernahme der Führungskräfte je nach Situation nicht authentisch und erfolgsbringend ausgeführt werden.

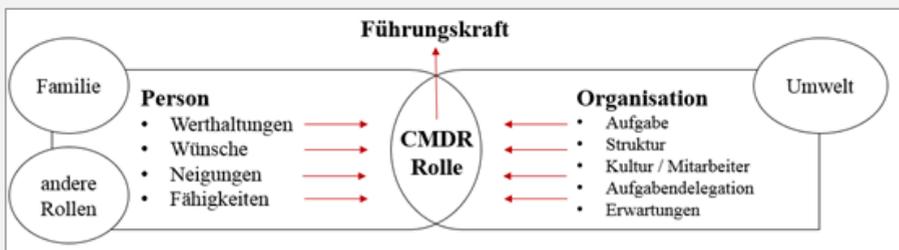


Abbildung 9. Einflussfaktoren auf das CDMR Führungsrollen-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Lippmann & Steiger, 2013, S. 47-49).

Das zeigt, dass auch zukünftig Unternehmen und Führungskräfte vor neuen Herausforderungen stehen. Die Digitalisierung (Clases & Wehner, 2015) fordert eine stetige und flexible Anpassung. Daher empfiehlt es sich, mit Hilfe des CDMR Führungsrollenmodells passende und flexible Anforderungs- und Kompetenzprofile zu entwickeln um passgenaue Rahmenbedingungen für Führungskräfte zu schaffen. Unternehmen können insbesondere, wie in Abbildung 9 dargestellt, den Bereich der Organisation beeinflussen. Dazu zählen passende Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel flexible Strukturen, anforderungsgerechte Weiterbildungsmaßnahmen und klar definierte Handlungs- und Entscheidungsspielräume für Mitarbeiter und Führungskräfte. Für Führungskräfte bedeutet es, den Herausforderungen offen gegenüber zu stehen, sich ihrer Rolle bewusst zu werden und dies entsprechend auf ihre Umgebung zu übertragen.

Literaturverzeichnis

- Aronson, E., Wilson, T. & Akert, R. (2008). Sozialpsychologie (6. Aufl.). Hallbergmoos: Pearson.
- Atteslander, P. (2010). Methoden der empirischen Sozialforschung (13. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Becker, F. (2015). Psychologie der Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer.
- Becker, M. (2015). Arbeiten und Leben 4.0. Wirtschaft + Weiterbildung. 11/12, 24-28.
- Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.) (o. Jg. b). Tätigkeiten. Abgerufen am 02.03.2016, von <http://www.duden.de/rechtschreibung/Taetigkeit>.
- Bierhoff, H. & Petermann, F. (2014). Forschungsmethoden der Psychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Blessin, B. & Wick, A. (2014). Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung (7. Aufl.). Konstanz und München: UTB.
- Clases, C. & Wehner, T. (2015). Erfordernisse und Richtungen für Kooperation und Vertrauen in der Führung. Neu-Erfindung von Führung in Industrie 4.0. Fachzeitschrift für Innovation. Organisation und Management, 3, 33-37.
- Felfe, J. (2009). Mitarbeiterführung. Praxis der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. (2015). Trends der psychologischen Führungsforschung. Göttingen: Hogrefe.
- Hales, C. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. Journal of Management Studies, 23 (1), 88-115.
- Kauffeld, S. (2011). Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Heidelberg: Springer.
- Kluge, S. (1999). Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Hemsbach: Springer.
- Korndörfer, W. (1999). Unternehmensführungslehre (9. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). Aktuelle Führungstheorien und – konzepte. Wiesbaden: Springer.
- Lippmann, E. & Steiger, T. (2013). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte (4. Aufl.). Hamburg: Springer.
- Löwer, C. (2016). Warum kompliziert, wenn´s auch einfach geht? VDI Nachrichten Management & Karriere, 6, 33.
- Maier, S. (2016). Die Komplexität der Führung. Eine empirische Analyse zum Aufgabenspektrum und Tätigkeitsprofil von Führungskräften – am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens. (Nicht veröffentlichte Masterarbeit der Beitragsautorin). FOM Stuttgart, Deutschland.
- Mayring, P. (2002). Einführung in die Qualitative Sozialforschung (5. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Longman.
- Mintzberg, H. (2011). Henry Mintzberg Managen. Aus dem Amerikanischen von Nikolas Bertheau (2. Aufl.). Hamburg: Gabal.
- Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen (6. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Reinmann, G. (Hrsg.) (2015a). Feldforschung. Abgerufen am 27.12.2015, von <http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de/node/536>.
- Reinmann, G. (Hrsg.) (2015c). Beobachtungsverfahren. Abgerufen am 27.12.2015, von <http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de/node/526>.
- Reuter, R. (2015). Führung im digitalen Zeitalter - wenn Gegensätze nebeneinanderstehen. GENIOS WirtschaftsWissen, 10, 1-4.
- Stewart, R. (1997). The Reality of Management (4. Aufl.). London: Routledge.
- Stockmann, R. & Meyer, W. (2010). Evaluation. Eine Einführung. Regensburg: UTB.

**8 Fühst Du noch oder vertraust Du schon? –
Eine Untersuchung zur Wirkung des menschlichen Vertrauens auf den
Erfolg von Veränderungsprozessen**

Philipp Sauder

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	192
Abstract	193
1 Erfordert Change Management heute einen Change im Management?	194
2 Vertrauen vor dem theoretischen Hintergrund.....	196
3 Vorgehensweise im Rahmen der Studie	198
4 Stichprobe und Forschungsgrundlage.....	199
5 Definition von Annahmen.....	200
6 Vorstellung der wichtigsten Ergebnisse.....	201
7 Message to go.....	203
Literaturverzeichnis.....	206

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Akzeptanzfaktoren.....	195
Abbildung 2: Inkrementelle Vorgehensweise.....	198

Abstract

Im geschäftlichen wie auch im privaten Umfeld hält die Digitalisierung stetigen Einzug und beeinflusst den Alltag. Dazu zählen zahlreiche Beispiele wie Smartphone-gestützte Businessprozesse oder Smart Home-Funktionen, Künstliche Intelligenz in Fahrzeugen oder digitale Führungskonzepte, die durch die Digitalisierung beeinflusst werden. Dieser Einflussfaktor Digitalisierung führt zu Veränderungen in Denkweise und Doing.

Um dem Thema Vertrauen und Change unter Berücksichtigung der Digitalisierung Aufmerksamkeit zu spenden, wurde im Rahmen einer Studie die Wirkung des menschlichen Vertrauens auf den Erfolg von Veränderungsprozessen untersucht. Dabei dienen theoretische und methodische Grundlagen als Basis für eine qualitative Forschung.

So bestätigt diese branchenneutrale Studie, dass Vertrauen als elementarer Erfolgsfaktor für erfolgreiche Veränderungsprozesse gesehen wird. Darüber hinaus muss neben dem Vertrauen in Team und Management auch Information und anschließende Kommunikation frühzeitig bei Veränderungsprozessen gelebt werden. Vertrauen wird als exklusives Gut gesehen und hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg von Veränderungsprozessen.

Mit diesen Erkenntnissen wird die wissenschaftliche Grundlage für praktische Optimierungsprozesse in Unternehmen zur Ausgestaltung von Veränderungen geliefert.

1 Erfordert Change Management heute einen Change im Management?

Die Digitalisierung im geschäftlichen und privaten Umfeld ist keine Zukunftsvision mehr (McEwen, 2013). Inzwischen kann die Heizung von unterwegs geregelt werden, Visitenkarten können mit dem Smartphone abfotografiert und in die Business-Software übertragen werden, über Fernzugriff können von überall auf der Welt Vorlesungen besucht oder Dienstleistungen erbracht werden. Durch Vernetzung, das Internet der Dinge oder Mobilität verschieben sich die Möglichkeiten am Markt und der Wettbewerb muss sich immer wandelnden Anforderungen zuwenden (McEwen, 2013).

In dieser stark dynamischen Welt, die sich mit den vier Kernaspekten Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität beschreiben lässt, ist das Thema Vertrauen ein wichtiges Maß (Petry, 2016). Diverse Ansätze und Aussagen beschreiben die Relevanz von Veränderungsprozessen und die damit verbundene psychologische Wirkung und Auswirkung auf die Beteiligten. Ein oftmals angewandter Ansatz ist, Betroffene zu Beteiligten zu machen (Lauer, 2014). Dabei sollen die Prozessbeteiligten durch die aktive Teilnahme am Veränderungsprozess motiviert und aktiviert werden, den Prozess zu gestalten und ein Teil der Entwicklung zu werden (Vahs, 2015). Um Betroffene zu Beteiligten zu machen, spielt die Psychologie eine maßgebliche Rolle. Zwischenmenschliche Faktoren und das Vertrauen der Managementebene in die Mitarbeiter und Prozessbeteiligten sind dabei ein wichtiger Faktor (Vahs, 2015). Ob und wie ein Wandel Stress bei den Betroffenen auslöst, wurde bereits mehrfach empirisch untersucht (Schweer, 2013). Der Einfluss des menschlichen Vertrauens auf den Erfolg von Veränderungsprozessen hingegen ist wenig erforscht, bietet jedoch viele Möglichkeiten für Theorie und Praxis (Zeffane, 2003).

Die einleitende deutsche Redewendung Du kannst mir vertrauen zeigt dabei die Komplexität des Themas Vertrauen. Vertrauen ist nicht einfach vorhanden, sondern muss aufgebaut werden und gilt als kostbares Gut (Schwegler, 2008). Gleichzeitig kann die Redewendung als indirekter Hinweis für mangelndes Vertrauen oder gar Misstrauen interpretiert werden (Neuberger, 2006). Sie zeigt darüber hinaus auf, dass Vertrauen auf die zwischenmenschliche Beziehung abzielt und mindestens zwei Akteure zur Genese benötigt.

Im Kontext des Change Managements gilt es, um Vertrauen erzeugen zu können, auch die Akzeptanzfaktoren zu kennen (vgl. dazu Abbildung 1). Sind die Akzeptanzfaktoren bekannt, können die Ursachen für Widerstände gegen auf-

kommende Veränderungen identifiziert werden und es kann adäquat entgegen gewirkt werden. Dabei beschreibt Kennen die Information beziehungsweise im Idealfall die Kommunikation und Können die Kompetenzen der Individuen oder des Kollektivs. Hier wird die Änderungsfähigkeit dargestellt. Die Änderungsbereitschaft wird durch Wollen und Sollen beschrieben (Seidel, 2014). Eines der Kernelemente zur Akzeptanz ist die Motivation. Nach Seidel (2014) sind die Akzeptanzfaktoren so zu verstehen, dass die einzelnen Faktoren gleichgewichtet zusammenhängen, damit ein ausgeglichenes Verhältnis vorherherrscht.

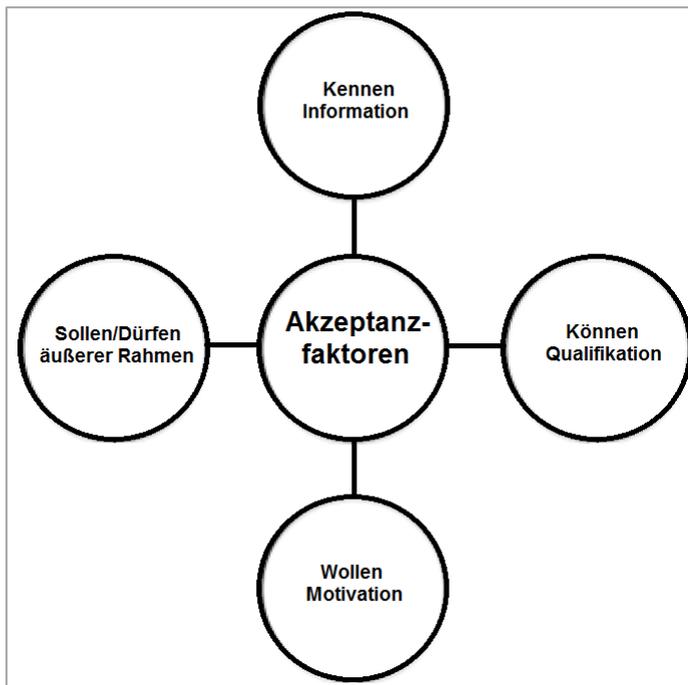


Abbildung 1. Akzeptanzfaktoren (eigene Darstellung in Anlehnung an Seidel, 2014, S. 35).

Die Frage, ob Change Management heute einen Change im Management benötigt soll im Rahmen dieser Ausarbeitung beantwortet werden. Dazu wird zunächst ein kurzer Blick auf den aktuellen Stand der Forschung geworfen. Damit soll ein einheitlicher Wissensstand erzeugt werden, der Grundlage für die darauffolgenden Schritte ist. Anschließend wird die Vorgehensweise im Rahmen der Studie vorgestellt. Hier werden die Art der Forschung, die Vorgehensweise und die wichtigsten Ergebnisse präsentiert. Abschließend wird die einleitende Frage beantwortet und eine Message 2 Go formuliert.

2 Vertrauen vor dem theoretischen Hintergrund

Um über Vertrauensforschung sprechen zu können, muss zunächst eine theoretische Basis geschaffen werden. Hier soll ein kurzer Abriss der aktuellen Forschung einen Überblick über Vertrauensforschung im Kontext des Change Managements präsentiert werden.

Zak und Kollegen (2004) haben durch experimentelle Forschung herausgefunden, dass das Molekül Oxytozin einen maßgeblichen Einfluss auf die Entstehung von Vertrauen hat. So steigt der Oxytozinwert im Blut, wenn eine Person einer anderen Person vertraut. Ein hoher Oxytozinwert soll für gesteigerte Vertrauenswürdigkeit stehen (Kosfeld, 2005). Laut den Forschern kann eine Ursache für soziale Störungen sein, dass das Gehirn nicht adäquat auf das Oxytozin reagiert (Zak, 2004). Dabei variiert laut den Forschern das Vertrauen fremder Menschen zueinander stark, abhängig davon, in welchem Land sich diese Personen befinden.

Nach Luhmann (2000) sorgt Vertrauen für die Reduktion sozialer Komplexität und vereinfacht damit das Miteinander. Vertrauen wird als zukunftsorientiertes Gut beschrieben (Luhmann, 2000), wobei zwischen Vertrauen und Vertrautheit differenziert werden muss (Luhmann, 2001). So ist Vertrautheit eine Rahmenbedingung des menschlichen Handelns und als Voraussetzung für Vertrauen zu betrachten (Luhmann, 2001). Vertrauen baut auf Erfahrungen auf und beinhaltet die Bereitschaft der individuellen Verletzbarkeit (Mayer, 1995). Grundsätzlich birgt das Geben von Vertrauen das Risiko, dass dieses Vertrauen enttäuscht wird, da der vollständige Einblick auf die Motive des Gegenübers nicht möglich ist (Costa, 2007). Darüber hinaus ist die Definition von Rousseau und Kollegen (1998) als anerkannt zu betrachten. Sie definieren Vertrauen als Zustand, der auf positiven Erwartungen des Verhaltens in das Gegenüber basiert (Rousseau, 1998).

Auf Basis der tendenziell emotionalen und nicht-rationalen Überlegungen des menschlichen Handelns, ist Vertrauen ein irrationaler Prozess, der mit Unsicherheit verbunden ist und auf Erfahrung aufbaut (Bamberger, 2010).

Aus der Nichterfüllung des Vertrauens und der Nichterfüllung der Erwartungen an das Gegenüber kann Schaden entstehen. Vertrauenssituationen sind geprägt durch das Risiko, das aus dem Schaden resultieren kann. Vertrauen ist neben der Bewertung verschiedener Risiken auch abhängig von den Motiven anderer. Dabei muss der Vertrauende einschätzen, ob die Motive der anderen ausreichen, um zu vertrauen oder nicht (Bamberger, 2010). Als grundlegender Prozess der

Vertrauensgenese können drei Schritte beschrieben werden; die Vertrauenseinstellung und -disposition kann zugrunde gelegt werden. Hier spielen situative wie auch persönliche, individuell-subjektive Einflussgrößen eine maßgebliche Rolle. Bevor die Vertrauenshandlung durchgeführt werden kann, muss zunächst die Vertrauenswürdigkeit eingeschätzt werden, damit das Ausmaß der Vertrauenshandlung und die Rahmenbedingungen gesetzt werden können (Bruckner, 2016).

Wird das Augenmerk auf den aktuellen Stand der Forschung gelegt, so ist hervorzuheben, dass lediglich eine vergleichsweise geringe Anzahl an empirischen Untersuchungen die Effekte von Veränderungsstrategien auf Mitarbeitervertrauen untersucht haben (Zeffane, 2003). Bei der Vertrauensforschung werden meist lediglich die Zusammenhänge soziokultureller Aspekte oder der Grad des Vertrauens in einer Organisation oder einer Gesellschaft erforscht (Sako, 2002). Genau dieser Aspekt stellt die Wichtigkeit und Aktualität dar, denn die organisationale Effektivität ist durch Vertrauen gekennzeichnet (Creed, 1996). Auch wenn die Ziele und Ergebnisse von Veränderungsprozessen länderspezifisch sein können, ist die Relevanz von Vertrauen in diesem Kontext sehr groß (Zeffane, 2003). Demnach ist der Einfluss von Vertrauen auf die Leistung signifikant (Schweer, 2003). Gemein haben alle Ansätze, dass mit Vertrauen (schenken) eine gewisse Verletzlichkeit einhergeht, da der Vertrauensgeber sich dem Vertrauensnehmer ausliefert und ein Risiko eingeht (Luhmann, 2000). Dieses Risiko ist letztlich die Gefahr von fehlenden oder unzureichenden Informationen (Luhmann, 2000). Jedoch stellt sich hier die Frage, ob der Zustand des vollständigen Informationsflusses überhaupt möglich ist.

In einer stark dynamischen Welt, die sich mit den vier Kernaspekten Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität beschreiben lässt, ist das Thema Vertrauen ein wichtiges Maß (Petry, 2016).

3 Vorgehensweise im Rahmen der Studie

Die Vorgehensweise der Studie (Sauder, 2016), wird auf Grundlage der Erläuterung der Stichprobe und der Forschungsgrundlage vorgestellt. Anschließend werden die Ergebnisse der Studie präsentiert und kurz erläutert. Abbildung 2 zeigt die inkrementelle Vorgehensweise der Vorgehensweise im Rahmen der Studie. Dabei wurden zunächst die theoretischen Grundlagen erarbeitet, danach die methodische Vorgehensweise evaluiert und identifiziert. Anschließend wurden die Ergebnisse detailliert überprüft und diskutiert.

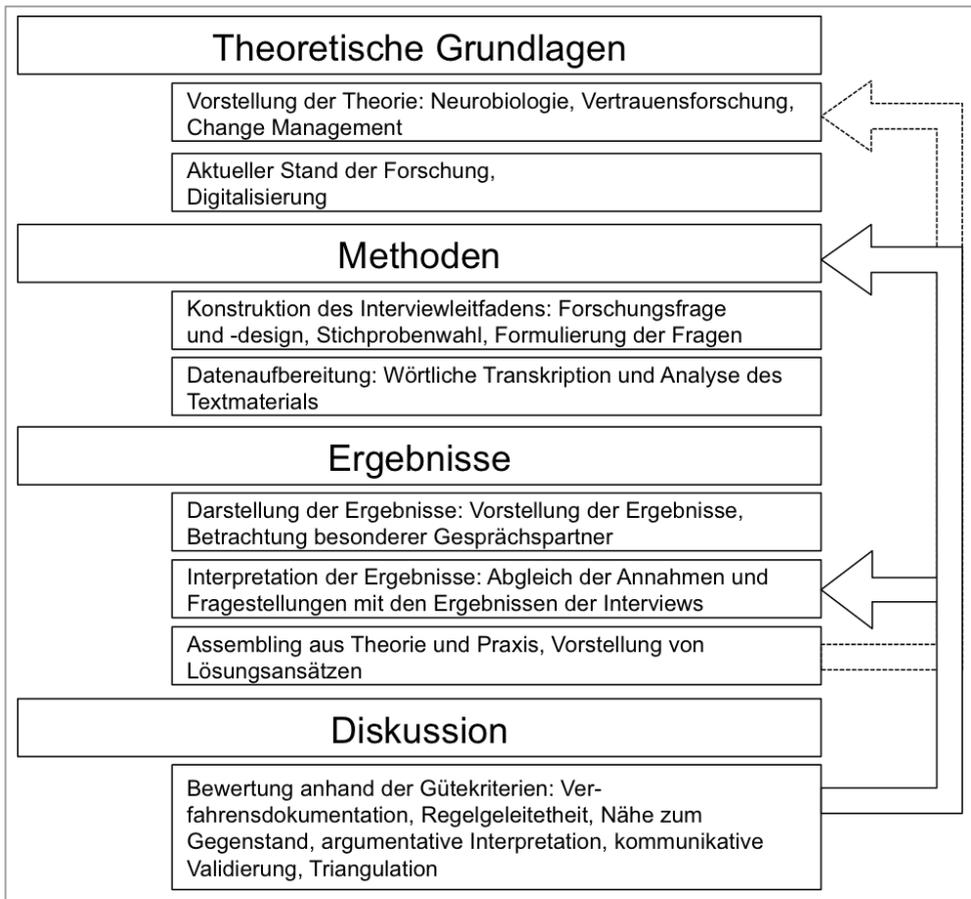


Abbildung 2. Inkrementelle Vorgehensweise (eigene Darstellung).

4 Stichprobe und Forschungsgrundlage

Nach Hussy (2013) gilt es, die Stichprobe gezielt nach Kriterien aus der Grundgesamtheit auszuwählen, dann wird von der bewussten Stichprobenziehung gesprochen.

Die teilnehmenden Personen wurden unter Wahrung der ethischen Standards der Wirtschaftspsychologie befragt. Insgesamt handelt es sich bei der Stichprobe um Personen, die hauptberuflich oder im beruflichen Kontext mit Veränderungsprozessen zu tun haben oder in der Vergangenheit zu tun hatten. Bei diesem Personenkreis kann erwartet werden, dass die Fragen erkenntnisbringend beantwortet werden können.

Um möglichst authentische und wahrheitsgetreue, vom sozialen und wirtschaftlichen Umfeld unabhängige Antworten zu bekommen, werden die Interviews jeweils in gewohnter Umgebung Face-to-Face durchgeführt. Insgesamt werden dreizehn Personen befragt.

5 Definition von Annahmen

Im Rahmen der Vorbereitung dieser Studie wurden die Methoden Fallstudien-Analyse, Grounded Theory, Handlungsforschung, Biografieforschung, Bewusste Stichprobenziehung und Deskriptive Feldforschung evaluiert (Hussy, 2013). Auf Basis der Evaluation wurde die Erhebung verbaler Daten festgelegt, da hier in Form von Interviews Annahmen überprüft werden können (Hussy, 2013). Anhand der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) sollen die Transkripte der Interviews aufbereitet, analysiert und vorgestellt werden.

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen konnten fünf Annahmen getroffen werden.

1. Change Requests als Entscheidung des Top-Managements werden umgesetzt, unabhängig davon, ob Vertrauen vorhanden ist.
2. Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Effektivität und Effizienz von Veränderungsprozessen.
3. Negatives Vertrauen, das während oder durch Veränderungsprozesse entsteht, ist ein Risikofaktor für den Veränderungs- oder Unternehmenserfolg.
4. Vertrauen kann nicht durch materielle Anreize aufgebaut werden.
5. Funktionales Vertrauen ist im Businesskontext und bei Veränderungsprozessen der Erfolgsfaktor.

Diese Annahmen wurden branchenneutral durch Gespräche mit Führungskräften, Change-Betroffenen und -Beteiligten überprüft und können nachfolgend beantwortet werden.

Um die Annahmen zu verstehen, müssen zunächst die Begriffe negatives, funktionales und exklusives Vertrauen nach Schwegler (2008) näher beschrieben werden. Es wird zwischen exklusivem, funktionalem und negativem Vertrauen differenziert, wobei exklusives und negatives Vertrauen nicht intentional sind. Funktionales Vertrauen hingegen kann aktiv aufgebaut werden. Die drei Vertrauentypen sind über die Dimensionen Kommunikation, Stabilität, wahrgenommenes Risiko, Qualität der Zusammenarbeit und Kontrolle beschreib- und differenzierbar. Die personalen Attribute lassen sich beispielsweise durch Ethik, Verantwortung, Loyalität oder Zuverlässigkeit beschreiben; die Attribute der Beziehung über Kommunikation, soziale Nähe, Risiko oder Kontrolle (Schwegler, 2008).

6 Vorstellung der wichtigsten Ergebnisse

Zu bemerken ist, dass das Alter keinen Einfluss auf die Einstellung gegenüber Veränderungen hat. Ein größerer und maßgeblicher Einflussfaktor ist jedoch die individuelle Einstellung. Unter den Probanden sind reflektierte Personen, sachliche und emotionale Personen. Die Bandbreite der Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen reicht von dem Wert vier bis zum Wert zehn (höchster Wert der Skala), wobei der Durchschnitt im oberen Drittel anzusiedeln ist. Dies bedeutet, dass eine gewisse Offenheit gegenüber Veränderungen vorhanden ist, etablierte Prozesse jedoch nicht außer Acht gelassen werden sollen.

Ein weiterer Aspekt, der alters- und geschlechtsunabhängig ist, ist das Verständnis für Vertrauen und die damit verbundenen Werte. In anderer Wortwahl jedoch inhaltlich mit bedeutender Ähnlichkeit beschreiben die Probanden Vertrauen als etwas, das aufgebaut werden kann und wenn Vertrauen einmal gebrochen ist, sei es schwer bis unmöglich, den bisherigen Stand wiederherzustellen. Die Probanden beschreiben Vertrauen als ein exklusives Gut und können Vertrauen in eigenen Worten beschreiben. Vertrauen wird verstanden als auf Erfahrungen aufbauend, die Stichworte Zuverlässigkeit und Loyalität fallen hier. Einstimmig, allerdings in variabler Stärke, beschreiben die Probanden den Zusammenhang von Sicherheit und Vertrauen; für sie gibt Vertrauen Sicherheit. Die Probanden sind sich außerdem einig, dass Information und Kommunikation maßgebliche Einflussfaktoren auf den Grad des Vertrauens ins Management sind. Weiterhin teilen die Probanden die Meinung, dass Vertrauen wechselseitig wirken muss, um nachhaltig zu sein. Einseitiges Vertrauen sei langfristig nicht haltbar. Auffällig bei der Durchführung der Interviews ist die nahezu nicht vorhandene kognitive Dissonanz. Dies kann verschiedene Gründe haben: Entweder wurde diese bei der Erstellung des Interviewleitfadens nicht ausreichend definiert oder im Rahmen der Interviews nicht ausreichend überprüft. Ein weiterer Grund kann allerdings auch sein, dass die Probanden sich in ihren Aussagen sehr sicher sind und sich daher schlüssig artikulieren.

Ergebnisse der Überprüfung der Annahmen:

- Die Annahme „Change Requests als Entscheidung des Top-Managements werden umgesetzt, unabhängig davon, ob Vertrauen vorhanden ist.“ konnte nicht bestätigt werden.
- Die Annahme „Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Effektivität und Effizienz von Veränderungsprozessen.“ konnte bestätigt werden.

- Die Annahme „Negatives Vertrauen, das während oder durch Veränderungsprozesse entsteht, ist ein Risikofaktor für den Veränderungs- oder Unternehmenserfolg.“ konnte bestätigt werden.
- Die Annahme „Vertrauen kann nicht durch materielle Anreize aufgebaut werden.“ konnte bestätigt werden.
- Die Annahme „Funktionales Vertrauen ist im Businesskontext und bei Veränderungsprozessen der Erfolgsfaktor“ konnte bestätigt werden mit der Einschränkung, dass Vertrauen nicht der einzige jedoch einer der elementaren Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen ist.

Im Rahmen der Studie wurde von den Probanden ein direkter Zusammenhang zwischen Vertrauen und Sicherheit beschrieben: Sicherheit schaffe Vertrauen, Vertrauen schaffe Sicherheit und das erweitere Handlungsspielräume. Doch wie kann Sicherheit erzeugt und aufrechterhalten werden?

Die Ängste und Sorgen im Zusammenhang mit Veränderungen beziehen sich auf die Fragen, ob die Veränderung den bestehenden Arbeitsplatz gefährdet, ob die Digitalisierung die bisherigen, menschlichen Arbeitsschritte überflüssig macht, ob die Existenz in Gefahr ist, ob die Belegschaft entbehrlich wird. Diesen Sorgen kann durch eine einfache und frühzeitige Information entgegengewirkt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass der Faktor Mensch erkannt und ernst genommen wird. Die Belegschaft zweifelt Entscheidungen top down nur zu einem gewissen Grad an, vorwiegend wird diese Entscheidungshierarchie akzeptiert und auch gewünscht. Sorgen gegenüber Veränderungen können trotzdem entstehen. Um diese Sorgen bereits im Keim zu ersticken, sollte eine umfangreiche und holistische Kommunikationspolitik etabliert werden. Dadurch können die genannten Sorgen obsolet gemacht werden. Mit der Vermeidung von Ängsten geht die Schaffung von Sicherheit einher. Sicherheit in diesem Zusammenhang kann dadurch erreicht werden, dass die Belegschaft von Betroffenen zu Beteiligten gemacht wird. Heißt im konkreten Fall, dass Change-Entscheidungen zunächst informativ bekannt gegeben werden können, allerdings anschließend die Möglichkeit der Kommunikation gegeben sein sollte. Dadurch kann das subjektive Gefühl von Sicherheit etabliert werden. Weiter kann Sicherheit erzeugt und aufrechterhalten werden, indem das Prinzip Teamgeist gestärkt wird. Hat die Belegschaft das Gefühl, sie zieht gemeinsam und gemeinsam mit der Geschäftsleitung an einem Strang, entsteht ein Wir-Gefühl, das Vertrauen und Sicherheit stärken kann. Vertraut die Belegschaft untereinander und der Geschäftsleitung, fühlt sie sich sicherer.

7 Message to go

Als wichtigster Erfolgsfaktor für erfolgreiche Veränderungsprozesse muss neben dem Vertrauen in Team und Management auch Kommunikation und Information genannt werden. Weiter kann festgehalten werden, dass Vertrauen einen positiven Einfluss auf den Erfolg von Veränderungsprozessen hat und als Kernelement gesehen wird. Zum Aufbau von Vertrauen ist es wichtig, dass neben Information auch eine Beteiligung der Betroffenen stattfindet und sich die Belegschaft verstanden fühlt. Dabei nehmen monetäre Anreize keinen Einfluss auf den Vertrauensaufbau. Vertrauen wird als exklusives Gut gesehen. Mit Vertrauen werden Handlungsspielräume erweitert, Möglichkeiten des Vertrauens und des Vertrauensschenkens gegeben. Damit können langfristige Change-Erfolge erzielt werden. Jedoch sollte gerade im Rahmen von Veränderungsprozessen das Change-Controlling nicht außer Acht gelassen werden. Neben dem elementaren Faktor Mensch sind qualitative und quantitative Zahlen essenziell für den Nachweis von Erfolgen und sollten regelmäßig vor, während und nach dem Change erhoben werden. Insbesondere durch die starke Dynamik, die die Digitalisierung mit sich bringt, sind Veränderungen ständiger Begleiter des beruflichen Alltags. Aus diesem Grunde sollten Mitarbeiter, die gewohnte Verhaltensweisen schätzen, motiviert werden und durch vertrauensbildende Maßnahmen durch die Digitalisierung begleitet werden. So können individuelle Talente und Fähigkeiten optimal genutzt werden.

Daraus abgeleitet können nun konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis ausgesprochen werden.

1. Ist die Entstehung von Widerständen bekannt, können verbale und nonverbale, aktive und passive sowie projektinterne und -externe Widerstände erkannt und bearbeitet werden. Dabei ist es wichtig, frühzeitig zu handeln und rechtzeitig zu intervenieren.
2. Widerstände können anhand der Akzeptanzfaktoren identifiziert werden. Wissensaufbau und die zeitliche Ressource müssen zur Changeplanung gegeben sein. Sind die Akzeptanzfaktoren bekannt und wird ein ausgewogenes Verhältnis der Faktoren Kennen, Können, Wollen, Sollen/Dürfen angestrebt, kann davon ausgegangen werden, dass die anstehenden Veränderungen umgesetzt werden können.

3. Die *Betroffenen zu Beteiligten machen* als Schlagwort aus der Theorie muss in die Praxis übertragen werden. Dabei bedeutet dies nicht, jeden Mitarbeiter zu einem Mitgestalter zu machen, es bedeutet vielmehr, die von der Veränderung betroffene Belegschaft rechtzeitig zu involvieren, sodass Sicherheit entsteht und Ängste vermieden werden. Dadurch kann Vertrauen erzeugt werden, was Handlungsspielräume erweitert und Akzeptanz schafft.

Die wichtigen Schlagworte sind in diesem Kontext Vertrauensbildung und Timing: Vertrauen und damit verbundene langfristige Changeerfolge können durch adäquates Handeln erreicht werden. Die Handlung wird nachfolgend kurz dargestellt und baut aufeinander auf:

Vision entwickeln – Belegschaft informieren – Inneren Kreis bilden – im inneren Kreis kommunizieren – globale Kommunikation – Sicherheit aufbauen – Vertrauen gewinnen – erfolgreich implementieren.

Diese Aufzählung baut auf Kotters Prinzip auf und enthält eigene Aspekte: Wird zunächst die Vision entwickelt, kann anhand dieser Vision gearbeitet werden. Sie ist der rote Faden der Veränderung. Fehlt diese Vision, kann es zu Missverständnissen und Unklarheiten kommen, das Vertrauen wird dann geschwächt. Nach Entwicklung und Evaluation der Vision reicht es zunächst aus, die Belegschaft zu informieren. Durch internes Marketing und eine etablierte Kommunikationspolitik kann hier ersten Unsicherheiten entgegen gewirkt werden und der sogenannte Flurfunk kann vermieden werden. Nachdem die Belegschaft informiert ist, kann ein innerer Kreis gebildet werden. So besteht die Möglichkeit, dass im Rahmen der Informationsphase dazu aufgerufen wird, sich als Freiwillige zu melden, um mitgestalten zu können. In diesem inneren Kreis kann dann diskutiert und evaluiert werden, ob und in welchem Rahmen die anstehende Veränderung umzusetzen ist. Anschließend und optional kann unternehmensweit kommuniziert werden, so können alle Mitarbeiter Feedback geben und die anstehende Veränderung kann in einem zweiten Durchlauf evaluiert werden. Nicht immer ist dies notwendig oder sinnvoll. Hier gilt es, situationsabhängig zu handeln. Durch die Informationsphase mit anschließender Kommunikationsphase sowie das interne Marketing entsteht Sicherheit und Widerstände können vermieden werden. Im Rahmen eines Change-Trust-Workshops kann dann das Vertrauen im Unternehmen aufgebaut werden. Dieser Bestandteil sollte nicht zu knapp betrachtet werden, da hier die Erfolge der Umsetzbarkeit zu erwarten sind.

Mit gewonnenem Vertrauen, etablierter Sicherheit und klarer Kommunikation kann nun erfolgreich implementiert werden. Um Vergleichswerte zu erhalten, sollte vor und nach der Implementierung die Vertrauens- und Zufriedenheitsquote der Belegschaft erhoben werden. Durch stetige Evaluation dieser Kennzahlen kann ein hoher Grad an Zufriedenheit und Vertrauen erreicht und erhalten werden. Mit Hilfe dieser Kennzahlen kann regelmäßig der Status quo abgefragt und entsprechend optimiert werden.

Literaturverzeichnis

- Bamberger, W. (2010). Interpersonal Trust – Attempt of a Definition. Technische Universität München. München 2010, Abgerufen am 30.11.2017, von <http://www.ldv.ei.tum.de/en/research/fidens/interpersonal-trust/>.
- Becke, G.; Bleses, P.; Frerichs, F., Goldmann, M.; Hinding, B. & Schweer, M. (Hrsg.) (2016). Zusammen - Arbeit - Gestalten. Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen. Wiesbaden: Springer.
- Bruckner, B.K. (2016). Organisationales Vertrauen initiieren – Determinanten des intraorganisationalen Vertrauens von Beschäftigten in Großunternehmen. Wiesbaden: Springer.
- Costa, A.C. & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and control interrelations. *New Perspectives on the Trust – Control Nexus. Group & Organization Management*, 32, 392-406.
- Creed, D. & Miles, R. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity cost of control. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations* (pp. 16-38). London, New Delhi: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Hussy, W.; Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften* (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kosfeld, M.; Heinrichs M.; Zak, P. J.; Fischbacher, U. & Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust. *Humans Nature*, 435, 673-676.
- Lauer, T. (2014). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen*. Stuttgart: UTB.
- Luhmann, N. (2001). Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen. In M. Hartmann & C. Offe (Hrsg.), *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Frankfurt: Campus.
- Mayer, R.; Davis, J.; & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung, Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McEwen, A. & Cassimally, H. (2013). *Designing the Internet of Things*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung*. Stuttgart: UTB.
- Petry, T. (2016): *Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Freiburg: Haufe.
- Rousseau, D.; Sitkin, S.B.; Burt, R.S.& Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Sako, M. (2002). Does trust improve business performance? In Ch. Lane & R. Bachmann (Hrsg.), *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications* (pp. 88-117). Oxford: University Press.
- Sauder, Ph. (2018). *Die Wirkung des menschlichen Vertrauens auf den Erfolg von Veränderungsprozessen – eine qualitative Erhebung am Beispiel des Megatrends Digitalisierung*. (Nicht veröffentlichte Masterarbeit des Beitragsautors). FOM Stuttgart, Deutschland.
- Schweer, M. & Thies, B. (2003). *Vertrauen als Organisationsprinzip*. Bern: Huber.
- Schweer, M. (2013). *Vertraut Euch!* Berlin: Frank & Timme.
- Schwegler, U. (2008). *Vertrauen zwischen Fremden. Die Genese von Vertrauen in deutsch-indonesischen Kooperationen*. Frankfurt am Main: IKO Verlag.
- Seidel, M. (2014). *Insurance & Innovation – Ideen und Erfolgskonzepte von Experten aus der Praxis*. Karlsruhe: VWW.
- Vahs, D. (2015). *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zeffane, R. (2004). *Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management*. *The International Journal of Human Resource Management*. London, Abgerufen am 18.11.2017, von https://www.researchgate.net/profile/Rachid_Zeffane/publication/233093996_Employee_Involvement_Organizational_Change_and_Trust_in_Management/links/560c3e7d08aed543358d29ac/Employee-Involvement-Organizational-Change-and-Trust-in-Management.pdf.

9 Mit Vertrauen in Führung – Rolle und Relevanz von Vertrauen für die zukunftsorientierte Führung im organisatorischen Kontext

Ulrike Schwegler

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	210
Abstract	211
1 Tiefgreifende Veränderungen: Vertrauen als Basis erfolgreicher Zukunftsgestaltung in Organisationen	212
2 Relevanz von Vertrauen – wie wichtig ist Vertrauen?	214
3 Definition von Vertrauen - was ist eigentlich Vertrauen?	215
4 Vertrauenswürdigkeit - was können Führungskräfte tun, um als vertrauenswürdig wahrgenommen zu werden?	217
5 Funktionales Vertrauen – kann Vertrauen aktiv aufgebaut werden?	219
6 Transformationsprozesse: Welche Handlungsoptionen stehen Führungskräften zur Verfügung, um angesichts der VUCA Umwelt in Vertrauen zu investieren?	222
7 Message to go	225
Literaturverzeichnis	226

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: VOPA plus Antwort auf VUCA Umwelt	213
Abbildung 2: Die drei distinkten Vertrauentypen.	219
Abbildung 3: Handlungsfelder zur Gestaltung einer funktionalen vertrauensbasierten Führung basierend auf einer VOPA Antwort angesichts einer VUCA Umwelt.	222

Abstract

Die Digitalisierung führt zu tiefgreifenden Veränderungen in Unternehmen. Angesichts einer VUCA Umwelt wird eine VOPA plus Antwort propagiert (Petry, 2016). Trotz der hohen Relevanz, die Vertrauen angesichts dieser zunehmenden Komplexität zugeschrieben wird, bleibt Vertrauen oftmals als vielbeschworenes, doch nicht greifbares Phänomen, unbeschrieben stehen. Der vorliegende Beitrag setzt an diesem Punkt an und diskutiert wissenschaftliche Ansätze der Vertrauenskonzeption und Vertrauensgenese basierend auf den aktuellen Herausforderungen, denen Akteure in Unternehmen gegenüberstehen. Zentrale Aspekte der Vertrauensgenese werden dabei auf konkrete Reflexions- und Handlungsoptionen übersetzt und bieten Ansatzpunkte für eine aktive und funktionale Gestaltung von Vertrauensbeziehungen in organisatorischen Kontexten.

1 Tiefgreifende Veränderungen: Vertrauen als Basis erfolgreicher Zukunftsgestaltung in Organisationen

Die Digitalisierung führt zu tiefgreifenden Veränderungen etablierter Geschäftsmodelle und Managementansätze (Petry, 2016). Etablierte Wertschöpfungsketten, bewährte Organisationsstrukturen und operative Prozesse ändern sich radikal (Petry, 2016). Durch die Digitalisierung werden die Fundamente traditioneller Unternehmen hinsichtlich Strategie, Struktur oder auch Kultur und Prozesse verändert (Dückert, 2016). Auch wenn laut einer Studie von Deloitte (2015) mit branchenabhängigen Auswirkungen hinsichtlich zeitlicher Perspektive und Stärke der Veränderungen zu rechnen ist, wird sich diesem Wandel keine Branche und kein Unternehmen dauerhaft entziehen können. Die digitale Transformation und das ständige Neuerfinden des eigenen Geschäfts stellen dabei nicht eine Option dar, sondern sind eine notwendige Voraussetzung, um das Überleben des Unternehmens zu sichern (Deloitte, 2015). Ist die Notwendigkeit zur Anpassung eigener Geschäftsmodelle vielleicht noch im Sichtfeld vieler Führungskräfte, so zeigt jedoch eine Studie mit 325 Managern von van Dick (2016), dass Digital Leadership bei weniger als einem Viertel der Befragten etabliert oder gar als Teil der Planung für die Zukunft des Unternehmens verankert ist. Ferner verdeutlicht die Studie, dass die befragten Führungskräfte ihre eigene Expertise hinsichtlich Digital Leadership als eher schwach ausgeprägt beurteilen (van Dick, 2016).

Die sich zunehmend verändernden Umweltbedingungen, unter denen Unternehmen agieren, werden mit dem Begriff VUCA umschrieben, ein Akronym, welches aus dem amerikanischen Militärjargon stammt und für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity steht. Brynjolfsson & McAfee (2014) beschreiben die Begriffe folgendermaßen: Volatility ist gekennzeichnet durch sprunghafte Entwicklungen und häufige Veränderungen, die oftmals nicht vorhersehbar sind; Uncertainty steht für unklare und undurchsichtige Situationen; Complexity ist gekennzeichnet durch vielfältige und ineinandergreifende Elemente, und Ambiguity steht für Situationen, die durch Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit gekennzeichnet sind (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Petry, 2016).

Petry (2016) beschreibt in seinem Herausgeberwerk „Digital Leadership“ eindrücklich, welche Auswirkungen eine VUCA Umwelt künftig auf das Verständnis von Führung haben wird. Er verdeutlicht, dass Führung agiler, partizipativer, vernetzter und offener werden muss. Diese künftig immer wichtiger werdenden Voraussetzungen setzen eines voraus: Vertrauen. Die Herausforderungen der

VUCA Umwelt, so Petry, erfordern eine vernünftige Antwort, diese sei in einer VOPA plus Antwort zu finden (Petry, 2016).

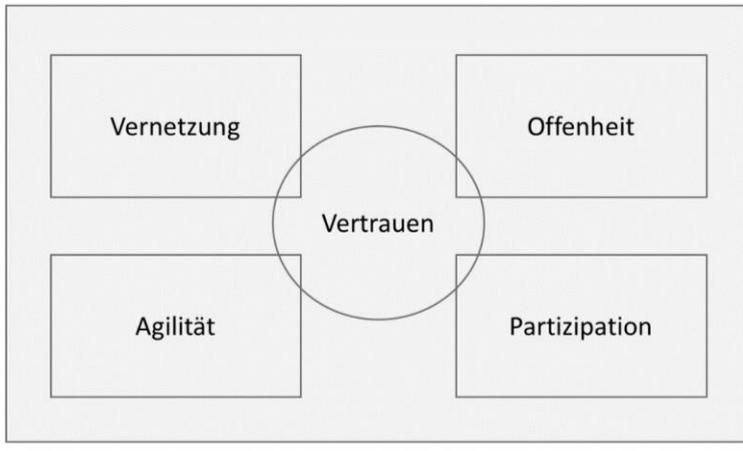


Abbildung 1. VOPA plus Antwort auf VUCA Umwelt (eigene Darstellung nach Petry 2016, S. 44, basierend auf Buhse, 2014).

Auch wenn Petry (2016) anschaulich und nachdrücklich die VOPA plus Antwort darlegt, wobei Vertrauen das Herzstück des Modells bildet, so bleibt doch bis zu einem gewissen Grad in den Darlegungen offen, wie das Plus, also das Vertrauen, in diesen Kontexten konzipiert und wie es im Unternehmensalltag praktisch generiert werden kann.

Genau an diesem Punkt setzt der vorliegende Artikel an und will das Phänomen Vertrauen zum einen theoretisch erörtern und zum andern praxisorientiert diskutieren. Es wird herausgearbeitet, worauf es in organisatorischen Kontexten ankommt, wenn Vertrauen nicht nur ein willkommenes Attribut auf der Unternehmens-Homepage darstellen, sondern ebenso ernsthaft im Arbeitsalltag umgesetzt werden soll.

2 Relevanz von Vertrauen – wie wichtig ist Vertrauen?

Bereits Gambetta (1988) hat darauf verwiesen, dass Vertrauen einen Make-or-Break-Faktor in der Zusammenarbeit darstellt. Kooperationen, Partnerschaften oder strategische Allianzen sind ohne ein gewisses Maß an Vertrauen schwierig umzusetzen (Blomqvist, 2005). So konnte in Studien nachgewiesen werden, dass Vertrauen ein wesentlicher Einflussfaktor auf das kooperative Verhalten von Akteuren ist und die Bereitschaft zur konstruktiven Konfliktlösung erhöht (Blomqvist, 2005). Ferner konnte gezeigt werden, dass Vertrauen einen Framing-Effekt auf zweifache Weise darstellt: Durch Vertrauen wird einerseits die Interpretation gegenwärtiger oder vergangener Verhaltensweisen positiv beeinflusst, und andererseits wird durch Vertrauen die Erwartung, dass sich der Partner auch künftig kooperativ verhalten wird, determiniert (Dirks & Ferrin, 2001; Crossley, Cooper & Wernsing, 2013). Vertrauen in das obere Management führt zu einem höheren Commitment bei Mitarbeitenden, zu einer niedrigeren Fluktuationsrate und zu einer größeren Produktivität (Fulmer & Ostroff, 2017). Ferner ist Vertrauen ein wichtiger Prädiktor erfolgreicher kulturübergreifender Zusammenarbeit (Schwegler, 2011; Smith & Schwegler, 2010) und ein Baustein in Friedensbildungsprozessen in Post-Konflikt Regionen (Schwegler & Smith, 2012). Außerdem konnten Chakravorti, Bhalla und Chaturvedi (2018) in einer Studie, die sich auf 42 Länder bezieht, nachweisen, dass Vertrauensbildung von zentraler Bedeutung für die digitale Zukunft ist und dass durch Vertrauen Reibungsverluste in der Zusammenarbeit verringert werden. Es wird also deutlich: Die Unternehmen, denen es gelingen wird, den grundlegenden Transformationsprozessen durch eine vertrauensbasierte Führung zu unterstützen, werden einen erheblichen Wettbewerbsvorteil haben. Das Nachsehen haben die Unternehmen, die sich von einem Management des Misstrauens (Nieder, 1997) nicht verabschieden können.

3 Definition von Vertrauen - was ist eigentlich Vertrauen?

Bevor wir darauf eingehen, wie Vertrauen in unternehmerischen Kontexten generiert und umgesetzt werden kann, soll zunächst geklärt werden, was Vertrauen eigentlich ist und unter welchen konstitutiven Bedingungen Vertrauen entsteht.

Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer (1998) konzipieren Vertrauen als eine positive Erwartung, wobei ein gewisses Maß an Verletzbarkeit akzeptiert wird:

Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions of behavior of another (S. 395).

Ebenso stellen Mayer, Davis und Schoorman (1995) in ihrem viel zitierten Artikel die Bereitschaft, sich verletzbar zu machen, ins Zentrum ihrer Vertrauensdefinition:

The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party (S.712).

Vertrauen als positive Erwartung, die Verletzbarkeit impliziert, wird ebenso von Whitener, Brodt, Korsgaard und Werner (1998) konzeptualisiert. Jedoch wird in dieser Definition explizit auf drei Komponenten von Vertrauen verwiesen:

First, trust in another party reflects an expectation of belief that the other party will act benevolently. Second, one cannot control or force the other party to fulfill this expectation – that is, trust involves a willingness to be vulnerable and risk that the other party may not fulfill that expectation. Third, trust involves some level of dependency on the other party so that the outcomes of one individual are influenced by the actions of another (S. 513).

Ein kurzer Überblick über die im wissenschaftlichen Diskurs akzeptierten Definitionen zu Vertrauen verdeutlicht nun: Vertrauen ist ein mehrdimensionales Konzept, welches ohne die Bereitschaft, sich verletzbar zu machen, nicht entstehen kann; womit Interdependenz und Risiko respektive Unsicherheit zu konstitutiven Merkmalen einer Situation des Vertrauens werden.

Dem vorliegenden Artikel liegt folgende Definition von Vertrauen zugrunde:

Vertrauen ist ein Zustand, der die Erwartung beinhaltet, dass ich eine andere Person wohlwollend verhält und die eigene Person nicht beschädigt. Weiterhin ist die Bereitschaft impliziert, sich auf eine spezifische Person zu verlassen mit dem Gefühl der relativen Sicherheit (Schwegler, 2008).

Wie können jedoch Führungskräfte im organisatorischen Kontext damit umgehen, dass Interdependenz und Risiko respektive Unsicherheit Vertrauen bedingen? Abhängigkeit und Verletzbarkeit sind keine Attribute, die Führungskräfte im Alltag suchen oder wünschen. Gerade aber diese (eigentlich unerwünschten Attribute) scheinen die Voraussetzung zu sein, dass Vertrauen überhaupt entstehen kann. Ein sicheres Umfeld braucht kein Vertrauen. In einer vertrauensrelevanten Situation werden die potentiellen Gewinne und Verluste aufgewogen (Evans & Krueger, 2011). Wird das geschenkte Vertrauen erwidert? Oder wird es missbraucht? Bevor sich ein Akteur in eine riskante Situation begibt, wird er versuchen, die Vertrauenswürdigkeit seines Gegenübers zu bestimmen (Thielmann & Hilbig, 2015). Selbstverständlich fällt es Akteuren leichter zu vertrauen, wenn sie sich auf objektive und eindeutige Informationen verlassen können (Evans & Krueger, 2017). Jedoch stehen diese objektiven Informationen im Alltag selten zur Verfügung. Es zeigt sich, dass je unsicherer die Situation ist, desto wichtiger wird es für eine Führungskraft, als vertrauenswürdig wahrgenommen zu werden. Gerade in Transformationsprozessen, wenn für Mitarbeitende die Grundfesten ins Wanken geraten, wird Vertrauen zu einem sicheren Fundament.

4 Vertrauenswürdigkeit - was können Führungskräfte tun, um als vertrauenswürdig wahrgenommen zu werden?

In einer umfangreichen Metastudie haben Mayer, Davis und Schoorman (1995) festgestellt, dass Akteure im organisatorischen Kontext auf drei Merkmale besonders achten, wenn sie eruieren, ob eine andere Person vertrauenswürdig ist oder nicht. Kompetenz, Integrität und Wohlwollen sind nach Mayer und Kollegen die wesentlichen Merkmale wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit (Mayer et al., 1995; Mayer & Gavin, 2005). Kompetenz beinhaltet Fähigkeiten und Fertigkeiten in dem vertrauensrelevanten Bereich, Integrität basiert auf der Wahrnehmung, dass sich der Vertrauensnehmer an Werten und Normen orientiert, und Wohlwollen impliziert, dass die Interessen und Bedürfnisse des anderen berücksichtigt werden (Mayer et al., 1995; Mayer & Gavin, 2005).

Die Wahrnehmung, dass eine andere Person vertrauenswürdig ist, ist eine notwendige Voraussetzung, damit Vertrauen entstehen kann. Aber eben nur eine. Letztlich sind es drei Faktoren, die den Prozess der Vertrauensgenese beeinflussen (Mayer et al., 1995; Mayer & Gavin, 2005).

Neben der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit ist es die Fähigkeit des Vertrauensgebers, überhaupt Vertrauen schenken zu können. Das Konzept der Vertrauensdisposition geht auf Rotter (1967, 1971, 1980) zurück, der Vertrauen als erlerntes Verhalten konzeptualisiert. Im Laufe der Primär- und Sekundärsozialisation werden die erlernten Erwartungen auf andere Personen übertragen, wodurch sich eine generalisierte Erwartung hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit anderer Personen herausbildet. Als relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal ist die Fähigkeit zu Vertrauen auch messbar. Rotter (1967, 1971, 1980) unterscheidet dabei zwischen High-Trust und Low-Trust Typen. High-Trust Typen sind Personen, denen es, unabhängig von der konkreten Situation, relativ leichtfällt, anderen Menschen Vertrauen zu schenken; Low-Trust Typen hingegen neigen dazu, stets eine Hab-Acht-Haltung einzunehmen und anderen Menschen, auch wenn bereits positive Erfahrungen vorliegen, argwöhnisch entgegen zu treten (Rotter, 1967; Mayer et al., 1995; Mayer & Gavin, 2005).

Die dritte Komponente in dem Modell nach Mayer und Kollegen (1995) umfasst eine Situation, welche als unsicher oder nicht vollständig kontrollierbar beschrieben wird. Für wie riskant schätzt der Vertrauensgeber die aktuelle Situation ein? Was steht auf dem Spiel? Kann Vertrauen angesichts des wahrgenommenen Risikos trotzdem geschenkt werden?

Um als vertrauenswürdig wahrgenommen zu werden, ist es unabdingbar, in einer unsicheren bzw. nicht vollständig kontrollierbaren Situation als kompetent, integer und wohlwollend wahrgenommen zu werden (Mayer et al., 1995; Mayer & Gavin, 2005). Führungskräfte können kritisch ihr eigenes Verhalten reflektieren und überlegen, an welcher Stelle sie ihre Kompetenz, ihre Integrität oder ihr Wohlwollen noch deutlicher demonstrieren.

5 Funktionales Vertrauen – kann Vertrauen aktiv aufgebaut werden?

Vielleicht ist es noch die einfachere Aufgabe, selbst vertrauenswürdig zu sein, als die Vertrauenswürdigkeit bei einer anderen Person zu beurteilen, um dann, in einem nächsten Schritt, sich auf diese Person zu verlassen. Da Vertrauen in die Zukunft gerichtet ist, bleibt ein Restrisiko bestehen, dass das geschenkte Vertrauen missbraucht wird (Luhmann, 2000). Vertrauen ist eine Investition in die Zukunft (Luhmann, 2001) und kann umgangssprachlich mit dem Einzahlen auf ein imaginäres Beziehungskonto verglichen werden. Müssen Führungskräfte damit über ihren eigenen Schatten springen, wenn sie Vertrauen generieren wollen? Der Sprung über den eigenen Schatten kann ganz unterschiedlich aussehen. In einer umfangreichen qualitativen Studie mit 50 Fach- und Führungskräften (Schwegler, 2008) wurde festgestellt: Vertrauen ist nicht gleich Vertrauen. In der Literatur wird oftmals suggeriert, es gäbe nur ein Vertrauen, welches entweder generiert, erlebt oder missbraucht werden kann. Die Studie zeigt jedoch, dass Fach- und Führungskräfte unterschiedliche Qualitäten von Vertrauensbeziehungen pflegen. Diese unterschiedlichen Qualitäten lassen sich drei distinkten Typen des Vertrauens zuordnen: Funktionales Vertrauen, exklusives Vertrauen und negatives Vertrauen (Schwegler, 2008). Diese drei distinkten Typen des Vertrauens können anhand von 10 Dimensionen einer Vertrauensbeziehung und acht Dimensionen wahrgenommener Charakteristika des Vertrauensnehmers beschrieben und erklärt werden, wobei diese Dimensionen je nach Vertrauentypus variieren und unterschiedliche Ausprägungen aufweisen (Schwegler, 2008).

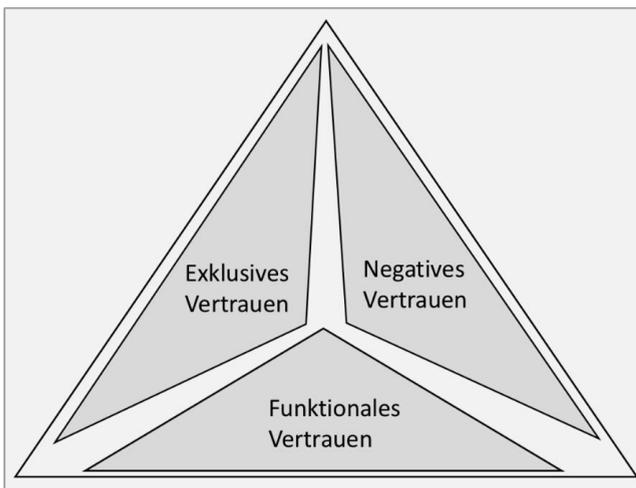


Abbildung 2. Die drei distinkten Vertrauentypen (Schwegler, 2008, S. 117).

Die drei distinkten Vertrauens-Typen sollen nachstehend kurz beschrieben werden:

Exklusives Vertrauen: Allgemein gesprochen, kann der exklusive Vertrauentypus als ein ganzheitliches Vertrauen beschrieben werden. Die Akteure wissen, dass sie sich aufeinander verlassen können. Sie sind sich sicher, dass Aufgaben und Entscheidungen in hohem Maß den eigenen Erwartungen entsprechen. Risiko wird nicht thematisiert, entsprechend gibt es auch keine Kontrollmechanismen. Dieses quasi ganzheitliche Vertrauen basiert weitgehend auf einer affektiven Ebene und kann nur bedingt willentlich gesteuert werden. Die Zusammenarbeit wird als hochgradig effektiv, innovativ und wohltuend beschrieben. Da die meisten Fach- und Führungskräfte maximal ein oder zwei solcher umfassenden Vertrauensbeziehungen im Unternehmen pflegen, wird dieser Vertrauentypus als exklusiv bezeichnet (Schwegler, 2008).

Negatives Vertrauen: Das negative Vertrauen ist ebenfalls wie das exklusive Vertrauen ein umfassendes Vertrauen – allerdings im negativen Sinne. Die Akteure wissen bzw. glauben zu wissen, dass sie sich auf den anderen nicht verlassen können. Sie haben das sichere Gefühl, dass es schiefgehen würde, wenn sie der Zusage einer anderen Person vertrauen würden. Die Wahrnehmung von hohem Risiko setzt die Akteure unter Stress, die ständige Anspannung zeigt sich oftmals in Nervosität und weiteren psychosomatischen Reaktionen. Das Zurückgreifen auf immer weitere Kontrollmechanismen führt häufig nicht zur Erreichung der Ziele, sondern dazu, dass Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Ebenso wie das exklusive Vertrauen basiert das negative Vertrauen im Wesentlichen auf einer affektiven Ebene, auf Gefühlen und Emotionen, die nur bedingt oder gar nicht gesteuert werden können. Akteure entscheiden sich in aller Regel nicht dafür, anderen zu misstrauen, es „passiert mit ihnen“ (Schwegler, 2008).

Funktionales Vertrauen: Das funktionale Vertrauen ist der einzige Typus, der willentlich aufgebaut werden kann und auf einer rationalen, bewussten Entscheidung beruht. Es ist kein ganzheitliches, sondern ein bereichsspezifisches Vertrauen, welches schrittweise aufgebaut wird. Die einzelnen Bereiche beziehen sich in der Regel auf einzelne Kompetenzbereiche („guter Buchhalter“), nicht aber auf andere, beispielsweise die Entscheidungskompetenz in komplexen Situationen. Da das Risiko nur in bestimmten Bereichen wahrgenommen wird, werden auch nur in diesen „riskanten“ Bereichen Kontrollmechanismen eingesetzt. Insgesamt wird die Zusammenarbeit als angenehm und effektiv erlebt, insbesondere in den Bereichen, in denen eine funktionale und damit vernünftige Vertrauensbeziehung aufgebaut werden konnte (Schwegler, 2008).

Fassen wir zusammen: *Über den eigenen Schatten* zu springen bedeutet, sich verletzbar zu machen. Im Vertrauen zu handeln, so Lewis & Weigert (1985), heißt, so zu tun, als ob mögliche Eventualitäten und damit ein mögliches Risiko nicht eintreten würde: „Indeed, trust succeeds where rational prediction alone would fail, because to trust is to live as if certain rationally possible futures will not occur“ (Lewis & Weigert, 1985, S. 969). Dies gilt sowohl für das exklusive als auch für das funktionale Vertrauen. Jedoch ist das exklusive Vertrauen willentlich nicht herstellbar, ebenso wenig wie das negative Vertrauen. Zeigt sich letzterer Vertrauentypus oftmals als dysfunktional, ist der exklusive Vertrauentypus übertragen auf mehrere Akteure, nicht realisierbar. Intentional entwickelbar ist lediglich das funktionale Vertrauen, welches bereichsspezifisch, basierend auf reziproken Vertrauensschleifen, aufgebaut wird und somit auch auf andere Kompetenz- und Handlungs-Bereiche übertragbar wird. Auch wenn ein Restrisiko bleibt, dass geschenktes Vertrauen enttäuscht werden kann, zeigt sich, dass beim Aufbau funktionalen Vertrauens auf das Phänomen der Reziprozität vertraut wird. In reziproken Beziehungen sind Akteure bestrebt, das in sie gesetzte Vertrauen nicht zu enttäuschen; sie wollen unter Beweis stellen, dass es sich gelohnt hat, dass auf das gemeinsame imaginäre Beziehungskonto eingezahlt wurde.

6 Transformationsprozesse: Welche Handlungsoptionen stehen Führungskräften zur Verfügung, um angesichts der VUCA Umwelt in Vertrauen zu investieren?

Was können Führungskräfte tun, die angesichts der VUCA Umwelt auf der Suche nach einer VOPA plus Antwort sind? Das folgende Modell soll den Weg weisen. In Anlehnung an die drei Kriterien der Vertrauenswürdigkeit nach Mayer und Kollegen (Mayer et al, 1995; Mayer & Gavin, 2005) beruht es auf dem funktionalen Vertrauen (Schwegler, 2008). Es generiert für die einzelnen VOPA Bereiche Reflexionsfragen zur Gestaltung vertrauensbasierter Handlungen (Abbildung 3).

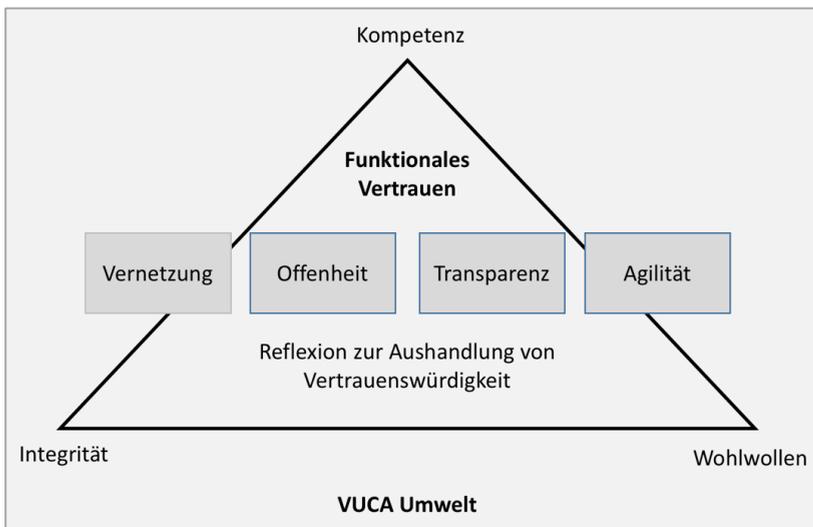


Abbildung 3. Handlungsfelder zur Gestaltung einer funktionalen vertrauensbasierten Führung basierend auf einer VOPA Antwort angesichts einer VUCA Umwelt (eigene Darstellung basierend auf Brynjolfsson & McAfee, 2014; Buhse, 2014; Mayer et al., 1995; Petry, 2016; Schwegler, 2008).

Der Aufbau von funktionalem Vertrauen ist, wie wir festgestellt haben, eine Investition und unterliegt Aushandlungsprozessen. Die Reflexionsfragen können als Einladung angesehen werden, eigene Handlungen und Haltungen aus einer distanzierten Sicht zu betrachten. Wird die Sicht auf das eigene Verhalten, einer Fremdsicht (u.a. von Mitarbeitenden, Kooperationspartnern, Kunden, Berater, Coach) gegenübergestellt, lassen sich daraus neue Entwicklungsfelder ableiten. Die unten aufgeführten Reflexionsfragen basieren auf zahlreichen Workshops in

Unternehmen, die von der Autorin zum Thema Vertrauen durchgeführt wurden, und beanspruchen nicht, erschöpfend zu sein.

Vernetzung

Reflexionsfrage: Wie kann ich als Führungskraft beim Prozess der Vernetzung Vertrauenswürdigkeit zeigen und aufbauen?

Kompetenz. Create resources: Inwiefern gelingt es mir, freie Ressourcen (u.a. Zeit) zu generieren, um den Aufbau eines tragfähigen Kooperationsnetzes umzusetzen? Inwiefern bin ich in der Lage, die Vertrauenswürdigkeit von Netzwerkpartnern einzuschätzen?

Integrität. Create transparency: Bin ich in der Lage, eine transparente Kommunikation zu gewährleisten?

Wohlfühlen. Create empathy: Wie stark ist meine Empathie-Fähigkeit ausgebaut, um auf potenzielle Partner zuzugehen und diese einzubinden?

Offenheit

Reflexionsfrage: Wie kann ich als Führungskraft bei der Gestaltung von Offenheit Vertrauenswürdigkeit zeigen und aufbauen?

Kompetenz. Provide context: Habe ich die Fähigkeit, einen informellen Rahmen zu schaffen, um den Austausch von relevanten Informationen zu ermöglichen?

Integrität. Provide reliability: Stehe ich zu meinem Wort? Bin ich auch unter schwierigen Situationen verlässlich? Kann ich mich auf eine reziproke Zuverlässigkeit verlassen?

Wohlfühlen. Provide ability to accept criticism: Inwiefern bin ich offen dafür, dass andere (Partner oder Mitarbeitende) meine eigene Meinung kritisch hinterfragen?

Partizipation

Reflexionsfrage: Wie kann ich als Führungskraft beim Prozess der Partizipation Vertrauenswürdigkeit zeigen und aufbauen?

Kompetenz. Shared vision: Gelingt es mir, eine gemeinsame Vision und Ziele zu generieren, die Orientierung geben und motivierend wirken?

Integrität. Shared decisions: Lasse ich Partner und Mitarbeitende an dem Prozess der Entscheidungsfindung partizipieren, oder erleben die Mitarbeitenden die Prozesse nur als Schein-Partizipation?

Wohlfühlen. Shared perspectives: Bin ich in der Lage zur Perspektivenübernahme und bereit dazu, eine Perspektivenvielfalt einzunehmen?

Agilität

Wie kann ich als Führungskraft bei der Umsetzung von Agilität Vertrauenswürdigkeit zeigen und aufbauen?

Kompetenz. Accept flexibility: Halte ich starr an langfristigen Strategien fest, oder bin ich in der Lage, flexibel die Planung zu gestalten?

Integrität. Accept change: Zeige ich die Bereitschaft, eigene getroffene Entscheidungen infrage zu stellen, ohne auf der anderen Seite in eine ad hoc-Mentalität zu verfallen? Schaffe ich es, trotz flexiblen Umgangs, Verhaltenssicherheit für Mitarbeitende zu schaffen?

Wohlfühlen. Accept mistakes: Wie groß ist die Fehlertoleranz in meiner Abteilung, meinem Unternehmen? Rollen die Köpfe, wenn Fehler passieren, oder gelingt es uns, eine vernünftige Fehlerkultur zu implementieren?

Der vorliegende Beitrag veranschaulicht, basierend auf wissenschaftlichen Modellen, zentrale Aspekte der Vertrauensgenese und übersetzt diese in konkrete Reflexionsfragen und Handlungsschritte. Angesichts der tiefgreifenden Veränderungen, denen Unternehmen gegenüberstehen, wird das facettenreiche und doch wünschenswerte Phänomen Vertrauen greifbar und für den Arbeitsalltag umsetzbar dargelegt. Die Reflexionsfragen stellen lediglich einen Anfang dar, sich konstruktiv mit der eigenen Fähigkeit zur Vertrauenswürdigkeit auseinander zu setzen und diese auszuhandeln. Jederzeit können diese Reflexionsfragen durch weitere, situationsabhängigen Fragen ergänzt werden, um dadurch das Fenster zu weiteren, neuen Erkenntnissen zu öffnen.

7 Message to go

- ✓ Eine VUCA Umwelt erfordert eine VOPA Antwort plus (Petry, 2016), wobei sich das funktionale Vertrauen als ein umsetzbares Vertrauen in organisatorischen Kontexten erwiesen hat.
- ✓ Grundsätzlich kann zwischen drei distinkten Vertrauentypen unterschieden werden, dem exklusiven, dem negativen und dem funktionalen Vertrauen.
- ✓ Lediglich das funktionale Vertrauen als bereichsspezifisches Vertrauen kann intentional aufgebaut und durch reziproke Vertrauensschleifen auf weitere Kontexte übertragen werden.
- ✓ In einer Situation, die durch absolute Gewissheit gekennzeichnet ist, braucht es kein Vertrauen. Konstitutive Merkmale einer Situation des Vertrauens sind Interdependenz und Risiko respektive Unsicherheit.
- ✓ Wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit ist ein wesentlicher Baustein für die Genese von Vertrauen und impliziert nach Mayer et al. (1995) in organisatorischen Kontexten die Komponenten Kompetenz, Integrität und Wohlwollen.
- ✓ Trust is not for free - Vertrauen ist eine Investition in eine ungewisse und unsichere Zukunft.
- ✓ Akteure vertrauen stets auf eigenes Risiko (Luhmann, 2000).
- ✓ Zu vertrauen ist riskant – nicht zu vertrauen vielleicht in manchen Situationen noch riskanter, da Chancen, Angebote oder Herausforderungen nicht gesehen oder nicht angenommen werden.
- ✓ Vertrauen ist die Basis jeglicher Zusammenarbeit und stellt ein stabiles Fundament in Transformationsprozessen dar.

Literaturverzeichnis

- Blomqvist, K. (2005). Trust in a dynamic environment: fast trust as a threshold condition for asymmetric technology partnership formation in the ICT sector. In K. Bijlsma-Frankema & R. Klein Woolhuis (Eds.), *Trust under pressure. Empirical investigations of trust and trust building in uncertain circumstances* (pp. 127-145). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: Norton & Company.
- Buhse, W. (2014). *Management by Internet: Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation*. Kulmbach: Börsenmedien AG.
- Chakravorti, B., Bhalla, A. & Chaturvedi, R.S. (2018). The 4 Dimensions of Digital Trust, Charted Across 42 Countries. *Harvard Business Review*. Abgerufen am 16.05.2018, von <https://hbr.org/2018/02/the-4-dimensions-of-digital-trust-charted-across-42-countries>.
- Crossley, C.D., Cooper, C.D. & Wernsing, T.S. (2013): Making things happen through challenging goals: Leader proactivity, trust and business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 98 (3), 540-549.
- Deloitte (2015). Überlebensstrategie „Digital Leadership“. Abgerufen am 17.01.2018, von https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy/ueberlebensstrategie-digital-leadership_final.pdf.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.I. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12 (4), 450-467.
- Dückert, S. (2016). Leitbild der digitalen Führung. In Th. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S. 115-125). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- Evans, A. M. & Krueger, J. I. (2011). Elements of trust: Risk and perspective-taking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 171–177. Abgerufen am 16.05.2018, von <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2010.08.007>.
- Evans, A.M. & Krueger, J.I. (2017). Ambiguity and expectation-neglect in dilemmas of interpersonal trust. *Judgement and Decision Making*, 12 (6), 584-595.

- Fulmer, C.A. & Ostroff, Ch. (2017). Trust in direct leaders and top leaders: A trickle-up model. *Journal of Applied Psychology*, 102 (4), 648-657.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking co-operative relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Lewis, J.D. & Weigert, A. J. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63 (4), 967-985.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen*. Stuttgart: Lucius.
- Luhmann, N. (2001). Vertrautheit. Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen. In M. Hartmann & C. Offe (Hrsg.), *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts* (S. 143-160). Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R.C. & Gavin, M.B. (2005). Trust in Management and Performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Nieder, P. (1997). *Erfolg durch Vertrauen. Abschied vom Management des Mißtrauens*. Wiesbaden: Gabler.
- Petry, Th. (2016). Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy, S. 21-82). In Th. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S.21-81). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- Rotter, J.B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rotter, J.B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rotter, J.B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35, 1-7.
- Rousseau, D. Sitkin, S. B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Schwegler, U. (2008). *Vertrauen zwischen Fremden. Die Genese von Vertrauen am Beispiel deutsch-indonesischer Kooperationen*. Frankfurt am Main: IKO.

- Schwegler, U. (2011). Vertrauen in interkulturellen Kooperationsbeziehungen. In W. Dreyer & U. Hößler (Hrsg.), *Perspektiven interkultureller Kompetenz* (S. 137-145). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schwegler, U. & Smith, L.R. (2012). Ethno-political conflict in Kosovo: Cultivating trust in Serbian-Albanian post-conflict peace building. In D. Landis & R.D. Albert (Eds.), *Handbook of ethnic conflict. International Perspectives* (pp. 349-377). New York: Springer.
- Smith, L.R. & Schwegler, U. (2010): The role of trust in international cooperation in crisis areas: A comparison of German and US-American NGO partnership strategies. In M.N.K. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie & R.L. Lewicki (Eds.), *Organizational trust. A cultural perspective* (pp. 281-310). Cambridge: University Press.
- Thielmann, I. & Hilbig, B.E. (2015). Trust. An integrative review from a person-situation perspective. *Review of General Psychology*, 19 (3), 249-277.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.
- Van Dick, R. (2016). Managern fehlen wichtige Kompetenzen. *Harvard Business Manager*. Abgerufen am 17.05.2016, von <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/fuer-digital-leadership-fehlen-managern-wichtige-kompetenzen-a-1124493.html>.

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2005)

Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina
Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 2 (2006)

Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte
Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie „Industrie-Dienstleistungen“
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 3 (2006)

Kern, Uwe / Pankow, Michael
Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt durch den Einsatz neuer Medien
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 4 (2006)

Kürble, Peter
Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am Beispiel der TV-Programmveranstalter
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 5 (2007)

Klumpp, Matthias
Begriff und Konzept Berufswertigkeit
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 6 (2007)

Klumpp, Matthias / Jasper, Anke
Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 7 (2007)

Klumpp, Matthias / Koppers, Laura
Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 8 (2008)

Klumpp, Matthias

Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und internationalen Qualifikationsrahmen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 9 (2008)

Göke, Michael

Homo oeconomicus im Hörsaal – Die Rationalität studentischer Nebengespräche in Lehrveranstaltungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 10 (2008)

Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma

Internationaler Vergleich und Forschungsthese zu Studienformen in Deutschland

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 11 (2008)

Kratzsch, Uwe

Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 12 (2009)

Friedrich, Klaus

Organisationsentwicklung – Lernprozesse im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 13 (2009)

Chaudhuri, Arun

Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomie

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 14 (2009)

Seng, Anja / Fleddermann, Nicole / Klumpp, Matthias

Der Bologna-Prozess

Hintergründe – Zielsetzung – Anforderungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 15 (2009)

Jäschke, Thomas

Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Einsparungen –
Widerspruch oder Zukunft in der hausärztlichen Versorgung?

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 16 (2010)

Schütte, Michael

Beiträge zur Gesundheitsökonomie

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 17 (2010)

Bode, Olaf H. / Brimmen, Frank / Redeker, Ute

Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland –
Eine Makroökonomische Analyse

Introduction of a Minimum Wage in Germany – A Macroeconomic Analysis

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 18 (2011)

Nietsch, Cornelia / Weiffenbach, Hermann

Wirtschaftsethik – Einflussfaktoren ethischen Verhaltens in Unternehmen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 19 (2011)

Frère, Eric / Schyra, Andreas

Ausgewählte steuerliche Einflussfaktoren der Unternehmensbewertung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 20 (2011)

Schulenburg, Nils / Jesgarzewski, Tim

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 21 (2011)

Fichtner-Rosada, Sabine

Interaktive Hochschuldidaktik als Erfolgsfaktor im Studium für Berufstätige – Her-
ausforderung und kompetenzorientierte Umsetzung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 22 (2011)

Kern, Uwe / Negri, Michael, Whyte, Ligia
Needs of the Internet Industry
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 23 (2011)

Schütte, Michael
Management in ambulanten Sektor des Gesundheitswesens
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 24 (2011)

Holtfort, Thomas
Intuition, Risikowahrnehmung und Investmententscheidungen – Behaviorale Einflussfaktoren auf das Risikoverhalten privater Anleger
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 25 (2012)

Heinemann, Stefan / Hüsgen, Thomas / Seemann, Volker
Die Mindestliquiditätsquote –
Konkrete Auswirkungen auf den Wertpapier-Eigenbestand der Sparkassen
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 26 (2012)

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas
Rating und Risikomanagement – Chancen und Risiken der Architektur des Ratingprozesses für die Validität der Ratingergebnisse
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 27 (2012)

Serfas, Sebastian
Illustrating the distortive impact of cognitive biases on knowledge generation, focusing on unconscious availability-induced distortions and SMEs
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 28 (2012)

Wollenweber, Leif-Erik
Customer Relationship Management im Mittelstand
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 29 (2012)

Nentwig, Holger / Obermeier, Thomas / Scholl, Guido
Ökonomische Fitness
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 30 (2012)

Büser, Tobias / Stein, Holger / von Königsmarck, Imke
Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage
des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS)
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 31 (2012)

Schulenburg, Nils / Knauer, Stefan
Altersgerechte Personalentwicklung – Bewertung von Instrumenten vor dem Hin-
tergrund des demografischen Wandels
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 32 (2013)

Kinne, Peter
Balanced Governance – Komplexitätsbewältigung durch ausgewogenes Mana-
gen im Spannungsfeld erfolgskritischer Polaritäten
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 33 (2013)

Holtfort, Thomas
Beiträge zur Verhaltensökonomie: Einfluss von Priming-Effekten auf rationale vs.
intuitive Entscheidungen bei komplexen Sachverhalten
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 34: (2013)

Mahood, Ed / Kameas, Achilles / Negri, Michael
Labelisation and Certification of e-Jobs – Theoretical considerations and practical
approaches to foster employability in a dynamic industry
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 35 (2013)

Gondek, Christian / Heinemann, Stefan
An insight into Drivers of Customer Satisfaction – An empirical Study of a global
automotive brand
ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 36 (2013)

Rödder, Sascha / Schütte, Michael

Medizinische Versorgungszentren –

Chancen und Risiken der Implementierung im ambulanten Sektor des Gesundheitswesens

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 37 (2013)

Abele, Thomas / Ecke, Astrid

Erfolgsfaktoren von Innovationen in reifen Märkten

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 38 (2013)

Vatanparast, Mir Farid

Betriebswirtschaftliche Elemente im Social Entrepreneurship

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 39 (2013)

Seidel, Marcel

Die Anwendung heuristischer Regeln –

Eine Übersicht am Beispiel von Fusionen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 40 (2013)

Coburger, Dieter

Vertragsabschlüsse auf Internetplattformen – Rechtliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel der Internetplattform eBay

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 41 (2013)

Kraus, Hans

Big Data – Einsatzfelder und Herausforderungen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 42 (2013)

Schmitz, Elmar

Textsammlung zur deutsch-chinesischen Wissenschaftsdialog

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 43 (2014)

Bruns, Kerstin

Führungskraft und Frau – manchmal ein Teufelskreis

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 44 (2014)

Deeken, Michael

Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen – Erkenntnisse am Beispiel der Vermögensverwaltungsbranche

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 45 (2014)

Holzkämper, Hilko

Reformoptionen der Pflegeversicherung –

Eine ordnungstheoretische Analyse

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 46 (2014)

Kiefer, Markus

Neue Potenziale für die Krisenkommunikation von Unternehmen –

Social Media und die Kommunikation von großen Infrastrukturprojekten

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 47 (2014)

Hose, Christian / Lübke, Carsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor –

Eine Propensity Score Analyse Deutscher Aktiengesellschaften

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 48 (2014)

Chiwitt, Ulrich

Ratingagenturen – Fluch oder Segen?

Eine kritische Bestandsaufnahme

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 49 (2014)

Kipp, Volker

Aktuelle Entwicklungen in der Finanzierung mittelständischer Unternehmen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 50 (2014)

Nastansky, Andreas

Systemisches Risiko und systemrelevante Finanzinstitute

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 51 (2014)

Schat, Hans-Dieter

Direkte Beteiligung von Beschäftigten – Historische Entwicklung und aktuelle Umsetzung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 52 (2014)

Sosa, Fabian

Anwaltskanzleien und Exportversicherungen – Konfliktlösungen für internationale Handelsgeschäfte

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 53 (2014)

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Einführung von Elektromobilität in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme von Barrieren und Lösungsansätzen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 54 (2015)

Klukas, Jörg

Trend Empfehlungsmarketing in der Personalbeschaffung – Einordnung und empirische Analyse

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 55 (2015)

Wohlmann, Monika

Finanzmarktintegration in Mittelosteuropa: Eine empirische Analyse der integrativen Wirkung des Euro

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 56 (2015)

Rudolph, Elke

Crossmedia-Kommunikation, Komponenten, Planung, Implementierung und Prozesskontrolle- illustriert mit Beispielen aus der Entertainmentbranche

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 57 (2015)

Cervelló-Royo, Roberto / Guijarro Martínez, Francisco / Pfahler, Thomas / Preuss, Marion

Residential trade and industry –

European market analysis, future trends and influencing factors

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 58 (2016)

Hose, Christian / Obermeier, Thomas / Potthast, Robin

Demografischer Wandel: Implikationen für die Finanz- und Immobilienwirtschaft

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 59 (2016)

Fritsche, Charmaine

Cross-Sectional Tests of the Capital Asset Pricing Model –
in Stock Markets of the U.K. and the U.S.

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 60 (2016)

Löhr, Andreas / Ibragimov, Mansur

Determinants of Capital Structure in Times of Financial Crisis –
An Empirical Study with Focus on TecDAX Companies

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 61 (2016)

Dreesen, Heinz / Heuser, Elena / Holtfort, Thomas

Neuorganisation der Bankenaufsicht –

Auswirkungen und kritische Würdigung des einheitlichen europäischen

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 62 (2016)

Kinne, Peter

Querschnitts-Disziplinen und ihr Synergiepotenzial zum Abbau dysfunktionaler
Eigenkomplexität

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 63 (2016)

Schaff, Arnd / Gottschald, Jan

Prozessoptimierung im Produktentstehungs- und Intellectual Property Manage-
ment Prozess unter besonderer Berücksichtigung von Schutzrechtsaspekten

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 64 (2016)

Richardt, Susanne

Chances and Challenges for Media-Based Instruction in Higher Education

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 65 (2016)

Godbersen, Hendrik

Die Führung von Apotheken mit Relationship Marketing –

Theorie, Empirie und Anwendung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 66 (2016)

Ahrendt, Bernd

Komplexe Entscheidungssituationen für Führungskräfte im Kontext von

Führungskonzepten und Selbstcoaching als Selbstreflexionsprozess

für die Praxis

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 67 (2017)

Herlyn, Estelle

Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 68 (2017)

Dotzauer, Andreas

Coaching in Theorie und Praxis –

Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer Perspektive

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 69 (2018)

Kotas, Carsten

Real Estate Crowdfunding in Deutschland –

Eine empirische Untersuchung vom 01.01.2012 - 31.12.2017

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 70 (2018)

Brademann, Isabell / Piorr, Rüdiger

Das affektive Commitment der Generation Z –

Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an

Unternehmen und dessen Einflussfaktoren

ISSN 1865-5610 (Print) - ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 71 (2018)

Bauerle, Christoph T.

Haftung in der Anlageberatung –

Die Empfehlung zum unterlassenen Wertpapierkauf aus rechtlicher Sicht

ISSN 2569 – 0876 (Print) - ISSN 2569 – 0884 (eBook)



Prof. Dr. Ulrike Schwegler

studierte Psychologie, Soziologie und Philosophie und promovierte zu Vertrauen im interkulturellen Kontext an der TU Chemnitz.

Als Leiterin und Mitgründerin des Instituts für angewandte Vertrauensforschung in Stuttgart berät sie seit über zehn Jahren multinationale und mittelständische Unternehmen sowie Non-Profit Organisationen zu vertrauensbasierter Führung, Veränderungsprozessen und kulturübergreifender Zusammenarbeit.

Ihre langjährigen Aufenthalte in Lateinamerika und Südostasien prägten ihre Forschungsinteressen: Vertrauen zwischen Fremden, internationale Kooperationen und interkulturelle Kompetenz.

An der FOM Hochschule wurde sie 2011 zur Professorin für Wirtschaftspsychologie und International Management berufen. Seit 2013 ist sie zudem wissenschaftliche Gesamtstudienleiterin des FOM Hochschulzentrums Stuttgart.



FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 50.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de



Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblick in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter fom-blog.de