

Führungsstile und gesellschaftliche
Megatrends im 21. Jahrhundert

FÜHRUNG IM WANDEL

Dominik H. Enste / Theresa Eyerund /
Inna Knelsen

Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert

FÜHRUNG IM WANDEL

Dominik H. Enste / Theresa Eyerund /
Inna Knelsen

| | | |
|-----|--|----|
| | Vorwort | 2 |
| 1 | Führung: eine unendliche Geschichte | 3 |
| 2 | Führung vor neuen und alten Herausforderungen | 6 |
| 2.1 | Werte und Visionen | 6 |
| 2.2 | Kommunikation und Kooperation | 8 |
| 2.3 | Innovation und Flexibilität | 10 |
| 3 | Führung in der Moderne | 14 |
| 3.1 | Traditionelle Führung: mit Autorität und Präsenz führen | 14 |
| 3.2 | Transformationale und authentische Führung: mit Werten und Visionen führen | 16 |
| 3.3 | Partizipative und Teamführung: mit Kommunikation und Kooperation führen | 19 |
| 3.4 | Adaptive Führung: mit Innovation und Flexibilität führen | 22 |
| 4 | Zum Wandel in der Führung | 24 |
| 4.1 | Führungskraftperspektive: Sozialisation und Selektion | 24 |
| 4.2 | Mitarbeiterperspektive: Veränderungsaversion und Unsicherheit | 25 |
| 5 | Fazit | 28 |
| | Literatur | 30 |
| | Die Autoren | 35 |

Führung: eine unendliche Geschichte

Viele Wissenschaftler, aber auch Beratungsfirmen fordern, dass sich Führungskräfte angesichts des tief greifenden gesellschaftlichen Wandels, der sich unter anderem durch Individualisierung, Globalisierung, Technisierung und demografischen Wandel ergibt, verändern und neue Wege der Führung gehen sollen:

- „Führungskräfte der Zukunft werden eine Reihe neuer Fähigkeiten und Kompetenzen benötigen, um erfolgreich sein zu können“ (Hay Group, 2013).
- „Wir brauchen [...] eine andere Führungskultur. Wir brauchen Manager, die mit Leidenschaft führen und ihre Mitarbeiter begeistern. Eine der wichtigsten Erkenntnisse der Hirn-



fotogestoeber/Fotolia

forschung ist, dass Menschen nur dann ihre Potenziale entfalten, wenn sie sich für etwas begeistern“ (Hüther, 2010, 44).

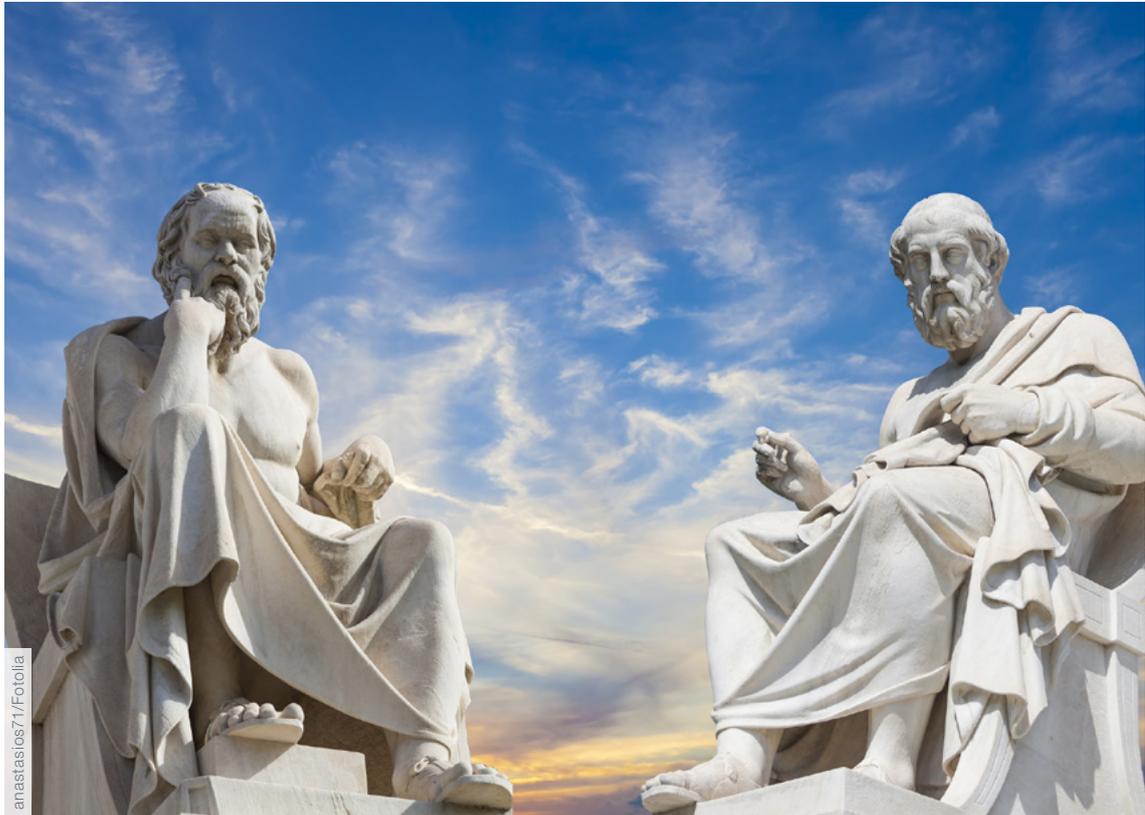
- „Ein Umdenken und Neudenken von Arbeit ist notwendig. Und dabei wird die Fürsorge durch das Unternehmen für den Mitarbeiter, wie auch durch den Mitarbeiter für sich selbst, eine neue Dimension annehmen“ (Röhl/Spilker, 2010, 1).

Demgegenüber betonen kritische Stimmen, dass der seit Jahrzehnten geforderte Führungswandel nicht eingetreten ist und sich die Ansprüche und Anforderungen an Führung auch nicht gewandelt haben:

- „Letztendlich haben sich die zentralen Probleme der effektiven Führung – Motivation, Inspiration, Sensitivität und Kommunikation – in den letzten 3.000 Jahren wenig verändert“ (Clemens/Mayer, 1999, xv).
- „Fortschritt ist ein schönes Wort. Seine Triebkraft aber heißt Wandel. Und der Wandel hat seine Feinde“ (Kennedy, 1964, 13).
- „Der Mensch will immer, dass alles anders wird, und gleichzeitig will er, dass alles beim Alten bleibt“ (Coelho, 2001, 41).

Muss sich Führung im Lauf der Zeit also wandeln oder nicht? Diese Frage hat in den letzten Jahrzehnten Wissenschaftler, Organisationsberater und Betriebswirte beschäftigt. Mit einer Vielzahl an Befragungen, Untersuchungen und Analysen versuchten sie herauszufinden, welche Faktoren gute Führung ausmachen. Doch „trotz der Unmenge von Studien [...] scheinen wir immer noch wenig über die definierenden Charakteristika von effektiver Führung zu wissen“ (Higgs, 2003, 273).

Dabei blickt die Führungsforschung auf eine lange Tradition zurück. Schon die antiken Philosophen Platon und Aristoteles beschäftigten sich damit.



Ihr Hauptaugenmerk lag auf dem Wesen der Führung im gesellschaftlichen und politischen Kontext. Einige Jahrhunderte später standen bei Dichtern wie William Shakespeare oder Niccolò Machiavelli eher die Ambitionen des Individuums im Vordergrund. Sie kreierte Bildnisse und Geschichten über große Führungspersonlichkeiten, sogenannte Great Men. Das industrielle Zeitalter brachte vor allem rationale und normative sowie biologische Perspektiven der Führung – unter anderem durch die Arbeiten von Karl Marx, Charles Darwin oder Max Weber – hervor.

Mit einem stärkeren Interesse für das Individuum und die Psychologie legte die moderne Betrachtung der Führung, unter anderem durch Sigmund Freud und Burrhus Skinner, den Fokus auf das Verhalten und die Persönlichkeit des Führenden. Die Aspekte, die eine Gesellschaft in einer

bestimmten Epoche besonders beschäftigten, fanden sich somit oft in der Betrachtung der Führung wieder und wurden auf sie angewandt. Diesen Trend können wir bis heute beobachten.

Die Suche nach der „richtigen“ Führung gleicht einer unendlichen Geschichte. Es wurden viele unterschiedliche Führungstheorien aufgestellt und neue Modelle beschrieben, deren empirische Überprüfung aber noch aussteht. Der Führungsforscher und Begründer der Theorie der transformationalen und transaktionalen Führung, Bernard Bass (1999, 31), merkt in einem Rückblick auf 20 Jahre Forschung zu den von ihm aufgestellten Führungsstilen an: „Fortschritt wird nur möglich sein, wenn die Bemühungen der Theorieaufstellung zu präzisen Hypothesen führen, die getestet werden können.“ Der Personal- und Organisationsforscher Malcolm Higgs (2003) spricht in

Bezug auf widersprüchliche Ergebnisse sogar von einer Frustration über die Unfähigkeit der Führungsforschung. Diese Unzufriedenheit liegt für ihn darin, dass man stets nach einer Wahrheit sucht, die es jedoch noch herauszufinden gilt.

Welchen Beitrag kann dann diese Publikation zur unendlichen Geschichte der Führung leisten? Warum sind die Analyse und der Überblick über das Führungsthema für (angehende) Führungskräfte so wichtig? Welchen Mehrwert stiftet diese Diskussion des Roman Herzog Instituts (RHI)?

- **Systematischer Beitrag.** Das RHI befasst sich seit über zehn Jahren mit der Zukunft der Arbeit und den Auswirkungen der gesellschaftlichen Megatrends (vgl. Übersicht 1, Kapitel 2) auf die Arbeitswelt von morgen. Die Implikationen der Megatrends auf der gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Ebene wurden dabei in verschiedenen Kontexten (unter anderem Gerechtigkeit, Glück, Soziale Marktwirtschaft, Ethik, Familie) untersucht (vgl. dazu Rodenstock, 2012; 2013). Die konkreten Konsequenzen für den Unternehmensalltag werden in der vorliegenden Publikation gezielt aufgezeigt.
- **Kompakter Überblick.** Die Führungsliteratur ist umfangreich, komplex und widersprüchlich. Diese Übersicht fasst zentrale, seit längerem diskutierte und aktuell relevante Führungskonzepte zusammen und skizziert deren Bedeutung mit Blick auf die Megatrends. Dabei werden die unternehmensinterne Bedeutung

und die Wirkung der Megatrends dargestellt und interpretiert.

- **Aktuelle Relevanz.** Neueste Studien zeigen, dass entgegen vielfach geäußerten Meinungen Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit, höheres Gehalt, wenig Stress oder nette Kollegen für viele Befragte in Deutschland weniger wichtig für die Arbeitszufriedenheit sind als das Verhältnis zum Chef und dessen Unterstützung. Aber hier gibt es in Deutschland noch großen Nachholbedarf. Denn tatsächliche Unterstützung durch den Vorgesetzten erfahren hierzulande nur 69 Prozent der Befragten gegenüber 81 Prozent im EU-Durchschnitt (Hammermann/Stettes, 2013). Die folgenden Kapitel sensibilisieren für die Auswirkungen von Verhalten der Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter und liefern Ansätze zur Reflexion.

Die vorliegende RHI-Diskussion skizziert zunächst die Herausforderungen, vor denen Führungskräfte heute stehen, und beschreibt, mit welchen Erwartungen vonseiten der Mitarbeiter sie konfrontiert werden. Daraufhin wird aufgezeigt, wie Führungskräfte diesen Erwartungen trotz Marktdruck und Megatrends gerecht werden können und warum dies für den Unternehmenserfolg immer wichtiger wird. Verschiedene Führungstheorien können Impulse geben, den eigenen Führungsstil zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Dabei könnten die Kenntnis der Einflussfaktoren auf Führung und die Erkenntnis helfen, dass Führung sich schon immer gewandelt hat und es nicht den einen, perfekten Führungsstil gibt.

Führung vor neuen und alten Herausforderungen

Die heutige Zeit ist von großer Dynamik und Schnellebigkeit geprägt. Die Megatrends (Übersicht 1) bewirken vielfältige Veränderungsprozesse im gesellschaftlichen Leben. Auch die Arbeitswelt sah sich in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend veränderten Rahmenbedingungen ausgesetzt (Rodenstock, 2012; Hardege, 2008). Für die Führungswissenschaft ist besonders interessant, ob solche Veränderungen sich auch in veränderten Führungsstilen widerspiegeln. Denn die Megatrends beeinflussen auch die Führungswelt.

Wie wirken sich die gesellschaftlichen Megatrends auf die Unternehmenswelt aus? Welche Konsequenzen haben die gesellschaftlichen

Veränderungen für die Mitarbeiter und wie können Führungskräfte auf diese Herausforderungen am besten reagieren?

2.1 Werte und Visionen

Häufig wird von einem stärker werdenden Wunsch der Mitarbeiter nach der Implementierung von Werten und Visionen in Unternehmen gesprochen. Dieser Wunsch lässt sich unter anderem mit der zunehmenden Individualisierung begründen. Denn die „Befreiung aus dem Zwang eines Lebenskorsetts“ durch die Moderne, wie Heiner Keupp (1994, 337) es benennt, birgt auch die Gefahr des „Verlusts von Verortung“. Unternehmen nehmen in der modernen Gesellschaft einen großen Raum ein. In der Finanz- und Wirtschaftskrise konnte jedoch ein deutlicher Rückgang des Vertrauens in Unternehmen und deren Integrität

Die gesellschaftlichen Megatrends

Übersicht 1

Demografischer Wandel. Die niedrige Geburtenrate und die steigende Lebenserwartung haben vielfältige Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Nicht zuletzt der Fachkräftemangel oder die längere Lebensarbeitszeit erfordern zum Beispiel eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik.

Globalisierung. Die zunehmende Verflechtung der Märkte und Gesellschaften über Staatsgrenzen hinweg sorgt für einen globalen Marktdruck und erfordert von den Unternehmen mehr Flexibilität und Innovation, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Individualisierung. Die Wünsche und Ziele der Menschen sind ausgeprägter und differenzierter als zuvor. Daher streben die Menschen in ihrer Lebensplanung nach mehr Selbst- statt Fremdbestimmung. Dies führt zu flexibleren Arbeitsverhältnissen und anderen Ansprüchen an die Arbeit.

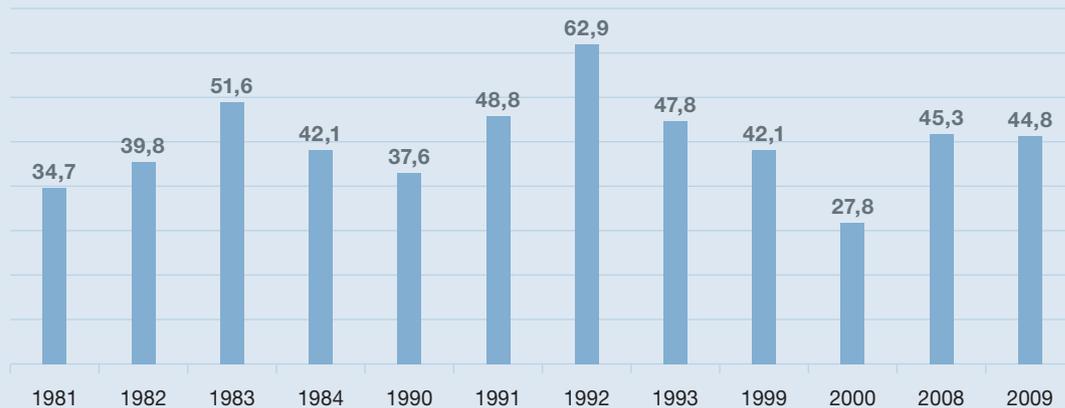
Strukturwandel und Technisierung. Der tertiäre Sektor – also der Dienstleistungssektor – gewinnt gegenüber dem Agrar- und dem Industriesektor an Bedeutung. Diese Verschiebung wird nicht zuletzt durch die vielen technischen Errungenschaften der modernen Gesellschaft ermöglicht. Die Auswirkungen: mehr Arbeitsverhältnisse in der Dienstleistungsbranche und stärkerer Fokus auf das Humankapital.

Quellen: Rodenstock, 2012; Hardege, 2008

Bedeutung eines sinnstiftenden Jobs

Abbildung 1

Für so viel Prozent der Befragten ist in Bezug auf ihre Arbeit das Merkmal „nützlich für die Gesellschaft“ wichtig



Befragungen von 467 bis 56.148 Personen (je nach Jahr) in 48 europäischen Ländern sowie in den USA und Kanada; Länderdurchschnitt.
Quelle: European Values Study, 2013

festgestellt werden (Edelman, 2013). Vertrauensverlust führt besonders in Zeiten ständigen Wandels und großer Unsicherheit dazu, dass das Bedürfnis nach Orientierung und Konstanz durch Werte und Integrität wächst. Ein weiterer Grund für eine deutlichere Wertorientierung ist die Transparenz, die durch Technisierung und Globalisierung moralische Fehlritte schneller und weitläufiger offenlegen kann. So besteht eine neue Form der gesellschaftlichen Kontrolle durch soziale Netzwerke, in denen Informationen schnell verbreitet werden können und Mitarbeiter selbst Interna an eine große Menge von Leuten weitergeben könnten.

Führungskräfte wollen häufig den Wunsch nach Werten explizit erfüllen. Zwei Drittel der in einer globalen Studie befragten Führungskräfte setzen auf Ethik und Werte zur Mitarbeitermotivation (IBM, 2012). Dies ist vor allem für Unternehmen, die vom drohenden Fachkräftemangel betroffen sind, ein möglicher Wettbewerbsfaktor. Schließlich stellt die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der

Unternehmenskultur im Kampf um qualifizierte Fachkräfte einen Vorteil dar. Die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt verändern sich angesichts des demografischen Wandels in den Industriestaaten. Herrschte lange Zeit ein Überschuss an potenziellen Mitarbeitern, konkurrieren heutzutage vielmehr die Arbeitgeber um die besten Köpfe.

Viele Stimmungsbilder zeigen, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte eine Wertekultur und das Aufzeigen einer sinnvollen, zielgerichteten Arbeit als wichtige Elemente der Führung ansehen (zum Beispiel LRN, 2013; IBM, 2012). Umstritten ist allerdings, ob diese Meinung aktuell zunimmt oder ob sie schon länger die Arbeitswelt bestimmt.

In der Literatur wird die zunehmende Bedeutung von Werten schon seit den 1990er Jahren betont. In ihrem Buch „Wertewandel bei Führungskräften und Führungsnachwuchs“ beschreibt Sandra Widmaier (1991) bereits eine Ziel- und Wertorien-

tierung von Nachwuchsführungskräften, die sich von jener erfahrener Führungskräfte unterscheidet. Dies könnte darauf hindeuten, dass jüngere Menschen schon seit längerem den Wunsch nach mehr Wertorientierung äußern. Daten der European Values Study (2013) zeigen bei der Frage nach der Bedeutung einer sinnstiftenden Arbeit im Zeitablauf keinen eindeutigen Trend. Auf die Frage, welche Merkmale wichtig für eine Arbeit sind, schwankt der Anteil derjenigen Befragten, die für einen Job das Merkmal „nützlich für die Gesellschaft“ für wichtig erachten, zwischen knapp 28 und fast 63 Prozent (Abbildung 1). Eine eindeutige Entwicklung des Wunschs nach einer sinnstiftenden Arbeit kann hieraus nicht abgelesen werden. Es zeigt sich jedoch, dass ein nicht zu vernachlässigender Anteil der Befragten eine gesellschaftlich nützliche Arbeit für wichtig hält.

2.2 Kommunikation und Kooperation

Die zunehmende Vernetzung von Märkten und Unternehmen könnte eine weitere Veränderung der Führung mit sich bringen. Viele Unternehmen weiten ihre Geschäfte grenzübergreifend aus oder organisieren sich auf globaler Ebene. Überschneidungen, Interdependenzen und die Abhängigkeit von externen Faktoren machen die Unternehmens- und Mitarbeiterführung komplexer. 60 Prozent der Unternehmensleiter empfinden bereits aktuell ein sehr hohes oder hohes Maß an Komplexität in ihrer Tätigkeit (IBM, 2010). 79 Prozent erwarten sogar noch eine Zunahme dieser Komplexität. Darauf vorbereitet fühlen sich nur 49 Prozent. Für den Arbeitsalltag kann darum Teamarbeit wichtiger werden, um komplexe Aufgaben durch Synergieeffekte von unterschiedlichen Fähigkeiten und Spezialisierungen der Teammitglieder zu lösen. Eine besondere Schwierigkeit dabei ist die Führung von virtuellen Teams, also solchen, deren Mitglieder über mehrere Standorte verteilt sind, und von heterogenen Teams, deren Existenz durch Technisierung und Globalisierung erst möglich wird. Solche Teams

haben großes Potenzial, da sie durch ihre Verschiedenartigkeit besonders komplexe Aufgaben übernehmen können – dies allerdings nur bei erfolgreicher Kommunikation und Zusammenarbeit, die unter anderem durch den Teamführer vorangetrieben werden kann (Gibson/Cohen, 2003).

Für Führungskräfte sind daher Mitarbeiter wichtig, die diesen Anforderungen entsprechen. 75 Prozent der Unternehmensleiter suchen bei der Personalauswahl vor allem nach Teamfähigkeit und 67 Prozent nach Kommunikationsfähigkeit der potenziellen Mitarbeiter (IBM, 2012). Teamarbeit wird auch vonseiten der Mitarbeiter bevorzugt. Daher setzen 63 Prozent der befragten Geschäftsführer auf ein offenes Umfeld für Teamarbeit, um Mitarbeiter zu motivieren und zu binden.

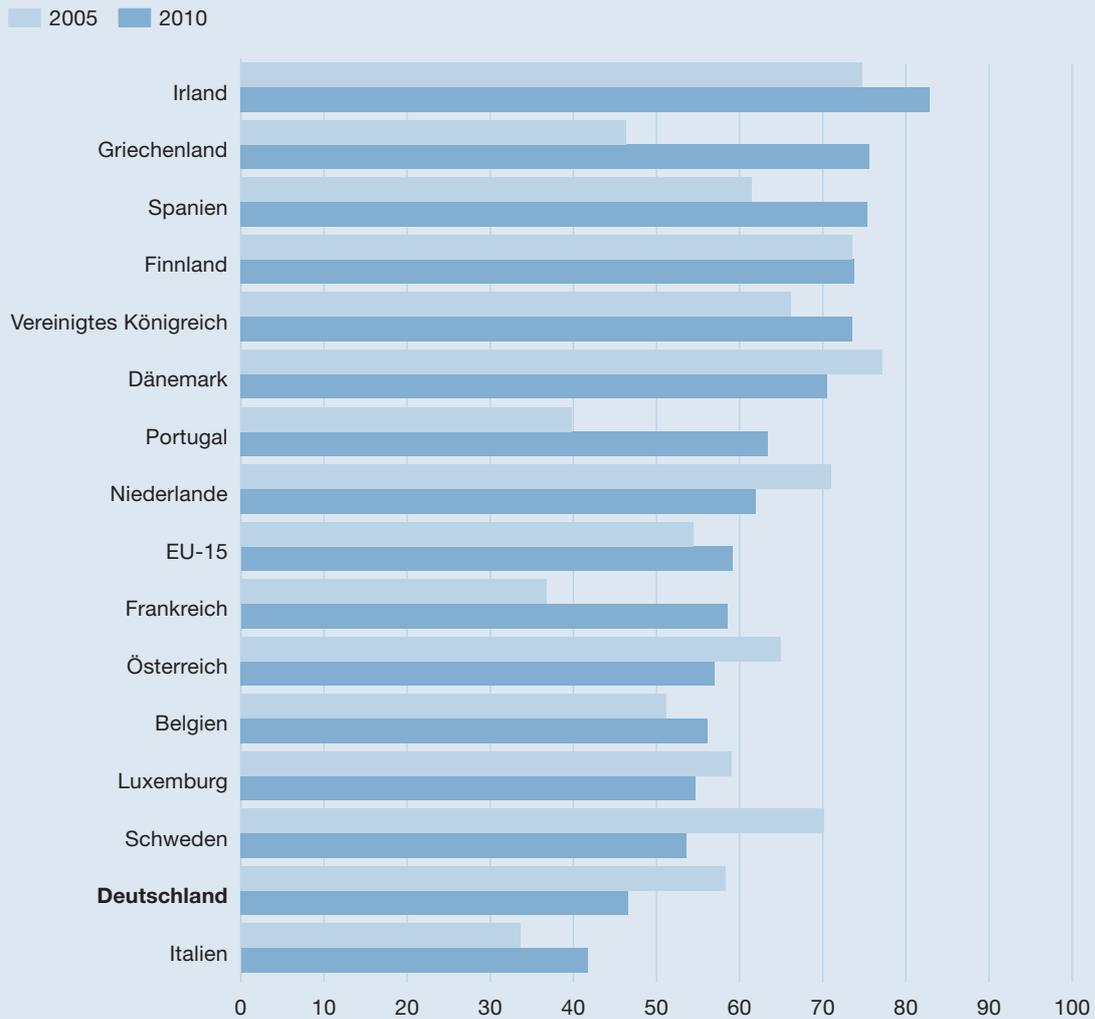
Ein weiterer Indikator für Kooperation ist die empfundene Unterstützung des Mitarbeiters durch die Führungskraft. Im Zeitvergleich zeigt sich, dass im Durchschnitt der EU-15 die Mitarbeiter im Jahr 2010 mehr Unterstützung durch ihre Führungskraft erfahren haben als noch 2005 – die empfundene Unterstützung stieg von unter 55 Prozent auf über 59 Prozent (Abbildung 2). Dieser Trend zu mehr Kooperation seitens der Führungskraft ist jedoch nicht in allen Ländern zu sehen. In Deutschland zum Beispiel sank die empfundene Unterstützung von gut 58 Prozent im Jahr 2005 auf knapp 47 Prozent im Jahr 2010. Auffallend ist, dass vor allem in den von der Finanz- und Wirtschaftskrise stark betroffenen Ländern die Unterstützung durch die Führungskraft deutlich zugenommen hat. Ob die gestiegene Kooperation tatsächlich durch die Krise oder durch andere Faktoren begründet ist, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Auch wenn traditionell gilt: In Krisenzeiten rücken die Menschen enger zusammen.

Die in Deutschland als sinkend empfundene Unterstützung durch die Führungskraft ist vor allem vor dem Hintergrund alarmierend, dass dieser

Unterstützung durch Vorgesetzte

Abbildung 2

So viel Prozent der Befragten sagen, dass ihre Führungskraft sie meistens oder oft unterstützt



Befragungen von 29.680 (2005) und 43.816 (2010) Personen in 31 bzw. 34 europäischen Ländern.
Quelle: EWCS, 2013

Faktor für die Deutschen einen wichtigen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit leistet. Von denjenigen Mitarbeitern, die sich durch ihre Führungskraft selten oder nie unterstützt fühlen, sind etwa 77 Prozent mit ihrer Arbeit zufrieden. Werden sie allerdings manchmal, häufig oder immer unter-

stützt, steigt der Anteil der Zufriedenen auf über 93 Prozent (Tabelle 1). Einen ähnlichen oder sogar stärkeren Effekt kann die Führungskraft durch Feedback, respektvollen Umgang, gute Konfliktlösungsfähigkeit, Organisationstalent und die Ermutigung der Mitarbeiter zur Beteiligung an

Arbeitszufriedenheit und Führungsverhalten

Tabelle 1

So viel Prozent der abhängig Beschäftigten waren im Jahr 2012 je nach Verhalten der Führungskraft mit ihrer Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden

| Führungsverhalten | | Arbeitszufriedenheit in | |
|--|-----------------------------|-------------------------|-------|
| | | Deutschland | EU-27 |
| Gibt Unterstützung | Selten oder nie | 76,9 | 66,6 |
| | Manchmal, häufig oder immer | 93,2 | 88,3 |
| Gibt Feedback | Nein | 74,0 | 76,1 |
| | Ja | 91,4 | 87,0 |
| Pflegt respektvollen Umgang | Nein | 48,5 | 46,3 |
| | Ja | 91,0 | 87,0 |
| Gut im Lösen von Konflikten | Nein | 68,1 | 65,4 |
| | Ja | 93,9 | 89,0 |
| Gut im Organisieren und Planen | Nein | 72,8 | 66,9 |
| | Ja | 91,5 | 88,0 |
| Ermutigt zur Beteiligung an wichtigen Entscheidungen | Nein | 75,7 | 72,1 |
| | Ja | 95,3 | 91,4 |

Quelle: Hammermann/Stettes, 2013, 107

Entscheidungen erreichen. In anderen Ländern der EU haben andere Faktoren, zum Beispiel die Entlohnung, einen größeren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit als die Beziehung zum Chef (Hammermann/Stettes, 2013). Durch gute Führung lässt sich in Deutschland somit die Arbeitszufriedenheit leichter und besser steigern als in anderen Ländern.

Auch wenn die wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskräfte in Deutschland leicht gesunken ist, bewerten die Mitarbeiter die Kooperation zwischen den Kollegen im Jahr 2010 besser als 2005. Empfanden 2005 in Deutschland noch 65 Prozent der Beschäftigten, dass eine gute Kooperation zwischen den Kollegen bestand, stieg dieser Wert auf 70 Prozent im Jahr 2010. Im EU-15-Durchschnitt wuchs die empfundene Unterstützung durch Kollegen von 65,5 auf 72,3 Prozent (EWCS, 2013).

2.3 Innovation und Flexibilität

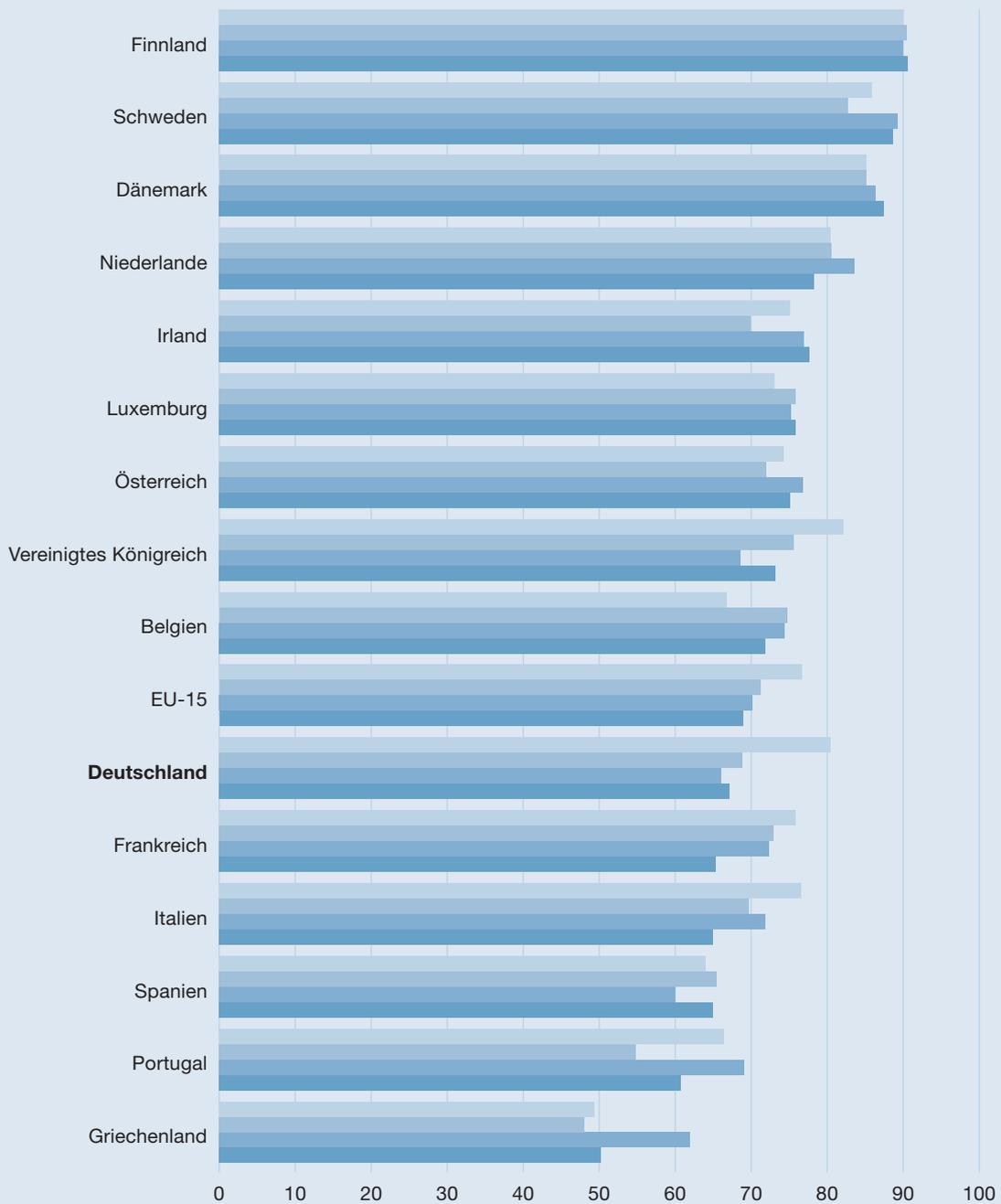
Angesichts der Megatrends ist häufig die Rede von den Herausforderungen eines dynamischen Marktumfelds und einer sich ständig verändernden Unternehmenslandschaft. Durch die globalen Vernetzungen können bereits Entwicklungen in entfernten Ländern Einfluss auf das eigene Unternehmen nehmen. Die Flexibilität der Mitarbeiter und der Umgang mit Veränderungen können sich vor diesem Hintergrund als zentrale Wettbewerbsfaktoren herausstellen. 73 Prozent der Unternehmen, die nach Angaben ihres Geschäftsführers andere Unternehmen der Branche in Umsatz und Rentabilität übertreffen, sind laut Selbsteinschätzung beim Umgang mit Veränderungen herausragend (IBM, 2012). Zwei Drittel der Führungskräfte halten Flexibilität für eine der wichtigsten Eigenschaften von Mitarbeitern, um ein möglichst widerstandsfähiges und agiles

Innovationsnotwendigkeit und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter

Abbildung 3

So viel Prozent der Befragten sagen, dass ihr Job erfordert, ständig Neues zu lernen

1995 2000 2005 2010



Quelle: EWCS, 2013

Unternehmen zu haben. Da Führungskräfte den Wunsch nach neuen Herausforderungen auch bei Mitarbeitern sehen und ein innovatives Unternehmen nicht nur wettbewerbsfähiger, sondern auch attraktiver ist, setzen 51 Prozent der Führungskräfte global auf Innovationsfähigkeit, um Mitarbeiter zu binden (IBM, 2012).

Möchte ein Unternehmen widerstandsfähig in einem sich wandelnden Umfeld sein, können das Erlernen neuer Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und deren Weiterbildung zu wichtigen Führungszielen gehören. Mitarbeiter, die in der Lage sind, sich auf Veränderungen einzustellen, weil sie lernen, mit diesen umzugehen, fühlen sich weniger vom Wandel bedroht. Doch auch hier stellt sich die Frage, ob das Erlernen neuer Fähigkeiten eine neue Notwendigkeit darstellt oder ob dies schon lange zum Unternehmens-

alltag gehört. Unter den EU-15-Ländern zeigen sich deutliche Unterschiede in den Angaben der Mitarbeiter, ob sie in ihrem Job neue Dinge lernen müssen. Klare Vorreiter sind Finnland, Schweden und Dänemark (Abbildung 3).

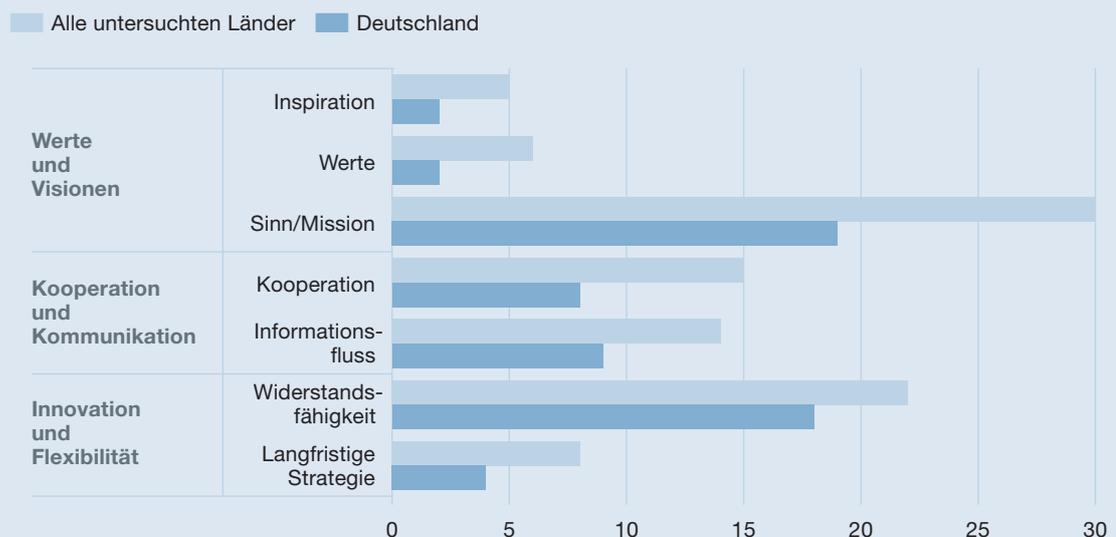
Ein eindeutiger Trend von 1995 bis 2010 lässt sich aber bei den wenigsten Ländern erkennen. Grundsätzlich zeigt sich bereits seit 1995 ein sehr hoher Anteil an Mitarbeitern, die bei ihrer Arbeit Neues lernen müssen. Die Führungskräfte können den Mitarbeitern helfen, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Zusammenfassend wird deutlich, dass viele Forderungen und Ansprüche an Führung – Werte und Visionen, Kommunikation und Kooperation sowie Innovation und Flexibilität – schon länger im Arbeitsalltag präsent sind und von den Führungs-

Aspekte der Unternehmenskultur

Abbildung 4

So viel Prozent der Befragten empfinden diese Aspekte als sehr gut in ihrem Unternehmen umgesetzt¹



¹ Rest zu 100: als mittelmäßig oder schlecht empfundene Umsetzung.

Befragung im Jahr 2012 von 36.280 Mitarbeitern und Führungskräften in 18 Ländern (Australien, Brasilien, China, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Indien, Israel, Japan, Mexiko, Norwegen, Russland, Saudi-Arabien, Schweden, Südafrika, Türkei, USA, Vereinigtes Königreich).

Quelle: LRN, 2013

kräften auch wahrgenommen werden. Aber zwischen den Vorstellungen der Führungskräfte, was die Umsetzung der Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen betrifft, und dem, was bei den Mitarbeitern ankommt und wahrgenommen wird, klafft eine große Lücke (Abbildung 4). Nur knapp ein Drittel der international befragten Arbeitnehmer sieht in der Arbeit in ihren Unternehmen einen ausgeprägten Sinn und erkennt eine deutliche Mission. Lediglich 6 Prozent halten die Wertekultur in ihrem Unternehmen für sehr gut umgesetzt und nur 5 Prozent fühlen sich durch ihre Tätigkeit besonders inspiriert. Die Möglichkeit und die Kultur der Zusammenarbeit empfinden weltweit lediglich 15 Prozent der befragten Mitarbeiter als sehr gut in ihrem Unternehmen; einen sehr guten Informationsfluss sehen 14 Prozent.

Trotz allem Bewusstsein vieler Führungskräfte für die Notwendigkeit von Reaktionsfähigkeit und Wandelbarkeit sieht weltweit nur rund ein Fünftel der Mitarbeiter dies auch umgesetzt. Sie halten ihr Unternehmen bei erwarteten und unerwarteten Veränderungen des kompetitiven Umfelds oder der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen für handlungsfähig. Lediglich 8 Prozent meinen, in ihrem Unternehmen gebe es eine sehr gute langfristige Strategie, um für diese Herausforderungen gewappnet zu sein. In Deutschland sind die Anteile der Befragten, die die genannten Aspekte der Unternehmenskultur für sehr gut umgesetzt halten, noch geringer.

Da die empfundene Unternehmenskultur stark von der Führung abhängt, gibt es verschiedene Möglichkeiten, einer Diskrepanz zwischen



den Bemühungen des Unternehmens und den Empfindungen der Mitarbeiter zu begegnen. Die Führungsforschung schlägt verschiedene Führungsstile vor, die unterschiedliche Aspekte der Mitarbeiterführung ansprechen und in verschiedenen Situationen positiv auf die Arbeitszufriedenheit und auch auf den Unternehmenserfolg wirken sollen. Vielleicht kann ein Wiederaufflammen des alten Konflikts zwischen Arbeit und Kapital durch gute Führung überwunden werden. Aber was heißt überhaupt gute Führung?

Führung in der Moderne

Wenn Führung so wichtig und ihr Einfluss weit- hin bekannt ist, stellt sich die Frage, warum die Vorgesetzten in Unternehmen sich so wenig Zeit für Führung nehmen. Eine Forsa-Umfrage titelte dazu passend: „Chefs haben zu wenig Zeit für Führung“ (Forsa, 2012). Nur ein Fünftel der Arbeitszeit verwenden sie für die Mitarbeiterfüh- rung, wovon wiederum knapp die Hälfte von der Lösung bereits entstandener Probleme bean- sprucht wird. Wie wird denn in dieser kurzen Zeit geführt? Welche eher klassischen und welche modernen Führungsansätze werden genutzt? Die gängigsten und die am häufigsten gewünschten Stile werden im Folgenden kurz dargestellt – als eine Inspiration für Führungskräfte, ihr Verhalten zu überprüfen und zu schauen, welcher Füh- rungsstil in welcher Situation angemessen ist.

3.1 Traditionelle Führung: mit Autorität und Präsenz führen

„Autorität wie Vertrauen werden durch nichts mehr erschüttert als durch das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden.“

Theodor Storm

Autoritäre Führung

Der autoritäre Führungsstil ist womöglich die älteste und bekannteste Art der Führung. Dieser Stil basiert auf der Annahme, dass eine höhere Position der Führungsperson auch mit größe- ren Macht- und Statusansprüchen einhergeht (Fischer/Wiswede, 2009). Die Führungstheorie differenziert hier allgemein zwischen fünf Arten von Macht (French/Raven, 1959):

- **Legitimate Power** – die Möglichkeit der Führungskraft, ihre Mitarbeiter zu beeinflus- sen, und die Verpflichtung der Mitarbeiter, diesen Einfluss zu akzeptieren.
- **Reward Power** – die Möglichkeit der Führungskraft, ihre Mitarbeiter zu belohnen.
- **Coercive Power** – die Möglichkeit der Führungskraft, ihre Mitarbeiter zu bestrafen.
- **Expert Power** – das Wissen der Füh- rungs- kraft über ein bestimmtes Gebiet.
- **Referent Power** – die Identifikation des Mitarbeiters mit der Führungskraft.

Wie viel und welche Art von Macht die Füh- rungs- kraft ausübt, hängt davon ab, welches Ziel sie verfolgt und welche Fähigkeiten der Machtnut- zung sie besitzt. Um Machtmissbrauch von ein- zelnem Führungskräften entgegenzuwirken, ist es sinnvoll, durch feste Grundsätze und Regeln die Transparenz des Verhaltens aller Organisations- mitglieder zu fördern (Vugt et al., 2004).

Eine Führungskraft hat die Aufgabe, wichtige Entscheidungen zu treffen, Kontrollmechanismen festzulegen und Informationsflüsse zu lenken. Diese starke Rolle hat zur Folge, dass das Ver- halten des Mitarbeiters immer als Reaktion auf die Vorgabe des oder der Vorgesetzten beschrie- ben werden kann (Yukl, 2006). Es gibt also eine direkte Ursache-Wirkung-Beziehung.

Führungskräfte, die stark effizienz- und zielorien- tiert handeln, bevorzugen eher den autoritären Führungsstil (Kocher et al., 2009). Einige Studien zeigen auch, dass dieser Führungsstil kurzfristig positiv bei Gruppenkonflikten wirken kann, wenn diese durch knappe Ressourcen oder aufgrund von Verteilungskonflikten entstanden sind (Yama- gishi, 1986).



FotoEchhar/Fotolia

Transaktionale Führung

Der transaktionale Führungsstil ist ebenfalls den klassischen Führungstheorien zuzuordnen. Er ist ein sehr rationaler, aufgabenorientierter Führungsstil, welcher davon ausgeht, dass die Geführten durch ein bestimmtes Verhalten die Ziele der Führungskraft verwirklichen können. Führung durch Zielvereinbarungen, sogenanntes Management by Objectives wie zum Beispiel die Festlegung eines konkreten Produktionszuwachses, ist eine gängige Ausprägung dieser Führungsform (Bass, 1985). Durch konkrete Zielvorgaben und Aufgabenzuteilung stellt die Führungskraft ihre Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeiter, welches auch das Arbeitsergebnis beeinflusst, klar.

Die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft basiert bei diesem Führungsstil meist auf dem Austausch ökonomischer Beiträge: Erbrachte Leistungen werden entweder durch variable Belohnung oder durch negatives Feedback bewertet (Burns, 1979). Diese traditionelle Art der Führung hat empirischen Untersuchungen zufolge positive Einflüsse auf den Unternehmenserfolg und die Leistung der Führungskraft (Riaz/Haider, 2010). Durch den Erhalt der Belohnung kann jedoch auch die Mitarbeiterzufriedenheit gefördert werden (Judge/Piccolo, 2004; Chen et al., 2005).

3.2 Transformationale und authentische Führung: mit Werten und Visionen führen

Gerade in Zeiten von Finanz-, Wirtschafts- und Vertrauenskrisen, globalen Unternehmensskandalen und steigenden ethischen Herausforderungen für Führungskräfte kann eine wertorientierte Führung helfen, die Mitarbeiter für die sozialen Konsequenzen ihrer Handlungen im Unternehmenskontext zu sensibilisieren und ihnen dadurch eine sinnstiftende Arbeit zu ermöglichen (Voegtlin et al., 2012; LRN, 2013). Denn ein Fehlen von Bedeutsamkeit im beruflichen Alltag hat – wie auch die Hirnforschung zeigt – Konsequenzen. Es gibt erwiesenermaßen einen Zustand, in dem der Mensch seine Potenziale voll entfalten kann, und zwar unabhängig vom Lebensalter. Das ist der Zustand der Begeisterung (Hüther, 2010). Für die Potenzialentfaltung des Mitarbeiters spielt es also eine Rolle, für wie wichtig er seine Aufgaben hält und wie viel Engagement er für die Ausführung entwickelt.

Transformationale Führung

„Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.“

Johann Wolfgang von Goethe

Der transformationale Führungsstil zeichnet sich durch eine inspirierende und beziehungsorientierte Führungskraft aus. Deren Aufgabe besteht darin, (soziale) Werte, ethische Leitlinien und Visionen zu formulieren und diese durch charismatisches Auftreten als Vorbild effektiv zu vermitteln (Avolio et al., 1999). Integrität, Fairness und Gerechtigkeit sind die Leit motive, nach denen die Führungskräfte ihr Verhalten bestimmen (Conger/Kanungo, 1987). Die Persönlichkeit der Führungskraft ist hierbei in hohem Maße ausschlaggebend für den

Führungserfolg (Wiswede, 1995, 581): Überzeugungskraft, Idealtreue, großes Selbstvertrauen, Dominanz und Entschlossenheit sind Eigenschaften, die das Verfolgen eines erstrebenswerten Ziels beeinflussen und dabei helfen, dieses zu erreichen (Lowe et al., 1996; Popper, 2000).

Transformationale Führung weist grundsätzlich vier Merkmale auf (Avolio/Bass, 2004):

- idealisierter Einfluss,
- inspirierende Motivation,
- intellektuelle Anregung und
- individuelle Betrachtung.

Diese Merkmale spiegeln zugleich mögliche Mittel zur Mitarbeitermotivation und -bindung wider, die auf einer normativen Basis wirken (Keller, 2006). Die Mitarbeiter einer wertebasierten Führungskraft werden dementsprechend intrinsisch motiviert. Anstatt nur geführt zu werden, können sie Teil einer Führungsbeziehung werden (Bass, 1985).

Empirische Studien zeigen, dass individuelle Mitarbeiterführung die intellektuellen Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter fördern kann. Dadurch steigt auch die Effektivität des Unternehmens. So wurde die positive Wirkung eines transformationalen Führungsstils auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die Leistung der Führungskraft, die Führungseffizienz und den Unternehmenserfolg nachgewiesen. Darüber hinaus wirkt sich der Führungsstil auch positiv auf die Mitarbeiterbeteiligung, die Kreativität und die Akzeptanz von Maßnahmen für eine bessere Work-Life-Balance aus (Lowe et al., 1996; Judge/Piccolo, 2004; Yang/Islam, 2012; Gumusluoglu/Ilsev, 2009).

Die internationale GLOBE-Studie, in der Führungskräfte weltweit zu verschiedenen Führungsstilen befragt wurden, hat die Beliebtheit von fünf Führungsstilen in verschiedenen Kulturen untersucht (Dorfman et al., 2012). In der Studie konnten die teilnehmenden Führungskräfte auf einer Skala von 0 bis 7 angeben, wie bedeutend

ein Führungsstil für gute Führung ist. Angaben von 4 bis 7 zeigen, dass der entsprechende Führungsstil bedeutsam in der jeweiligen Kultur ist; je höher die Angabe, desto bedeutender der Einfluss.

Für die transformationale Führung zeigt sich, dass sie trotz Unterschieden in den Kulturen in fast allen teilnehmenden Ländern die beliebteste Form der Führung ist. Besonders hoch bewerten Führungskräfte in Ländern mit einem Fokus auf Leistungs- und Zukunftsdenken den Einfluss der transformationalen Führung auf gute Führung. Die USA, Indien und Deutschland sind dabei vorn (Abbildung 5). Darüber hinaus gibt es mehr Gemeinsamkeiten in den globalen Führungsansprüchen

und -anforderungen, als angenommen wird. Auch die partizipative und die Teamführung sind international bedeutsam (mehr dazu in Abschnitt 3.3).

Authentische Führung

“A leader in times of crisis can’t have an iota of fakeness in him.”

Jack Welch, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von General Electric

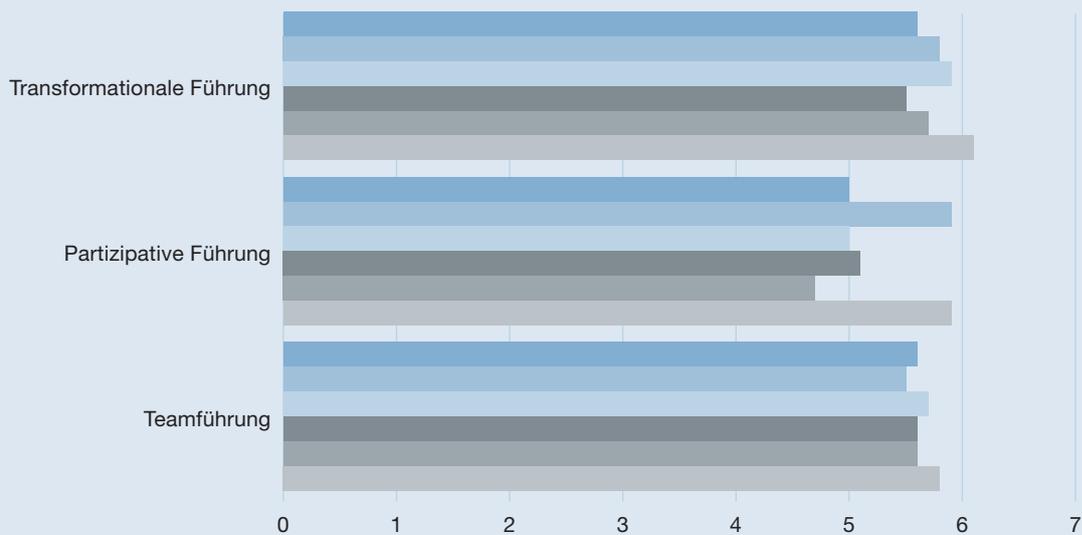
Um Legitimität und Leistung unter globalisierten Bedingungen zu steigern, kann die authentische Führung gelebt und umgesetzt werden. Ein glaub-

Kulturelle Präferenzen für Führungsstile

Abbildung 5

Antworten auf die Frage, welcher Führungsstil für gute Führung bedeutend ist, auf einer Skala von 0 (kein Einfluss auf außerordentliche Führung) bis 7 (besonders starker Einfluss auf außerordentliche Führung)

China Deutschland Indien Japan Russland USA



Befragungen aus 20 Jahren seit 1992 von über 1.000 Geschäftsführern oder Vorständen, 5.000 Top-Management-Teamreports (TMT) und 17.300 Managern des mittleren Managements; Bewertungen von 4 bis 7 bedeuten: Befragte stimmen dem bedeutenden Einfluss der Dimension auf außerordentliche Führung zu.
Quelle: Dorfman et al., 2012

würdiges Auftreten erfordert zunächst die Ergründung des eigenen moralischen Kompasses. Selbstreflexion und Identitätsfindung sind die Basisprozesse für die Erkennung grundlegender Werte, Ansichten und Einstellungen des Selbst (Avolio/Gardner, 2005). Vier Dimensionen sollen die Glaubwürdigkeit der Führungskraft bewirken (Walumbwa et al., 2007):

- Selbsterkenntnis,
- Transparenz,
- objektive Verarbeitung von Informationen und
- eine internalisierte moralische Perspektive.

Ausprägungen der authentischen Führung können zum Beispiel langfristige Maßnahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Citizenship (CC) sein, außerdem Engagement für internationale Menschenrechte und Antikorruptionzusagen auf Basis von „aktivem Stakeholder-Dialog“ (Voegtlin et al., 2012).

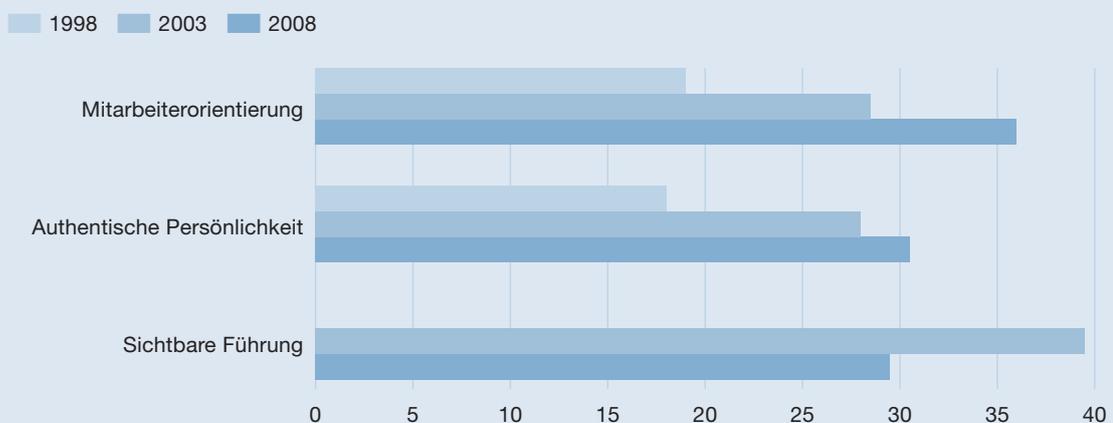
Das Ziel ist darüber hinaus eine auf Identifikation aufbauende, nachhaltige Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung, welche durch offenen Informations- und Ressourcenaustausch sowie klare Kommunikation unterstützt werden kann (Avolio et al., 2009; Darvish/Rezaei, 2011). Aktuelle empirische Forschungen ermitteln positive Korrelationen von authentischer Führung, Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft im Team und freiwilligen Überstunden (Darvish/Rezaei, 2011; Peus et al., 2012). Auch in Unternehmen von jungen Gründern, welche gerade wegen des demografischen und des Strukturwandels besonders gesucht werden, verzeichneten die Geführten eine höhere organisationale Leistungsbereitschaft, mehr Arbeitszufriedenheit und Glück am Arbeitsplatz (Jensen/Luthans, 2006).

Authentisches Auftreten wird von Führungskräften als immer wichtiger eingeschätzt. Knapp ein Drittel der Führungskräfte des mittleren Managements in Deutschland hielt im Jahr 2008 eine authentische und starke Persönlichkeit für ein

Erfolgsfaktoren zukünftiger Führung

Abbildung 6

So viel Prozent der Befragten halten diese Orientierungsmerkmale in der Führung zukünftig für wichtig



Befragungen von 350 (1998), 334 (2003) und 369 Führungskräften (2008: 186 Männer und 183 Frauen) im mittleren Management in Deutschland. Quelle: Bischoff, 2010

zukünftiges Orientierungsmerkmal für Führung. Zehn Jahre zuvor nannten dieses Merkmal nur 18 Prozent (Abbildung 6). Auch die Mitarbeiterorientierung gewinnt an Bedeutung. Wurde 1998 dieses Merkmal von 19 Prozent der mittleren Führungskräfte genannt, stieg der Anteil auf 36 Prozent im Jahr 2008 an. Knapp ein Drittel benennt aber auch immer noch die autoritäre, „sichtbare“ Führung als ein wichtiges Orientierungsmerkmal. Hier ist der Trend jedoch fallend.

So komplex wie die sich extern wandelnden Bedingungen sind also auch die Erwartungen und Einstellungen der Führungskräfte. Eine geschlechterspezifisch interessante Beobachtung ist, dass Frauen in leitenden Positionen eher die Personalführung als ihre Kernaufgabe interpretieren, Männer hingegen häufiger den Begriff der Unternehmensführung nennen (Bischoff, 2010). Die Vorstellungen von Führungsaufgaben unterscheiden sich somit auch zwischen den Geschlechtern.

3.3 Partizipative und Teamführung: mit Kommunikation und Kooperation führen

Partizipative Führung

„Der wahre Führer braucht nicht zu führen – er ist zufrieden, den Weg zu zeigen.“

Henry Miller

Der partizipative Führungsstil wird angesichts der wachsenden Komplexität eines modernen, internationalisierten und technisierten Unternehmens bei der Entscheidungsfindung und -umsetzung immer mehr gefragt sein (Raab/Kenis, 2009). Wenn Führung eher als Aktivität denn als Machtposition definiert wird, kann eine horizontale und schnelle Informationsverteilung helfen, hierarchi-



sche Unterschiede in den Hintergrund rücken zu lassen (Lam et al., 2002). Bezüglich des demografischen Wandels können Unternehmen so zum Beispiel eigene Wissensnetzwerke aufbauen, die dem Verlust betriebsinternen Wissens entgegenwirken. Da ältere Arbeitnehmer immer länger Bedeutung im Unternehmen erhalten und Wertschätzung erfahren wollen, sollten ihre Erfahrungen und Kenntnisse auch für die nachfolgenden Mitarbeiter aufgezeichnet werden. So kann das (Erfahrungs-)Wissen möglichst nachhaltig im Unternehmen weitergegeben werden und die loyalen Arbeitnehmer fühlen sich durch die aktive Beteiligung motiviert (Blazek, 2011).

Wachsende Eigenverantwortung, Wertschätzung und gegenseitiges Vertrauen können gleichzeitig als Charakteristika und als Zusammenhang von Unternehmenserfolg, Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsbereitschaft wirken (Kim, 2002; Lam et al., 2002). Dabei gibt es jedoch kulturelle

Unterschiede: Das Einbinden von Mitarbeitern in die Entscheidungsfindung ist generell in leistungsorientierten und von der Individualisierung geprägten Ländern verbreitet. So ist die partizipative Führung, hinter der transformationalen, zum Beispiel in den USA und Deutschland ebenfalls sehr anerkannt (vgl. Abbildung 5, Abschnitt 3.2), während asiatische Manager diese Art der Führung weniger in Betracht ziehen (Dorfman et al., 2012). Jedoch gibt aktuell weniger als die Hälfte der befragten Mitarbeiter europäischer Unternehmen an, tatsächlich in die Änderungs- und Verbesserungsprozesse ihres Unternehmens eingebunden zu werden (EWCS, 2013).

Teamführung

„Der eigentliche Beweis, dass wir Talent besitzen, ist die Fähigkeit, das Talent in anderen Menschen zu entdecken.“

Elbert Hubbard

Neue Arbeitsbedingungen, resultierend aus Entwicklungen des Strukturwandels, der Technisierung und der Globalisierung, führen zu neuen, offeneren und flexibleren Formen der Arbeit. Dazu zählt neben der wachsenden Bedeutung der Eigenverantwortungskompetenz der Mitarbeiter der Aufbau von virtuellen und heterogenen Teams zur effizienten Aufgabenbewältigung.

Die Entwicklung der Teamarbeit ist im EU-15-Vergleich unterschiedlich (Abbildung 7). In Deutschland und Schweden ist ein kontinuierlicher Anstieg der Teamarbeit zu sehen. In den nördlichen EU-Ländern arbeitet ein relativ hoher Anteil in Teams, während in den südlichen Ländern (Spanien, Frankreich, Italien, Portugal und Griechenland) im Durchschnitt weniger Befragte angeben, dass sie in Teams beschäftigt sind. Grundsätzlich zeigt sich aber, dass Teamarbeit in den europäischen Staaten weitverbreitet ist.

Die Organisation der Geschäftsprozesse in Teams mit eher flachen Hierarchien bewirkt, dass individuelle Leistung durch ein Gruppenergebnis ersetzt wird, das sich aus Einzelbeiträgen zusammensetzt. Dementsprechend muss die Führungskraft in solchen Organisationsformen auch andere Ansprüche erfüllen. Nicht mehr nur die Interessen und Belange eines einzelnen Mitarbeiters im unternehmerischen Kontext sind relevant, sondern auch die Gruppe als Ganzes. Zudem müssen die spezifischen Fähigkeiten der einzelnen Akteure im Gruppenkontext organisiert und geleitet werden (Bullinger et al., 2002, 1024).

Eine besondere Schwierigkeit stellt sich in der Führung von virtuellen Teams heraus, da weder Teammitglieder und Führungskraft noch die einzelnen Mitglieder untereinander persönlichen Kontakt haben. Hier liegen die Herausforderungen für Führung vor allem in der effektiven und technisierten Prozessüberwachung sowie in der Erstellung einer kollaborativen Gruppendynamik, die landesgrenzenunabhängig die Zielerreichung und den Vertrauensaufbau unterstützt. Der Fachbegriff dafür lautet „elektronische Sozialisierung“ (Koch/Richter, 2009; Hambley et al., 2007).

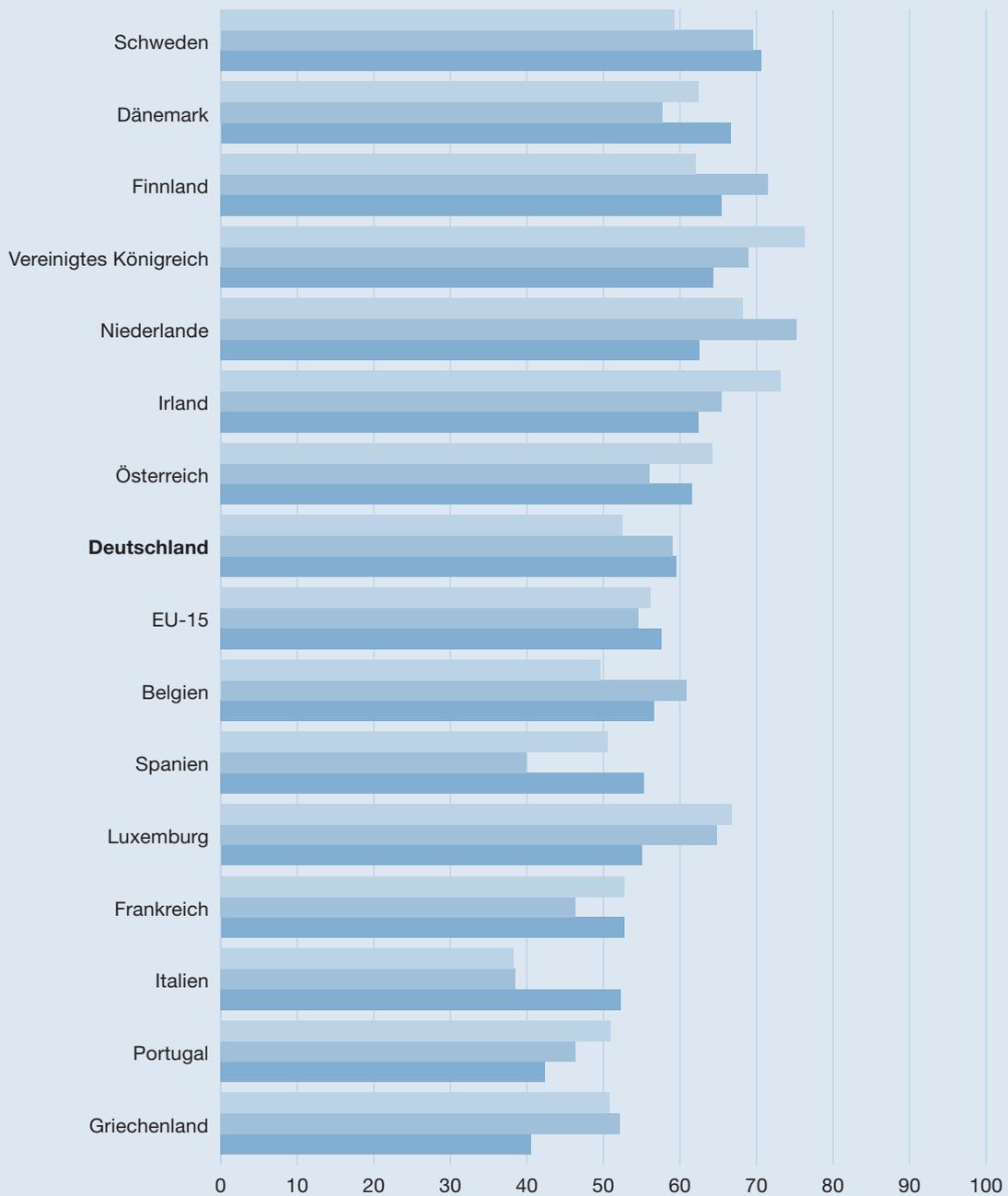
Die Globalisierung erfordert jedoch nicht nur praktische Teamführungs Kompetenzen. Der Führungskraft eines heterogenen Teams kann es helfen, sich auf die verschiedenen ethnischen Hintergründe und Wertansichten der einzelnen Gruppenmitglieder im Voraus einzustellen. Aufgrund dieser Verschiedenartigkeit kann die Führungskraft nämlich mit Paradoxien und Widersprüchen bezüglich der Erwartungshaltungen an ihre Leitung konfrontiert werden (Leidner et al., 2002). Entsprechend können Werte, die trotz Individualisierungstendenzen auf Gruppenzusammenhalt abzielen, und Verhalten, welches das Erreichen von Gruppenzielen fördert, von Nutzen sein, da sie positiv mit Arbeitszufriedenheit korrelieren (Yang/Islam, 2012).

Verbreitung von Teamarbeit

Abbildung 7

So viel Prozent der Befragten geben an, im Team zu arbeiten

2000 2005 2010



Befragungen von 32.364 (2000), 25.186 (2005) und 34.777 (2010) Teilnehmern.
Quelle: EWCS, 2013

3.4 Adaptive Führung: mit Innovation und Flexibilität führen

*„Lebe mit dem Jahrhundert,
aber sei nicht sein Geschöpf.“*

Friedrich von Schiller

Ein weiterer Führungstrend zeichnet sich in der adaptiven Führung als Weiterentwicklung systemischer Führungsprozesse ab. Systemische Leitung basiert auf der Erkenntnis der Komplexität von Organisationen, welche abgeschlossene und von außen nicht steuerbare Systeme mit eigenen Gesetzmäßigkeiten repräsentieren. Insgesamt wird daher nur von einer eingeschränkten Möglichkeit der Führung ausgegangen. Es sollen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen und ansonsten auf die Eigendynamik der Systeme und ihrer humanen Ressourcen vertraut werden (Pinnow, 2011).

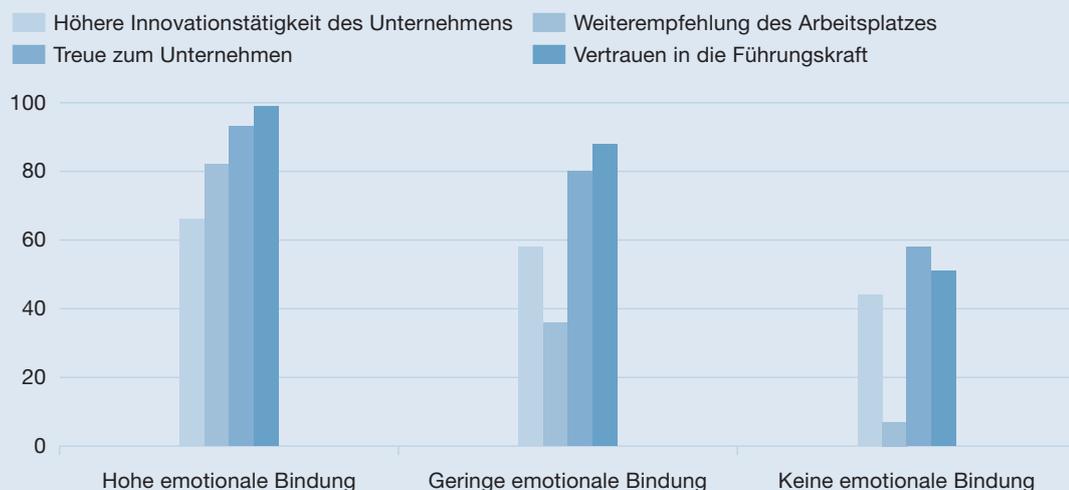
Die Selbstorganisation der Geführten resultiert im Ablegen von alten Gewohnheiten und der Änderung von verankerten Verhaltensmustern, sodass flexible und innovative Entwicklungen auf allen Organisationsebenen wirken können (DeRue, 2011). Die Machtausübung als Bestandteil der Führungsaktivität einzelner Individuen rückt auch bei diesem Führungsstil in den Hintergrund. Das Kollektiv arbeitet auf die Steigerung der Innovationsfähigkeit hin. Bottom-up-Evaluationen sind unter anderem eine Determinante angepasster Führung, welche Lernen als kollektiven Prozess oder kollektive Intelligenz definiert (Weibler, 2012, 608 ff.).

Der Anspruch an die Führungskraft steigt hierbei vor allem bezüglich der ständigen kritischen Hinterfragung des Status quo und der Vermittlung der Neugier und Innovationsfähigkeit, die sie von ihren Mitarbeitern erwartet (Uhl-Bien et al., 2007). Besonders mit Blick auf die stetig wachsende internationale Konkurrenz können Innovationen,

Erfolge emotionaler Bindung an das Unternehmen

Abbildung 8

So viel Prozent der Befragten mit hoher, geringer emotionaler oder keiner emotionalen Bindung an ihr Unternehmen stimmen diesen Punkten zu



Befragung im Jahr 2012 von 2.151 Arbeitnehmern ab 18 Jahren in Deutschland.
Quelle: GALLUP, 2012

gerade in Deutschland, einen Wettbewerbsvorteil bedeuten – und zwar sowohl in Bezug auf die Umsatzstärke und als auch als Faktor zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität.

Adaptive Führung kann darüber hinaus durch die Förderung der selbstständigen Fähigkeiten der Geführten („Self-Governance“) gewisse Individualisierungsbedürfnisse befriedigen (LRN, 2013). Auch die Implementierung von neuen Arbeitsformen, zum Beispiel einer lebenszyklusorientierten Personalpolitik, wäre der Adaptionfähigkeit des Unternehmens zuzuordnen, da diese die Suche nach neuen Problemlösungen und die Bedeutung der Wechselseitigkeit unternehmensinterner Beziehungen widerspiegelt. Diese Fähigkeit kann als „Leadership Agility“ bezeichnet werden (Joiner/ Josephs, 2007).

Passt sich die Führungskraft an die wandelnden Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter an, kann das Resultat „hohe emotionale Bindung“ sein (Abbildung 8). Bezüglich des Fachkräftemangels und des Strukturwandels ist dies eine Möglichkeit für Unternehmen, attraktiver als die Konkurrenz zu erscheinen. Laut einer großen nationalen Studie zeigen die befragten Mitarbeiter in Abhängigkeit von der Stärke der emotionalen Bindung nämlich signifikante Unterschiede in ihrem Verhalten: So stimmen 82 Prozent der emotional gebundenen Mitarbeiter der Aussage zu, ihre Firma als hervorragenden Arbeitsplatz weiterzuempfehlen. Von den emotional Ungebundenen tun dies nur 7 Prozent.

Dass Innovation und Unternehmenswandel gemeinsam betrachtet werden müssen, zeigt auch die Organisationsliteratur, in der Innovation als eine der wichtigsten Determinanten für Fortschritt und Veränderung gilt (Yukl, 2006; Gumusluoglu/ Ilsev, 2009). In Zeiten, in denen Unternehmen um kluge Köpfe konkurrieren, sind das Unter-

nehmensimage und die unter anderem dadurch beeinflusste Weiterempfehlungsrates weitere wichtige Kennziffern. Hier weisen Mitarbeiter, die dem Unternehmen gegenüber positiv gestimmt sind, eine fast zwölfmal höhere Weiterempfehlungsbereitschaft auf als die „innerlich gekündigten“ Angestellten (vgl. Abbildung 8).

Ebenfalls von Bedeutung für die Planbarkeit und die Durchsetzbarkeit von Maßnahmen der Führungskraft kann die Neigung der Mitarbeiter sein, im Unternehmen bleiben zu wollen. Loyalität impliziert Nachhaltigkeit und kann helfen, einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Über 90 Prozent der engagierten Angestellten geben an, sich in einem Jahr noch in dem Unternehmen zu sehen – 35 Prozentpunkte mehr als die frustrierten Kollegen. Ein Weg, diese emotionale Bindung herzustellen, ist Vertrauensbildung. Während fast 100 Prozent des emotional gebundenen Personals die Aussage bejahen, dass ihr Vorgesetzter eine Atmosphäre schafft, die vertrauensvoll und offen ist, kann dem nur rund die Hälfte der ungebundenen Mitarbeiter zustimmen.

Die Konsequenzen, die daraus resultieren, wenn Führungskräfte die Erwartungen und Belange ihrer Mitarbeiter ignorieren und sich gegen Entwicklungen auf dem Markt stellen, zeigen sich im Verhalten von nicht emotional gebundenen Mitarbeitern (GALLUP, 2012): So gaben in derselben Befragung zum Beispiel 70 Prozent mehr Betroffene an, unter Burn-out-Syndromen zu leiden, als Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung. Bei fehlender emotionaler Bindung steigt das Risiko von Demotivation (fehlende Identifikation mit der Tätigkeit) und destruktivem Verhalten der Mitarbeiter (Fluktuation, Fehlzeiten). Die daraus entstehenden Kosten der inneren Kündigung durch Produktivitätseinbußen werden auf 112 bis 138 Milliarden Euro jährlich allein in Deutschland geschätzt (GALLUP, 2012).

Zum Wandel in der Führung

In der Wissenschaft wurden viele verschiedene Führungsansätze erforscht, die zum Teil sehr unterschiedliche Eigenschaften aufweisen. Alle diese Führungsstile sind in Unternehmen zu finden, manche heute weniger als früher, manche mehr. Im Zusammenhang mit den großen gesellschaftlichen Veränderungen führt dieser Sachverhalt zu zwei Fragen: Wie kann es sein, dass Menschen so unterschiedliche Führungsstile praktizieren, selbst wenn sie in ähnlichen Branchen tätig sind und mit ähnlichen Mitarbeitern zu tun haben? Und wie ist es möglich, dass Forderungen nach bestimmten Führungszielen, die es schon seit mehreren Jahrzehnten gibt, nach Ansicht der Mitarbeiter immer noch nur schlecht oder mittelmäßig umgesetzt sind (vgl. Kapitel 2)?

4.1 Führungskraftperspektive: Sozialisation und Selektion

Kein Mensch wird als Führungskraft geboren. Zwar können durchaus genetische Dispositionen vorliegen, die einem Menschen einen dominanten oder charismatischeren Charakter verleihen, doch Führung wird vor allem in der Sozialisation erlernt. Hierbei spielt sowohl die Sozialisation durch die soziale Herkunft eine Rolle als auch das spätere, prägende Berufsleben.

Im Gegensatz zur Eigenschaftstheorie geht die Rollentheorie davon aus, dass „Führer aufgrund ihrer Führungsposition im Lauf der Zeit ‚Eigenschaften‘ entwickeln, und zwar als Response auf bestimmte Rollenerwartungen“ (Fischer/Wiswede, 2009, 175). Das bedeutet, dass eine Führungskraft im Lauf ihrer Tätigkeit durch die Erwartungen, die an sie gestellt werden, und durch die Umgebung, in der sie führt, einen bestimmten Stil ausprägt. Für diese These sprechen Befragungen, die von 1982 bis Mitte der 1990er Jahre im Raum München durchgeführt wurden. Hier

wurden fortgeschrittene Studenten von Fächern, die für eine spätere Tätigkeit in der Wirtschaft qualifizieren, also potenzielle Führungskräfte oder Führungsnachwuchs, nach ihren Einstellungen und Werten in Bezug auf das Berufsleben gefragt. Gleichzeitig wurden bereits im Berufsleben stehende Führungskräfte befragt (Rosenstiel/Nerdinger, 2000). Deutliche Unterschiede zeigten sich bei den Wünschen über die Unternehmensziele (Abbildung 9): Die angehenden Absolventen legten zu Beginn der 1980er Jahre mehr Wert auf den Umweltschutz, die Förderung der Persönlichkeitsentfaltung und die Förderung der Dritten Welt als die aktiven Führungskräfte. Diese hingegen maßen den Zielen Wirtschaftswachstum, Gewinn und technischer Fortschritt eine deutlich höhere Bedeutung für die Zukunft zu.

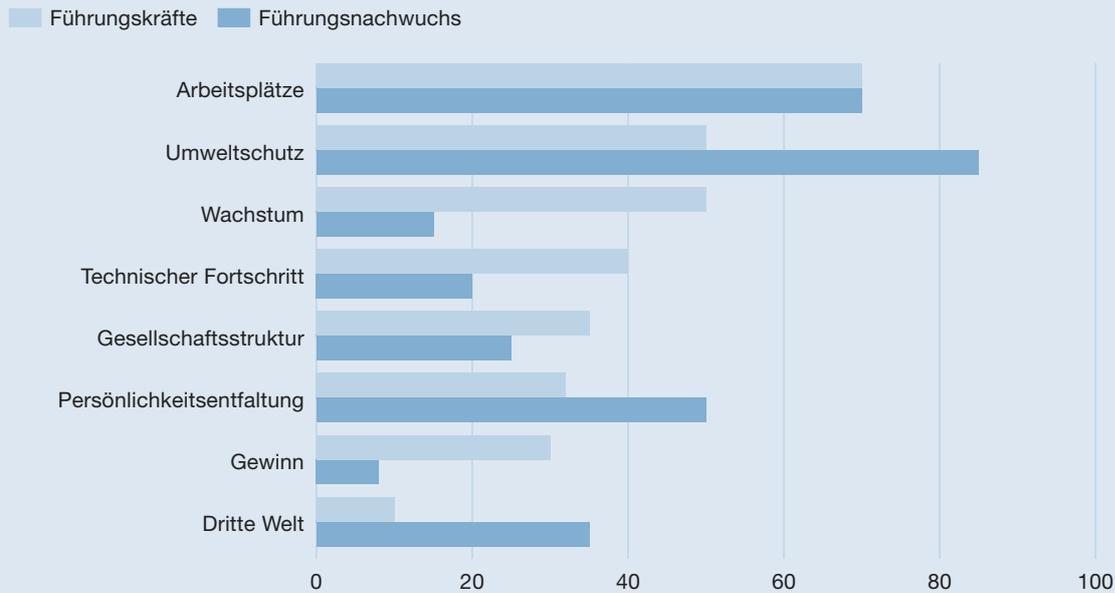
In einer Folgestudie analysierten die Autoren, ob sich die Werteinstellungen von Absolventen nach dem Eintritt in das Berufsleben verändern. Sie befragten angehende Absolventen im Jahr 1991 und im späteren Berufsleben 1995. Es zeigte sich, dass diejenigen, die vor dem Berufseintritt 1991 bereits eine karriereorientierte Werteinstellung hatten, diese im Jahr 1995 zu 62 Prozent beibehielten. Von den eher freizeitorientierten Absolventen gaben nach dem Berufseintritt nur noch 32 Prozent diese ursprüngliche Einstellung an. 33 Prozent hatten sich mehr in Richtung Karriere orientiert. Diejenigen, denen zu Studienzeiten ein alternatives Engagement im späteren Berufsleben vorschwebte (zum Beispiel etwas Gutes für die Gesellschaft zu tun), hielten an dieser Einstellung zu 61 Prozent fest. 23 Prozent orientierten sich in Richtung Karriere um (Rosenstiel/Nerdinger, 2000).

Dieser Wandel in den Einstellungen kann durch Selektions- und Sozialisationseffekte erklärt werden. Zum einen suchen sich Unternehmen eher Bewerber mit passenden Werteinstellungen und Bewerber eher Unternehmen, mit denen sie sich identifizieren. Zum anderen prägt das Unternehmensumfeld die Neulinge auch bezüglich ihrer

Wünschenswerte Unternehmensziele von Führungskräften und Führungsnachwuchs

Abbildung 9

So viel Prozent der Befragten halten diese Unternehmensziele für wünschenswert



Befragungen in den Jahren 1982 bis 1985 von über 2.000 Studenten wirtschaftsrelevanter Fächer und 900 Führungskräften im Raum München.
 Quellen: Rosenstiel/Nerdinger, 2000; Widmaier, 1991

Werte. So ist es möglich, dass Nachwuchsführungskräfte, die ursprünglich andere Einstellungen und Ziele für wichtig hielten, sich im Lauf der Zeit an die im Unternehmen bereits implementierten und gängigen Einstellungen anpassen und es daher zu keiner spürbaren Veränderung in der Unternehmenskultur kommt.

4.2 Mitarbeiterperspektive: Veränderungsaversion und Unsicherheit

Die Führungsliteratur, die Gesellschaft und explizit die Mitarbeiter selbst fordern seit langem ein kontinuierliches Anpassen der Führung an die sich stark wandelnden externen Rahmenbedingungen. Jedoch gibt weniger als die Hälfte der europä-

ischen Beschäftigten im Jahr 2010 an, dass in ihrem Unternehmen in den letzten drei Jahren eine tatsächliche Anpassung stattgefunden habe (ESS, 2013).

Die Umsetzung von neuen Führungselementen und organisatorischem Wandel scheitert in der Realität jedoch nicht allein am Nicht-Wollen oder Nicht-Können der Führungskräfte. Obwohl die Mitarbeiter viele Erwartungen aussprechen, sind sie es oftmals selbst, die bei der Umsetzung Widerstand leisten. Rund zwei Drittel der Deutschen gaben im Zeitraum 2002 bis 2010 an, dass es ihnen wichtig sei, grundsätzlich an Traditionen und Gewohnheiten festzuhalten (ESS, 2013). Es wird entsprechend angenommen, dass durchschnittlich über die Hälfte der Wandelinitiativen in Unternehmen scheitert (Burnes, 2000), da die

Mitarbeiter diejenigen sind, die den Erfolg einer neuen Strategie letztlich beeinflussen.

Dabei gibt es verschiedene psychologische Erklärungen, warum der Mensch bei Veränderungen oftmals das Verlangen des Widerstands und/oder des Rückzugs entwickelt (Peus et al., 2009; Fetschenhauer et al., 2010). Unternehmensbezogen können negative Reaktionen von Mitarbeitern auf Neues eine abnehmende Leistung, eine steigende Abwesenheit und eine sinkende Arbeitszufriedenheit bedeuten (Zwick, 2000).

Als erste Abwehrreaktion gegenüber neuen Systemen und Prozessen werden vordergründig meist ähnliche Begründungen genannt, welche jedoch auf tiefersitzende psychologische Mechanismen zurückzuführen sind. So sei der Unternehmenswandel zum Beispiel „nicht benötigt“, „nicht durchführbar“ oder „nicht wirtschaftlich“. Wahre Hintergründe sind bei diesen Aussagen jedoch eher das Erkennen eines persönlichen Nachteils durch veränderte Machtverhältnisse oder das Misstrauen gegenüber der Führungskraft (Yukl, 2006). Mitarbeiter zeigen in diesem Zusammenhang drei besonders ausgeprägte Verhaltensweisen (Peus et al., 2009):

- **Unsicherheit.** Unsicherheit gegenüber Neuem und Unbekanntem ist ein natürliches Verhalten des Menschen, welches hilfreich sein kann, solange es eine gesunde Vorsicht impliziert (Samuelson/Zeckhauser, 1988). Gerade mit Blick auf die eigene Arbeitsplatzsicherheit und auf zukünftige Verantwortlichkeiten ergibt sich aber oftmals das Festhalten am Status quo als Abwehrreaktion auf organisatorischen Wandel, wenn die Folgen des Wandels schwer vorherzusehen sind (Martin, 2005, 818). Zur Änderung des (bequemen) Status quo müssen die Geführten emotional involviert und angesprochen werden (Mossholder et al., 2000).

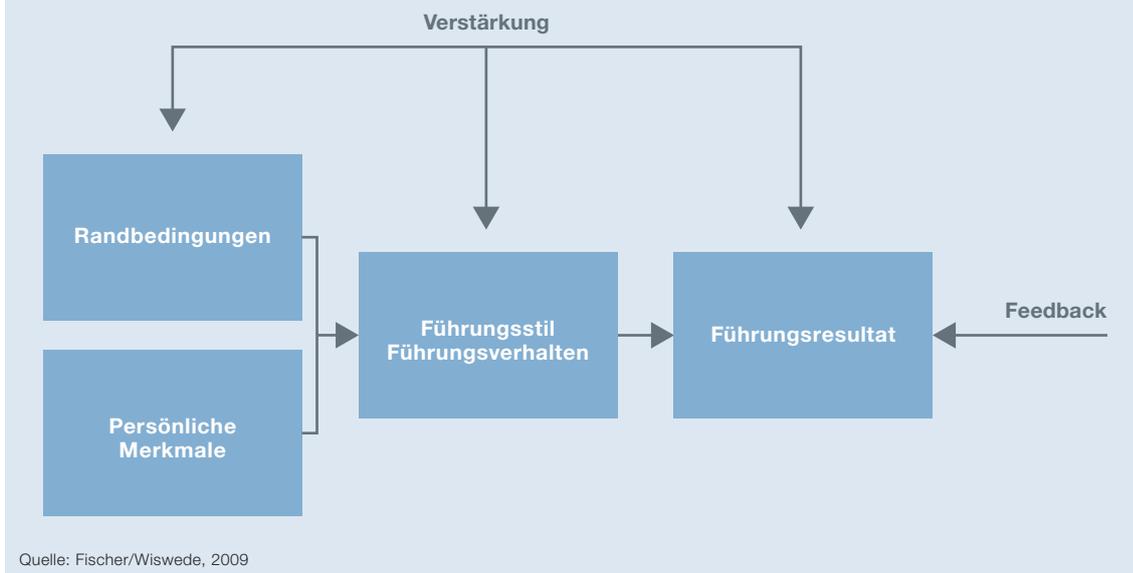
- **Kontrollverlust.** Die Verlustaversion ist grundsätzlich eine der verbreitetsten Heuristiken des alltäglichen Lebens (Tversky/Kahneman, 1991). Die Angst, etwas zu verlieren, wiegt schwerer als der Wert neuer Errungenschaften und beeinflusst so Präferenzen und Handeln. Die Verlustangst bei Veränderungen im Unternehmen kann sich zum Beispiel als Kontrollverlust äußern (Conner, 1992). Die Mitarbeiter können neue Prozesse, Machtverhältnisse oder externe Einflüsse anfangs nicht einschätzen. Diese von außen determinierte Kontrolle über ihre Lebenssituation kann in Hilflosigkeit und letztlich Widerstand münden (Fischer/Wiswede, 2009, 77 ff.; Oreg, 2003).
- **Versagensangst.** Wandel impliziert kurzfristig gesehen auch immer ein Mehr an Arbeit. Das Erlernen von neuen Methoden oder das Anpassen der eigenen Arbeitsgewohnheiten kann, obwohl vorher von den Mitarbeitern selbst eingefordert, auch in Frustration und Sorge enden (Liu/Perrewé, 2005). Diese Reaktion tritt vor allem dann auf, wenn der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Gründen das Gefühl hat, nicht mit der Veränderung umgehen zu können (Lazarus/Folkman, 1984).

Diese Verhaltensweisen und Ängste zu kontrollieren und zu reduzieren, ist ebenfalls ein wachsender Führungsanspruch. Denn je größer die Sorge der Geführten ist, den Wandel nicht zu verstehen und für zukünftige Aufgaben nicht gerüstet zu sein, desto wahrscheinlicher ist eine Abwehrreaktion auf Veränderungen (Paterson/Härtel, 2002).

Der in der Soziologie gängige Ansatz des Lernprozesses der Führung liefert eine Erklärung dafür, warum eine mögliche Reaktion der Mitarbeiter auf Veränderungen auch die Einstellungen und Entscheidungen der Führungskraft beeinflussen kann (Abbildung 10). Der Ansatz geht von einem Prozess des Austauschs und des Lernens zwischen Mitarbeitern und Führungsperson im

Lernmodell der Führung

Abbildung 10



Lauf der Zeit aus. Die Führungskraft lernt sukzessive, welches Verhalten welche Reaktionen (zum Beispiel Zustimmung oder Widerstand) der Mitarbeiter hervorruft. Die Mitarbeiter lernen, welches Verhalten bestimmte Konsequenzen durch die Führungskraft auslöst (Wiswede, 1995, 258). Vor diesem Hintergrund stellt sich eine neue Führungskraft häufig auf bereits bestehende Verhaltensnormen ein, da routinierte Mitarbeiter auf veränderte Prozesse sonst nicht selten negativ reagieren.

Die Führungsperson wird also immer sowohl durch persönliche Merkmale als auch durch Randbedingungen geprägt, die den Führungsstil beeinflussen. Dieser wird wiederum während der Führungstätigkeit durch Lernprozesse verändert.

Eine solche Prägung kann dazu führen, dass Veränderungen in Unternehmen nur schwer umsetzbar sind. „Generell gilt für Organisationen eine Tendenz, an bewährten Verhaltensmustern festzuhalten, ohne sich darüber klar zu werden, daß hier oft nur eine ‚Bewährung auf Zeit‘ vorliegt“ (Wiswede, 1995, 262).

Fazit

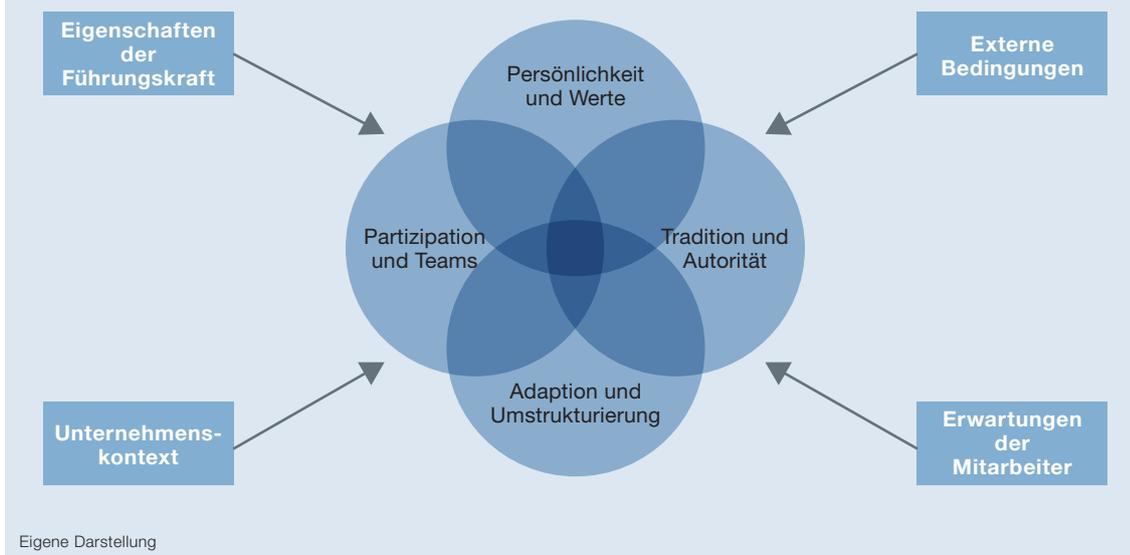
Die Herausforderungen und Ansprüche an Führung und Führungspersonen sind vielfältig. Einige verändern sich im Zeitablauf, andere bleiben über Jahrzehnte gleich. Was mit Blick auf demografischen Wandel, Globalisierung, Individualisierung sowie Strukturwandel und Technisierung jedoch deutlich wird: Veränderungen im großen Stil bringen auch Unsicherheit mit sich. Die Beziehung von Führungsperson und Mitarbeiter kann somit eine entscheidende Rolle spielen. Die Führungskräfte sind gefordert, zwischen den Mitarbeiterinteressen und den Anforderungen durch die Megatrends zu vermitteln, und dafür ist ein Wandel in der Mitarbeiterführung hilfreich. Wandel funktioniert aber nur dann, wenn der Führungsperson Vertrauen

und Akzeptanz entgegengebracht werden und Beharrlichkeit und Veränderungsängste der Mitarbeiter abgebaut werden können. Die skizzierten Führungsstile zeigen auf, welche Eigenschaften und Ausrichtungen dabei helfen, sich eine moderne, mitarbeiterorientierte Führung anzueignen, die eine gute Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeiter fördert. Dabei ist es wichtig, eine der Situation, dem Unternehmen, dem Mitarbeiter und der Branche entsprechende Schnittmenge der aufgezeigten Führungsstile zu entwickeln (Abbildung 11). Führung muss zwar authentisch und geradlinig sein, aber sie darf nicht starr und unveränderlich sein. Die Kompetenz einer Führungskraft liegt hauptsächlich darin, ihr Wissen flexibel und situationsbezogen bestmöglich anzuwenden. Kein Lehrbuch wird einen Führungsstil entwickeln können, der allgemeingültig ist.



Führungsstile und ihre Einflussfaktoren

Abbildung 11



Um herauszufinden, welche Ansprüche Mitarbeiter an eine Führungskraft stellen, muss ein Austausch zwischen beiden Parteien stattfinden, welcher durch die skizzierten moderneren Führungsstile vereinfacht wird. Dabei ist zunächst irrelevant, ob die Ansprüche berechtigt, veraltet oder nicht umsetzbar sind. Wird auf die Wünsche der Mitarbeiter von vornherein keine Rücksicht genommen, führt dies auf deren Seite zu Frustration und Demotivation. Zentraler Ansatzpunkt für Verbesserungen im Führungsverhalten ist, eine bessere Balance zwischen dem Druck zu finden, der vom Markt und dem kompetitiven Umfeld ausgeht und der durch die Megatrends weiter verstärkt wird, und dem (irrationalen) Veränderungswiderstand der Mitarbeiter.

Dieses Spannungsfeld zwischen äußerlichem Wandel und innerer Beharrlichkeit sollte die Führungskraft in ihren Erwartungen und in ihrem Handeln beeinflussen. Die wichtigste Maßnahme dafür ist die höhere Qualität der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und eine

hohe Qualität des gegenseitigen Feedbacks. Weitere wesentliche Treiber einer guten Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeiter sind die Aspekte, die sich jeder Mitarbeiter im Umgang mit anderen wünscht: respektvolles Verhalten, erfolgreiches Lösen von Konflikten, gute Planung und Organisation sowie die Beteiligung an wichtigen Entscheidungen.

All dies gelingt der Führungskraft letztlich in einem Unternehmen mit einer wertorientierten und gelebten Unternehmenskultur sehr viel leichter als in Unternehmen ohne eine solche Kultur. Denn dann besteht ein glaubwürdiger Rahmen und eine gemeinsame Orientierung für alle Führungskräfte, sodass diese selbst durch ähnliche Kriterien und Ziele geführt werden, nach denen sie auch ihre Mitarbeiter führen (sollen). Dann wird auf allen Ebenen eine Vorbildfunktion gegeben, die bei Mitarbeitern den nachhaltigsten Eindruck hinterlässt.

Literatur

- Avolio**, Bruce J. / **Bass**, Bernard M., 2004, Multifactor Leadership Questionnaire, Manual and Sampler Set, Menlo Park
- Avolio**, Bruce J. / **Bass**, Bernard M. / **Jung**, Dong I., 1999, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72, No. 4, S. 441–462
- Avolio**, Bruce J. / **Gardner**, William L., 2005, Authentic leadership development. Getting to the root of positive forms of leadership, in: Leadership Quarterly, Vol. 16, No. 3, S. 315–338
- Avolio**, Bruce J. / **Walumbwa**, Fred O. / **Weber**, Todd J., 2009, Leadership. Current Theories, Research, and Future Directions, in: Annual Review of Psychology, Vol. 60, No. 1, S. 421–449
- Bass**, Bernard M., 1985, Leadership and performance beyond expectations, New York
- Bass**, Bernard M., 1999, Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8, No. 1, S. 9–32
- Bischoff**, Sonja, 2010, Wer führt in (die) Zukunft?, PraxisEdition, Nr. 97, Bielefeld
- Blazek**, Zuzana, 2011, PersonalKompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln
- Bullinger**, Hans-Jörg / **Warnecke**, Hans J. / **Westkämper**, Engelbert, 2002, Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management, Berlin
- Burnes**, Bernard, 2000, Managing Change. A strategic approach to organizational dynamics, New Jersey
- Burns**, James M., 1979, Leadership, New York
- Chen**, Hsiu-Chin / **Beck**, Susan L. / **Amos**, Linda K., 2005, Leadership styles and nursing faculty job satisfaction in Taiwan, in: Journal of Nursing Scholarship, Vol. 4, No. 37, S. 374–380
- Clemens**, John / **Mayer**, Douglas F., 1999, The classic touch. Lessons in leadership from Homer to Hemingway, Lincolnwood
- Coelho**, Paulo, 2001, Der Dämon und das Fräulein Prym, Zürich
- Conger**, Jay A. / **Kanungo**, Rabindra N., 1987, Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, in: Academy of Management Review, Vol. 12, No. 4, S. 637–647
- Conner**, Daryl R., 1992, Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail, New York
- Darvish**, Hassan / **Rezaei**, Faezeh, 2011, The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment, in: Management & Marketing, Vol. 6, No. 3, S. 421–436
- DeRue**, D. Scott, 2011, Adaptive leadership theory. Leading and following as a complex adaptive process, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 31, S. 125–150
- Dorfman**, Peter et al., 2012, GLOBE. A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership, in: Journal of World Business, Vol. 47, No. 4, S. 504–518

Edelman, 2013, Edelman Trust Barometer 2013, Annual Global Study, <http://www.edelman.de/images/studien/2013%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Germany%20Deck.pdf> [8.8.2013]

ESS – European Social Survey, 2013, Online Data Analysis, <http://nesstar.ess.nsd.uib.no/webview/?v=2&mode=documentation&submode=abstract&study=http://129.177.90.83:80/obj/fStudy/ESS5e03.0&top=yes> [21.8.2013]

European Values Study, 2013, Data and Downloads, <http://www.europeanvaluesstudy.eu/evs/data-and-downloads/> [9.8.2013]

EWCS – European Working Conditions Survey, 2013, Eurofound, <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results.htm> [9.8.2013]

Fetchenhauer, Detlef / **Enste**, Dominik H. / **Köneke**, Vanessa, 2010, Fairness oder Effizienz? Die Sicht ökonomischer Laien und Experten, RHI-Diskussion, Nr. 15, München

Fischer, Lorenz / **Wiswede**, Günter, 2009, Grundlagen der Sozialpsychologie, München

Forsa, 2012, Chefs haben zu wenig Zeit für Führung, <http://www.presseportal.ch/de/pm/100050335/100724972/forsa-studie-chefs-haben-zu-wenig-zeit-fuer-fuehrung/rss> [7.7.2013]

French, John R. / **Raven**, Bertram, 1959, The Bases of Social Power. Group Dynamics, in: Cartwright, Dorwin (Hrsg.), Studies in Social Power, Ann Arbor

GALLUP, 2012, Engagement Index Deutschland 2012, <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160904/presentation-gallup-engagement-index-2012.aspx> [24.6.2013]

Gibson, Cristina / **Cohen**, Susan G., 2003, Creating conditions for effective virtual teams, San Francisco

Gumusluoglu, Lale / **Ilsev**, Arzu, 2009, Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, in: Journal of Business Research, Vol. 62, No. 4, S. 461–473

Hambley, Laura A. / **O'Neill**, Thomas A. / **Kline**, Theresa J. B., 2007, Virtual team leadership. The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 103, No. 1, S. 1–20

Hammermann, Andrea / **Stettes**, Oliver, 2013, Qualität der Arbeit. Zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich, in: IW-Trends, 40. Jg., Nr. 2, S. 93–109

Hardege, Stefan, 2008, Arbeitswelt im Wandel. Wie Unternehmen und Gesellschaft morgen arbeiten werden, RHI-Position, Nr. 8, München

Hay Group, 2013, Building the new leader. Leadership challenges of the future revealed, http://www.haygroup.com/Leadership2030/downloads/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper.pdf [15.7.2013]

Higgs, Malcolm, 2003, How can we make sense of leadership in the 21st century?, in: Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, No. 5, S. 273–284

Hüther, Gerald, 2010, Gerald Hüther im Interview mit Angelika Janßen, in: Lufthansa-Exclusive, Nr. 7/2010, S. 40–44

IBM, 2010, Capitalizing on Complexity. Insights from the Global Chief Executive Officer Study, Somers (NY)

- IBM**, 2012, Führen durch Vernetzung. Ergebnisse der Global Chief Executive Officer (CEO) Study, Ehningen
- Jensen**, Susan M. / **Luthans**, Fred, 2006, Entrepreneurs as authentic leaders. Impact on employees' attitudes, in: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 8, S. 646–666
- Joiner**, Bill / **Josephs**, Stephen, 2007, Leadership agility. Five levels of mastery for anticipating and initiating change, San Francisco
- Judge**, Timothy A. / **Piccolo**, Ronald F., 2004, Transformational and Transactional Leadership. A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, S. 755–768
- Keller**, Robert T., 2006, Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership. A longitudinal study of research and development project team performance, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 1, S. 202–210
- Kennedy**, Robert F., 1964, *The Pursuit of Justice*, New York
- Keupp**, Heiner, 1994, Ambivalenz postmoderner Identität, in: Beck, Ulrich / Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hrsg.), *Individualisierung in modernen Gesellschaften*, Frankfurt am Main, S. 336–350
- Kim**, Soonhee, 2002, Participative Management and Job Satisfaction. Lessons for Management Leadership, in: *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 2, S. 231–241
- Koch**, Michael / **Richter**, Alexander, 2009, *Enterprise 2.0: Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social-Software in Unternehmen*, München
- Kocher**, Martin G. / **Pogrebna**, Ganna / **Sutter**, Matthias, 2009, Other-Regarding Preferences and Leadership Styles, IZA Discussion Paper, No. 4080, Bonn
- Lam**, Simon S. K. / **Chen**, Xiao-Ping / **Schaubroeck**, John, 2002, Participative decision making and employee performance in different cultures. The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 5, S. 905–914
- Lazarus**, Richard S. / **Folkman**, Susan, 1984, *Stress appraisal and coping*, New York
- Leidner**, Dorothy E. / **Kayworth**, Timothy R. / **Mora-Tavarez**, Manuel, 2002, Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams, in: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 3, S. 7–40
- Liu**, Yongmei / **Perrewé**, Pamela L., 2005, Another look at the role of emotion in the organizational change. A process model, in: *Human Resource Management Review*, Vol. 15, No. 4, S. 263–280
- Lowe**, Kevin B. / **Kroeck**, K. Galen / **Sivasubramaniam**, Nagaraj, 1996, Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership. A meta-analytic review of the MLQ literature, in: *Leadership Quarterly*, Vol. 7, No. 3, S. 385–425
- LRN**, 2013, How Metrics, Datenbank, <http://www.lrn.com/howmetrics/#data/playground> [9.8.2013]
- Martin**, John, 2005, *Organizational behaviour and management*, London

Mossholder, Kevin W. / **Settoon**, Randall P. / **Armenakis**, Achilles A. / **Harris**, Stanley G., 2000, Emotion during organizational transformations. An interactive model of survivor reactions, in: *Group and Organization Management*, Vol. 25, No. 25, S. 220–243

Oreg, Shaul, 2003, Resistance to change. Developing an individual differences measure, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, S. 680–693

Paterson, Jan M. / **Härtel**, Charmine E. J., 2002, An Integrated Affective and Cognitive Model to Explain Employees' Responses to Downsizing, in: Ashkanasy, Neal M. / Zerbe, Wilfred J. / Härtel, Charmine E. J. (Hrsg.), *Managing emotions in a changing workplace*, New York, S. 25–44

Peus, Claudia et al., 2009, Leading and managing organizational change initiatives, in: *Management Revue*, Vol. 20, No. 2, S. 158–175

Peus, Claudia et al., 2012, Authentic Leadership. An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, No. 3, S. 331–348

Pinnow, Daniel F., 2011, Unternehmensorganisationen der Zukunft. Erfolgreich durch systemische Führung, Frankfurt am Main

Popper, Micha, 2000, The Development of Charismatic Leaders, in: *Political Psychology*, Vol. 21, No. 4, S. 729–744

Raab, Jörg / **Kenis**, Patrick, 2009, Heading Toward a Society of Networks. Empirical Developments and Theoretical Challenges, in: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 18, No. 3, S. 198–210

Riaz, Adnan / **Haider**, Mubarak H., 2010, Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, in: *Business and Economic Horizons*, Vol. 1, No. 1, S. 29–38

Rodenstock, Randolph, 2012, *Vertrauen in der Moderne*, München

Rodenstock, Randolph (Hrsg.), 2013, *Das RHI-Kompendium. Die Veröffentlichungen des Roman Herzog Instituts auf einen Blick*, http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI-Kompendium_2013.pdf [21.10.2013]

Röhl, Heiko / **Spilker**, Martin, 2010, Es geht um dein Leben, Mensch! Die Work-Life-Balance als Relikt des Industriezeitalters, in: *Side Step – Beiträge zu einer anderen Unternehmenskultur*, 2. Jg., S. 1

Rosenstiel, Lutz von / **Nerdinger**, Friedemann W., 2000, Die Münchner Wertestudien. Bestandsaufnahme und (vorläufiges) Resümee, in: *Psychologische Rundschau*, 51. Jg, Nr. 3, S. 146–157

Samuelson, William / **Zeckhauser**, Richard, 1988, Status-Quo Bias in Decision-Making, in: *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 1, No. 1, S. 7–59

Tversky, Amos / **Kahneman**, Daniel, 1991, Loss Aversion in Riskless Choice. A Reference-Dependent Model, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, No. 4, S. 1039–1061

Uhl-Bien, Mary / **Marion**, Russ / **McKelvey**, Bill, 2007, Complexity Leadership Theory. Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era, in: *Leadership Quarterly*, Vol. 18, No. 4, S. 298–318

- Voegtlin**, Christian / **Patzer**, Moritz / **Scherer**, Andreas G., 2012, Responsible Leadership in Global Business. A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes, in: Journal of Business Ethics, Vol. 105, No. 1, S. 1–16
- Vugt**, Mark van et al., 2004, Autocratic leadership in social dilemmas. A threat to group stability, in: Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 40, No. 1, S. 1–13
- Walumbwa**, Fred O. et al., 2007, Authentic Leadership. Development and Validation of a Theory-Based Measure, in: Journal of Management, Vol. 34, No. 1, S. 89–126
- Weibler**, Jürgen, 2012, Personalführung, München
- Widmaier**, Sandra, 1991, Wertewandel bei Führungskräften und Führungsnachwuchs. Zur Entwicklung einer wertorientierten Unternehmensgestaltung, Konstanzer Schriften zur Sozialwissenschaft, Nr. 9, Konstanz
- Wiswede**, Günter, 1995, Einführung in die Wirtschaftspsychologie, München
- Yamagishi**, Toshio, 1986, The provision of a sanctioning system as a public good, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 1, S. 110–116
- Yang**, Yi-Feng / **Islam**, Majdul, 2012, The influence of transformational leadership on job satisfaction. The balanced scorecard perspective, in: Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 8, No. 3, S. 386–402
- Yukl**, Gary A., 2006, Leadership in organizations, Upper Saddle River
- Zwick**, Thomas, 2000, Empirical determinants of employee resistance, ZEW Discussion Papers, No. 00-47, Mannheim

Die Autoren

Prof. Dr. **Dominik H. Enste**, geboren 1967 in Arnshausen; Leiter des Kompetenzfelds „Institutionenökonomik“ im Institut der deutschen Wirtschaft Köln; Professor für Business Ethics und Behavioral Economics an der Fachhochschule Köln sowie Dozent an der Universität zu Köln; seit 2012 Geschäftsführer der IW Akademie.

Theresa Eyerund, geboren 1989 in Sprockhövel; Studium des International Business an der Fachhochschule Köln; seit 2012 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Referentin im Kompetenzfeld „Institutionenökonomik“, Projekt „Zukunft der Arbeit“.

Inna Knelsen, geboren 1989 in Stawropol (Russland); Studium des International Business an der Fachhochschule Köln; seit 2012 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Referentin im Kompetenzfeld „Institutionenökonomik“, Projekt „Zukunft der Arbeit“.

© 2013 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
ISSN 1863-3978 / ISBN 978-3-941036-38-3
Herausgeber:
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

Kontakt:
Corinna Gruber
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 551 78-732
Telefax 089 551 78-755
info@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de

Titelfoto, Foto Seite 2: ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.; alle anderen: Fotolia
Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln · Berlin

**Diese Publikation ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich und kann unter
www.romanherzoginstitut.de bestellt werden.**



ISBN 978-3-941036-38-3

www.romanherzoginstitut.de