



# AUSTRIAN **11** MANAGEMENT REVIEW

Edition  
Rainer  
Hampp

# AUSTRIAN MANAGEMENT REVIEW

Volume 11 | 2021

## Editorial Board

Herausgeber | Editor: Wolfgang H. Güttel,  
Austrian Academy of Management and Leadership  
Redaktionsleitung | Editor-in-Chief: Stefan Konlechner

### Herausgeber-Board | Editorial Board:

Tina Ambos	Stefan Güldenbergl	Barbara Müller
Julia Brandl	Rupert Hasenzagl	Michael Müller-Camen
Andreas Brandner	Stephan Kaiser	Gordon Müller-Seitz
Robert Breitenacker	Arne Keller	Klaus Niedl
Leonhard Dobusch	Alexander Keßler	Renate Ortlieb
Stephanie Duchek	Stephan Klinger	Sophie Parragh
Martina Eberl	Jochen Koch	Georg Reischauer
Peter Eberl	Irina Koprax	Birgit Renzl
Matthias Fink	Renate Kratochvil	Ann-Christine Schulz
Hermann Frank	Sabine Köszegi	Elke Schüßler
Jörg Freiling	Markus Latzke	Dominik van Aaken
Martin Friesl	Gerhard Leitner	René Voglmayr
Christian Garaus	Karin Link	Uta Wilkens
Daniel Geiger	Christian Mahringer	Thomas Windischbauer
Martin Gersch	Wolfgang Mayrhofer	Bernhard Winkler
Johanna Grünauer	Michael Meyer	Alfred Wurmbrand

## Anschrift der Redaktion

Austrian Academy of Management and Leadership  
Univ. Prof. Dr. Wolfgang Güttel  
Grinzinger Straße 115/7  
1190 Wien

Umschlaggestaltung: Claudia Christof  
Layout und Satz: Stefan Konlechner, Nicole Lettner

Wir danken allen Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge,  
allen Begutachterinnen und Begutachtern, die durch ihre  
konstruktive Kritik die Qualität der Beiträge sichern halfen  
sowie Katharina Baier für die administrative Unterstützung.

# AUSTRIAN **11** MANAGEMENT REVIEW



**Nomos**

Edition  
Rainer  
Hampp

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

1. Auflage 2021

Edition Rainer Hampp in der Nomos Verlagsgesellschaft

© Die Autoren

Publiziert von

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Gesamtherstellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN: 978-3-98542-018-6 (Print)

ISBN: 978-3-95710-401-4 (ePDF)

ISSN: 2191-2920

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783957104014>



Onlineversion  
Nomos eLibrary



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung  
– Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.

# Inhalt

Vorwort von Kurt Matyas	7
Editorial von Wolfgang H. Güttel und Stefan Konlechner	9
<i>Wolfgang H. Güttel, Astrid Kleinhanns-Rollé</i> <b>Leadership Landscape (Führung)</b>	11
<i>Rupert Hasenzagl, Herbert Jung, Torsten Jung</i> <b>Führung in Veränderungsprojekten (Führung)</b>	30
<i>Charlotte Förster, Nina Füreder</i> <b>Wie können Führungskräfte zur Resilienz von (Gesundheits)Organisationen beitragen? (Führung)</b>	48
<i>Jörg Freiling, Thomas Baron, Quynh Duong Phuong, Jan Elsner</i> <b>Inno-Quarters – mit Living Labs auf Festivals zur Validierung neuer Geschäftsmodelle (Innovation)</b>	58
<i>Gordon Müller-Seitz, Ronja Schlemminger</i> <b>Pfadabhängigkeit und Pfadkreation? (Change Management)</b>	72
<i>Stephan M. Klinger, Dominik Damm, Barbara Dimmel, Raphaela Franke, Nicole Hogn, Johanna Moser</i> <b>Junge Generationen denken Beratung neu (Change Management)</b>	83
<i>Sebastian Schlund, Fazel Ansari</i> <b>Fit for Future Work (Kompetenzen)</b>	96
<i>Andreas Schöler, Dominik van Aaken</i> <b>Service Design und Failing Forward (Service Management)</b>	103
<i>Michael Schiffinger</i> <b>A world of p(ain) (Forschungsmethodik)</b>	112
<i>Nicole Bischof, Sibylle Olbert-Bock, Abdullah Redzeqi</i> <b>Career Development für Frauen 45+ (Personalmanagement)</b>	124
<i>Veronika Kolb-Leitner, Sonja Pichler</i> <b>Erfolgreiche Führung durch ziel- und lösungsorientierte Gespräche (Führung)</b>	132



# **“To improve is to change; to be perfect is to change often”**

- Winston Churchill



Veränderung gehört zum Leben. Besonders die letzten beiden Jahre, geprägt durch die Corona-Pandemie, haben uns gezeigt, wie wichtig es ist, sich weiterzuentwickeln, um mit den unsicheren und unklaren Umweltbedingungen gut umzugehen. Wie schon Winston Churchill erkannt hat, haben Menschen, die sich vor der Veränderung nicht scheuen, die besten Erfolgsaussichten. Weiterbildung ist eine maßgebende Komponente dieses Erfolgs. Sie gibt uns Richtung und Halt in einer unsteten Welt. Wir werden immer schneller mit Neuerungen in Wissenschaft & Wirtschaft konfrontiert und genau da setzt die Academy for Continuing Education der TU Wien an. Unser Ziel ist es den Teilnehmer\_innen das Handwerkszeug zu geben und die Haltung zu vermitteln, um selbst in einer turbulenten Umwelt ihre Ziele gemeinsam mit ihren Teams erreichen zu können.

Lebenslanges Lernen ist für die TU Wien ein essentieller Bestandteil unseres Strebens nach neuen Erkenntnissen in der Wissenschaft sowie bei der persönlichen und beruflichen Aus- und Weiterbildung unser Student\_innen. Durch die langjährigen Kooperationen der TU Wien mit Unternehmen verschiedener Branchen, weiß ich, dass sie den Wert einer aktuellen und nachhaltigen Weiterbildung für ihre Mitarbeiter\_innen sehr zu schätzen wissen. Gut ausgebildete Mitarbeiter\_innen bringen Unternehmen weiter, in dem sie nicht nur eine Wissenskultur etablieren, sondern auch den Nährboden für zukunftsfähige Innovationen legen. Insbesondere Führungskräfte mit Fachexpertise, die im Rahmen einer Weiterbildung neben neuem Wissen auch ihre Leadership-Skills veredeln, erreichen ihre gesteckten Ziele leichter. Gerade in turbulenten Zeiten gilt es für Unternehmen daher in die Weiterentwicklung ihrer Führungskräfte zu investieren. Sie sind entscheidend für Erfolg oder Misserfolg auf globalen Märkten.

Bei der Gründung der TU Wien 1815 widmete Franz I die Aussage „Der Pflege, Erweiterung, Veredelung des Gewerbsfleißes der Bürgerkünste des Handels“ dem Haus. Im Kern zeigt schon der damalige Gründungsauftrag, dass die Kommerzialisierung von Technologien für Wirtschaft und Gesellschaft notwendig ist. Daher ist es für uns als TU Wien wichtig, über ein inhaltlich diversifiziertes Weiterbildungsportfolio zu verfügen. Damit können wir unsere Teilnehmer\_innen punktgenau unterstützen, dass sie als Führungskräfte und Expert\_innen technologisches oder naturwissenschaftliches Wissen für Wirtschaft und Gesellschaft zugänglich machen. Die Vitalität von Unternehmen und unserer Gemeinwesens wird dadurch gewährleistet, um im globalen Wettbewerb

bestehen zu können. Die TU Wien Academy for Continuing Education leistet dazu einen essenziellen Beitrag.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß und spannende Erkenntnisse beim Lesen der 11. Auflage der Austrian Management Review. Sie trägt in ihrem 11. Jahr des Bestehens bei, dass Wissen aus der globalen Forschung seinen Weg in Wirtschaft und Gesellschaft findet!

Ihr Kurt Matyas

Vizerektor für Studium und Lehre TU Wien

Wien, September 2021



## Es bleibt alles anders

Eine kurze Vorbemerkung zur elften Ausgabe

Leadership ist gefragter denn je! Die Corona-Pandemie führte in vielen Bereichen dazu, dass der Charakter von Personen und Organisationen verstärkt zum Vorschein kam. In der Krise braucht es im politischen, administrativen und wirtschaftlichen System klare Führung und Orientierung. Ideen zur Weiterentwicklung der Führungsfähigkeiten oder zur Modifikation des Selbstverständnisses als Führungskraft sind gefragt. Covid19 fungierte zudem als Brandbeschleuniger der Digitalisierung. Organisationen werden immer dichter durch Technologien durchzogen. Menschliche Heuristiken und digitale Algorithmen prägen immer stärker in enger Interaktion organisationale Entscheidungsprozesse.

Mit der elften Ausgabe der Austrian Management Review bieten wir wieder Denkanstöße aus Forschung und Praxis, um reflektierter aus der Krise zu starten und sich mit der zunehmenden Technisierung des organisationalen Alltags auseinanderzusetzen. Da die Zeitschrift im letzten Jahr an die TU Wien übersiedelt ist, werden wir in Zukunft unsere Aufmerksamkeit stärker dem Zusammenspiel aus Leadership, Management und Technologie widmen. Die neue verlegerische Heimat, der Nomos Verlag (Edition Rainer Hampp), wird uns dabei unterstützen.

In unserer elften Ausgabe findet sich wieder eine Vielzahl an Beiträgen zu den unterschiedlichsten Management- und Führungsthemen. Wolfgang H. Güttel und Astrid Kleinhanns-Rollé entwickeln in ihrem Artikel die „*Leadership Landscape*“; ein Framework, das Führungskräften Orientierung hinsichtlich unterschiedlicher Ausprägungen von Führungsstil, -verhalten, und -verständnis gibt. Rubert Hasenzagl, Herbert Jung und Torsten Jung befassen sich mit „*Führung in Veränderungsprojekten*“. Die Erkenntnisse ihrer empirischen Studie zeigen anschaulich den Wert von Hierarchie bei der Abwicklung von Veränderungsprojekten in Organisationen auf. Charlotte Förster und Nina Füreder fragen in ihrem Beitrag, „*wie können Führungskräfte zur Resilienz von (Gesundheits)Organisationen beitragen*“? Zur Beantwortung dieser, insbesondere vor dem Hintergrund aktueller pandemischer Entwicklungen, hoch relevanten Frage greifen die

Autorinnen auf Daten eines groß angelegten Forschungsprojektes zurück und identifizieren dabei jene Faktoren, die Resilienz unterstützen. Jörg Freiling, Thomas Baron, Quynh Duong Phuong und Jan Elsner stellen in ihrem Beitrag „*Inno-Quarters*“ vor und illustrieren wie mittels Living Labs auf Festivals neue Geschäftsmodelle getestet und validiert werden können. Mit Wegen der Bewältigung der digitalen Transformation setzen sich Gordon Müller-Seitz und Ronja Schlemminger auseinander. Aufbauend auf den Konzepten „*Pfadabhängigkeit und Pfadkreation*“ entwickeln sie alternative Szenarien, wie pfadabhängige Unternehmen die digitale Transformation bewerkstelligen können. Stephan M. Klinger, Dominik Damm, Barbara Dimmel, Raphaela Franke, Nicole Hogn und Johanna Moser präsentieren Ergebnisse einer Studie zur Passung der Personalstrategie einer Unternehmensberatung mit den Bedürfnissen der Generationen Y und Z. Nach dem Motto „*Junge Generationen denken Beratung neu*“ werden Empfehlungen entwickelt, wie Personalstrategien gestaltet sein sollten, die die Werthaltungen junger MitarbeiterInnen zu unterstützen. Sebastian Schlund und Fazel Ansari setzen sich mit Kompetenzmanagement auseinander um Organisationen „*Fit for Future Work*“ zu machen. Dabei zeigen Sie insbesondere, wie auf KI aufbauende Methoden betriebliches Kompetenzmanagement verbessern kann. Mit der Gestaltung von Kundenreisen und dem Lernen aus Fehlern setzen sich Andreas Schöler und Dominik van Aaken in ihrem Beitrag „*Service Design und Failing Forward*“ auseinander. Sie zeigen, wie im Rahmen der Umsetzung solcher Kundenreisen ein produktives Scheitern, das Lernen aus Fehlern ermöglicht, bewerkstelligt werden kann. Michael Schiffinger führt die LeserInnen sodann in die „*World of p(ain)*“ ein. In seiner kritischen Auseinandersetzung mit dem statistischen ‚p Wert‘ zeigt er die Grundlogik des Hypothesentestens sowie die damit zusammenhängenden Problembereiche auf. „*Career Development für Frauen 45+*“ steht im Fokus des Beitrags von Nicole Bischof, Sibylle Olbert-Bock und Abdullah Redzeqi. Insbesondere werden im Artikel Handlungsempfehlungen zur Förderung von Frauen in Organisationen entwickelt. Den Schlusspunkt setzen dann Veronika Kolb-Leitner und Sonja Pichler. Aufbauend auf Erkenntnissen der Andragogik skizzieren die Autorinnen die Grundpfeiler für „*erfolgreiche Führung durch ziel- und lösungsorientierte Gespräche*“.

Abschließend geht unser besonderer Dank traditionell an all jene Personen, die die Austrian Management Review nicht möglich wäre. Wir danken allen Autorinnen und Autoren für das Einbringen ihrer Ideen und Gedanken sowie allen Gutachterinnen und Gutachtern für die konstruktive Auseinandersetzung mit diesen Gedanken und der Unterstützung bei der Weiterentwicklung der Beiträge. Wir danken unseren Ansprechpartnern beim Nomos Verlag, bei dem die Austrian Management Review ein neues Zuhause gefunden hat, und die uns dabei unterstützt haben den Verlagswechsel gut zu bewerkstelligen. Schließlich danken wir natürlich herzlich allen Leserinnen und Lesern. Denn letztlich sind sie der Grund, weshalb diese Zeitschrift existiert und existieren kann. Wir wünschen eine inspirierende Zeit bei der Lektüre der aktuellen Ausgabe!

Wolfgang H. Güttel

Stefan Konlechner



**Wolfgang H. Güttel**

Professor für Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften der TU Wien sowie Dean & CEO der TU Wien Academy for Continuing Education  
wolfgang.guettel@tuwien.ac.at



**Astrid Kleinhanns-Rollé**

Postdoc am Forschungsbereich Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften der TU Wien  
astrid.kleinhanns-rolle@tuwien.ac.at

## Leadership Landscape

### Führungsfähigkeiten, Führungsidentität und Führungseffektivität

Aktive Führung ist notwendig, um durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Verantwortungsbereiche in Unternehmen mit der Dynamik der globalen Weltwirtschaft und ihren Verwerfungen und Krisen mitzuhalten. Führungskräfte beeinflussen mit ihren Entscheidungen – Führungsimpulsen – über die aktuelle und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen. Ihre Wirkung entfalten sie durch den Einsatz ihrer individuellen Führungsfähigkeiten basierend auf der von ihnen gelebten Führungsidentität. Leadership Development ist daher wichtiger denn je. Wir stellen die Kernherausforderungen für Führungskräfte systematisch in Form einer integrativen Leadership Landscape dar. Daraus wird ersichtlich, auf welchen Ebenen Führungskräfte agieren können, welche Aufgaben sie zu erfüllen haben und wie sie situativ zwischen unterschiedlichen Führungsstilen wechseln können, um ihre Mitarbeiter bzw. Teams effektiv zu führen. Wir zeigen mit unserer Leadership Landscape zudem, welche Rollenanforderungen für Führungskräfte bestehen und welche Fähigkeiten von Führungskräften kultiviert werden können, um ihre Verantwortungsbereiche operativ und strategisch weiterzuentwickeln. Die Leadership Landscape dient dazu als Analyserahmen, der zeigt, wo sich Führungskräfte – auch in Leadership Development-Programmen – punktgenau weiterentwickeln können, um wirkungsvoll ihre Verantwortungsbereiche zu führen.

### Facetten der Führung

Führung als sozialer Interaktionsprozess dient dazu, die Präferenzsysteme der Mitarbeiter in Richtung Unternehmensziele zu beeinflussen. Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass die Unternehmensstrategie (bzw. Organisationsstrategie im Non-for-Profit- bzw. im öffentlichen Bereich) in die verschiedenen Bereiche getragen wird und die Leistungsbeiträge, für die sie Verantwortung tragen, auf das Zielsystem des

Unternehmens ausgerichtet werden<sup>1</sup>. Führungskräfte reduzieren durch ihre Entscheidungen und durch ihr Kommunikationsverhalten Komplexität, indem sie mit der externen Ambiguität<sup>2</sup>, d.h. den Widersprüchen in den Informationsflüssen im Unternehmen bzw. über die Unternehmensgrenzen hinausgehend, sinnstiftend umgehen müssen. Dazu sind sie gefordert, durch Sense-making<sup>3</sup> ein stimmiges Bild über ihren Verantwortungsbereich für sich selbst zu erzeugen. Oftmals widersprüchliche Informationen der Mitarbeiter über unterschiedliche Kundenwünsche, Schwachstellen oder Technologien sind mit ebenso mehrdeutigen Informationen aus den Märkten, Medien oder Netzwerken angemessen zu bündeln. Auf dieser Basis tragen Führungskräfte die Verantwortung, ihre Mitarbeiter – Human Resources – auf das übergeordnete Zielsystem auszurichten. Planung, Organisation und Kontrolle dienen dazu, um aus großen Zielen konkrete Aktivitäten abzuleiten und umzusetzen. Dazu müssen sie die Koordination der unterschiedlichen Ressourcen übernehmen, über Kommunikation ein möglichst konsistentes und sinnstiftendes Bild vermitteln, wie auch durch ihre Entscheidungen dafür Sorge tragen, dass die verschiedenen Aufgaben im Team verteilt und in Summe die Ziele erreicht werden. Im Idealfall verstehen und akzeptieren Mitarbeiter die Unternehmensziele und die Begründung für die im Team praktizierte Arbeitsverteilung, um in Summe das Gesamtziel zu erreichen. Basis dafür ist ein funktionales Teamgefüge, wo über einen gemeinsamen Bezugsrahmen Verständnis für die Zielsysteme und Aufgabenverteilung sowie für die Rollen im Team vorhanden und zudem ein sozialer Zusammenhalt für Vertrauen und psychologische Sicherheit<sup>4</sup> gegeben ist, die als Basis gute Zusammenarbeit im operativen Bereich und Offenheit für Neuerungen und Innovationen gewährleisten.

Die *Leadership Landscape* als Führungsmodell (Abb. 1) bietet einen Orientierungsrahmen, um Führung im Gesamtzusammenhang zu verstehen, das aktuelle Führungsverhalten zu analysieren und daraus für die Zukunft Weiterentwicklungsimpulse abzuleiten. Da das Umfeld ständig einer dynamischen Entwicklung unterworfen ist, werden Führungskräfte benötigt, die den *Performance Core*<sup>5</sup>, den verhaltenssteuernden Leistungskern von Organisationen, leistungsfähig halten. *Führungsfähigkeiten* bilden dazu die Voraussetzung, um die Aufgaben und Rollenanforderungen auf den unterschiedlichen *Führungsebenen* zu erfüllen. Es hängt maßgeblich von ihrer *Führungsidentität* ab, welche Prioritäten sie dadurch auf welchen Führungsebenen setzen, d.h. ob sie verstärkt Fachaufgaben, Managementaktivitäten oder visionäre Weiterentwicklungsprojekte im Fokus haben. Das operative Tagesgeschäft erfordert ein anderes *Führungsverhalten* als ein innovatives Neuerungsprojekt. Deshalb müssen Führungskräfte situativ ihren *Führungsstil* an die Aufgabenstellungen (*Führungsaufgaben*) anpassen, um den Mitarbeitern in unterschiedlicher Form Orientierung zu geben und auf ihr Leistungsverhalten Einfluss zu nehmen. Die aus Führungsfähigkeiten und Führungsidentität resultierende *Führungseffektivität* entscheidet, inwieweit eine Führungskraft in den *Leadership Kraftfeldern* – Führungsrollenauslegung, Teamprozesssteuerung und Organisationsgestaltung – die evolutionäre Anpassung des Performance Core an ein dynamisches Umfeld bewältigt. Davon hängen der kurzfristige Erfolg und das langfristige Überleben gleichermaßen ab.

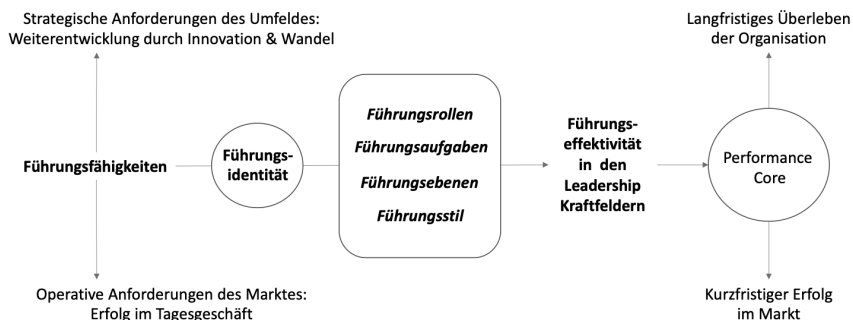


Abbildung 1: Leadership Landscape als Führungsmodell

### Führungsebenen: Operative Aufgaben und visionäre Weiterentwicklung

Wofür sind Führungskräfte verantwortlich? Führungskräfte agieren auf drei Ebenen (Abb. 2). Auf *operativer Ebene* stehen Fachaufgaben des Tagesgeschäfts im Mittelpunkt. Viele Führungskräfte, besonders auf unteren bzw. mittleren Führungsebenen, sind mit fachlichen Aktivitäten betraut. Ähnlich zu Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung fließt ein erheblicher Teil ihrer Arbeitskapazität und ihrer Aufmerksamkeit in operative Tätigkeiten. Zu den fachlichen Aktivitäten kommt die operative Ausrichtung des Verantwortungsbereichs, die aus einer intensiven Auseinandersetzung mit den fachlichen Themen resultiert. Sie sind auf dieser Ebene tief in Details eingebunden. Im Sport wäre dies mit dem Spielertrainer vergleichbar, der gleichzeitig spielt und führt. Joachim Löw agierte etwa am Ende seiner Fußballerlaufbahn und gleichzeitig am Beginn seiner Trainerkarriere beim Schweizer Unterligacub FC Frauenfeld als Spielertrainer. Personen, die primär auf dieser Ebene in offiziellen Führungsfunktionen agieren, können als Fachkraft mit Führungsfunktion betrachtet werden.

Auf *Managementebene* steht themenunabhängig die methodische Arbeit entlang des Managementprozesses im Mittelpunkt. Konkrete operative Aufgaben müssen gleichermaßen wie Innovations- und Veränderungsprojekte geplant, organisiert und deren Erfüllungsgrad schließlich kontrolliert werden. Durch Koordination, Kommunikation und Entscheidungen steuern sie im Führungsalltag kontinuierlich die Ausrichtung des Verantwortungsbereichs. Besonders gut wird diese Ebene bei General Management-orientierten Führungskräften sichtbar, die auch branchenunabhängig in CEO-Rollen agieren. Sergio Marchionne, der erfolgreiche CEO von FIAT bzw. Fiat Chrysler Automobiles, blickte etwa auf eine Karriere als CFO bei Lawson Mardon Group (Verpackungsunternehmen), CEO bei Alusuisse (Aluminiumverarbeitung) oder Société Générale de

Surveillance (Warenprüfkonzern) zurück, bevor er in die Automobilindustrie wechselte. Auf dieser Ebene ist die Bezeichnung Manager für jene Personen zutreffend, die sich vordringlich Managementaufgaben widmen und für Planung und Organisation der Aufgabenverteilung sorgen und deren Umsetzung kontrollieren und kontinuierlich koordinierend, kommunikativ und entscheidend eingreifen, um die strategische Ausrichtung zu gewährleisten.

Die *visionäre Ebene* wird für Führungskräfte besonders bei Weiterentwicklungsaktivitäten in Richtung Innovation und Wandel bedeutsam. Die Zukunft ist immer ungewiss, die Vorstellungen dazu sind vage und der Prozess zur Realisierung wird oft als risikoreich angesehen. Mitarbeiter kreieren automatisch auf Basis ihrer Vorerfahrungen und Persönlichkeitstypen verschiedenste Vorstellungen über Weg und Ziel bei Innovationen und Veränderungen. Deshalb bedarf es der Schaffung eines glaubwürdigen Zielbildes (Big-Picture), das Sicherheit in unsicheren Zeiten zu vermitteln versucht. Dies gilt für große und kleine Neuerungsinitiativen gleichermaßen, denn auch bei einer kleinen Veränderung werden Begründungen für die Notwendigkeit bzw. Dringlichkeit einer Veränderung und eine Beschreibung des Zielzustandes notwendig, um Mitarbeiter kognitiv und emotional zu überzeugen<sup>6</sup>. Visionen erzeugen Spannungen zwischen der aktuellen Situation und den Zukunftsvorstellungen, die für die Organisation mit ihren Mitarbeitern als Triebkraft für die Weiterentwicklung dienen können. Steve Jobs war beispielsweise mit seinen Visionen über die Welt der Computer seit den späten 1970er Jahren und dann zu Telefonie und mobilen Computern prägend für die weltweite Entwicklung in diesen Technologiefeldern. Er war in der Lage, komplexe Technologien visionär in Worte – und später in Produkte – zu verpacken und Apple bzw. NeXT in völlig neue Dimensionen zu führen. Agieren Personen auf allen drei Ebenen, dann kann von Führungskräften gesprochen werden (Yukl 2012). Sie kreieren langfristige (große) Visionen für die Entwicklung ihres Verantwortungsbereichs, sind aber auch in der Lage, das Tagesgeschäft gut zu managen und in Fachthemen kompetente Entscheidungen zu treffen.

Aktivitäten auf verschiedenen Führungsebenen hängen mit zwei unterschiedlichen Karrieremodellen für Führungskräfte auf globaler Ebene zusammen<sup>7</sup>. Daraus resultieren konträre Erwartungen in den Organisationen, welche Schwerpunkte eine Führungskraft setzen soll. In den deutschsprachigen Ländern dominieren Kaminkarrieren. Eine längere Phase in Fachbereichen ohne Führungsverantwortung dient vielfach implizit zur Potenzialerkundung. Wird einer Person die Eignung für höhere Führungsebenen zugeschrieben, dann klettert die Führungskraft innerhalb des Expertisefeldes die Hierarchie nach oben (z.B. sehr gute Vertriebsmitarbeiter bewegen sich in Richtung Vertriebsvorstandsposition hoch). Im Unterschied dazu ist im angloamerikanischen Karrieremodell mit der Helikopterkarriere deutlich mehr Bewegung zwischen den Fachbereichen bzw. Expertisefeldern verbunden. Neben einer einschlägigen Fachausbildung dienen Trainee- oder MBA-Programme dazu, bei den Potenzialträgern Managementwissen und Kenntnisse von Managementmethoden zu stärken. Sie können dann dieses Know-how in verschiedenen Unternehmensbereichen anwenden, ohne zu stark operativ tätig zu werden. Sie

bewegen sich im Laufe ihrer Karriere in der Hierarchie nach oben, indem sie für verschiedene Fachbereiche Verantwortung übernehmen (z.B. vom Beginn im Einkauf über den Vertrieb in eine Geschäftsführerposition einer Länderniederlassung). Die visionäre Ebene spielt für Weiterentwicklung durch Innovation und Wandel in beiden Karriere-modellen eine ähnlich große Rolle.

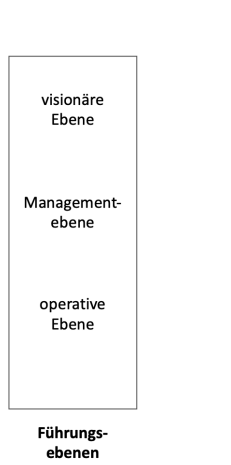


Abbildung 2: Führungsebenen

### Führungsaufgaben: Tagesgeschäft, Management und Zukunftsgestaltung

Welche Aufgaben müssen Führungskräfte erfüllen? Die Führungsebenen gewinnen große Relevanz, wenn Führung auf konkrete Aufgaben herunter gebrochen wird. Im operativen Tagesgeschäft dominieren *Fachaufgaben*, die zur Erfüllung des Unternehmenszwecks und zur Abdeckung der Kundenbedürfnisse notwendig sind. Aus der Gesamtstrategie ergeben sich unterschiedlichste operative Aktivitäten, die entlang der Geschäftsprozesse auszuführen sind, um den Ansprüchen der Kunden zu genügen und Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu sichern. Kundenanfragen müssen entgegengenommen, Waren verpackt und versendet oder die Qualität von Software-Codes getestet werden. In diesen Bereichen stehen die *Fachaufgaben* im Mittelpunkt und Führungskräfte sind für die effiziente Abwicklung des Tagesgeschäfts verantwortlich.

Die Fülle an operativen Aktivitäten erfordern konsequentes Management. *Planung, Organisation, Kontrolle sowie damit einhergehend laufende Koordination, Kommunikation und Entscheidung* sichern die Ausrichtung des Verantwortungsbereichs<sup>8</sup>. Management, auch von Projekten, ist gleichermaßen bedeutsam bei der Gestaltung von

Veränderungs- und Innovationsprozessen. Denn Absatzzahlen müssen geplant, der Einkauf bis zum Vertrieb über die Produktion durch Strukturen (Regeln), Prozesse und Systeme (z.B. IT) organisiert und die konkreten Vertriebszahlen bzw. Key Performance Indicators kontrolliert werden, um allenfalls auf Abweichungen schnell reagieren zu können. Die Durchführung erfordert kontinuierliches Koordinieren zwischen den unterschiedlichen Ressourcen. Mitarbeiter müssen in notwendiger Anzahl beispielsweise in McDonald-Restaurants präsent sein, um an den Geräten – „Küchen“ – Burger mit den angelieferten Zutaten und auf Grundlage von Prozessbeschreibungen – „Kochrezepten“ – zu erstellen und zu verkaufen. Kommunikation ist ständig notwendig, um die verschiedenen Aktivitäten sinnstiftend miteinander in Bezug zu setzen und auch im Detail aufeinander abzustimmen. Schließlich sind kontinuierlich Entscheidungen zu treffen, um die Geschäftsprozesse aufrechtzuhalten und in den jeweiligen Situationen die passenden Aktivitäten auszuführen, d.h. nach der elektronischen Bestellung einen Kochvorgang in die Wege zu leiten. Ohne kontinuierliche Koordination, Kommunikation und Entscheidung würde jede Organisation der Auflösung näher rücken (aber durch das Aufgreifen von Kommunikation, Koordination und Entscheidung wieder zum Leben erweckt werden).

Führungskräfte müssen immer die Weiterentwicklung der eigenen Verantwortungsbereiche im Blick haben. Denn in einem sich ständig ändernden Umfeld – innovative Technologien, neue Wettbewerber, geänderte Kundenbedürfnisse oder Krisen – ist die evolutionäre Anpassung an neue Gegebenheiten essenziell. Die Stabilität des Unternehmens, d.h. das Überleben, kann nur durch ständigen Wandel bzw. laufende Innovationstätigkeit gewährleistet werden. Im Gegensatz zum Tagesgeschäft sind bei Innovation und Wandel die großen *Visionen und Zielbilder* gefragt. Denn die Details von Zukunftsvorstellungen sind noch nicht ausreichend konkretisierbar und müssen erst im Laufe der Zeit, d.h. im Prozessverlauf, heruntergebrochen und spezifiziert werden. Führungskräfte sind gefordert, die Innovations- und Wandelprozesse in ihren Verantwortungsbereichen zu gestalten, um sie zukunftsfähig zu halten<sup>9</sup>. Aus der vagen Idee eines mobilen Kleincomputers mit angehängter Telefonfunktion musste über viele Jahre ein radikal-innovatives iPhone entwickelt, gebaut und vertrieben werden. Führungskräfte bedienen sich visionärer Zielbilder und „Story-Telling“ zur Vermittlung ihrer Ideen, um Mitarbeiter in die notwendigerweise unsichere Zukunft kognitiv und emotional mitnehmen zu können.

Die Führungsaufgaben reichen daher von den jeweils unternehmensspezifischen Fachaufgaben im Tagesgeschäft über klassische Managementaktivitäten aus Planung, Organisation, Kontrolle mit kontinuierlicher Koordination, Kommunikation und Entscheidung bis zu Visionen für die Zukunftsgestaltung der Verantwortungsbereiche (Abb. 3).



Abbildung 3: Führungsaufgaben

### Führungsstil: Ausrichtung und Lernen

Wie beeinflussen Führungskräfte ihre Mitarbeiter, um Ziele durchzusetzen? Führung ist ein sozialer Interaktionsprozess mit dem Ziel, die Präferenzsysteme der Mitarbeiter in Richtung Unternehmensziele zu beeinflussen<sup>10</sup>. Jeder Mitarbeiter unterscheidet sich unter anderem in seinen Zielen, Werten, Persönlichkeit, Sozialisations- und Erfahrungshintergründen, und demnach in seinen Kommunikations-, Motivations- und Arbeitspräferenzen. Führungskräfte sind daher gefordert, nach Situation und Person die passende Interaktionsform zur Beeinflussung zu erkennen und umzusetzen. Führungskräfte müssen deshalb situativ zwischen unterschiedlichen Führungsstilen wechseln.<sup>11</sup> Je nach Situation, d.h. beispielsweise nach der Komplexität der Situation, Wissen der Mitarbeiter und dem Willen zur Mitgestaltung, sind unterschiedliche Handlungsalternativen gefragt. Führungskräfte verfügen demnach über ein unterschiedliches Repertoire an Führungsstilen, die entlang eines Kontinuums von top-down bzw. autoritär bis zu bottom-up bzw. partizipativ-delegativ reichen. Führungsstile bewegen sich zwischen Aufgabenorientierung über autoritäre Vorgaben von Zielen und enger Kontrolle bis zu Vertrauen und Zusammenhalt (Mitarbeiterorientierung) mittels Partizipation und Integration. Für Führungskräfte nimmt die Effektivität ihrer Führungsaktivitäten zu, wenn sie in der Lage sind, situationsspezifisch zu reagieren. Jede Person neigt zu einer bestimmten Positionierung – zu einem persönlich präferierten Führungsstil – entlang des Kontinuums zwischen autoritärem und partizipativ-delegativem Führungsstil auf Basis ihres Persönlichkeitstyps und der Lernerfahrung im Laufe ihres gesamten Sozialisationsprozesses. Ein variantenreiches, großes Verhaltensrepertoire, das über den persönlich

präferierten Führungsstil hinausgeht, hilft der Führungskraft, unterschiedliche Situationen angemessen zu meistern und Mitarbeiter darüber hinaus motiviert zu halten.

Leistungs- vs. Mitarbeiterorientierung wird besonders im Zusammenhang mit Ausrichtung vs. Weiterentwicklung sichtbar<sup>12</sup>. Ein Exekutionskontext liegt vor, wenn eine klare Zielsetzung (Management by Objectives) und die laufende Kontrolle der Zielerreichung gewährleistet wird, wie dies beim *transaktionalen* Führungsstil der Fall ist. Die Führungskraft gibt klare Ziele und Regeln vor und überwacht die Form und den Grad der Zielerreichung (d.h. die Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens an Zielen und Regeln). Beispielsweise müssen sich Piloten klar an die Regeln halten und werden durch eine Vielzahl von sozialen und technischen Kontrollinstrumenten (z.B. Flugsicherung, Aufzeichnung der technischen Details des Flugbetriebs) überwacht. Sie bekommen im Kern ihr Gehalt für die präzise Einhaltung von Regeln<sup>13</sup>.

Im Gegensatz dazu können Führungskräfte in unsicheren Umfeldern nur darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter im Sinne der Organisation agieren. Die Grundlage dazu ist Commitment, d.h. die Bindung der Mitarbeiter an die Führungskraft bzw. an die Organisation. Lernkontexte zeichnen sich dadurch aus, dass ein hohes Ausmaß an Vertrauen gewährleistet sein muss, da eine konkrete Vorgabe von Zielen sowie die klare Definition von Prozessschritten nicht möglich ist. Kreativität kann nicht angeordnet werden; es braucht einen vertrauensvollen Kontext mit einem hohen Ausmaß an psychologischer Sicherheit, d.h. eine vertrauensvolle Atmosphäre im Team, dass sich jeder Einzelne offen äußern darf, ohne negative Reaktionen durch die Führungskraft oder die anderen Mitarbeiter zu befürchten. Ein *transformationaler* Führungsstil legt dazu die Grundlage. Führung erfolgt über Visionen und das Ansprechen intrinsischer Motivationspotenziale durch individuelle Unterstützung und der Förderung von Gruppenzielen. Ohne Partizipationsmöglichkeiten – der Kernakteure – wären besonders Innovationsprojekte und kulturmodifizierende Veränderungsprojekte (z.B. Team- oder Organisationsentwicklungsprojekte, die einen Wandel des Fundaments an Werten und sozialen Normen adressieren) nicht möglich.

Führungskräfte sollten daher reflektiert in Bezug auf ihren persönlich präferierten Führungsstil sein und lernen, auch in herausfordernden Situationen, variantenreich entlang des Kontinuums aus transaktionalen und transformativem Führungsstil den jeweils situationsspezifisch passenden zu wählen (Abb. 4). Steht das Tagesgeschäft im Vordergrund, dann spielt die Ausrichtung an den Zielen und Prozessen des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Der transaktionale Führungsstil dominiert. Werden hingegen Innovationen oder kulturmodifizierende Veränderungsprojekte verfolgt, dann ist ein transformationaler Führungsstil angemessen. Im eigenen Verantwortungsbereich kann es daher sinnvoll sein, wenn primär ein transaktionaler Führungsstil auf die Einhaltung von Prozessen, Regeln und die Zielerreichung abstellt. Wird hingegen versucht, über ein

Debriefing Impulse für die Weiterentwicklung des Bereichs zu finden, etwa um bestimmte musterhafte Qualitätsmängel auszumerzen, oder in einem Brainstorming neue Zusatzangebote rund um ein Produkt zu finden, dann braucht es einen vertrauensvollen Lernkontext, wo sich alle involvierten Mitarbeiter einbringen können und wollen. Das situative Umschalten zwischen Exekutions- und Lernkontext durch den passenden Führungsstil wird daher zur hohen Kunst für Führungskräfte.

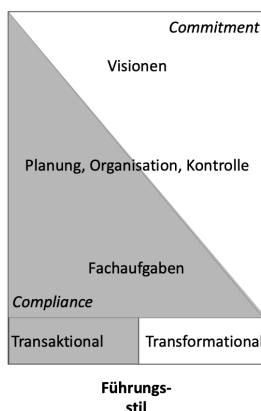


Abbildung 4: Führungsstil

### Führungsrollen: Menschen, Informationen und Entscheidungen

Welche Rollen müssen Führungskräfte ausfüllen, um wirkungsvoll agieren zu können? Eine Führungsrolle bündelt Verhaltenserwartungen der Mitarbeiter im Team, der Führungskollegen auf gleicher hierarchischer Ebene und der Vorgesetzten der nächsthöheren Führungsebene an den Inhaber einer Führungsposition. Führungskräfte antizipieren diese Erwartungen und bilden daraus Erwartungs-Erwartungen<sup>14</sup>, zu denen noch die eigenen Ansprüche an die Führungsrolle hinzukommen. Die Auslegung der Führungsrolle ist entscheidend, wie Führungskräfte die verschiedenen Anforderungen an sie erfüllen. Entlang der kontinuierlichen Führungsaufgaben Koordination, Kommunikation und Entscheidung, in denen sich auch die übrigen temporären Führungsaufgaben (Planung, Organisation und Kontrolle) widerspiegeln, können die Rollenkomponenten einer Führungsrolle<sup>15</sup> in interpersonelle Beziehungsrollen, Informationsrollen und Entscheidungsrollen differenziert werden (Abb. 5).

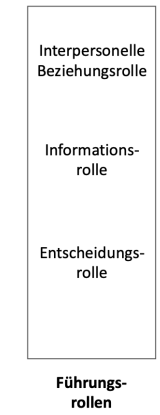


Abbildung 5: Führungsrollen

Das Rollenbündel der *interpersonellen Beziehungen* deckt die soziale Dimension von Führung ab. Denn Führungskräfte müssen über symbolisches Management durch ihre spezifische sichtbare Auslegung ihrer Führungsrolle versuchen, Einfluss auf ihre Mitarbeiter zu bekommen. Als „Galionsfigur“ machen sie Entscheidungen sichtbar und geben im Idealfall sinnstiftend Orientierung in Richtung ihrer Teams. Als „Vorgesetzte“ sind sie entlang der People Management-Prozesse gefordert. Die Ausrichtung der Mitarbeiter gelingt nur über einen sozialen Interaktionsprozess, wo die Führungskraft ihr Zielsystem bzw. jenes des Unternehmens den Teammitgliedern näherbringen und das Engagement bei der Aufgabenerfüllung beurteilen muss. Neben der kontinuierlichen Menschenführung können Recruiting, Onboarding, Entwicklung oder Abbau temporär auf der Führungsagenda stehen. Schließlich ist die Führungskraft als „Networker“ für die Vernetzung des eigenen Bereichs mit anderen Unternehmensbereichen bzw. über die Unternehmensgrenzen hinaus verantwortlich und muss externe Erwartungen erfüllen. Die Netzwerkintegration sichert den Zufluss an Ressourcen oder Wissen für den eigenen Verantwortungsbereich.

Führungskräfte kommunizieren kontinuierlich und gewährleisten dadurch den für die Aufgabenerfüllung notwendigen Fluss an Informationen. Sie nehmen eine *Informationsrolle* ein. Die Komplexität wird durch Führungskräfte nur dann absorbiert, wenn sie sich mit der Mehrdeutigkeit von Informationen, die aus den unterschiedlichsten internen und externen Quellen resultieren, auseinandersetzen. Neben den offiziellen Kanälen tragen Teammitglieder, informelle Netzwerke, die Gerüchteküchen oder widersprüchliche Medienberichterstattungen, wie etwa während der Corona-Pandemie, zur Ambiguität der Informationslage bei. Die Führungskraft muss in der Lage sein, Informationen zu sammeln und daraus ein angemessenes Bild (Big-Picture) zu kreieren („Radarschirm“), aus dem eine Prioritätensetzung für strategisches und operatives Handeln

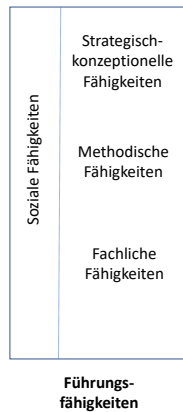
erfolgen kann. Die Führungskraft wird dann effektiv auf andere einwirken können, wenn sie für sich selbst Klarheit über die jeweilige Situation schaffen kann. Mit einem konsistenten Bild wird es leichter gelingen, als „Sender“ auf andere mit sinnstiftender Kommunikation Einfluss zu nehmen, um die Aufgabenerfüllung oder die Mitarbeit in Innovations- oder Veränderungsprojekten zu fördern. Als „Sprecher“ vertritt die Führungskraft ihren Bereich im unternehmensinternen oder -externen Kontext und gewährleistet dadurch den Informationsfluss.

Mit der formalen Führungsrolle sind Entscheidungsrechte verbunden (*Entscheidungsrollen*). Führungskräfte können als „Entrepreneure“ ihre Verantwortungsbereiche über Innovations- und Veränderungsprojekte auch im kleinräumigen Bereich weiterentwickeln. Sie selektieren vielversprechende Entwicklungsideen und nutzen auch ihre formale Machtposition, um Neuerungsthemen voranzutreiben. Führungskräfte treffen Entscheidungen über den „Ressourceneinsatz“, der von der Aufgabenverteilung im Team über Zeitbudgets bis zu den Finanzströmen reicht. In diesem Zusammenhang spielt die Verteilung von Aufmerksamkeit als kritische Ressource von Führungskräften eine große Rolle.<sup>16</sup> Denn nicht alle Projekte, Personen oder Prozesse können gleichzeitig verfolgt werden. Deshalb ist es bei Führungskräften essenziell, wenn sie ihre Aufmerksamkeit als individuelle Ressource sorgsam verteilen und dadurch ihre Handlungsfähigkeit als Entscheider sicherstellen. Damit vermeiden sie einerseits eine kognitive Überlastung bei sich, geben aber andererseits den Mitarbeitern Orientierung, indem sie klar signalisieren, welche Themen durch ihre Aufmerksamkeit konsequent und konsistent verfolgt werden. In ihrer Entscheidungsrolle sind Führungskräfte als „Konfliktlöser“ gefragt, denn Widersprüche beim Ressourceneinsatz, z.B. zwischen den Präferenzsystemen der Mitarbeiter oder in der Schwerpunktsetzung von Vertriebsaktivitäten, kommen in einem dynamischen Umfeld laufend vor und brauchen die Lösungskraft durch die Führungsperson. Als „Verhandlungsführer“ agieren sie in Entscheidungssituationen im Unternehmen und darüberhinausgehend – u.a. für den Ressourceneinsatz – und müssen dieser Rollenerwartung ausreichend gerecht werden.

### **Führungsfähigkeiten: Aufgaben, Management, Strategien und Menschen**

Welche Fähigkeiten müssen Führungskräfte kultivieren, um ihre Aufgaben und Rollenanforderungen gut erfüllen zu können? Zur Erfüllung der Anforderungen an ihre Führungsrolle benötigen Führungskräfte passende fachliche, methodische, soziale und strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten (Abb. 6).<sup>17</sup> Fähigkeiten bestehend aus Kognitionen und Entscheidungsheuristiken resultieren aus den individuellen Prädispositionen des Persönlichkeitstyps sowie aus der Lernerfahrung, die Individuen im Laufe ihres Sozialisationsprozesses bis zur Gegenwart durchlaufen.<sup>18</sup> Während die Persönlichkeit im Kern im Alter zwischen 20 und 30 Jahren ein hohes Ausmaß an Stabilität erreicht (z.B. gemessen an den Big Five-Persönlichkeitsdeterminanten mit Offenheit für Neuerungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Extrovertiertheit und emotionaler Labilität (Neurotizismus)<sup>19</sup>; sind Fähigkeiten ein Leben lang entwickelbar. Führungskräfteentwicklungs-

programme setzen daher an ihnen an, um die Wirksamkeit von Führungskräften zu steigern und Führungskräfte für neue Herausforderungen weiter zu qualifizieren.



**Abbildung 6: Führungsaufgaben**

*Fachliche Fähigkeiten* dienen Führungskräften zur Erfüllung ihrer Fachaufgaben und zur Bewältigung der fachlichen Aspekte ihrer Führungsentscheidungen, denn unabhängig von der hierarchischen Ebene braucht es ein gewisses Ausmaß an Fachexpertise, um Entscheidungen fundiert treffen zu können. *Methodische Fähigkeiten* umfassen neben dem Methoden-Know-how für Fachaufgaben auch jene Methoden der Planung (z.B. Strategieanalyse und -entwicklung), der Organisation (z.B. Gestaltung passender Geschäftsprozesse) und der Kontrolle (z.B. Controllingsystem) sowie koordinierende (z.B. Abstimmungsroutinen), kommunikative (z.B. Informationsverteilung) und entscheidungsrelevante (z.B. Entscheidungsprozesse) Fähigkeiten. Fachliche und methodische Fähigkeiten sind bei der Bewältigung des Tagesgeschäfts und bei Managementaufgaben relevant. Sie sind die Grundlage des Erfolgs in der Gegenwart und sind über wissensorientierte Trainings erlern- und perfektionierbar. *Soziale Fähigkeiten* ermöglichen Interaktion und Menschenführung. Sie befähigen die Steuerung von Gruppenprozessen, die persönlichkeitsorientierte Kommunikation oder das Moderieren von Konfliktlösungsprozessen im Team. Ihre Ausübung führt zur sozialen Integration der Mitarbeiter in funktionale Teams. Verhaltensorientierte Trainings, beispielsweise mit Outdoor-Elementen, fördern Reflexionsprozesse und stärken die Entwicklung sozialer Fähigkeiten. Bei den *strategisch-konzeptionellen Fähigkeiten* steht die Zukunftsorientierung im Vordergrund. Darunter fällt einerseits die langfristige strategische Ausrichtung des Bereichs durch die Kreation von strategischen Initiativen für Innovations- oder Veränderungsprojekte. Aus vagen Ideen müssen konkrete Maßnahmen mit passender kommunikativer Begleitung abgeleitet und umgesetzt werden. Andererseits gibt es immer wieder

kleine Themen strategisch-konzeptionell zu überlegen und zu entscheiden. Konflikte im Team sind genauso zu lösen wie das Onboarding neuer Mitarbeiter, die Definition der Agenda für das nächste Jour-fixe-Meeting oder die Planung und Verteilung von Arbeitspaketen. Daraus resultieren kleine Initiativen, um durch die Gestaltung der strategischen und operativen Rahmenbedingungen eine professionelle Zusammenarbeit im Team sicherzustellen. Strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten können durch Reflexionsprozesse in verhaltensorientierten und theoriefundierten systemischen Trainings weiterentwickelt werden.<sup>20</sup>

Inwiefern Führungskräfte ihre Fähigkeiten in verschiedenen Situationen zum Einsatz bringen, hängt mit ihrer Persönlichkeit zusammen, aus der kaum erlernbare Eigenschaften wie Mut (Risikobereitschaft), Durchhaltevermögen, Zielstrebigkeit oder Resilienz (emotionale Stabilität) entspringen. Fähigkeiten sind erlernbar;<sup>21</sup> die Haltung ist hingegen nur über Reflexionsprozesse entwickelbar.<sup>22</sup> Ein reflektiertes Selbstbild und das Wissen um die Entwicklungsmöglichkeit von Fähigkeiten (Growth-Mindset) sind zur Entwicklung der Fähigkeiten von Führungskräften und ihrer Mitarbeiter von Bedeutung. Das Ausmaß der Aktivierung von Fähigkeiten hängt daher maßgeblich von der Prioritätensetzung in Bezug auf Aufmerksamkeit und Zeit ab, die aus der Führungsidentität resultiert. Im Laufe der Karriere von Führungskräften sollte sich der Schwerpunkt vom Einsatz operativer Fähigkeiten in Richtung strategisch-konzeptioneller verschieben. Aus dem Selbstverständnis „Fachexperte mit Führungsaufgaben“ sollte sich im Zeitverlauf des hierarchischen Aufstiegs eine Führungsidentität entwickeln, die „Führung im Zentrum“ sieht. Soziale und methodische Fähigkeiten bleiben unabhängig von der Führungsebene relevant.

### **Führungsidentität: Führungskraft, Manager oder Fachkraft mit Führungsfunktion**

Wie ist das Selbstverständnis und die Haltung als Führungskraft, d.h. ihre Führungsidentität, konstituiert? Inwieweit Führungskräfte von ihren Fähigkeiten Gebrauch machen und Führung ins Zentrum ihrer Tätigkeiten stellen, hängt von ihrer Identität als Führungskraft ab.<sup>23</sup> Wenn sie ihre Führungsrollenanforderungen ernst nehmen, die sich aus den Aufgaben für Führungskräfte ergeben, dann benötigen Führungsaktivitäten viel Zeit und kognitive Energie. Je mehr operative Aktivitäten noch hinzukommen und je größer das Team wird, desto weniger Zeit bleibt für Führung und desto weniger stark werden die Teammitglieder ihre Führungskraft wahrnehmen („spüren“).

Individuen können in Führungsrollen als Fachexperten in Führungsfunktionen, als Manager oder als Führungskräfte agieren (Abb. 7). Stehen primär Fachaufgaben im Fokus der Führungskraft, dann agiert sie als *Fachexperte in Führungsfunktion*. Die im deutschsprachigen Raum vorherrschende Kaminkarriere fördert dieses Selbstverständnis, denn oft wird der beste Fachexperte (z.B. Vertriebsmitarbeiter, Techniker) zur Führungskraft berufen. Führungskräfte müssen jedoch neben fachlichen und methodischen Fähigkeiten auch soziale und strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten aktivieren und einsetzen, um die Teams zu integrieren, den Ressourceneinsatz und die Aufgabenverteilung gut zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren sowie Weiterentwicklungsimpulse zu

setzen. Inwieweit die Person dies kann und will, hängt von ihren Fähigkeiten und ihrer Auslegung der Führungsrolle ab. Verbleibt die Person rein in ihrem fachlichen Expertise-feld und ignoriert Führungsaufgaben weitgehend, dann wird weder das Tagesgeschäft erfolgreich geführt werden können noch wird ein Team, in dem die formale Führungskraft akzeptiertes Mitglied ist, über die Zeit entstehen. Da selbst im Tagesgeschäft immer wieder unvorhersehbare Ereignisse auftreten, die im operativen Bereich gelöst werden müssen, sind zumindest minimale Führungs- und Managementaktivitäten notwendig, um es störungsfrei abwickeln zu können.



Abbildung 7: Führungsidentität

Wirkungsvoller werden Personen in Führungsrollen agieren, wenn sie sich primär als Manager oder Führungskraft und nicht als der beste Fachexperte (in Führungsfunktion) verstehen. Als *Manager* bringen sie neben ihren operativen Fähigkeiten auch Managementfähigkeiten zum Einsatz, um den Verantwortungsbereich gut zu verwalten, indem sie die Aufgabenstellungen planen, in Arbeitspakete verteilen, deren Umsetzung organisieren, kontrollieren und kontinuierlich für Kommunikation, Koordination und Entscheidungen sorgen. Das Selbstverständnis auf dieser Ebene entwickelt sich von hoher Detailtiefe, operativer Involvierung und einem auf Command-Control-orientiertem Micro-Management<sup>24</sup> in Richtung Empowerment der Mitarbeiter durch Delegation von Verantwortungsbereichen, damit auch die Teams gut entwickelt und geführt sind, und einer zunehmenden strategischen Herangehensweise.

*Führungskräfte* mit gefestigter Führungsidentität nützen ihre strategisch-konzeptionellen und ausgeprägten sozialen Fähigkeiten, um als Visionäre ihre Mitarbeiter zu inspirieren bzw. ein klares Zielbild zu kommunizieren, für motivationale Rahmenbedingungen zu sorgen (z.B. durch ein passendes Ausmaß an Autonomie, durch ein

vertrauensvolles Teamgefüge oder durch Anerkennung und Feedback)<sup>25</sup> und ihre Verantwortungsbereiche weiterzuentwickeln. Primär sind sie in ihrem Selbstverständnis und in ihrer Prioritätensetzung Führungskräfte und sie widmen sich vordringlich den Führungsaufgaben und nicht den Fachaufgaben.<sup>26</sup> Sie werden ihre Rollenanforderungen umfänglich ausüben. Durch Nutzung ihrer strategisch-konzeptionellen Fähigkeiten sind sie klarer in der Prioritätensetzung und können ihre Führungsagenda konsequenter und konsistenter verfolgen. Mit einer gefestigten Führungsidentität ist den Personen als Rollenträger bewusst, dass sie für die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter und Teams verantwortlich sind und es von ihnen abhängt, inwieweit Klarheit bezüglich Ziele, Spielregeln oder Rollen herrscht und dass Vertrauen die Grundlage für eine gewinnende Zusammenarbeit ist. Sie sind sich bewusst, dass es an ihrem Zugang, d.h. an der Auslegung ihrer Führungsrolle, liegt, inwieweit es ihnen gelingt, die Unternehmensziele auch in das Zielsystem ihres Teams zu inkorporieren. Wirkungsvolle Führung hängt daher von den Fähigkeiten und von der Auslegung der Führungsrolle ab.

### **Leadership Landscape: Fähigkeiten, Identität, Ebenen, Stil, Aufgaben und Rollen**

Die Leadership Landscape (Abb. 8) dient als integratives Modell, um Führungskräften ihren Handlungsrahmen für wirkungsvolle Führung aufzuzeigen und bei der Führungskräfteentwicklung punktgenau Maßnahmen zur Weiterentwicklung setzen zu können. Denn Führungskräfte müssen je nach langfristiger strategischer Weiterentwicklung oder kurzfristiger operativer Ausrichtung auf unterschiedlichen Ebenen Entscheidungen treffen. Dazu dient ein breites Verständnis für die Aufgaben von Führungskräften, die vom Tagesgeschäft bis zur visionären Weiterentwicklung über Innovationen und Veränderungsprojekte reichen und in jedem Fall die Nutzung von Managementmethoden verlangen. Unterschiedliche Führungsstile sind daher gefragt, um im operativen Bereich über die Vorgabe von Zielen und Formen der Ausführung einen Exekutionskontext in Richtung Performance-orientierung zu schaffen und situationsspezifisch für die Kreation von Weiterentwicklungsinitiativen auf einen Lernkontext zu wechseln, der einen Kreativraum darstellt, wo auch unkonventionelle neue Ideen einen Raum für die Auseinandersetzung im Team finden. Führungskräfte erfüllen daher unterschiedliche Rollenanforderungen, die wiederum verschiedenartige Fähigkeiten verlangen. Doch Fähigkeiten reichen nicht aus, denn es hängt letztlich von der Haltung und vom Selbstverständnis ab, d.h. von der wahrgenommenen Identität als Führungskraft, inwiefern primär das Tagesgeschäft dominiert und Personen als Fachexperten in Führungsfunktionen agieren oder ob auch die kontinuierliche Entwicklung operativer oder strategischer Rahmenbedingungen auf der eigenen Agenda steht, wie dies bei Führungskräften der Fall ist.

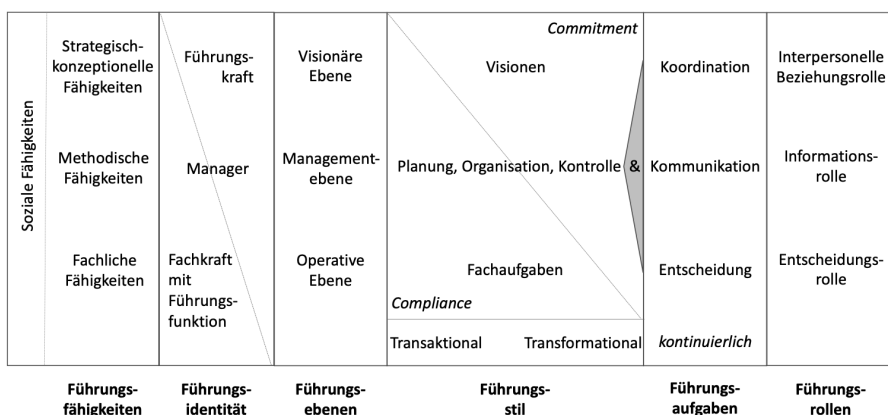


Abbildung 8: Leadership Landscape

## Conclusio

Die Entwicklung von Führungskräften ist für Unternehmen, Non-for-Profit bzw. öffentlichen Organisationen erfolgskritisch. Mit der Leadership Landscape legen wir ein integratives Modell vor, das zeigt, wie die unterschiedlichen Anforderungen an Führungskräfte in einem komplexen und dynamischen Umfeld zusammenwirken und wo welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Führungsfähigkeiten ansetzen können. Unterschiedliche Rahmenbedingungen im Markt oder in der Organisation erfordern spezifische Antworten der Führungskraft. Ein aus perfektionierten Fähigkeiten resultierender Variantenreichtum im Führungshandeln zeichnet gute Führungskräfte genauso aus wie ein umfängliches Annehmen und Ausfüllen der Führungsrolle, die sich in der Identitätskonstruktion als Führungskraft, d.h. in der Haltung und im Selbstverständnis widerspiegelt. Entwickelte Führungsfähigkeiten und eine gefestigte Führungsidentität bestimmen ein wirkungsvolles Führungsverhalten bei der Rollen- und Aufgabenerfüllung auf den Ebenen, mit dem Führungskräfte den Performance Core von Unternehmen leistungsfähig und langfristig wettbewerbsfähig halten.

## Managementimplikationen

Entlang der diskutierten Dimensionen können Sie als Führungskraft nun überlegen, inwieweit Sie die unterschiedlichen Anforderungen bereits abdecken und wo Sie Weiterentwicklungspotenziale für sich erkennen. Die zentrale Frage dabei ist jene nach der angestrebten Führungsidentität, denn diese entscheidet, inwieweit Sie ihre Fähigkeiten auch nützen (wollen), um die Rollenanforderungen an Führungskräfte zu erfüllen. Analysieren Sie im ersten Schritt ihre gegenwärtige Situation und überlegen Sie im

Anschluss daran, wo Sie Weiterentwicklungsmöglichkeiten erkennen und wie Sie diese am Weg zur wirkungsvollen Führungskraft umsetzen können.

1. *Führungsebenen*: Welche Führungsebenen adressieren Sie? Wie sehr sind Sie im operativen Tagesgeschäft verankert und wie viel Aufmerksamkeit schenken Sie visionären Zukunftsthemen? Wie viel Zeit pro Woche widmen Sie den unterschiedlichen Ebenen?
2. *Führungsaufgaben*: Welche Führungsaufgaben erfüllen Sie wie gut? Auf welche Aufgaben richtet sich ihre Aufmerksamkeit? Wie konsequent und konsistent verfolgen Sie die unterschiedlichen Aufgaben?
3. *Führungsstil*: Wo liegt Ihr natürlicher Führungsstil? Sind Sie in der Lage situativ zwischen den unterschiedlichen Anforderungen aus Exekutions- und Lernkontext in Ihrem Führungsverhalten zu wechseln und dennoch glaubwürdig und authentisch zu bleiben?
4. *Führungsrollen*: Nehmen Sie die verschiedenen Rollenanforderungen an Führungskräfte wahr?
5. *Führungsfähigkeiten*: Wie viel Zeit pro Woche verwenden Sie für strategisch-konzeptionelle Führung, für Menschenführung, für fachliche und methodische Führung? Wie viel Zeit nutzen Sie zudem für reine Fachaufgaben? Wie viel Zeit bleibt für die Menschenführung pro Mitarbeiter?
6. *Führungsidentität*: Welches Führungsmodell leben Sie? Welche Themen bekommen mehr Aufmerksamkeit bzw. in der Prioritätensetzung Vorrang: operative Themen, Management- oder Führungsthemen?

Wenn Sie nun ein Gesamtbild ihrer Führungslandschaft – Leadership Landscape – haben: Wo sehen Sie Weiterentwicklungsbedarf und welche Aspekte sollten Sie jedenfalls in bestehender Form weiterverfolgen, da sie aus Ihrer subjektiven Sichtweise Erfolgsmuster darstellen?

## Literatur

- <sup>1</sup> Yukl, G. (2019). Leadership in Organizations. Boston et al.
- <sup>2</sup> Konlechner, S., & Ambrosini, V. (2019). Issues and trends in causal ambiguity research: a review and assessment. *Journal of Management*, 45(6), 2352-2386.
- <sup>3</sup> Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- <sup>4</sup> Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- <sup>5</sup> Güttel, W.H. (2017): Performance Core: Führung und Wandel des Leistungskerns. *Austrian Management Review*, 7, 9-31.
- <sup>6</sup> Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

- <sup>7</sup> Davoine, E., & Ravasi, C. (2013). The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation: A comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland. *European Management Journal*, 31(2), 152-163.
- <sup>8</sup> Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. Gulick, L. & Urwick, L. (Eds.). *Papers on the Science of Administration*. New York, 3-45.
- <sup>9</sup> Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
- <sup>10</sup> Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations*. Boston et al.
- <sup>11</sup> Kotter, J.P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- <sup>12</sup> vgl. zur Differenzierung transaktionaler und transformativer Führung: Bass, B. M. (1991): From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- <sup>13</sup> vgl. zur Differenzierung zwischen Compliance und Commitment: Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- <sup>14</sup> Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/M.
- <sup>15</sup> Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York (NY).
- <sup>16</sup> March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York.
- <sup>17</sup> Katz, (1955/1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52, 90-102. Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114. Güttel, W.H. (2013): Konzeptionelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management. *Austrian Management Review*, 3, 80-90. Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
- <sup>18</sup> Roth, G. (2016). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten: Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*. Stuttgart.
- <sup>19</sup> Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *The American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- <sup>20</sup> Güttel, W.H., Güttel, C., Kleinhanns-Rollé, A., & Voglmayr, R. (2021): *Scientific Leadership Development: Ansatzpunkte, Methoden und Wirkung*. Güttel, W.H. (Hg.). *Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity* (forthcoming).
- <sup>21</sup> Asendorpf, J.B. & Neyer, F.J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit*. Berlin.
- <sup>22</sup> Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York (NY).
- <sup>23</sup> Alvesson, M., & Blom, M. (2018). Beyond leadership and followership. Working with a variety of modes of organizing. *Organizational Dynamics*, 48(1), 28-37.
- <sup>24</sup> Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), 961-988.
- <sup>25</sup> Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
- <sup>26</sup> Drucker, P. F. (1963). Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*, 41(3), 53-60.

---

### Information zu den AutorInnen

Univ.-Prof. MMag. Dr. Wolfgang H. Güttel ist Universitätsprofessor für Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften der TU Wien sowie Dean und CEO der TU Wien Academy for Continuing Education. Seine Forschung ist den Gebieten Strategic Change sowie Strategic Leadership gewidmet, um strategische Wandelprozesse und deren Umsetzung durch Führungskräfte zu untersuchen und zu unterstützen. Zuvor war er an den Universitäten Linz, Kassel, Hamburg, Liverpool, Padua sowie an der WU Wien tätig. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater in Stuttgart und Wien. Seitdem unterstützt er Unternehmen und Führungskräfte in Beratungsprojekten und in Führungskräfte trainings mit dem Ziel, wissenschaftliche Managementexpertise für die Lösung praktischer Herausforderungen bei Entwicklungs- und Veränderungsprozessen zu nutzen.

Dr. Astrid Kleinhanns-Rollé ist Universitätsassistentin (Postdoc) für Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften der TU Wien. Als Managing Director mitbegründete sie 2004 die WU Executive Academy der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) und führte die Business School in 16 Jahren zu einem international anerkannten Anbieter von Management- und Führungskräfteentwicklung. Davor war sie als Unternehmensberaterin für die Boston Consulting Group tätig. Astrid Kleinhanns-Rollé verbrachte wissenschaftliche Forschungsaufenthalte an den Universitäten Harvard (Program On Negotiation), MIT Sloan School of Management (Leaders for Manufacturing Program) und der National University of Singapore (Center of Best Practices). Ihre Lehr- und Forschungsaktivitäten umfassen die Bereiche Online Education & Learning, Leadership Development und virtuelle Teams. Ihr Doktorat in Wirtschaftswissenschaften erhielt sie von der Johannes Kepler Universität Linz in Kooperation mit der MIT Sloan School of Management.



### Rupert Hasenzagl

Professor, Wirtschaftsforscher und Unternehmensberater, JKU Linz und LIMAK Austrian Business School

HAZ@aon.at



### Herbert Jung

Manager und Geschäftsführer in der Investitionsgüterindustrie



### Torsten Jung

Systemischer Unternehmensberater, Coach, Trainer, Beratergruppe Jung Consult und Neuwaldegg

## Führung in Veränderungsprojekten

### Braucht es Führungskräfte bei krisenbedingten Veränderungsvorhaben?

Durch die weltweite Pandemie befinden sich viele Volkswirtschaften und Unternehmen in einer sehr schwierigen wirtschaftlichen, oft auch strategischen Lage. Noch sind die Folgen gar nicht abzuschätzen, aber viele Unternehmen und auch ganze Volkswirtschaften erleben die Situation als schwere Krise.<sup>1</sup> Zur Bewältigung von Krisen ist fast immer eine Veränderung der Organisation notwendig, die je nach Krisentiefe auch sehr radikal ausfallen kann.<sup>2</sup> Eine zentrale Frage bei derartigen Veränderungsvorhaben, die derzeit v.a. im Rahmen der agilen Ansätze wieder heftig diskutiert wird, ist jene nach der Rolle von Führungskräften. Insbesondere das Thema Hierarchie als Machtbasis für Führungskräfte in derartigen Veränderungsvorhaben steht im Fokus der aktuellen Diskussionen. In der vorliegenden Arbeit wird diese Diskussion aufgegriffen und nach einer Darstellung von verschiedenen Führungsansätzen auf Basis von drei paradigmatischen Positionen die Frage nach der Brauchbarkeit dieser Ansätze in organisationalen Veränderungsvorhaben aus theoretischer Sicht beantwortet. Um die Praxisrelevanz zu erhöhen und die theoretischen Analyseergebnisse zu konkretisieren, werden in einer empirischen Analyse zwei verschiedene Führungsansätze innerhalb des mechanistischen Weltbildes untersucht. Dabei stellt sich heraus, dass ein hierarchieloses Vorgehen eher wenig Erfolg in einem Veränderungsprojekt brachte. Ein Einsatz von formaler Hierarchie zeigt in dem untersuchten Projekt hingegen durchaus erfolgreiche Veränderungsschritte. In der Diskussion der Ergebnisse werden, auf Basis einer rezenten Organisationstheorie, diese einer kritischen Reflexion unterzogen.

## Einleitung

Die Arbeit beschäftigt sich also mit der Frage, welche verschiedenen Sichtweisen von Führung in der Praxis und auch in der wissenschaftlichen Literatur zu finden sind und welche Funktionalität den verschiedenen Auffassungen von Führung im Zusammenhang mit organisationalen Wandelprozessen zugeschrieben wird. Um die Wirkung verschiedener Führungsansätze auf Veränderungsvorhaben diskutieren zu können, werden vorerst Grundtypen von „Führungsansätzen“ und deren theoretische Basis beschrieben. Daraus lassen sich bereits erste theoriegeleitete Aussagen zur Tauglichkeit der Führungssichtweisen in Veränderungsvorhaben ableiten.<sup>3</sup>

In einem zweiten Schritt wird die Wirkung dieser Führungsansätze in einem Veränderungsprojekt analysiert. Dabei wird ein von März 2018 bis Oktober 2018 durchgeführtes Veränderungsprojekt eines Unternehmens, in dem hintereinander mit zwei verschiedenen Verständnissen von Führung (innerhalb des mechanistischen Weltbildes) gearbeitet wurde, mit Hilfe der qualitativen Methodologie analysiert. Die empirische Analyse soll die von den Organisationsmitgliedern gewonnenen Erfahrungen erheben und diese auf Basis von zwei Paradigmen aus der theoriebasierten Analyse interpretieren. Für die Analyse der Vorstellungen in der Praxis hinsichtlich Tauglichkeit von Führungsansätzen ist es notwendig, den Erfolg von Führung und damit die Rolle von Führung zum Erreichen von Veränderungszielen aus Praxissicht genauer zu definieren.

Im Kern geht es darum, welche Aufgaben Führung in den verschiedenen Weltbildern, sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Literatur zugeschrieben wird und ob es eigene, hierarchische Führungspositionen braucht oder ob die Funktion Führung von allen Mitarbeitern wahrgenommen werden kann (und soll). *Anders ausgedrückt: es steht die Bedeutung der beiden Integrationsmechanismen<sup>4</sup> Hierarchie und Selbstabstimmung (wie immer diese in der Praxis auch konkret bezeichnet wird) im Fokus.*

Mit Blick auf das Führungsverständnis der *Praxis* zeigt sich, dass allen rhetorischen Bekenntnissen zur Mitarbeiterereinbindung zum Trotz in vielen, v.a. größeren Organisationen ein mechanistisches Bild von Organisationen mit einem sehr hierarchischen Führungsverständnis gelebt wird.<sup>5</sup> Allerdings hat die Diskussion über die *agilen* Ansätze derzeit (2021) in der Praxis hohe Bedeutung und da einige Grundannahmen dieser Ansätze in dem Beispielunternehmen in der ersten Projektphase eine Rolle gespielt haben, werden diese Ansätze in dieser Arbeit in die Analyse explizit mit einbezogen.<sup>6</sup>

Ein Blick in die *wissenschaftliche Literatur* zeigt, dass in dieser der Führungsbegriff ebenfalls sehr kontrovers diskutiert wird.<sup>7</sup> Die Bandbreite der Meinungen in den mehr oder weniger theoretisch fundierten Aussagen reicht von sehr personen- und hierarchiebezogenen Konzepten, bis zu „selbstmotivierte Mitarbeiter brauchen keine Führungskraft“. In Nischen der Wissenschaft finden sich in den letzten Jahrzehnten ein elaboriertes Führungsverständnis, dass auf Basis eher soziologisch orientierter Organisations-

theorien<sup>8</sup> hilft, die (v.a. in Veränderungsprojekten) hochkomplexen Führungssituationen zu verstehen.

Mangelnde theoretische Fundierung der Führungsforschung und hauptsächlich ideologisch legitimierte Forderungen aus der Gesellschaft (Emanzipation von jeglichen Eliten) sind keine guten Voraussetzungen, um ein wissenschaftlich fundiertes Bild von Management und Führung zu erarbeiten, welches auch in der Praxis Wirkung zeigt.<sup>9</sup> Insbesondere bei organisationalen Veränderungen, bei denen typischerweise eingespielte Routinen nicht mehr funktionieren und geändert werden sollen, kommt Führung eine besondere Bedeutung zu. Ein „passendes Führungsverständnis“ ist eine wesentliche Rahmenbedingung für das Gelingen derartiger Veränderungen. Nur, was ist ein „passendes“ Verständnis?

### Führung – die Sichtweisen in der Literatur

Um Licht in das scheinbar undurchdringliche Gewirr von Aussagen über Führung zu bringen, hat sich eine Kategorisierung auf Basis der verwendeten organisationstheoretischen bzw. paradigmatischen<sup>10</sup> Grundlagen bewährt.

#### a.) Die Organisation als Maschine

Das in der Praxis am weitesten verbreitete Organisationsbild im Zusammenhang mit Organisationen ist das mechanistische – zumindest in den Führungsetagen. Dies bildet auch, gemeinsam mit einem naturwissenschaftlichen Wissenschaftsverständnis (Positivismus), das Paradigma der sogenannten „Mainstreamforschung“ über Management.

Im Kern wird die Organisation in dieser Sichtweise als Maschine gesehen, die gut geplant vor sich hin schnurrt. Ursprünglich war keine Führung vorgesehen, bestenfalls sollten Führungskräfte als Experten untergeordnete Mitarbeiter *fachlich* unterstützen. Die Praxis hat schnell gezeigt, dass dieses Bild nicht funktioniert, deshalb werden ManagerInnen etabliert, die auf *Rationalität* zur *dispositiven Beeinflussung* der Mitarbeiter zurückgreifen. Mit *dispositiv* ist insbesondere die *planerische* und *steuernde* Gestaltung und Veränderung der Organisation gemeint.

Obwohl Führungskräfte ihren Mitarbeitern übergeordnet sind, beruht vorerst ihre Macht weniger auf der Position, sondern in ihrem rational begründeten Wissen (v.a. fachliches). Da diese Legitimation von Führung mit rationalem Wissen bekanntermaßen aber kaum funktioniert, überbetonen in der nächsten Stufe derartige Organisationen die *Führungsposition als Machtmittel*. Die hierarchische Macht ist insoweit absolut gesetzt, als allein die Stellung in der Organisation (Überordnung) ausreicht, um Weisungen nach unten geben zu können. Führungskräfte in einer übergeordneten Position glauben überall die besseren Experten zu sein und immer recht zu haben – ist das *übertriebene* (!) Zerrbild dieses Führungsverständnisses in der Praxis.

Eine Einschätzung der mechanistischen Sichtweisen auf Führung hinsichtlich Tauglichkeit für Veränderungsmanagement zeigt, dass diese bei *tiefergehenden* Veränderungsprojekten nur in Ausnahmefällen erfolgsversprechend eingesetzt werden können, weil in diesem Organisationsbild keine Modelle für kulturelle Strukturen vorhanden sind. Dies untermauern die hohen Quoten des Scheiterns, die der positivistisch mechanistisch orientierten Praxis in der Literatur zugeschrieben werden.<sup>11</sup> Außerdem zeigen sich sehr häufig dysfunktionale Nebenwirkungen<sup>12</sup> der hierarchischen Anweisungen.

#### Positivistisch mechanistisches Weltbild

Im Rahmen dieses Weltbildes wird Führung als rational und hierarchisch legitimiert aufgefasst. Obwohl das Paradigma zahlreiche Unzulänglichkeiten aufweist, wird es in der Mainstreamforschung immer noch dominant verwendet.

Aufgrund der simplen Annahmen kann diese Form der Führung außer in Ausnahmen nur für oberflächliche Veränderungen erfolgsversprechend eingesetzt werden.

In diesem Abschnitt werden *theoretisch fundierte Ansätze* und die dazugehörige Führungssicht diskutiert. Trotzdem soll aufgrund der Durchdringung in der Praxis noch kurz auf die agilen *Moden* eingegangen werden. Diese positionieren sich als eine Gegenbewegung zu dem oben geschilderten Zerrbild des dysfunktionalen Hierarchieverständnisses. Die agilen Moden geben vor, Hierarchie als Integrationsmechanismus abzulösen, wollen (oder können) aber auf das einfache und in der Praxis weit verbreitet Bild der Organisation als Maschine nicht verzichten. Daher werden Hierarchie und damit übergeordnete Führungskräfte einfach durch andere Integrationsmechanismen, v.a. Prozesse und Selbststeuerung, ersetzt. Das ist ein Kernelement vieler agiler Modeerscheinungen und ist – auf den ersten Blick – überraschend. Denn zur Bekämpfung der als ineffizient angesehenen starren Maschine (oft als Inbegriff der Bürokratie gesehen) wird im Wesentlichen auf eine mechanistische Organisation zurückgegriffen, in der *entscheidende Elemente des Bürokratismus* einer „gut geplanten Maschine“ enthalten sind.

Nur die in den späten Bürokratiefassungen wichtige Hierarchie wird durch „Selbststeuerung“<sup>13</sup> ersetzt. Beiden Ansätzen (Urform und neuere Bürokratie) ist gemein, dass sie zur Integration stark auf Prozesse zurückgreifen.<sup>14</sup> *Es besteht also die Originalität dieser agilen Ansätze darin, Bürokratie mit Bürokratie austreiben zu wollen.* Nur weil eine Verschiebung bei den Integrationsmechanismen von Hierarchie in Richtung Selbstabstimmung erfolgt, werden die Einschränkungen simpler bürokratischer Organisationsbilder und die prinzipielle Unzulänglichkeit dieses Weltbildes für die Erklärung der sozialen Komplexität in Organisationen nicht beseitigt. Hinsichtlich Tauglichkeit für Veränderungsmanagement erfüllen die agilen Ansätze deshalb bei weitem nicht die von ihnen erzeugten Erwartungen, organisationstheoretisch wurde damit ein deutlicher Rückschritt vollzogen.<sup>15</sup>

### *b.) Die Organisation als Ansammlung motivierter Menschen*

Als eine bedeutende Gegenreaktion auf die rationale, entmenslichte Organisation als Maschine, tauchte bereits in den 1930er Jahren das Bild von Organisationen auf, die aus selbstmotivierten Mitarbeitern bestehen und die in hocheffizienten Gruppen zusammenarbeiten. Die Effizienz entsteht v.a. nach dieser Ideologie<sup>16</sup> dadurch, dass Gruppenarbeit die Bedürfnisse der Mitarbeiter generell hoch abdecken und die daraus folgende hohe Motivation automatisch zu hoher Leistung führt.

Dieses hochgradig ideologische Bild (die Organisation besteht aus dem emotionalen, intrinsisch motivierten Vollmenschen) ist einerseits in der Unzulänglichkeit des positivistisch, menschenbezogenen „Maschinenbildes“ begründet, andererseits spiegelt es die gesellschaftlichen Fantasien „gleicher“<sup>17</sup> und von gesellschaftlichen (und damit auch organisationalen bspw. hierarchischen) Strukturen vollkommen freien Menschen wider.<sup>18</sup> Diese „Sollen“ mit „Sein“ verwechselnden Ideologien finden sich in der humanistisch geprägten „klassischen“ Organisationsentwicklung.<sup>19</sup>

In der ursprünglichen Form hat Führung in dem humanistischen, ideologisch begründeten Weltbild die hauptsächliche Rolle, den Mitarbeitern ein Umfeld zu bieten, damit sie sich wohlfühlen und ihre Selbstmotivation ausleben können. Die in den 1960er diskutierte Form der „Führungskraft als Lebenshelfer (Personal Counsellor)“<sup>20</sup> für die Mitarbeiter ist heute eher selten zu finden. Wenn Führungskräfte schon nicht Lebensberater sind, dann fordern die Anhänger dieser Richtung heute wenigstens eine Tätigkeit als Coach und Diener ihrer Mitarbeiter. Aber keinesfalls soll oder muss eine Führungskraft die selbst-(intrinsisch) motivierten Mitarbeiter irgendwie in Richtung Unternehmensziele „steuern“.

In der organisationstheoretisch fundierten Managementforschung spielt die humanistische Richtung derzeit kaum eine Rolle (mit Ausnahme einiger organisationspsychologischer Fragestellungen). Es scheint ein – allerdings durch Berater und Trainer stark forciertes – weitgehend theorieloses Phänomen der Praxis zu sein.

### **Agiles Management**

Agiles Management, als in der Praxis derzeit omnipräsentes Gegenmodell zu den hierarchisch-bürokratischen Organisationen, greift auch auf das Bild der Organisation als Maschine zurück und entspricht in seinen Grundannahmen dem längst verworfenen Urbild bürokratischer Organisationen.

Dieses mechanistische Bild dominiert die agilen Annahmen, auch wenn einige der humanistischen Mythen (auch weil sie sozial erwünscht sind und die Mode damit leichter verkaufbar ist) in den unterschiedlichen agilen Ausprägungen benutzt werden.

Für echte, nicht nur oberflächliche Veränderungen ist diese Sichtweise auf Organisationen und Führung kaum geeignet.

So genial die Impulse der „klassischen“ Organisationsentwicklung Mitte des 20. Jhd. mit ihrem Blick auf organisationspsychologische Aspekte und – in späten Fassungen der OE – auch ihren ersten, hilfreichen Konzepten zu Unternehmenskulturen für die Weiterentwicklung der auf sachliche Rationalität setzende Fachberatung waren, muss im Lichte rezenter Organisationstheorien trotzdem weitgehende Theorielosigkeit und (speziell in den in der Praxis angekommenen Teilen) apodiktisch vertretene, humanistisch-ideologische Positionen dieser Richtung zugeschrieben werden.<sup>21</sup>

#### Positivistisch humanistisches Weltbild

In diesem Weltbild wird der rationale Mensch des mechanistischen Weltbildes durch den „ganzen“ Menschen, mit seinen Emotionen und Bedürfnissen, ersetzt. In der Organisationsforschung spielt diese Richtung und das damit verbundene Führungsbild eine untergeordnete Rolle. In der Praxis tauchen aber immer wieder ideologisch fundierte humanistische (Führungs-) Moden auf, die allerdings kaum hilfreich für die Bewältigung von tiefgehenden organisatorischen Veränderungen sind.

Zur Erklärung von Wandel, insbesondere tiefgehenden organisationalen Veränderungen, wird der humanistischen Strömung in theoretisch informierten Kreisen wenig Bedeutung zugemessen. Die Annahme, ohne Führungsentscheidungen seien tiefgehende organisationale Veränderungen möglich (es reicht die Eigenmotivation der Mitarbeiter) ist auf Basis aktueller Organisationstheorien als kaum erwartbar zu bezeichnen.<sup>22</sup> Außerdem fehlen in dem mitarbeiterbezogenen Organisationsbild wesentliche Modelle zur Beschreibung komplexer Organisationsstrukturen und damit auch deren Veränderung.

#### c.) Organisationen als hochkomplexe soziale Einheiten

Die dritte paradigmatische Gruppe stellen die soziologisch orientierten Organisationstheorien dar, die auf einer interpretativen wissenschaftstheoretischen Position basieren und Organisationen als eigenständige, emergente Einheiten begreifen. Letzteres bedeutet, dass Organisationen ihre eigenen Strukturen<sup>23</sup> entwickeln, die nicht *direkt* von Individuen (und sei es ein noch so „mächtiger“ Manager) beeinflusst werden können. Die Verbindung zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern ist als Koppelung gedacht, die zu einer gegenseitigen Beeinflussung führt, aber keinen wechselseitigen Durchgriff ermöglicht. Mitglieder (und damit auch Manager) sind somit Umwelt für die Organisation. Mit anderen Worten, das Verhalten von Mitarbeitern ist von den Strukturen der Organisation beeinflusst (meist relativ stark). Andererseits haben die Mitglieder auch Einfluss auf die Strukturen der Organisation – nur ist dieser Einfluss normalerweise wesentlich schwächer, als die beiden oben besprochenen individuenzentrierten Weltbilder der Praktiker (und Mainstreamforscher) erwarten lassen. Organisationen sind also selbstorganisiert, sie produzieren abgeschlossen, aber irritiert von der Umwelt ihre Strukturen in einem autopoietischen (d.h. selbsterzeugenden) Prozess selbst.<sup>24</sup>

Im Gegensatz zu den beiden individualistischen Strömungen, die dem mechanistischen und dem humanistischen Weltbild folgen, vermeiden rezente soziologische Organisationstheorien apodiktische Seins-Aussagen bspw. zu Menschen (Menschen sind rational denkend oder intrinsisch motiviert etc.), sondern ersetzen derartige Gewissheiten durch Beobachtungsprozesse, mit deren Hilfe ein fallbezogenes Verstehen von sozialem Geschehen und damit auch Führung möglich ist.

Es ist hier nicht die Zielsetzung, vertiefend auf die komplexen Organisationstheorien und ihrer meist *interpretative* (konstruktivistische) philosophische Basis einzugehen. Dazu wird auf die rezente Literatur verwiesen.<sup>25</sup> Es reicht hier zur Beantwortung der

### Interpretativ soziologisches Paradigma

In dem systemischen Weltbild wird Führung als hochkomplexer sozialer Vorgang in dem sozialen System „Organisation“ begriffen, die auf eine elaborierte Vorstellung von Hierarchie zurückgreift. Aufgrund der Eigenkomplexität vieler soziologischer Theorien sind sie gut geeignet, den Zusammenhang zwischen Führung und organisationaler Veränderung zu verstehen und damit Wandelprozesse zielgerichtet zu beeinflussen.

Forschungsfrage darauf hinzuweisen, dass die rezenten soziologischen Organisationstheorien durchaus Hierarchien und damit auch eigene Führungspositionen als ein wesentliches Merkmal von Organisationen sehen. Die Bedeutung von Hierarchie zeigt sich insbesondere bei echten Entscheidungen, also Entscheidungen, bei denen sich die Alternativenwahl nicht simpel rational errechnen lassen, sondern die Wahl mit Werten verknüpft ist und/oder viele Subsysteme be-

troffen sind. Derartige Entscheidungen treten oft bei tiefgehenden Veränderungsprozessen auf.<sup>26</sup>

Allerdings ist zur Wirkung dieser Hierarchien neben der Verankerung durch formale Regeln wie in der klassischen mechanistischen Form eine Kompetenzzuschreibung notwendig. Diese Kompetenzen sind „General Management“ Kompetenzen und bedürfen einer eigenen hochwertigen (akademischen) Ausbildung, um Wirkung zu erzielen.<sup>27</sup>

Aus dieser kurzen Skizze ist bereits ersichtlich, dass dieses Theorie- und damit Führungsverständnis hochkomplex ist und damit in der Lage, mit Komplexität bei tiefgehenden Veränderungsprojekten angemessen umzugehen. Derartige komplexe Verhältnisse sind im operativen Krisenmanagement (zur Beseitigung einer „Ertragskrise“) bereits verstärkt vorhanden, aber bei strategischen Krisen (Schaffung neuer, der Organisation „fremder“ Kernkompetenzen) besonders häufig zu vermuten.

### Empirische Ergebnisse

Ziel des empirischen Teils dieser Arbeit ist es, die Sichtweise von Vertretern des Beispielunternehmens zu einem etwa 8-monatigen Veränderungsprojekt aus dem Jahr 2018 mittels Interviews zu erheben. Die Interviews wurden transkribiert und mit der Themenanalyse nach Froschauer & Lueger<sup>28</sup> analysiert. Diese empirischen Analyseergebnisse wurden in weiterer Folge mit den oben gewonnenen theoretischen Aussagen

verknüpft. Diese Verknüpfung erfolgt analog zu dem abduktiven Schlussverfahren.<sup>29</sup> Dabei wird analysiert, ob die empirischen Ergebnisse der Textanalyse durch verschiedene theoretische Annahmen sinnvoll verstanden werden können. Als theoretische Basis für diese Analysen werden Ansätze aus zwei der oben beschriebenen Paradigmen gewählt. Da die Textanalyse deutliche Hinweise auf ein mechanistisches Weltbild in dem Beispielunternehmen liefert, wurde sowohl ein agil-mechanistisches Modell, als auch ein klassisch hierarchisch-mechanistisches Modell für eine erste Interpretation herangezogen. Danach wurden die empirischen Ergebnisse mit einem systemtheoretischen Weltbild interpretiert, da dieses in der Organisationsforschung als komplex genug angesehen wird, um die Komplexität tiefergehender Organisationsveränderungen verstehen zu können.

Basis der qualitativen Textanalyse waren vier Interviews (als I1 bis I4 zitiert) mit vier verschiedenen Managern des oberen Managements sowie der ersten Führungsebene. Um Heterogenität von Vorannahmen zu erreichen, wurde der Theorieteil von dem Erstautor federführend verfasst, die empirischen Analysen (Erhebung und Textanalyse) von einem Manager und einem Berater durchgeführt. Die Interpretation der Ergebnisse der Textanalyse auf Basis des mechanistischen und systemischen Weltbildes erfolgte in einer gemeinsamen Diskussion.

Auch bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf Wert gelegt, heterogene Meinungen zu erfahren. Deshalb wurden Interviews mit scheinbaren „Gewinnern“ durch die Organisationsveränderung (Interview 1 und 2), als auch ehemaligen Führungskräften, die im Zuge der Veränderung die Organisation verlassen haben (Interview 3 und 4), geführt.

In dem Wandelprojekt wurden in zwei zeitlich hintereinanderliegenden Phasen in einem deutschen Produktionsunternehmen der Investitionsgüterindustrie mit etwa 1500 Mitarbeitern verschiedene Führungsansätze verwendet. Die Zielsetzung des Projektes war die Flexibilität und Entscheidungsgeschwindigkeit der Organisation zu erhöhen, um den strategischen Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit gerecht zu werden.

Aufgrund dieser wahrgenommenen Ausgangslage wurde die Phase 1 des Veränderungsprojektes gestartet, die in weiterer Folge durch einen externen Berater begleitet wurde. Der erste Versuch, Veränderung in der Organisation zu erzielen, wurde in der Phase 1 möglichst ohne hierarchische Führung durchgeführt.

Verbunden mit Veränderungen im Top Management wurde die Strategie hinsichtlich Entscheidungsfindungen und Durchsetzung geändert. Entscheidungen in Phase 2 wurden auf Basis von Hierarchie vom Management getroffen und durchgesetzt.

### *Erfolg des Veränderungsprojektes*

Bei der obigen Darstellung der verschiedenen Annahmen zu Führung wurde v.a. die theoretische Fundierung des *Weltbildes* (d.h. die *paradigmatischen Annahmen*) als

Maßstab für die Tauglichkeit des Führungsverständnisses zur Erreichung von organisationalen Veränderungszielen herangezogen.

Derartige theorielastige Überlegungen sind allerdings in der Praxis und damit in den empirischen Ergebnissen des hier verwendeten Beispielunternehmens nicht zu erwarten. In der Praxis des Managements wird die Tauglichkeit von Führungsansätzen in Veränderungsprojekten nicht an der Qualität der zugrundeliegenden Annahmen des Weltbildes, sondern eher an den erreichten Ergebnissen der Veränderung bestimmt. Sowohl die Erreichung sachlicher Ziele und seltener auch die Abdeckung der Mitarbeiterbedürfnisse, werden als Erfolgsmaß herangezogen.<sup>30</sup>

Die Erfolgskriterien für den Wandelprozess (und damit auch für den jeweiligen Führungsansatz) wurden in allen Interviews kaum direkt angesprochen. Implizit finden sich als Erfolgskriterien das *Umsetzen der Veränderung*, wobei unterschiedliche Meinungen vertreten wurden, ob für einen Erfolg der Veränderung die Veränderungsziele vorgegeben oder von/mit den Betroffenen erarbeitet werden sollten. Bspw. findet sich im Interview 3 (I3) mit Bezug auf das Veränderungsziel, es „[...] hätte vorgegeben gehört [...]“. Im Interview 2 (I2) wurde hingegen auf die Notwendigkeit „[...] bei den Beteiligten irgendwo dieses Zielbild [...] zu erzeugen“ hingewiesen.

Interessant in diesem Zusammenhang erscheint die Forderung, dass es für unternehmerischen Erfolg auf den Blick *aufs Ganze* ankommt und weniger auf das Erreichen von Partikularinteressen. „[...] wenn ich eine verantwortungsvolle Führungspersönlichkeit bin, dann muss ich auch das Gesamtwohl des Unternehmens im Auge haben“ (I1). Dies weist auf die Bedeutung der Integrationsmechanismen (Hierarchie, Programme oder Selbstabstimmung) für den Erfolg hin.

Ganz deutlich kommt die Forderung heraus, dass erfolgreiche Führung durch Führungskräfte in dem Veränderungsprojekt nicht nur durch die organisatorische Position allein legitimiert ist. Mit Bezug auf Phase 2 wurde dies auf den Punkt gebracht: „[...] weil er halt Dank seiner technischen Kompetenz gewisse Sachen zu entscheiden in der Lage war über das sich der [Manager XY] gar nicht darüber getraut hätte“ (I1). Indirekt ergibt sich daraus auch die Forderung nach *inhaltlicher Qualität* einer Lösung als Erfolgsindikator einer Veränderungsmaßnahme. Über die Diskussion von emotionellen Auswirkungen verschiedener Führungsansätze können auch positive *emotionale Folgen* von Maßnahmen als abstrakte, mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien interpretiert werden.

Es scheint bemerkenswert, dass zwar über verschiedene Führungsansätze in den Interviews gesprochen wurde, explizit aber kaum die substanziellen Kriterien sachlich (bspw. die inhaltliche Qualität einer Maßnahme, oder mitarbeiterbezogene), woran der Erfolg oder zumindest die Tauglichkeit eines Ansatzes festgemacht wird, konkret thematisiert wurde. Es bleiben als Kriterium zum Erfolgsvergleich verschiedener Führungsansätze deshalb nur abstrakte Begriffe wie „Umsetzung“, „Blick auf Gesamtorganisation“, und

noch abstrakter, die Erreichung „inhaltlicher und humaner (insbesondere emotioneller) Ziele“.

### *Phase 1: hierarchielose Selbststeuerung*

Der Begriff „Agilität“ wurde in den Interviews nicht sehr prominent verwendet<sup>31</sup> und teilweise nicht explizit mit Phase 1 verbunden. Ein Interviewpartner hingegen gibt an, sich viel mit Scrum<sup>32</sup> zu beschäftigen und sieht in der Phase 1 stark agile Züge: „Ich habe es damals durchaus als pragmatischen Ansatz gesehen, um ins Tun zu kommen [...] Von dem her war ich da eigentlich positiv eingestimmt mit diesem Ansatz [...] beinhaltet ja durchaus auch Aspekte der Agilität“ (I4).

Explizit werden in den Interviews Abweichungen von agilen Haltungen angemerkt, nämlich einerseits, dass weniger Entscheidungsdelegation, als „Laissez-faire“ gelebt wurde: „[...] damals in dem konkreten Changemanagement Prozess wir meines Erachtens vom Management her nicht einen agilen Ansatz verfolgt haben, sondern macht's einmal [...]“ (I3). Andererseits wurden Entscheidungen von Teams in Workshops einfach hierarchisch übersteuert: „[...] hat ja ganz gut gezeigt, wie die Agilität von der Hierarchie überlagert werden kann[...]“ (I1). Die von „der Führungsebene“ entschiedenen und kommunizierten Ergebnisse hatten mit den in den Teams entwickelten Entscheidungen wenig zu tun. Derartige Abweichungen scheinen aber auch für ausgewiesene agile Projekte typisch zu sein.

Als eine positive Wirkung des „Selbststeuerungs-Vorgehens“ in der Phase 1 wurde die Möglichkeit erwähnt: „[...] sich mit der Situation des Unternehmens näher vertraut zu machen und auch weiter zu denken, was man im Tagesgeschäft vielleicht nicht macht“ (I1). Auf der sozialen Ebene wird das aber vom gleichen Interviewpartner als Nachteil gesehen, weil dadurch unterschiedliche inhaltliche Positionen transparent werden und „Bruchlinien“ (I1) entstehen.

Es entsteht also der Eindruck, dass die Diskussionen bei der dezentralen Entscheidungsfindung in Phase 1 zu (negativen) Emotionen und zur Aufdeckung von Konfliktlinien (I1, I4) und dadurch zu keinen Entscheidungen geführt haben. Außerdem wurde besonders zu Beginn der Phase 1 beobachtet: die Mitarbeiter waren „[...] völlig selbstbestimmend, [...], ja jeder hat da seine Meinungen, Ideen eingebracht und ist eigentlich nix rausgekommen“ (I3). Interessant scheint in diesem Zusammenhang auch die Beobachtung, dass hinter inhaltlichen Diskussionsprozessen auch soziale Interessen, insbesondere hinsichtlich Macht, vermutet werden: „[...] zum Teil auch nicht mit ganz fairen Maßnahmen auch von gewissen Personen, die dann [...] versucht haben Leute für sich zu gewinnen oder dann auch einen Einfluss im Unternehmen auszubauen“ (I3). Des Weiteren wurde in mehreren Interviews die Entscheidungsbereitschaft von Mitarbeitern als nicht genügend gesehen, bspw.: „[...] negativ war letztendlich aber dann doch die mangelnde Bereitschaft über den eigenen Schatten zu springen [...], eine hohe Beharrung jetzt mit Bezug auf diese Struktur, wo man eigentlich gewusst hat, dass es nicht funktioniert.“

Irgendwie so aus dem Kreis auszubrechen, da war ein bisschen die Angst vor der eigenen Courage“ (I2).

Viele der hier aufgeführten Kritikpunkte sind in der derzeitig vorliegenden wissenschaftlichen Literatur (v.a. zu agilen Projekten) ebenfalls zu finden.<sup>33</sup>

Sie führen in dem analysierten Fall dazu, dass „[...] *Lethargie [sich] in der Firma halt breit gemacht hat*“ (I1), oder zumindest sehr langwierige Entscheidungsprozesse entstanden sind.

In weiterer Folge finden sich noch in Phase 1, durch mehr Prozessvorgaben, unterstützt durch einen externen Berater, zwar Verbesserungen: „[...] man hat sicher strukturierter in einem mehr oder weniger strukturierten Prozess versucht, hier das Ganze abzubilden [...] es war noch immer, meines Erachtens, so eine Mischung zwischen prozessstrukturiert und noch immer selbstbestimmend“ (I3).

In Summe scheint in den Interviews, mit Bezug auf die oben angeführten abstrakten Erfolgskriterien, deutlich Kritik an den erzielten Ergebnissen in Phase 1 auf.

Hinsichtlich *Umsetzung der Veränderung* scheint nicht viel passiert zu sein. Andererseits wurde der *Blick auf die Gesamtorganisation* schwach ausgeprägt gesehen. Zwar konnte man über den Tellerrand blicken, das machte aber Bruchlinien sichtbar. Außerdem wurden Fälle von Eigeninteresse gesehen, die mit informellen Machtspielen verbunden waren. Die *inhaltliche Qualität* hat bei delegierter Entscheidung hohes Potenzial, das nützt aber wenig, wenn nicht oder nur zögernd entschieden wird. Ebenso wird Einbindung prinzipiell an mehreren Stellen emotional positiv gesehen (*humanes Ziel*), andererseits führen die Bereichsegoismen und die mühsamen Entscheidungsprozesse zu negativen Emotionen.

Welchen Einfluss diese empfundenen Dysfunktionalitäten darauf gehabt haben, dass in der Phase 2 der Entscheidungsprozess massiv zentralisiert wurde, oder ein Personalwechsel im Top Management zu mehr Hierarchieeinsatz geführt hat, kann aus den Interviews nicht ganz klar gelesen werden. Es deuten aber einige Anmerkungen darauf hin, dass der Personenwechsel im Top Management zu Kompetenzzuschreibungen geführt hat und damit zentrale Entscheidungen bzw. deren Durchsetzung erst möglich wurden.

### *Phase 2: Einsatz von Hierarchie*

Zunächst ist bei allen Interviews im Gegensatz zur Selbstabstimmungs-Phase die Definition der hierarchischen Entscheidungsfindung ziemlich einheitlich aufgefasst: ein neuer Topmanager ist gekommen und hat entschieden und durchgesetzt, wo es langgeht. Bspw. wurde dies von einem Interviewpartner so beobachtet: „Und an das habe ich mich erinnert wie der [neue CEO] gekommen ist, wie er dann begonnen hat zu entscheiden und einfach selber die Fäden in die Hand zu nehmen“(I1).

Voraussetzung, dass eine hierarchische Entscheidung als funktional beobachtet wurde, scheint aufgrund der oben unter Erfolgsfaktoren erwähnte Kompetenzzuschreibung an das Management zu sein. „Ich glaube das ist sehr positiv angekommen und ist aber natürlich auch der Person [neuer CEO] geschuldet“ (I1).

Ähnlich ein anderer Interviewpartner, der auch auf die erfolgte Umsetzung hinweist: „Der [neue CEO] hat das sicher nicht so selbstbestimmend dann gemacht, sondern er hat das ganz klar mit einem gewissen Ziel und Vorgabe einfach festgelegt. Ja so war es. Und ich glaube, dass das für das Unternehmen auch das Bessere war“ (I3).

Allerdings werden auch Risiken bei dem Vorgehen gesehen. Einerseits ist das „Verordnen“ von getroffenen Entscheidungen nicht immer angenehm. „Das heißt alle sind mit einem gewissen Murren aus der Situation hinausgegangen und haben sich aber gebeugt [...]“ (I1). Andererseits wird bei hierarchischen Entscheidungen das Risiko gesehen, auch falsche Entscheidungen durchzudrücken. „[...] die hierarchische Entscheidung hat einfach den Vorteil, sie geht schneller hat aber sicherlich den Nachteil - sie kann komplett in die Hose gehen, wenn die Entscheidung dann falsch ist“ (I1).

Zusammenfassend werden unter der Voraussetzung ausreichender Kompetenz des Managements hinsichtlich Durchsetzbarkeit und Schnelligkeit, also mit Bezug auf das Erfolgskriterium *Umsetzung*, aber auch bezüglich *inhaltlicher Qualität*, Vorteile einer hierarchischen Struktur in fast allen Interviews gesehen. Der *Blick auf die Gesamtorganisation* wird mehrmals als besser abgedeckt gesehene, bspw. „Nichtsdestotrotz geht es leichter das Gesamtwohl zu betrachten, wenn einer die Entscheidungen oder die Auswirkungen der Entscheidungen zu überlegen versucht und entsprechend handelt“ (I1).

Eventuelle Nachteile der hierarchischen Entscheidungsstruktur, bspw. auf inhaltlicher Ebene durch Fehlentscheidungen, die ohne Korrektiv durchgedrückt werden oder - in der sozialen Dimension - emotionale Irritationen der Mitarbeiter, werden als Nachteile erwähnt.

### Interpretation der Ergebnisse

Der Anspruch dieser Arbeit ist, aufgrund einer theoretischen Reflexion und empirischer Ergebnisse, einen Beitrag zum Verständnis bezüglich verschiedener Führungsansätze herauszuarbeiten. Unter theoretischer Reflexion wird die Analyse verstanden, ob die empirischen Ergebnisse durch die jeweiligen theoretischen Annahmen sinnhaft verstanden werden können.

Zentrale Schlussfolgerungen aus den empirischen Analyseergebnissen beziehen sich auf die Integrationsmechanismen, insbesondere auf „Selbstabstimmung“ und „Hierarchie“.

Die entsprechenden empirischen Ergebnisse v.a. zur Selbstabstimmung können nicht mit den agilen Ansätzen zugrundeliegenden mechanistischen Organisationsbild sinnvoll

verstanden werden.<sup>34</sup> Im Rahmen der agilen Grundlagen wird angenommen, dass hierarchielose, durch Prozesse gesteuerte Selbststeuerung zu Umweltanpassungen führen. Dies gilt nicht nur für die operative Tätigkeit, sondern auch für Governance Strukturen auf verschiedenen Kreisebenen.

Die empirischen Ergebnisse widersprechen diesen Annahmen deutlich. Auch die in der populären Literatur bspw. immer wieder postulierte höhere Abdeckung der Mitarbeiterziele kann ebenso wie die höhere inhaltliche Zielerreichung mit den empirischen Analyseergebnissen nicht bestätigt werden.

Einzig die Annahme (explizit formuliert bspw. in der Holakratie), Prozesse können hierarchische Strukturen ersetzen, macht die Interviewergebnisse, die auf die Wichtigkeit des strukturierten Vorgehens durch definierte Prozesse hinweisen, verständlich. Diese empirischen Beobachtungen lassen sich aber auch durch ganz andere Hypothesen verstehen und können damit nur als schwache Bestätigung eines Detailaspekts der zentralen Annahme der holokratischen Ideologie interpretiert werden.

Ein Gegenargument zu diesen, die agilen Grundannahmen kritisierenden Schlüssen ist, dass die oben beobachtete weitgehende Wirkungslosigkeit hinsichtlich Veränderungsfähigkeit damit begründet wird, dass zur Wirkung von Selbstorganisation ein agiles Verfahren (bspw. Holakratie) nicht nur teilweise etabliert werden darf. Dem stehen theoretische Ergebnisse entgegen, die – wie im Theorieteil erwähnt – die meisten agilen Grundannahmen als zu simpel einschätzen, diese also nicht annähernd in der Lage sind, komplexe (Veränderungs-) Vorgänge zu verstehen und damit zu beeinflussen.

Wird hingegen ein systemtheoretisches Weltbild zugrunde gelegt, lassen sich die Analyseergebnisse weitgehend sinnvoll interpretieren.<sup>35</sup> Die Annahme in dieser elaborierten Organisationstheorie ist, dass tiefgehende Veränderungsentscheidungen zur Entfaltung von Wirkung (d.h. Umsetzung der Veränderungen) hierarchische Positionen als „Zuschreibungsfläche“ brauchen. Insbesondere soll damit die Veränderungen inhärente Unsicherheit durch das Verlassen gewohnter Routinen und durch Zuschreibung von Entscheidungskompetenz an Personen beseitigt werden. Auch mit der im Theorieteil beschriebenen Entscheidungszuschreibung bei echten Entscheidungen lassen sich die empirischen Ergebnisse verstehen.

Des Weiteren macht die systemtheoretische Schlussfolgerung, dass Konsens eher zu Stillstand führt und Hierarchie zu Innovation, die diesbezüglichen Aussagen des empirischen Teils sinnvoll verständlich.<sup>36</sup>

Interessante Schlussfolgerungen lassen sich auch aus den empirischen Interpretationen der Phase 2 ableiten. Nimmt man ein hierarchisch mechanistisches Organisationsbild an, lassen sich die vorliegenden Ergebnisse durchaus sinnhaft verstehen. Es werden durch das entsprechende Führungsverhalten schon Veränderungsziele erreicht, unter bestimmten Voraussetzungen ist auch eine gute inhaltliche Qualität zu erzielen. Auch

die potenziellen Nachteile (Gefahr von Fehlentscheidungen, Irritationen der Mitarbeiter) etc. können gut aus dem mechanistischen Hierarchieverständnis verstanden werden. Es scheint nicht das oben im Theorieteil geschilderte Zerrbild der alleswissenden Führungskraft von den Interviewpartnern erlebt worden zu sein, sondern es wurde explizit in zwei Interviews ein (fachlich) kompetenter Entscheider geschildert. Inwieweit die Wahrnehmung einer empfundenen „Krise“ im Veränderungsprojekt durch den Stillstand der Phase 1 zu einer Akzeptanz der Hierarchie geführt hat, lässt sich aus den Interviews nicht klar beantworten, kann aber vermutet werden.

Greift man auch hier wieder auf ein systemtheoretisches Paradigma zurück, zeigen sich die Grenzen der Interpretation auf Basis des mechanistischen Weltbildes. Was durch ein derartiges Führungsverständnis kaum verstanden werden kann, sind die tatsächlichen (bleibenden) Veränderungen, v.a. nach einer längeren Zeitspanne. Damit verbunden sind beispielsweise organisationskulturelle Fragen, die in einem simplen mechanistischen Weltbild nicht abgebildet werden können. Dazu sind wiederum elaborierte Organisationstheorien notwendig, die nicht nur kurzzeitige oberflächliche Veränderungen, sondern komplexe Zusammenhänge verstehbar machen. Die für die Phase 2 vorgestellten empirischen Ergebnisse lassen sich also durchaus auch mit mechanistischen Grundannahmen verstehen, allerdings können auch die im Theorieteil erwähnten Kritikpunkte durch die Empirie nicht entkräftet werden.

### **Schlussfolgerungen für die Praxis**

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Kernfrage dieser Arbeit, ob eine hierarchisch legitimierte Führungsposition oder Selbstbestimmung für ein Veränderungsprojekt vorteilhafter ist, nicht mit den einfachen mechanistischen (und eventuell auch humanistischen) Weltbildern der Praxis und der Mainstreamforschung beantworten – zumindest nicht vollständig verstehen.

Es besteht vielmehr die Notwendigkeit komplexer theoretischer Reflexionsmöglichkeiten beim Einsatz von Führung in Veränderungsvorhaben (und damit auch bei der Krisenbewältigung), wie zeitgemäße soziologische Organisationstheorien bieten. Damit sind Praktiker auf der sicheren Seite, denn es besteht die Möglichkeit, einerseits fallbezogen ein möglichst funktionales Verhältnis der Integrationsmöglichkeiten (Hierarchie, Programme bzw. Prozesse und Selbstabstimmung) zu erreichen, ohne in ideologische Schiefen zu kommen.

Andererseits bieten derartige komplexe Theorien auch die Möglichkeit, die Wirkung von Managemententscheidungen auf Organisationen angemessen zu reflektieren und zu optimieren. Ein naives Steuerungsdenken (wie in mechanistischen Organisationsbildern) wird dadurch ebenso erschwert, wie die Verfolgung humanistischer Wunschbilder.

### Literatur

- <sup>1</sup> Wir folgen hier einem betriebswirtschaftlichen Krisenverständnis, indem Krise mit einer Gefährdung wesentlicher Unternehmensziele verbunden wird. Daneben finden sich noch Kennzeichen wie bspw. Mehrdeutigkeit der Situation und Zeitdruck (bspw. Thierhoff, M. & Müller, R. (Hsg.) (2016): Unternehmenssanierung. Heidelberg: C.F. Müller).
- <sup>2</sup> Folgt man der im Krisenmanagement oft verwendeten Dreiteilung in Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrise nach Müller (bspw. Thierhoff & Müller (2016)), sind tiefgehende Erfolgssanierungen, vielmehr aber strategische Sanierungen Kandidaten für tiefgehende organisationale Veränderungen.
- <sup>3</sup> Beispiele zu derartigen tiefergehenden Analysen aus der Literatur: Hasenzagl, R. (2020): Management als Profession. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, sowie Hasenzagl, R. & Müller, B. (2020): Organisationen ohne Hierarchie? Reflexionen über aktuelle Entwicklungen in der Organisationspraxis. In: Austrian Management Review, 10, S. 11-24.
- <sup>4</sup> Ein zentraler Punkt bei der Diskussion um Führungsansätze ist die Frage, welche der drei „klassischen“ Integrations- bzw. Koordinationsmechanismen *Hierarchie*, *Programme* oder *Selbstabstimmung* zur Integration der arbeitsteilig erzeugten Inhalte verwendet werden (Schreyögg, G. & Koch, J. (2015): Grundlagen des Managements. Wiesbaden: Springer Gabler). Hierarchie wird in der Praxis häufig mit Legitimation der Macht durch die organisatorische Position gleichgesetzt, weist dadurch einige schwerwiegende Nebenwirkungen auf und ist gesellschaftlich zunehmend unerwünscht. Entsprechend schlecht beleumundet ist Hierarchie, im Gegensatz zur *Selbstabstimmung*. Letztgenannte Integrationsform findet sich unter verschiedenen Bezeichnungen, wie *Selbststeuerung*, *Selbstführung* oder auch *Selbstorganisation* in den Managementmoden und scheint im Gegensatz zu Hierarchie sozial sehr erwünscht. Der dritte Integrationsmechanismus, *Programme*, wird meist in Form von formalisierten Routinen eingesetzt. Interessant ist, dass Holacracy als prominentes Beispiel der derzeit gehypten agilen Strömungen zur Vermeidung von Hierarchie Programme in Form von Prozessen dominant einsetzt und die Änderung der Prozesse in Form von Selbstabstimmung erreichen möchte (Hasenzagl, 2020).
- <sup>5</sup> Die Vorliebe für hierarchische Ansätze gilt v.a. für die Managementebenen. Es zeigt sich aber, dass auf Mitarbeiterebene die humanistischen Ideen (zunehmend) ernst genommen werden (vgl. die Ausführungen zu aktuellen agilen Ansätzen in dieser Arbeit). Dies führt zu konflikthafter Erscheinungen in Führungsbeziehungen, ohne dass die zugrundeliegende Ursache in den unterschiedlichen Grundannahmen erkannt wird.
- <sup>6</sup> Die Usancen der Praxis lassen vermuten, dass durch die steigende Bedeutung der „agilen Denke“ in der populären Diskussion die erste Projektphase in dem empirischen Beispiel heute (2021) deutlich als „agil“ ausgeschrieben werden würde.
- <sup>7</sup> Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. 6. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius; Alvesson, M. & Spicer, A. (2014): Critical Perspectives on Leadership. In: Day, D. V.: The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, New York: Oxford University Press, p. 40-56. Mit „Führung“ ist in dieser Arbeit auch „Management“ gemeint. Die Unterscheidung Führung und Management ist bereits Teil der heterogenen Sichtweisen. Hier wird Führung (im Sinne von Führung von Organisationseinheiten) und Management synonym verwendet. Wenn Führung im engeren Sinn gemeint ist (direkte Führung von Mitarbeitern) wird dies extra ausgewiesen.
- <sup>8</sup> Unter Organisationstheorie werden hier grundlegende „Basisannahmen“ verstanden bspw. wie Menschen konzipiert werden (rational, emotional, etc.) und wie eine Organisation gedacht werden kann (als Summe der beteiligten Menschen, als eigenständige (emergente) soziale Einheit, die sich nicht oder nur sehr bedingt aus den beteiligten Menschen erklären lässt etc.). Dabei spielen auch die unterschiedlichen Ausprägungen von formalen Aspekten, insbesondere auch Hierarchie, eine zentrale Rolle (siehe bspw. Hasenzagl (2020)).
- <sup>9</sup> Zur Theorielosigkeit siehe bspw. Neuberger (2002), zu den angesprochenen gesellschaftlichen Entwicklungen bspw. Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- <sup>10</sup> Mit Paradigma oder Weltbild sind hier grundlegende Annahmen zu wissenschaftstheoretischen Positionen und die darauf aufbauenden grundlegenden Annahmen zu Organisationen gemeint. Die grundlegenden Annahmen finden sich in den oben erwähnten Organisationstheorien wieder. Die hier relevanten wissenschaftstheoretischen Positionen sind die positivistische und interpretative Position. Die positivistische Position entspricht den Naturwissenschaften, interpretative Positionen arbeiten v.a. mit individuellem und sozialem Sinn, den nachzuvollziehen es gilt, will man das Verhalten dieser sozialen Einheiten verstehen. Für in der Management- bzw. Führungsforschung verwendete Paradigmen siehe bspw. Hasenzagl, R. (2006): Corporate Entrepreneurship

- und Veränderungsmethoden. In: Frank, H.: Corporate Entrepreneurship. Wien: Facultas, S. 289-319; Hasenzagl, R. (2012): Zur Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen. In: Austrian Management Review, 2, S. 25-31; insbesondere Hasenzagl (2020).
- <sup>11</sup> Eine hierarchiebasierte mechanistische Führung bewährt sich bspw. in besonders gefährlichen Krisenformen, wie der „Liquiditätskrise“. Zur Bewältigung dieser Krise sind betriebswirtschaftliches und rechtliches Know-How (Fachwissen), verbunden mit massivem hierarchischen Machteinsatz aufgrund der Notwendigkeit des raschen Handelns mit gleichzeitig massiven (oberflächlichen) Einschnitten in die Organisation oft hilfreich – zumindest kurzfristig. Erfahrungen der Praxis zeigen jedoch, wenn sich das Krisenmanagement nur auf diesen Schritt beschränkt, ist eine nachhaltige Sanierung kaum zu erwarten. Zur hohen Scheiterquote siehe bspw. Hasenzagl (2020).
  - <sup>12</sup> Erwähnt seien nur die in der Praxis sehr wichtig gesehenen „Motivationsverluste“ und „blinde“ Befolgung der hierarchischen Anweisungen. Außerdem führen derartige, von oben verordneten Veränderungen zum Verlust von gut qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern. Aufgrund der niedrigen Chancen am Arbeitsmarkt bleiben hingegen die weniger brauchbaren Mitarbeiter in der Organisation („Negativauslese“). Viele dieser Probleme sind auf die Rationalitätsannahmen der mechanistischen Ansätze rückführbar.
  - <sup>13</sup> Methoden der Selbstabstimmung (die modisch als Selbststeuerung, -führung, -organisation daherkommen) beinhalten typischerweise konsensorientierte Verfahren. Wenn hier bestimmte prozesshafte Regeln eingeführt werden und das Ganze dann als *Konsent*-Verfahren bezeichnet wird, wie bspw. bei Holacracy, ändert das nichts an der grundsätzlichen Charakteristik des Integrationsmechanismus Selbstabstimmung. Die hierarchielosen „Selbststeuerungsansätze“ (als ein Synonym für Selbstabstimmung) sind nicht neu, finden in den agilen Ansätzen derzeit aber sehr prominente Fürsprecher. Für eine Analyse der Grundannahmen in den dominanten agilen „Methoden“ siehe Hasenzagl (2020), sowie Hasenzagl & Müller (2020).
  - <sup>14</sup> Die schon einige Jahrzehnte im Einsatz befindliche Soziokratie, die oft als Hintergrundfolie agiler Bestseller erhalten muss, greift neben diesem positivistisch mechanistischen Paradigma noch mehr oder weniger stark auf humanistische Ideologien und Mythen zurück. In der neueren und stark vermarkteten Soziokratieausprägung Holacracy überwiegt eindeutig das mechanistische Weltbild mit dem Integrationsmechanismus Programme (in Form von Prozessen) und Selbstabstimmung. Neben Holacracy lassen sich auch andere agile „Bestsellerautoren“ im Fahrwasser der Soziokratie feiern, wobei oft nicht ganz sicher ist, ob diese Wurzeln überhaupt erkannt werden - zumindest werden sie kaum zitiert.
  - <sup>15</sup> Hasenzagl & Müller (2020).
  - <sup>16</sup> Zum Ideologiebegriff: Die *Begründung* theoretischer Aussagen erfolgt durch bereits „abgesichertes“ Wissen, also in der Wissenschaft anerkannte Erkenntnisse. Ideologien hingegen sind „Weltbilder“, die hauptsächlich durch „Glauben“ und weniger durch abgesichertes Wissen gebildet werden (Hasenzagl, R. (2019): Agile Transformation? In: Austrian Management Review, 9, S. 89-101; ausführlich dazu Hasenzagl (2020)).
  - <sup>17</sup> Mit „gleich“ ist hier „in ihren gesellschaftlichen Funktionen gleich“ gemeint. Natürlich vertreten wir das Menschenbild, dass Menschen an sich gleich viel wert sind.
  - <sup>18</sup> Baecker (2003).
  - <sup>19</sup> Zudem werden einzelne Mythen aus dieser humanistischen Ideologie in den an sich mechanistischen, *agilen* Ansätzen verwendet (s.o.). Nur dadurch gelingt es, das simple mechanistische Weltbild ohne hierarchische Führung überhaupt funktionstüchtig zu machen. Innerhalb der verschiedenen agilen Ansätze (Soziokratie, Holacracy, Scrum und Co.) wechselt die Bedeutung zwischen den humanistischen und mechanistischen Annahmen teilweise beträchtlich (Hasenzagl (2019), (2020) und Hasenzagl & Müller (2020)). In Holacracy wird bspw. behauptet, dass Mitarbeiter, die brav die an sie gerichteten rationalen Erwartungen erfüllen (role), automatisch mit einer hohen Zufriedenheit belohnt werden (Robertson, B., 2016: Holacracy. Penguin Random House, S. 197). Mit den humanistischen Anleihen wird außerdem versucht, das Wohlwollen der Gesellschaft, die sich das Bild des freien, selbstbestimmten Menschen für ihre Mitglieder selbst vorgaukelt, zu erreichen. Verbunden mit der Simplifizierung des mechanistischen Organisationsbildes fördert das die Verkaufschancen der agilen Ansätze durch Berater und Bestsellerautoren massiv.
  - <sup>20</sup> Siehe dazu Staehle, W. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl., München: Franz Vahlen, insbesondere S. 34.
  - <sup>21</sup> Der Vorwurf der Theorielosigkeit verhindert jedoch nicht ein messianisches Auftreten der verbliebenen Anhänger, die sich in den letzten zwei Jahrzehnten oft hinter systemischen Interventionen und systemischen Sprüchen versteckt haben. Der Soziologieprofessor und bedeutende Gründungsvater der systemischen Beratung,

Stefan Titscher, hat bereits Ende der 1990er Jahre auf den Missbrauch des Begriffes „systemische Beratung“ und den damit angerichteten Schaden hingewiesen: „Systemische Beratung wird auch deshalb nicht als eigener Typ ausgeflaggt, weil unter dieser Flagge Beratungsprojekte laufen, die systemischen Grundannahmen kraß (sic!) widersprechen.“ (Titscher, S. (1997): Professionelle Beratung. Wien: Ueberreuter, S. 52).

- <sup>22</sup> Einige Gründe dafür sind, dass einerseits die Selbstmotivation (so man überhaupt daran glaubt) der Mitarbeiter kaum ausreicht, um „unangenehme“, oft auch bedrohlich empfundene Veränderungen durchzuführen. Andererseits sind tiefgehende Entscheidungen oft wertebasiert und nicht rational argumentierbar. Konsens zwischen Personen, v.a. aber verschiedenen Gruppen ist daher eher unwahrscheinlich und das kann zu schwerwiegenden Konflikten führen ((Hasenzagl, 2020); Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen und Wiesbaden: Westdeutscher Verlag).
- <sup>23</sup> Derartige Strukturen von Organisationen werden in der Tradition der amerikanischen Makro-Organizational-Behavior Richtung als Entscheidungsprämissen bezeichnet. Luhmann greift diese Tradition auf und unterscheidet Entscheidungsprämissen, die durch konkrete Entscheidungen in Kraft gesetzt werden wie Hierarchien, Programme und Personalmanagement, von Entscheidungsprämissen, die ohne formale Inkraftsetzung gelebt werden. Die erste Gruppe beinhaltet in einer Näherung die in den praxisbezogenen Modellen als „formale“ Strukturen bezeichnete Aufbau- und Ablauforganisation, sowie Regeln des Personalmanagements. Die zweite Gruppe kann mit „informalen“ Strukturen, die meist als Organisationskultur bezeichnet werden, verglichen werden (Hasenzagl, 2020).
- <sup>24</sup> Wird der hier definierte Begriff der Selbstorganisation mit dem Begriff der „Selbststeuerung“ – oft auch als Selbstorganisation bezeichnet – der agilen Moden verglichen, wird der Unterschied einer elaborierten Organisationstheorie und einer simplen, mechanistischen Mode, ersichtlich.
- <sup>25</sup> Zum Einlesen in systemisches Management bspw. Hasenzagl (2020), für Fortgeschrittene im Umgang mit der soziologischen Systemtheorie: Luhmann (2000).
- <sup>26</sup> In der Literatur finden sich zahlreiche Beispiele, die dies bestätigen (zur Übersicht Hasenzagl (2020)). Selbst Luhmann weißt deutlich darauf hin: „Über Konsensbedarf kann eher Ruhe, Stillstand, Unterlassung erzeugt werden, über Hierarchisierung eher Energie und Innovation.“ (Luhmann (2000), S. 139).
- <sup>27</sup> Zu dieser „funktionalen“ Ausprägung von Hierarchie siehe Hasenzagl (2012) und ausführlich Hasenzagl (2020).
- <sup>28</sup> Froschauer, U. & Lueger, M. (2003): Das qualitative Interview. Wien: Facultas WUV.
- <sup>29</sup> Beim abduktiven Schlussverfahren werden aus empirischen Beobachtungen sinnhafte Hypothesen gewonnen, die die Beobachtungen schlüssig verständlich machen. Damit werden bspw. in interpretativen Positionen Hypothesen und eventuell auch „Theorien“ gewonnen. Hier wird in Anlehnung an dieses Schlussverfahren überprüft, welche theoriegeleiteten Ansätze die empirisch gewonnenen Beobachtungen sinnhaft erklären können.
- <sup>30</sup> Aus theoretischen Überlegungen ist dieses Vorgehen aber problematisch, v.a. wenn wie in der Praxis mit sehr einfachen Modellen versucht wird, hochkomplexe Zusammenhänge zu erfassen. Zur theoretischen Fundierung dieser Aussagen siehe bspw. Hasenzagl (2020). Ein wissenschaftlich aufgearbeitetes Beispiel von Erfolgskonstruktionen – auch „harte“ betriebswirtschaftlichen Argumenten stellen sich als Erfolgskonstruktionen und -zuschreibungen heraus – liefert Stefan Kühl (Kühl, S. (2001): Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 2, S. 199-222).
- <sup>31</sup> Es ist jedoch trotzdem hilfreich, den in der populären Literatur verwendeten Agilitätsbegriff zu analytischen Zwecken zu verwenden, weil mit den im Theorieteil erwähnten „agilen“ Annahmen und Mechanismen die Phase 1 gut interpretiert werden kann. Außerdem wurden drei wesentliche Punkte (eine Form von Selbststeuerung, rasch ins Tun kommen, Steuerung durch Prozesse), die sich in der Literatur häufig als Anzeichen eines agilen Vorgehens finden, von Interviewpartnern beobachtet.
- <sup>32</sup> Scrum ist eine „agile“ Projektmanagement Methode, die weniger auf Soziokratie, sondern auf das sogenannte „agile Manifest“ und die „agilen Werte“ zurückgreift.
- <sup>33</sup> Zusammenfassend Hasenzagl (2020), inhaltlich für die Soziokratie und deren Epigone: Hasenzagl & Müller (2020).
- <sup>34</sup> Wie oben erwähnt, werden übliche agile Annahmen als analytisches Referenzmodell für die Phase 1 „hierarchielose Selbstabstimmung“ herangezogen. Keine der drei anderen im Theorieteil beschriebenen Führungsansätze hat *auf den ersten Blick* genügend Übereinstimmung mit den postulierten Annahmen der Phase 1.
- <sup>35</sup> Auf die Interpretation der Ergebnisse auf Basis des humanistischen Weltbildes wird verzichtet, weil weder in Phase 1 noch in Phase 2 das stark normative Menschenbild dieses Ansatzes in den Interviews eine Rolle gespielt hat.

---

<sup>36</sup> Hier ist anzumerken, dass bei „echten“ Entscheidungen der Versuch von Konsens meist zur Nichtentscheidung führt, weil eben kein Konsens möglich ist (wie sich auch in Phase 1 gezeigt hat). Zur weiteren Erläuterung in den systemtheoretischen Hintergrund siehe Hasenzagl (2020), die detaillierte (wohl aber komplexe) Beschreibung der Grundlagen findet sich im Original von Luhmann (2000).

### Information zu den Autoren

Prof. Dr. Rupert Hasenzagl, bis Ende 2017 Lehrtätigkeit als Management Professor an der AKAD University, private Hochschule in Stuttgart. Derzeit ist er neben der akademischen Lehrtätigkeit an der LIMAK, der Business School der JKU, verstärkt in der Wirtschaftsforschung am Institute of Human Resource & Change Management an der JKU Linz, sowie als Unternehmensberater tätig.

Dr. Jung Herbert, MBA, Manager in einem international tätigen Industrieunternehmen und Geschäftsführer in einem erfolgreichen KMU der Investitionsgüterindustrie, Berater für Turnaround/Reorganisationsprojekte. Fokus auf Business Development, Innovation, Leadership und Unternehmensentwicklung - PhD in Organisationsentwicklung/Wissensmanagement.

Dipl. Ing. oec. Torsten Jung, Senior Partner bei der Beratergruppe Neuwaldegg, Wien, und Geschäftsführender Gesellschafter der Jung Consult mit langjähriger Beratungserfahrung bei Coopers & Lybrand, PricewaterhouseCoopers und IBM. Seine Beratungsschwerpunkte sind komplexe Unternehmensentwicklungsprozesse, Leadership Team Development, die Konzeption und Durchführung internationaler Führungskräfte-Entwicklungsprogramme und Executive Coaching.



**Charlotte Förster**

Juniorprofessorin  
für Europäisches Management, Technische Universität Chemnitz  
charlotte.foerster@wiwi.tu-chemnitz.de



**Nina Füreder**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am Institut für Leadership & Change Management, JKU Linz  
nina.fuereder@jku.at

## Wie können Führungskräfte zur Resilienz von (Gesundheits)Organisationen beitragen?

Lehren aus der aktuellen COVID-19 Krise

Der Ausbruch von SARS-CoV-2 stellt für unser Gesundheitssystem eine Feuerprobe dar, die weltweit bisher nur wenige bestanden haben. Trotz eingehender Warnungen durch die WHO vor einer globalen Grippe Pandemie, Ebola oder einer nicht näher spezifizierten unbekannten Krankheit<sup>1</sup> sowie dem Risiko eines bioterroristischen Anschlags, scheint kaum ein Gesundheitssystem in Europa auf eine Pandemie vorbereitet zu sein. Eine konsequente Unterschätzung von COVID-19, ein Flickenteppich an Maßnahmen der Politik sowie fehlende Koordination und Konsequenz haben einerseits zu hohen Infektionszahlen beigetragen, andererseits auch zu einem Zustand des Dauer-(Nicht)-Lockdowns, gesellschaftlichen Missmuts, einer Gefährdung der öffentlichen Gesundheit sowie einer wirtschaftlich-finanziellen Katastrophe. In Zeiten wie diesen ist die Resilienz von Organisationen des Gesundheitssystems, definiert als die Fähigkeit mit kritischen Situationen und Krisen effektiv umgehen zu können und daran im besten Fall zu wachsen, besonders wichtig. Beachtet man die Rolle der Führungskraft in der organisationalen Krise sowie den Einfluss der Führungskraft auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Produktivität ihrer MitarbeiterInnen, so stellt sich die Frage welchen Beitrag die Führungskraft zur Resilienz von (Gesundheits)Organisationen leisten kann. In einer Studie wurden vier Handlungsfelder identifiziert. Diese sind (1) Antizipation und ein offenes Mindset, (2) Strukturelle Probleme, (3) Vernetzung sowie (4) Individuelle Resilienzstrategien, welche Führungskräfte stärker berücksichtigen sollten, um zukünftig besser auf Krisen vorbereitet zu sein.

## Resiliente Organisationen und die Rolle der Führungskraft

Dramatische Waldbrände in Australien, die Explosion im Hafen von Beirut, die Ermordung von George Floyd, COVID-19; das Jahr 2020 lässt sich als das Jahr der Krisen beschreiben.<sup>2</sup> Obwohl nur die wenigsten dieser Krisen per se Unternehmenskrisen waren, sind Organisationen häufig stark davon betroffen. Um in einer solch krisenanfälligen

Welt zu überleben, in der hinter jeder Ecke eine potenzielle Krise lauert, müssen Unternehmen daher äußerst resilient sein.

### Organisationale Resilienz

Organisationale Resilienz beschreibt die Fähigkeit Trends und Bedrohungen zu antizipieren, unerwartete Ereignisse effektiv zu bewältigen und aus diesen Ereignissen zu lernen.<sup>3</sup> Duchek (2020) unterscheidet drei Phasen der organisationalen Resilienz: 1) Antizipation, 2) Bewältigung sowie 3) Anpassung. Während sich die erste Phase, Antizipation, vor dem Eintreten der eigentlichen Krise ereignet und primär die Fähigkeit eines Unternehmens umfasst, die Umgebung zu scannen, kritische Entwicklungen zu identifizieren und sich auf potenzielle Krisen vorzubereiten, betrifft die zweite Phase, die Bewältigung, die tatsächliche Krisensituation. In dieser Phase geht es einerseits darum die Krise zu akzeptieren (nicht jede Krise lässt sich verhindern) sowie andererseits Lösungen für bestimmte Probleme zu entwickeln und diese Lösungen rechtzeitig umzusetzen. Die letzte Phase, die Anpassung, bezieht sich auf die Zeit nach der Krise. Hier ist es wichtig, dass die Organisation die Krise reflektiert, hieraus lernt und diese Erkenntnisse in entsprechenden Veränderungen umsetzt, um auf diese Weise besser auf zukünftige Krisen vorbereitet zu sein.

In der Forschung wird organisationale Resilienz häufig als Ergebnis verstanden, wohingegen neuere Studien Resilienz eher als dynamischen Prozess definieren.<sup>4</sup> Darüber hinaus weist die aktuelle Resilienzforschung daraufhin, dass es sich bei der Resilienz um ein mehrstufiges Konstrukt handelt.<sup>5</sup> Um die organisationale Resilienz von einer ganzheitlichen Perspektive zu betrachten, muss somit auch die individuelle Ebene sowie die Team- und Führungsebene betrachtet werden, wobei natürlich besonders die individuellen Ressourcen für die organisationale Resilienz wichtig sind.<sup>6</sup> Beachtet man die Rolle der Führungskraft in der organisationalen Krise<sup>7</sup> sowie den Einfluss der Führungskraft auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Produktivität ihrer MitarbeiterInnen<sup>8</sup>, so stellt sich die Frage welchen Beitrag die Führungskraft zur Resilienz von Organisationen leisten kann. Wirft man einen Blick in die aktuelle Resilienz-Literatur, so zeigt sich, dass die Beziehung zwischen der Führungskraft und der Resilienz von Organisationen bisher eher vage beschrieben ist.<sup>9</sup>

Wirkung der Führungskraft zur Resilienz von Organisationen leisten kann. Wirft man einen Blick in die aktuelle Resilienz-Literatur, so zeigt sich, dass die Beziehung zwischen der Führungskraft und der Resilienz von Organisationen bisher eher vage beschrieben ist.<sup>9</sup>

## Das Krankenhaus im System der Gesundheitsversorgung

Die Entwicklung von einer Hilfseinrichtung und Pilgerherberge zu einer hochtechnologierten und spezialisierten Einrichtung, beschreibt den wohl komplexesten Organisationstyp unserer Zeit.<sup>10</sup> Das Krankenhaus lässt sich dahingehend als mehrdeutige, unkontrollierbare Organisation beschreiben, in welchem verschiedene „Zielkomplexe“ und kulturelle Orientierungen auf konflikträchtige Weise aufeinandertreffen. Die Medizin

(ÄrztInnen) ist beispielsweise auf die professionell abgestimmte, rationale Gestaltung des Behandlungsgeschehens fokussiert. Die pflegerische Versorgung zielt darauf ab die Bedürfnisse der PatientInnen zu befriedigen, sie zu schützen, aber dennoch auch zu überwachen. Beim Zielkomplex Lehre, Aus- und Weiterbildung stehen die Mitglieder selbst im Zentrum der Aktivitäten, wohingegen die Forschung die Produktion sachbezogener Erkenntnisse ansteuert. Die administrativ-betriebliche Selbsterhaltung (Controlling, Qualitätsmanagement) beinhaltet hingegen organisationsbezogene Handlungsstrategien, die sich allerdings als äußerst bürokratisch und reglementierend beschreiben lassen und daher oft wie ein „Fremdkörper“ gesehen werden. In der Organisation Krankenhaus treffen somit verschiedenste Zielkonflikte aufeinander, die noch dazu in unterschiedlichen und darüber hinaus recht unabhängigen Hierarchien organisiert sind. In diesem Sinne besteht die Krankenhausleitung in der Regel aus der ärztlichen Direktion, der Pflegedirektion und der Verwaltungsdirektion, welche tendenziell unterschiedliche Interessen vertreten. Besonders ist, dass diese Hierarchieebenen sich teilweise überlappen oder sogar untereinander in Konkurrenz stehen, wenn es beispielsweise um die Verteilung von Ressourcen geht. Die Herausforderung besteht somit in der permanenten Bewältigung dieser fundamentalen Zielkonflikte sowie der Verbindung der sich dadurch herausbildenden organisationalen Subkulturen. Neben diesen Zielkonflikten treten zudem kritische Situationen in Krankenhäusern oft unvorhersehbar auf, dies erfordert, dass die Organisationen mit ihren Führungskräften und den dazugehörigen Teams die Fähigkeit besitzen Probleme zu antizipieren, Verfahren flexibel anzupassen und konkurrierende Anforderungen priorisieren zu können, um ein Grundniveau der Routineversorgung in jeglicher Lebenslage aufrechterhalten zu können.

### **Herausforderungen und die Rolle der Resilienz von Gesundheitsorganisationen**

Gesundheitsorganisationen im Allgemeinen und Krankenhäuser im Besonderen stehen vor vielfältigen Herausforderungen, wenn es darum geht, erschweringliche Pflege, optimierte Behandlungsprozesse und Innovationen anzubieten, um auch angesichts der sich verändernden Umgebung und Rahmenbedingungen die Qualität und Sicherheit der Gesundheitsversorgung zu gewährleisten. Trotz vieler Bemühungen haben sich über die Jahre einige tiefgreifende Strukturprobleme herausgebildet, wie beispielsweise der chronische Personalmangel in der Pflege, sowie die fehlende Digitalisierung und Vernetzung. Diese strukturellen Probleme wurden im vergangenen Jahr durch die auftretende COVID-19 Pandemie noch zusätzlich erschüttert. So galt es, trotz begrenztem medizinischen Wissen COVID-19 Erkrankte zu behandeln, trotz mangelnder Testmöglichkeiten Diagnosen zu stellen und trotz fehlendem Schutzmaterial Personal und PatientInnen zu schützen. Gleichzeitig mussten quasi über Nacht zusätzliche Betreuungseinheiten für Infizierte geschaffen werden, ohne andere Patienten zu benachteiligen. Handlungsanweisungen und Prozesse waren an die Dynamik des Pandemieverlaufs und die rasche Wissensvermehrung anzupassen.

Auch wenn Krisen, welche die Organisationen im Gesundheitssystem in der Vergangenheit betrafen, tendenziell kurzfristiger Natur waren, denkt man zum Beispiel an das Seilbahnunglück von Kaprun zurück, so hat die aktuelle COVID-19 Pandemie gezeigt, dass Organisationen auch länger andauernde Krisen überstehen müssen. Dies bedeutet, dass Krankenhäuser und ihre Mitglieder nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig resilient sein müssen, um Krisen jedweder Art nicht nur effizient, sondern insbesondere auch gesund zu überstehen. Betrachtet man Resilienz als einen sowohl proaktiven als auch reaktiven Ansatz, so gilt es eine Krise bzw. mögliche Gefahr frühzeitig zu erkennen und diese im besten Fall sogar zu verhindern, andererseits aber auch in der Krise flexibel zu reagieren und aus dieser zu lernen. Berücksichtigt man weiterhin die unterschiedlichen sozialen, kulturellen und organisatorischen Faktoren, welche die Arbeit im Gesundheitssystem prägen, so lässt sich die Resilienz von Gesundheitsorganisationen als ein mehrstufiges Konstrukt beschreiben, bei dem die Resilienz der verschiedenen Organisationsebenen stark miteinander verbunden sind, wobei den Führungskräften eine Schlüsselfunktion zugeschrieben werden kann.

### Die Rolle der Führungskraft für die Resilienz in Gesundheitsorganisationen

Führungskräfte im Gesundheitswesen, als Hauptverantwortliche im organisatorischen Handeln, tragen die Verantwortung für die Festlegung und Umsetzung kurz- und langfristiger Ziele. Mit Verständnis und Gefühl für alle im Krankenhaus relevanten Themen, schaffen sie den Spagat zwischen Wirtschaftlichkeit und Patientenwohl.

Obwohl die Rolle individueller Ressourcen für die organisationale Resilienz<sup>11</sup> als auch der Einfluss von Führungskräften auf die MitarbeiterInnen<sup>12</sup> bekannt ist, erscheint die Rolle der Führungskraft in der organisationalen Resilienzforschung als tendenziell vernachlässigt.<sup>13</sup> Da Führungskräfte nicht nur Strukturen und Prozesse gestalten, sondern auch ein Umfeld schaffen, in dem Individuen und Teams resilientes Verhalten entwickeln<sup>14</sup>, ist es wichtig zu untersuchen, wie Führungskräfte im Gesundheitswesen ihre Teams und Organisationen erfolgreich durch die COVID-19 Krise navigieren können. Darüber hinaus müssen Führungskräfte aber natürlich auch auf ihre eigene Resilienz achten, insbesondere da wir aus vergangenen Pandemien, wie dem SARS-Ausbruch im Jahr

#### Studie Organisationale Resilienz

Da Organisationen im Gesundheitssystem insbesondere in der Krise stark durch ihre Führungskräfte geprägt werden, versuchen wir, mit unserem aktuell an der Johannes Kepler Universität angesiedelten Forschungsprojekt „Organisationale Resilienz in der COVID-19 Krise“, zu verstehen, wie Führungskräfte zur Resilienz ihrer Gesundheitsorganisation beitragen. Im Rahmen dieses Projekts führten wir Interviews mit Schlüsselpersonen in Deutschland, Israel, Italien, Österreich, Schweiz, Spanien und Taiwan, um die Situation im Gesundheitssystem besser zu verstehen und entsprechende Analysen vornehmen zu können. Zudem analysierten wir Zeitungartikel zu COVID-19, mit dem Ziel die Situation aus einer breiteren (nationalen) Perspektive zu erfassen, und um Informationen über Faktoren zu sammeln, die die Situation im Gesundheitswesen potentiell beeinflussen, wie z.B. freigegebene Schutzmaßnahmen oder gesellschaftliche Reaktionen.

2003, wissen, dass es zu psychologischen (Langzeit-) Auswirkungen kommen kann<sup>15</sup>. Betrachtet man nun die Entwicklung der aktuellen COVID-19 Pandemie, so zeigen unsere ersten Studienergebnisse, dass das Mindset unserer befragten Führungskräfte zunächst stark von der Einstellung geprägt war, dass dieses neuartige Virus uns hier in Europa nicht signifikant betreffen würde und somit eher, wie bereits bei dem SARS Ausbruch in den Jahren 2002/2003, ein Problem des asiatischen Raums sei. Dieses Mindset wurde einerseits durch Erfahrungen mit früheren Virusausbrüchen genährt, andererseits aber auch durch die Politik und Presse. Diese zeigten sich Anfang 2020 ausgesprochen zuversichtlich und betonten, dass davon ausgegangen würde, dass Länder wie Deutschland Österreich und die Schweiz – wie es bei vorherigen Virusausbrüchen auch der Fall gewesen sei - von COVID-19 maximal durch Einzelfälle betroffen sein würden.

Hierzu berichten **Der Standard** am 28. Januar 2020 sowie die **Neue Zürcher Zeitung** am 24. Januar 2020:

*„In Europa droht laut Experten mit hoher Wahrscheinlichkeit »keine signifikante Gefährdung«“<sup>16</sup>, „Weltgesundheitsorganisation sieht Notlage auf China beschränkt“<sup>17</sup>*

Zudem wurde das Virus teilweise stark verharmlost, wodurch mögliche Vorbereitungsmaßnahmen als tendenziell weniger relevant erschienen. Diesbezüglich schrieb **Die Zeit** am 30. Januar:

*„Das Coronavirus 2019-nCoV ist – das zeigen erste Daten – klinisch vermutlich harmloser als seine berühmten Vorgänger Sars und Mers.“<sup>18</sup>, „Obwohl die täglich steigenden Fallzahlen aus China und die stetig wachsende Zahl von betroffenen Ländern bedrohlich wirken, ist das Virus offenbar kein geborener Weltenbummler.“<sup>19</sup>*

Weiterhin betonten Politik und Presse die gute Vorbereitung und Überlegenheit ihrer nationalen Gesundheitssysteme. In diesem Sinne berichtete **Die Zeit** am 30. Januar 2020:

*„Seit 2005 soll in einem solchen Krisenfall ein nationaler Pandemieplan helfen, der regelmäßig überarbeitet wird, zuletzt 2016. Schon vor Tagen hat das Robert Koch-Institut (RKI) Pläne veröffentlicht, was Ärzte und Gesundheitsämter im Falle eines Coronavirus-Falles tun sollen. (...) »Die Zuständigkeiten sind sehr klar geregelt.«“<sup>20</sup>*

Erst als die Infektionszahlen stiegen, die Situation im italienischen Bergamo anfang außer Kontrolle zu geraten und auch die Meinung in Politik und Presse sich wandelte, stellten unsere befragten Führungskräfte ihr vorherrschendes Mindset in Frage und fingen an, besonders auch auf politischen Druck hin, Vorbereitungen für eine nun vorstellbare Pandemie zu treffen. Etwas früher reagierten diejenigen, die berufliche Beziehungen nach China und/oder Italien pflegten und somit die Informationen aus erster Hand bekamen. Hierzu berichtete das **Zeit Magazin** über die Erfahrungen von drei IntensivärztInnen aus dem Frühjahr 2020:

*„Die Stimmung im Krankenhaus ist leicht angespannt. Die Bilder aus Italien und die Berichte von Kollegen dort beunruhigen uns.“<sup>21</sup>*

Obwohl die Gefahr einer möglichen Pandemie seit Jahren bekannt ist, konnten wir ein relativ einheitliches und außerordentlich hartnäckiges Meinungsbild bei unseren befragten Führungskräften feststellen. Und auch mit dem Ausmaß der zweiten Welle, welche ab Oktober über Deutschland, Österreich und die Schweiz rollte und vor welcher von verschiedenen Stellen gewarnt wurde, hätte laut der Mehrheit unserer befragten Führungskräfte niemand rechnen können. Während zwar im Unterschied zur ersten Welle im Frühjahr wesentliche Probleme wie bspw. der Mangel an Masken, Schutzausrüstung und Beatmungsgeräten gelöst wurden und unsere Befragten auch von Fortschritten in der Behandlung von COVID-19 berichteten, wurde der Sommer nur von *„Mit einem solchen Ausmaß hätte niemand rechnen können.“* wenigen genutzt, um die bisherige Krise auszuwerten und sich umfangreich auf den bevorstehenden Winter vorzubereiten.

Hinsichtlich der akuten Bewältigungsphase, im April 2020 sowie ab Oktober 2020, berichtete der Großteil unserer befragten Führungskräfte von einer extremen Arbeitsbelastung, wodurch es ihnen kaum noch möglich war, auf ausgleichende Aktivitäten zurückzugreifen. Zudem waren natürlich auch die befragten Führungskräfte von den Einschränkungen des öffentlichen Lebens betroffen, wodurch sie auf ihre gewohnten Ausgleichsmöglichkeiten wie bspw. *„mit Freunden essen gehen“* verzichten mussten. Bedingt durch die starke Arbeitsbelastung und dem Wegfall der sonst üblichen Ausgleichsmöglichkeiten, griffen die meisten unserer befragten Führungskräfte auf bereits in der Vergangenheit aufgebaute Resilienzressourcen zurück, berichteten aber gleichzeitig - aufgrund der Dauer der Krise und fehlenden resilienzaufbauenden Aktivitäten - von einem stetigen Verfall dieser Ressource.

Betrachtet man Krisen in Krankenhäusern in der Vergangenheit, so lässt sich die angewandte Bewältigungsstrategie auf die hier erprobten kurzfristigen und ggf. katastrophentypischen Krisen, wie bspw. Massunfälle zurückführen. Obwohl diese Arten von Krisen den Betroffenen einiges abverlangen, sind diese in absehbarer Zeit zu bewältigen, worauf die Möglichkeit der Erholung folgt. Eine solche Strategie ist aber für die Bewältigung einer lang andauernden Krise, wie es die COVID-19 Krise darstellt, ungeeignet und birgt ein erhebliches Risiko für Erschöpfung, Burnout und Depression. Darüber hinaus können die negativen Emotionen, die bei ungünstiger oder fehlender Bewältigung, zu einer Abwärtsspirale führen, die Resilienz der Betroffenen, im Gegensatz zu positiven Emotionen, welche sich als förderlich für die Resilienz erweisen können<sup>22</sup>, zusätzlich hemmen. Ein weiteres Problem, welches wir im Rahmen unserer Interviews identifizieren konnten, resultiert aus dem Virus selbst. Auch wenn Komplikationen und Todesfälle einen Teil der Medizin darstellen, so sind es ÄrztInnen und PflegerInnen dennoch in der Regel gewohnt, Erfolg mit den angewandten Therapien zu haben. Bei

COVID-19 stoßen sie allerdings an ihre Grenzen, da einerseits nach wie vor wenig über das Virus bekannt ist, andererseits klassische Behandlungsmethoden nicht anschlagen. Dieses führt zu einem Gefühl des Ausgeliefertseins und der Ohnmacht gegenüber der Krankheit, welches einem auch die eigene Verletzlichkeit bewusstwerden lässt.

Zusammenfassend werden in der nachfolgenden Infobox die Kernerkenntnisse aus unserer Studie anhand von vier identifizierten Handlungsfeldern dargestellt.

### Fazit

Während unsere Gesundheitssysteme weiterhin auf die COVID-19 Pandemie reagieren, sollte Resilienz zur Kernphilosophie innerhalb der Organisationen werden, um sicher zu stellen, dass sie in der Lage sind, trotz Unterbrechungen wie COVID-19, zu funktionieren. Weg von einem Wettlauf um Ressourcen hin zu Systemen, die bereit sind, bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung grundlegender Dienstleistungen, zu lernen und zu wachsen. Krisenvorsorge ist essentiell für Mitarbeitende, die selbst einem erhöhten Risiko ausgesetzt sind, bis hin zu ManagerInnen, GesetzgeberInnen sowie PolitikerInnen, die eine Verantwortung für die Gesundheit und Sicherheit ihrer MitarbeiterInnen und der breiten Öffentlichkeit tragen. Denn zusätzlich zu den möglichen physischen und psychologischen Folgen, können Pandemien in Krankenhäusern die Leistung der allgemeinen Gesundheitsversorgung beeinträchtigen, was zu einer Bedrohung der öffentlichen Gesundheit führen kann. Beachtet man die ausgeprägte Mobilität und Internationalität unserer Gesellschaft und Wirtschaft, so gilt es für die Zukunft vorbereitet zu sein, denn die nächste Pandemie könnte bereits auf dem Vormarsch sein und niemand weiß um welche Art von Virus es sich diesmal handelt.

### Förderungserklärung

Diese Publikation entstand im Rahmen des von der JKU Business School geförderte Forschungsprojektes „Organisationale Resilienz in der COVID-19 Krise (COVRES)“.

## ! Was können wir schon jetzt für den Umgang mit zukünftigen Pandemien lernen?

### (1) Antizipation und ein offenes Mindset

Um langfristig resilient zu sein, müssen Führungskräfte Krisen jedweder Art antizipieren und die daraus möglicherweise entstehenden Konsequenzen abwägen können. Die aktuelle COVID-19 Krise hat gezeigt, dass die Antizipation und die daraus folgenden Vorbereitungen eher verzögert vorgenommen wurden. Um sich auf potenzielle, wenn auch zum jeweiligen Zeitpunkt als unwahrscheinlich eingestufte Gefahren vorzubereiten, bedarf es einer guten Mischung aus Erfahrung sowie einem offenen Mindset, sodass auf Unerwartetes bzw. Unbekanntes adäquat reagiert werden kann. Denn wie die COVID-19 Pandemie eindrucksvoll gezeigt hat, können auch Ereignisse mit einer tendenziell geringen Eintrittswahrscheinlichkeit schwerwiegende Folgen haben.

### (2) Strukturelle Probleme

Die Studienergebnisse haben gezeigt, dass die COVID-19 Krise wie ein Brennglas auf die bereits langjährig bekannten strukturellen Probleme des Gesundheitssystems wirkt. Als Beispiele seien hier der chronische Personalmangel in der Pflege genannt sowie die fehlende Digitalisierung in nahezu jedem Bereich unseres Gesundheitssystems. Nur wenn solche Probleme nachhaltig gelöst werden, können wir zukünftige Pandemien besser bewältigen. Dies setzt einen gewissen Einsatz der EntscheidungsträgerInnen der Gesundheitspolitik voraus. Darüber hinaus zeigt die COVID-19 Krise ebenfalls klar auf, wo Probleme innerhalb einer Organisation bestehen, sei es in Form eines schlechten Arbeitsklimas oder im Rahmen fehlender Kooperation und Absprachen. Auch hier sind Führungskräfte gefragt in-house Lösungen zu finden, um zukünftig Krisen und stressige Situationen besser bewältigen zu können.

### (3) Vernetzung

Gesundheitsorganisationen, die besonders gut vernetzt sind, waren besser auf die anrollende Pandemie vorbereitet. Durch Kontakte mit KollegInnen in China und Italien, verfügten diese Führungskräfte häufig über mehr Informationen z.B. bezüglich des richtigen Anlegens von Schutzkleidung und konnten diese Informationen an ihre Teams weitergeben, wodurch diese sich und ihre PatientInnen besser schützen bzw. versorgen konnten. Um zukünftige Pandemien besser bewältigen zu können, sollten Gesundheitsorganisationen folglich stärker darauf achten, sich zu vernetzen, international sowie national. Unsere befragten Führungskräfte wiesen teilweise sogar auf eine fehlende Vernetzung innerhalb eines Bundeslandes sowie innerhalb eines Krankenhauses hin. Gerade in Pandemiezeiten und im Umgang mit einer unbekannten Krankheit sollte versucht werden, aus den unmittelbar gemachten Erfahrungen der anderen zu lernen.

### (4) Individuelle Resilienzstrategien

Eine lang andauernde Krise wie eine Pandemie erfordert andere Bewältigungsstrategien als ein kurzfristiger Katastrophenfall. Trotz hoher Arbeitsbelastung muss es den Betroffenen möglich sein, kurzfristig abzuschalten und die Akkus wieder aufzuladen. Einerseits müssen die Ressourcen gegeben sein, um dies zu bewerkstelligen, andererseits müssen aber auch die Betroffenen selbst Alternativen zu ihren sonst praktizierten Abschaltungsmethoden finden. Insgesamt hat sich gezeigt, dass diejenigen, die sich vor der Pandemie mit diesen Themen auseinandergesetzt haben, auch für diese lange Krise besser gewappnet waren. Weiterhin identifizierten wir die Bewältigung von Emotionen als ein wichtiges und wiederkehrendes Thema. Negative Emotionen können die Resilienz der Führungskraft substantiell gefährden, dennoch lassen sie sich in Zeiten wie diesen kaum verhindern. Ein geschulter Umgang kann hier Abhilfe schaffen.

### Literatur

- <sup>1</sup> WHO (2019). Ten threats to global health in 2019. <https://www.who.int/news-room/feature-stories/ten-threats-to-global-health-in-2019>, first accessed March 2020.
- <sup>2</sup> Rouleau, L., Hällgren, M., & de Rond, M. (2020). Covid-19 and Our Understanding of Risk, Emergencies, and Crises. *Journal of Management Studies*, 1-4.
- <sup>3</sup> Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1): 215-246.
- <sup>4</sup> Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2012). Assessing organizational resilience to climate and weather extremes: complexities and methodological pathways. *Climatic change*, 113(3): 933-947.
- <sup>5</sup> Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3): 913-959.
- <sup>6</sup> Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3): 243-255.
- <sup>7</sup> Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1): 59-76.
- <sup>8</sup> Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2): 282-294. Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4): 353-367. Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4): 937-963.
- <sup>9</sup> Sutcliffe, K. M., Paine, L., & Pronovost, P. J. (2017). Re-examining high reliability: actively organizing for safety. *BMJ quality & safety*, 26(3): 248-251. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2): 733-769.
- <sup>10</sup> Iseringhausen O., Staender J. (2012). Das Krankenhaus als Organisation. In: Apelt M., Tacke V. (eds) *Handbuch Organisationstypen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- <sup>11</sup> Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3): 243-255.
- <sup>12</sup> Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2): 282-294. Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4): 353-367. Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4): 937-963.
- <sup>13</sup> Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2): 733-769.
- <sup>14</sup> Soucek, R., Pauls, N., Schlett, C. (2018). Resiliente Führung. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 01/2018: 9-13.
- <sup>15</sup> Maunder, R. G., Lancee, W. J., Balderson, K. E., Bennett, J. P., Borgundvaag, B., Evans, S., et al., (2006). Long-term psychological and occupational effects of providing hospital healthcare during SARS outbreak. *Emerging infectious diseases*, 12(12), 1924-1932. Tam, C. W., Pang, E. P., Lam, L. C., & Chiu, H. F. (2004). Severe acute respiratory syndrome (SARS) in Hong Kong in 2003: stress and psychological impact among frontline healthcare workers. *Psychological medicine*, 34(7): 1197-1204. Perrin, P. C., McCabe, O. L., Everly, G. S., & Links, J. M. (2009). Preparing for an influenza pandemic: mental health considerations. *Prehospital and disaster medicine*, 24(3): 223-230.
- <sup>16</sup> Der Standard, (2020). Neue Viren-Verdachtsfälle gemeldet. Januar 28(2354).

- 
- <sup>17</sup> Neue Zürcher Zeitung, (2020). Coronavirus kein globaler Notfall. Januar 24(2618).  
<sup>18</sup> Die Zeit, (2020). Der Stresstest. Januar 30(6): S. 31.  
<sup>19</sup> Die Zeit. (2020). Wie entsteht eine Seuche? Januar 30(6): S. 32.  
<sup>20</sup> Die Zeit, (2020). Der Stresstest. Januar 30 (6): S. 31.  
<sup>21</sup> Zeit Magazin. (2020). 256 Tage und Nächte mit Corona. November 26: (49), S. 24.  
<sup>22</sup> Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86(2): 320-333.

### Information zu den Autorinnen

Jun.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Charlotte Förster ist Juniorprofessorin für Europäisches Management an der Technischen Universität Chemnitz. Aufbauend auf ihren Forschungsaktivitäten an der Johannes Kepler Universität Linz beschäftigt sich sie aktuell mit Pandemiemanagement. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Führung, Resilienz von Führungskräften sowie organisationale Resilienz mit besonderem Fokus auf Gesundheitsorganisationen. Für nähere Informationen besuchen Sie: [www.charlotte-foerster.com](http://www.charlotte-foerster.com).

Mag.<sup>in</sup> Nina Füreder ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Leadership und Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. Ihr besonderes Interesse und ihre Forschungsschwerpunkte liegen bei der Weiterentwicklung der Patientensicherheit und Sicherheitskultur im Krankenhaus, der Implementierung von innovativen technischen Lösungen sowie Resilienzmanagement im Gesundheitswesen.



## Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX), Universität Bremen

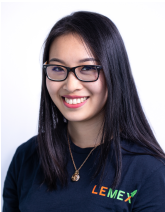
freiling@uni-bremen.de



## Thomas Baron

Postdoc, Projektmitarbeiter & Innovation Broker (LEMEX), Universität Bremen

thomas.baron@uni-bremen.de



## Quynh Duong Phuong

Projektmitarbeiterin & Innovation Broker (LEMEX), Universität Bremen

phuong@uni-bremen.de



## Jan Elsner

Projektmitarbeiter & Innovation Broker (LEMEX), Universität Bremen

jan.elsner@uni-bremen.de

# Inno-Quarters – mit Living Labs auf Festivals zur Validierung neuer Geschäftsmodelle

Wenn der Hauptgrund des Scheiterns neuer Geschäftskonzepte die fehlende Marktnähe ist, sind innovative Instrumente zur Einholung frühen Markt-Feedbacks und zum Co-Development mit Zielkunden höchst willkommen. Inno-Quarters sind solche Bühnen, die Entrepreneure und Feedback gebende Zielkunden in entspannter, kreativer Atmosphäre – hier: im Rahmen von Festivals – in den gemeinsamen Austausch bringen. Da Feedback aber fehlinterpretiert werden kann und auch nicht immer aus der Kernzielgruppe stammt, müssen Inno-Quarters sorgfältig vorbereitet werden. Dieser Beitrag zeigt, welche organisatorischen Grundlagen für die Schaffung solcher Living Labs geschaffen werden müssen und was zu tun ist, um Entrepreneure auf das Event vorzubereiten und das Feedback im Sinne einer zielführenden Geschäftsentwicklung auszuwerten. Die Ausführungen stützen sich auf die Erfahrung bei der Ausrichtung zahlreicher Inno-Quarters in Europa.

## Einleitung

Viele neue Geschäftsmodelle scheitern oder müssen grundsätzlichen Änderungen unterzogen werden, weil die Marktfähigkeit verlorengegangen ist oder nie bestand. Konzepte wie Design Thinking, Customer Development oder Lean Startup<sup>1</sup> greifen diese Problematik auf und betonen die Relevanz von frühphasigem Nutzerfeedback zur Validierung der Markteignung neuer Geschäftsmodelle. Allerdings stehen viele Entrepreneure vor der Herausforderung, diesen interaktiven Ansatz in der Praxis konkret umzusetzen.

### Was sind Living Labs und „Inno-Quarters“?

*Living Labs* sind nutzerzentrierte Formate für Open Innovation Aktivitäten, in denen Innovatoren Anwender zum Zwecke des Co-Developments von Lösungen ebenso einbeziehen wie andere nützliche Stakeholder (z.B. Hochschulen, Branchenexperten, öffentliche Hand). Es entsteht so eine Innovations-Community, die entlang der Lebensrealität auf experimentellem Wege nutzergerichte Lösungen schafft.

*Inno-Quarters* sind Bühnen zur systematischen und begleiteten Einholung von Feedback zwecks Entwicklung neuer Geschäftskonzeptionen durch Startup oder Corporate Entrepreneure. Die Entrepreneure werden in professioneller Feedback-Einholung geschult und bei der Auswertung zur Weiterentwicklung der Geschäftskonzeption begleitet. Inno-Quarters werden als Teil von Veranstaltungen wie Festivals eingerichtet und zielen auf die offene Kommunikation zwischen Entrepreneuren und Teilnehmenden der Events.

Was der Entwicklung zusätzlichen Schwung verleiht, ist die Implementierung von Explorationsformaten, die systematisches Feedback von potenziellen Nutzern einfangen und umzusetzen helfen. Hierzu dienen sog. „Inno-Quarters“, die auf bestehenden Veranstaltungen eingerichtet werden, um Startup- (oder auch Corporate) Entrepreneure eine Bühne zur Einholung offenen Feedbacks zu ihrer Geschäftskonzeption zu bieten. Was sich auf den ersten Blick recht simpel anhören mag, um zum entsprechenden Ergebnis zu führen, ist in der konkreten Umsetzung jedoch an Voraussetzungen und vor allem an eine gründliche Vorbereitung gebunden.

Dieser Beitrag stellt auf das von der EU im Rahmen des Interreg-Programms geförderte „Inno-Quarter“-Projekt ab, das sich derartigen Living Labs auf Festivals

annimmt<sup>2</sup>. Er spezifiziert das Grundproblem, behandelt die Entstehungsgeschichte, Inhalte und Grundlagen von Inno-Quarters und fokussiert auf die Realisierungsschritte, Begleitstrukturen und Faktoren zur erfolgreichen Umsetzung auf Basis praktischer Erfahrungen für potenzielle Organisatoren solcher Inno-Quarters, sei es im Corporate-Kontext oder für Manager von Innovationsförderprogrammen.

## Problemstellung und Vorgehensweise

Neugeschäftsinitiativen, insbesondere von Startups, stehen von Beginn an vor der Frage der Marktrelevanz des identifizierten Kundenproblems und der Marktfähigkeit der

Lösung. Studien zum Scheitern von Jungbetrieben sind sich einig, dass Faktoren im Kontext des sog. „Product/Market Fits“ (siehe Box) die größte Hürde darstellen. Am Markt vorbeigedacht und -produziert zu haben, ist demzufolge der häufigste Abbruchgrund der Entwicklung neuer Geschäftskonzeptionen<sup>3</sup>.

Umso verständlicher ist es, dass im Kontext neuer Ansätze des Gründens sowie des agilen Arbeitens zahlreiche Methoden entwickelt worden sind, diesem Problem zu begegnen. Hierzu gehören u.a. das Design Thinking, das Value Proposition Canvas, das damit verbundene Customer Development sowie das Lean-Startup-Konzept, das die Validierung von Minimal Viable Products (frühphasige Produktversionen mit Minimalfunktion)

### Product/Market Fit

Der Product/Market Fit ist erreicht, wenn eine neue Lösung über die Zeit hinweg in den Zielmarkt so eingepasst wurde, dass sie aus Kundensicht nicht nur erkannt, sondern in großem und steigendem Umfang adaptiert wird. Hinzukommt für den Fit, dass mit der breiten Akzeptanz im Markt die Lösung auch für das innovierende Unternehmen rentabel wird. Der Fit beinhaltet auch, dass sich die Entwicklung von Kundenbasis und Rentabilität auf einem stabilen Niveau befinden.

in den Vordergrund stellt. Allen Ansätzen ist gemein, mit der Marktvalidierung einer neuen Geschäftsidee bzw. Geschäftskonzeption so früh wie möglich anzusetzen und aussagekräftiges Feedback einzuholen.

Während die Notwendigkeit, derartiges Feedback zu erhalten, weitgehend unstrittig ist, kann für Startup-, aber auch Corporate-Entrepreneure der damit verbundene Aufwand beträchtlich sein. Allein schon mit Blick auf das zeitliche Investment muss eine Vielzahl von Menschen unabhängig voneinander kontaktiert und Feedback intensiv

aufgearbeitet werden. Der Wunsch der Entrepreneur\*innen ist daher groß, die Einholung marktlicher Rückkopplungen zu bündeln, um trotz limitierter Ressourcen aussagekräftige, valide Erkenntnisse für die weitere Geschäftsmodellierung zu bekommen.

Dies wirft die Frage auf, wie diese Anforderungen konzeptionell umgesetzt werden können. Noch grundsätzlicher ist hingegen die Frage, wie Feedback auf eine unverfälschte und konstruktive Weise eingeholt werden kann, ohne den Fokus auf den Kern des Geschäftskonzepts zu verlieren. Warum ist das so schwierig?

- Entrepreneur\*innen glauben an sich und ihre Konzeption. Entsprechend tendieren sie manchmal dazu zu hören, was sie hören wollen. In der Forschung spricht man in solchen Fällen auch vom „Self-Serving Bias“, der dazu führt, dass Rückmeldungen schöner geredet werden als sie gemeint sind<sup>4</sup>.
- Zuweilen formulieren Entrepreneur\*innen auch dementsprechend ihre Fragen. Manchmal fragen sie so, dass die Antwort fast schon automatisch auf ihre Annahmen einzahlt, aber dann auch nicht mehr als die „halbe Wahrheit“ ist. Fragen, die auf den vermeintlich wunden Punkt der eigenen Geschäftskonzeption zielen, stellen sich rein psychologisch nicht leicht.

- Auch die Feedback-Geber tun sich schwer, in einem grundsätzlich freundlichen Gespräch einem engagierten Menschen gegenüber eine ggfs. negative Rückkopplung in aller gebotenen Offenheit zu äußern. Kritik wird verpackt bzw. versteckt.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass sowohl das Setting als auch die beteiligten Personen auf die Einholung von Feedback auf dem Markt vorbereitet werden müssen. Ausgehend von dem Lösungsgedanken des Innovations-Quartiers steht damit die Beantwortung folgender Fragen im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags: (1) Was ist ein Inno-Quarter? (2) Wie gestaltet man Inno-Quarters zum Zwecke der Einholung validen Feedbacks vom Zielmarkt strukturell? (3) Welchen Nutzen bieten Inno-Quarters? Die Folgeschritte widmen sich dezidiert der Beantwortung und basieren auf eigener Feldarbeit der Autoren im Rahmen des von der EU im Interreg-Programm geförderten Projekts „Inno-Quarter“. Die hier gespiegelten Erkenntnisse wurden über einem Zeitraum von drei Jahren im Rahmen von Feldbeobachtungen und Tiefeninterviews mit teilnehmenden Startup-Entrepreneuren, Organisatoren von Festivals und Living-Labs sowie mit im Projekt involvierten Business Coaches erhoben und im Rahmen des Interreg-EU-Projekts wissenschaftlich ausgewertet und diskutiert.

Im Rahmen der weiteren Vorgehensweise werden Inno-Quarters als Testbühnen für frühe und mittelreife Geschäftskonzepte verstanden, die in einer entspannten Atmosphäre Startup- und Corporate-Entrepreneuren Feedback von der Kundenseite ermöglichen (Living-Lab-Charakter). Inno-Quarters werden von Veranstaltern organisiert, welche Entrepreneur\*innen auf die Einholung von Feedback vorbereiten und die Einarbeitung von Feedback in die Geschäftskonzeption begleiten. Spezifischer Erfahrungshintergrund dieses Beitrags sind Festivals, die aufgrund der vorherrschenden Atmosphäre gute Voraussetzungen zur Einholung von Feedback bieten.

Nachfolgend werden Inno-Quarters zunächst aus der Perspektive der Events betrachtet, in die sie eingebettet sind. Sodann erfolgt ein Blick hinter die Kulissen, der erkennen lässt, wann und warum Inno-Quarters erfolgreich sind bzw. sein können. Dabei wird der Blick auf den gesamten Prozess gerichtet, der weit über das Event hinausreicht und – im wahrsten Sinne des Wortes – schnell ein „100-Tage-Rennen“ der Geschäftsentwicklung<sup>5</sup>. Als Ausblick wird vorgestellt, wie Inno-Quarters auch außerhalb dieser Festival- und Event-Welt eine wirksame Bühne der Geschäftsentwicklung von Entrepreneur\*innen darstellen können.

### **Inno-Quarters auf Events – wie funktionieren sie und was steckt dahinter?**

Innovation kann kostspielig sein. Hingegen Festivals als Testgelände zu nutzen, gibt Entrepreneur\*innen die Möglichkeit, ein großes, diverses und unvoreingenommenes Publikum ressourcenschonend zu erreichen. Allerdings unterscheiden sich Events erheblich u.a. in Sachen Infrastruktur und Publikum. Auch passt nicht jede Idee zu jedem Event. Daher ist das Inno-Quarter auf die zu testenden Lösungen anzupassen und das passende Event

für die zu testenden Ideen auszuwählen, um ein Ideen/Event-Fit zu erreichen. Dies kann die Qualität des Feedbacks maßgeblich beeinflussen und den Erfolg der Idee beschleunigen. Man beachte: Festivals werden oft um (Sub-)Kulturen herum organisiert, was deren enorme Vielfalt erklärt, die von ländlichen bis zu städtischen Schauplätzen, unterschiedlichsten Themen sowie verschiedensten sozio-kulturellen Verankerungen reicht. Die Vielfalt kann eine Chance sein, aber auch das Risiko in sich bergen, beim Inno-Quarter nicht (nur) die Zielgruppe anzutreffen, sondern weit darüber hinausgreifende Gesellschaftsteile, was bei der Einholung und Auswertung von Feedback zu berücksichtigen ist. Im Interreg finanzierten EU-Projekt haben wir bisher mit großen Open Air-Kultur- und Musikfestivals (bis zu 200.000 Besucher) und Startup-Events (ca. 3.000 Besucher) kooperiert und dabei positive Erfahrung bezüglich der Durchführung von Inno-Quarters gemacht. Um ein Inno-Quarter erfolgreich auf einem Festival zu etablieren, müssen sowohl der Inno-Quarter- als auch der Event-Host eng in Sachen Gestaltung, Aufbau und Logistik zusammenarbeiten, um die Wirksamkeit sicherzustellen. Darüber hinaus ist es nützlich, für die zu testenden Ideen relevante Praxispartner und potenzielle Kunden gezielt einzuladen.

#### *Standansatz vs. Integrierter Ansatz*

Inno-Quarters ermöglichen zwei unterschiedliche Ansätze zum Testen auf Festivals. Bei einem *Stand-Ansatz* werden Innovationsquartiere in Form von Pop-Up-Ständen auf dem Event eingerichtet. Jedes Startup bekommt einen eigenen Stand/Showcase, an dem es sich und seine Innovation präsentieren kann, um in Anschluss Feedback von Eventbesuchern einzuholen. Je nach Ziel des Entrepreneurs, können die Besucher an den Ständen auf unterschiedliche Art und Weise einbezogen werden – etwa durch Umfragen, Interviews, Beobachtungen, Produkttests und Feedbackkarten, aber auch mittels Prototypen oder kleinerer Experimente sowie Co-Creation-Aktivitäten, bei denen der Besucher selbst aktiv wird<sup>6</sup>.

Besonders auf Festivals können hohe Geräuschpegel auftreten. Hier ist es wichtig, die Stände in einer Umgebung abseits des Trubels zu platzieren. So können sich die Besucher zurückziehen und in einer entspannten Atmosphäre mit den Entrepreneuren in ein Gespräch treten. Eine naheliegende Möglichkeit, Aufmerksamkeit zu erregen und Besucher zum Living Lab anzulocken, sind die Bereitstellung einer Bühne und thematisch passende Programmpunkte, die eine spezielle Inno-Quarter Experience ermöglichen – z.B. durch Pitch Events oder Expert Talks, die jedoch nicht von den eigentlichen Feedbackständen ablenken dürfen.

Doch wie kann man die Besucher dazu animieren, mit den Startups in einen Austausch zu treten? Während die Pop-Up-Stände von sich aus je nach Gestaltung Aufmerksamkeit erzeugen können, hat sich eine aktive Ansprache seitens des Entrepreneurs bewährt. Gleichwohl hat es sich als ausgesprochen nützlich erwiesen, für Eventbesucher und Feedbackgeber einen auf das Inno-Quarter bezogenen Anreizmechanismus zu

implementieren, um in der Vielzahl der Reize eines Festivals Akzente setzen zu können. Über die Zeit bewährt hat sich ein ansprechendes Gesamtkonzept mit „gamifizierten“ Validierungsmethoden. So wurden im Rahmen des Inno-Quarter-Projektes Feedback-Coins als Belohnung für abgeschlossene Produkttest und Feedbackgespräche vergeben. An jedem Pop-Up-Stand konnten Besucher die Coins nach gegebenem Feedback sammeln und anschließend an dem Informationsstand des Inno-Quarters gegen attraktive, mit dem Quartier verbundene Prämien eintauschen.

### Beispiel: Klimakarl

Das B2B-Startup Klimakarl bietet Unternehmen die Möglichkeit für interne Nachhaltigkeits-Challenges an. Mitarbeiter bilden Teams und treten im Büroalltag gegeneinander an, um möglichst viele Klimapunkte zu sammeln. Am Pop-Up-Stand auf dem Open Air-Kultur- und Musikfestival „Breminale“ in Bremen stellte Klimakarl die Idee in Form eines Posters dar und führte im Anschluss Interviews und Umfragen mit den Besuchern bezüglich ihrer App durch. Durch den Austausch mit den Festivalbesuchern wurden sie mit der Erkenntnis überrascht, dass eine klare Mehrheit der Teilnehmenden bereit war, ihre privaten Handys für eine Firmen-App zu nutzen. Anders als angenommen, waren die Datenschutzbedenken bei den Teilnehmern weitaus geringer. Diese Erkenntnis bildet das Fundament für Klimakarl, die jeweiligen Features der App und den korrespondierenden Entwicklungsprozess klarer zu priorisieren.

Im Gegensatz zum Standansatz verfolgt der *integrierte Ansatz* (Embedded Approach) eine andere Strategie. Der eigentliche Quartiersgedanke auf dem Festival wird dadurch ersetzt, dass das gesamte Festival-Areal zur Testfläche für neue Lösungen bzw. Prototypen wird. Das bedeutet: die Entrepreneure mischen sich unter die Festivalgäste und testen ihre Ideen. Der Embedded Approach ist insbesondere vorteilhaft bei fortgeschrittenen Ideen, bei denen die Lösung bereits in Aktion getestet werden kann. Das Event bietet einen sicheren und überschaubaren Rahmen, in der die Performance erprobt sowie die User Experience und Akzeptanz des Produktes beobachtet werden können.

### Erfahrung zur Interaktion

Aus den bisherigen Festivals konnten überwiegend positive Erfahrungen hinsichtlich der Interaktion zwischen Startups und Besuchern gemacht werden. Die Besucher waren offen und neugierig, sodass sich schnell Menschen um die Stände gesammelt haben. Insbesondere die Festival-Umgebung trägt zu einem ausgeprägten Gemeinschaftsgefühl bei, weil sie die Menschen auf eine recht ungezwungene Art zusammenbringt. Durch die Festivalatmosphäre entstanden angeregte Diskussionen, welche den Gründenden halfen, sich über die eigentlichen Tests hinaus zu inspirieren, neue Ideen auszutauschen und kreative Einblicke zu bekommen. Eine Herausforderung stellt die Tatsache dar, dass sich neben der Zielgruppe von Feedback-Gebenden auch andere Gäste für die Inno-Quarters, die Stände und die Anreizmechanismen interessieren. Sie beleben die Szenerie, sind aber im Feedback-Prozess gesondert zu behandeln.

### Beispiel: Eventbox by Worldperfect (DK)

Das dänische Beratungsunternehmen Worldperfect, welches auf nachhaltige Event-Beratung spezialisiert ist, entwickelte ein Produkt für die nachhaltige Gestaltung von Veranstaltungen: die Eventbox – ein Abfallsortiersystem, welches die Besucher zu einem aktiven Teil der Lösung macht. Ziel von Eventbox ist es, Mülltrennung zu einem selbstverständlichen Teil jeder Veranstaltung zu machen und das Bewusstsein für Recycling sowohl bei Besuchern als auch bei Veranstaltern zu schärfen. Durch verschiedene Prototyping-Tests auf Events konnte das Unternehmen prüfen, inwieweit der Prototyp in der Praxis von Veranstaltern und Gästen angenommen wurde. Nach dem Event wurden einige Anpassungen an Konzept und Design durchgeführt. Hier stellte sich u.a. heraus, dass ein leichteres Material der Eventboxen vorteilhafter gewesen wäre, um die Handhabung für Event-Organisatoren zu vereinfachen. Neben dem Produkt selbst wurde außerdem getestet, wie sie Festivalbesucher des NorthSide-Festivals in Aarhus (Dänemark) dazu bringen können, Mülltrennung als begrüßenswerten, selbstverständlichen Teil des Alltags zu sehen. So nutzten sie anstelle des Wortes „Müll“, welches mit weniger attraktiven Dingen assoziiert wird, Wörter wie Ressource. Eine zentrale Erkenntnis war, dass es ihnen durch das Spiel mit Worten gelang, auf unterhaltsame und zugängliche Art das Thema mit positiven Assoziationen zu belegen. Zudem stellten sie ein Team zusammen, welches mit den Festivalbesuchern in Kontakt trat und Hilfestellung gab bei der Nutzung der Eventbox. Dem Team wurde der Name „Trash Talkers“ gegeben, um auf smarte Weise eine Gruppenidentität zu etablieren, die zugleich die Ansprache der Zielkunden unterstützt. Das Team „Trash Talkers“ fand sehr schnell Anklang bei den Festivalbesuchern und wurde ein großer Erfolg.

### Inno-Quarters als Lernprozess für Entrepreneurre

Verzerrtes Feedback und Rückmeldungen jenseits der Kernadressaten kann den Effekt dieses Instrument zum frühphasigen Testen von Innovationen und Produktideen auf Veranstaltungen konterkarieren. Deswegen sind eine sorgfältige und fokussierte Vor- und Nachbereitung unumgänglich. Sie führen in einen ganzheitlichen prozessualen Ansatz mit folgenden Phasen (s. Abb. 1) und einem Zeitraum von ca. 100 Tagen (manchmal auch weniger): (1) Screening geeigneter Startups, (2) Matching der Startups mit geeigneten Events, (3) Auftakt-Workshop für teilnehmende Startups, (4) Entwicklung des Validierungskonzepts durch individuelle Coaching Sessions, (5) Validierung auf dem Event und (6) Begleitung der Implikationen für das Geschäftsmodell.

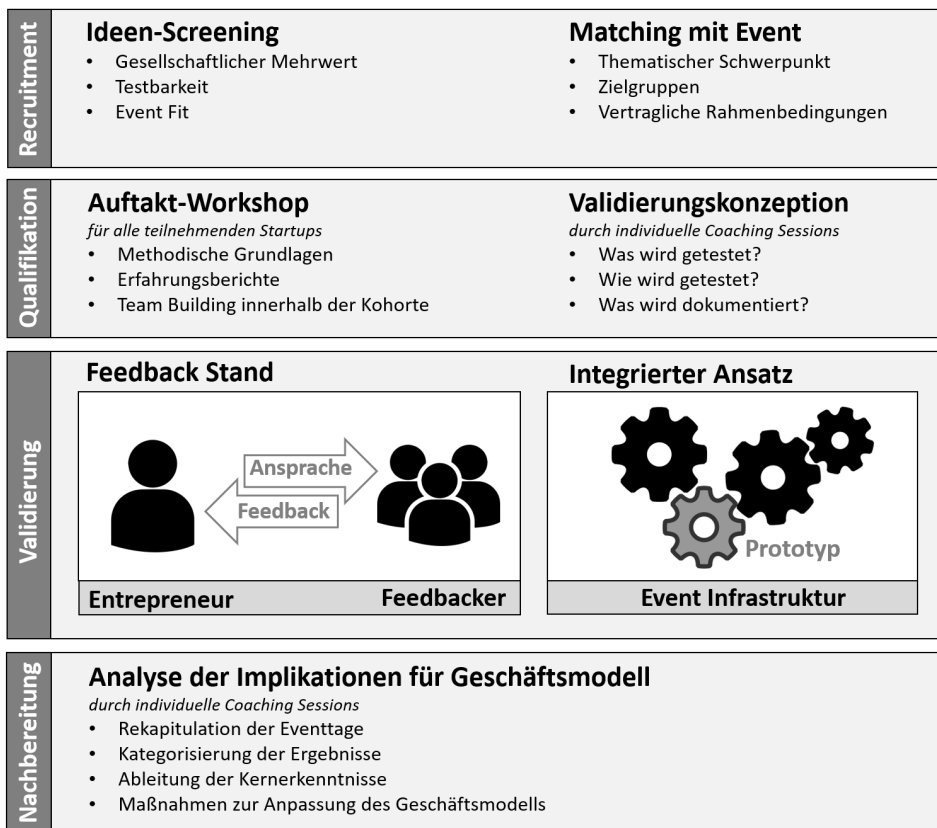


Abbildung 1: Der Inno-Quarter-Prozess

### Phase 1: Screening geeigneter Startups

Da im Rahmen des Programms mehrere Startup-Ideen und -Konzepte parallel getestet werden können, ist das Programm besonders wirkungsvoll, wenn es sich pro Event auf definierte Themen fokussiert. So können die teilnehmenden Entrepreneur:innen durch die Einbindung themenspezifischer Partner wirkungsvoll vorbereitet werden. Auch mit Blick auf Veranstaltungsbesucher kann so dazu beigetragen werden, Interesse und Verständnis des Inno-Quarter-Konzepts zu erhöhen. Daher bietet es sich an, geeignete Auswahlkriterien zu definieren, die eine Idee auszeichnen sollte, um im Rahmen des Programms berücksichtigt werden zu können. Das EU-Projekt Inno-Quarter unterstützt so beispielsweise Ideen, die einen starken Nachhaltigkeitsfokus haben. Es setzt ferner sog. Innovation Brokers ein, die anhand definierter Kriterien den Fit bestimmen und bei der

Selektionsentscheidung mittels ihrer eingebrachten Expertise behilflich sind. Weiterhin wird bei der Suche nach Startups auch auf den Ideen/Event-Fit geachtet sowie das Vorhandensein einer innovativen testbaren Idee. Der Ideen/Event-Fit beschreibt das Zusammenpassen der zu testenden Idee mit der Veranstaltung, auf der die Produktvalidierung durchgeführt werden soll (siehe Phase 2). Das Kriterium der testbaren Idee beschreibt, dass der geplante Test räumlich, zeitlich und mit Blick auf vorhandene lokale Gegebenheiten durchgeführt werden kann. Kernaufgabe im Screening ist, durchgehend nach frühphasigen Startups zu suchen, die ihre Idee am Markt testen wollen. Aufgrund entsprechender Dichte an geeigneten Projekten haben sich für das Screening v.a. folgende Formate bewährt: Pitch-Events und Ideenwettbewerbe, Akzelerator- oder Inkubatorprogramme sowie das Screening in Entrepreneurship-Kursen von Universitäten. Neben dem Screening bietet Inno-Quarter auch die Möglichkeit der Selbstbewerbung von Startups über die Website [www.innoquarter.eu](http://www.innoquarter.eu). Die Teilnahme am Inno-Quarter-Programm ist für Startups aufgrund der EU-Förderung unentgeltlich.

#### *Phase 2: Matching der Startups zu Inno-Quartern/Events*

Im nächsten Schritt geht es um das Matching der ausgewählten Startups mit geeigneten Veranstaltungen. Wie beschrieben, ist eines der essentiellen Auswahlkriterien der Ideen/Event-Fit, da jede Veranstaltung andere Arten von Gästen anzieht und entsprechend unterschiedliche Zielgruppen auch für die zu testenden Ideen vorweisen kann. So lassen sich beispielsweise auf Musikfestivals aufgrund der Besucher der Veranstaltungen insbesondere Lebensmittel- und B2C-Ideen mit einer sehr breiten Zielgruppe testen. B2B-Ideen hingegen lassen sich auf Messeveranstaltungen mit Fachpublikum besser in Szene setzen. Auch sind die Bedingungen der Veranstalter der Events vorab zu klären, da etwa Verträge mit Cateringfirmen oder Brauereien bestehen können, die den exklusiven Vertrieb von Nahrungsmitteln auf der Veranstaltung regeln und entsprechend Produkte in dieser Kategorie daher für Tests ggfs. ausschließen. Oft finden Veranstaltungen auch unter einem definierten Motto statt. Idealerweise können dann auch thematisch passende Ideen getestet werden, um Veranstaltungsbesuchern ein kohärentes Bild zu liefern. Abhängig von der Größe der Veranstaltung wurden im EU-Projekt pro Event zwischen 5 und 10 Ideentests durchgeführt, um die zur Verfügung gestellte Standfläche auf den Veranstaltungen sinnvoll zu nutzen. Festivals und Events sind erfahrungsgemäß motiviert, Inno-Quarters als Teil des Festivals aufzunehmen, da die innovativen und nachhaltigen Startups den Veranstaltern Ideen und Konzepte für nachhaltiges Wirtschaften liefern. Gerade mit Blick auf das hohe Müllaufkommen auf Festivals, aber auch die Strom- und Wasserversorgung auf solchen Events, sind Fragestellungen, mit denen sich die Eventveranstalter immer wieder beschäftigen. Auch sind innovative und nachhaltige Themen oft im Einklang mit den Interessen der Zielgruppen der Veranstaltung. Daher stellt Inno-Quarter auch aus Veranstaltersicht einen abwechslungsreichen Unterhaltungsaspekt dar, sodass Eventveranstalter sehr zugänglich dafür sind, Innovationsquartiere auf dem Festivalgelände zu integrieren.

### *Phase 3: Auftaktveranstaltung*

Sind geeignete Startups für eine Veranstaltung fixiert, beginnt das „On-Boarding“. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, eine Auftaktveranstaltung für alle involvierten Entrepreneur:innen zu organisieren. Auf diese Weise können zunächst die für alle geltenden Rahmenbedingungen und Programmabfolgen vorgestellt und Fragen geklärt werden. Hier werden insbesondere Kernüberlegungen des Programms vermittelt. Dazu gehört die Vermittlung der Wichtigkeit frühphasiger Tests und der Herausforderungen bei der Durchführung. Auch können an dieser Stelle die „Go’s“ und „No-Go’s“ als Erfahrungsberichte vorheriger Kohorten geteilt werden. Zur Auftaktveranstaltung können zudem gezielt Fachexpert:innen passend zur jeweiligen Kohorte eingeladen werden, die Tipps und Kontakte vermitteln können. Zum Abschluss erhalten die Startups zudem gezielte Fragestellungen für die Vorbereitung ihrer Produktvalidierung (relevant für Phase 4). Besonders wichtig ist eine gemeinsame Auftaktveranstaltung v.a. auch zur Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls. Während der Auftaktveranstaltung stellen alle Entrepreneur:innen ihre Idee vor der gesamten Kohorte vor und lernen sich in gezielt geplanten Netzwerkpausen besser kennen, damit eine Grundlage für einen vertrauensvollen gegenseitigen Austausch geschaffen werden kann. Es hat sich gezeigt, dass eben dieser Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden vor allem im späteren Verlauf des Programms einen großen Mehrwert für die Entrepreneur:innen hat, da diese sich alle in ähnlich frühen Phasen befinden und auf diese Weise ihre Learnings wechselseitig austauschen und reflektieren können.

### *Phase 4: Individuelle Vorbereitung*

Da jedes Startup ganz eigene produkt- oder prozessbezogene Problemstellungen im Rahmen des Programms validieren möchte, ist ein individuelles Coaching mit erfahrenen Business Coaches und den einzelnen Entrepreneur:innen oder Startup-Teams notwendig. In der individuellen Vorbereitung wird zunächst diskutiert, welche exakte Fragestellung im Rahmen des Festivals getestet werden soll. Im nächsten Schritt geht es um die Diskussion und Auswahl geeigneter möglicher Testarten und die Spezifizierung der Testabfolge. Hier bietet es sich an, einen Prototypen oder ein Minimal Viable Product der Idee in den Test einzubinden, um das Verständnis der Festivalbesucher zu erhöhen und somit die Interaktion zwischen Feedbackgeber und Entrepreneur zu erleichtern. Ausschließlich Gespräche über eine Idee ohne jegliche Artefakte dieser Art zu führen, z.B. um zunächst die Zielgruppe besser zu verstehen, sind grundsätzlich auch möglich, sind aber nicht selten abstrakter. Feedbackgespräche waren bisher zielführender, wenn die Idee visuell und haptisch veranschaulicht werden konnte. Die individuelle Vorbereitung umfasst zudem auch die Schulung der Entrepreneur:innen, wie Fragen in Feedbackgesprächen offen und un gelenkt gestellt werden können, um die Antworten der Feedbackgeber nicht zu beeinflussen. Auch wird auf den in der Wissenschaft diskutierten Confirmation Bias<sup>7</sup> aufmerksam gemacht. Er beschreibt, dass Menschen bei der Suche nach

Informationen dazu neigen, solchen Informationen mehr Aufmerksamkeit zu schenken, die ihren eigenen Überzeugungen und Meinungen entsprechen und gegenteilige Meinungen tendenziell vernachlässigen. Um diesem Verzerrungseffekt der eigenen Wahrnehmung während der Produkttests vorzubeugen, wird das systematische Festhalten von Feedback als abschließender Punkt der Vorbereitung gemeinsam entwickelt. Die systematische Erfassung des einzuholenden Feedbacks ist für die spätere Auswertung essentiell, da auf Festivals mit einem hohen Besucherstrom zu rechnen ist und damit das Eintreten des Confirmation Bias nach mehreren geführten Gesprächen mit positiven Rückmeldungen zur Idee leicht aufkommen kann und die kritischen Anmerkungen ggfs. untergehen könnten.

#### *Phase 5: Validierung auf Events*

Der Kern des Inno-Quarter-Ansatzes ist das Testen der Idee auf Festivalveranstaltungen. Je nach Auswahl des Testansatzes ist der Aufbau des Tests rechtzeitig zu planen. Bei dem Ansatz „Pop-Up-Stand“ ist der Aufbau des Standes am Tag vor dem Event in der Regel ausreichend. Wurde ein Embedded-Ansatz mit Integration des Tests in der Infrastruktur des Festivals geplant, so ist hier entsprechend frühzeitiger mit den Festivalorganisatoren die Vorbereitung anzugehen. Für die Festival-Tage haben sich aus Entrepreneur-Sicht folgende Aspekte als nützlich erwiesen:

- personelle Unterstützung aus dem eigenen Team oder Freundeskreis zur Bewältigung der vielen, nicht selten ungeplanten Aufgaben im Kontext der Feedbackgespräche – auch um Pausen zu ermöglichen,
- striktes Einhalten der in der Vorbereitung besprochenen Abläufe,
- systematisches Festhalten des Feedbacks.

Es kommt durchaus vor, dass während der Veranstaltung z.B. Testinhalte nicht wie geplant funktionieren oder Tests auf eine andere Weise noch zielgerichteter durchgeführt werden können, sodass spontan Anpassungen möglich sind. Um durch eine Umgestaltung des Tests die Testergebnisse aber nicht zu verfälschen, ist hier eine Rücksprache mit den Business Coaches empfehlenswert, die aus diesem Grund ebenfalls vor Ort sein sollten.

Die Festivalbesucher müssen vorab im Übrigen nicht im Vorhinein auf die Tests vorbereitet werden. Zur Kennzeichnung des Inno-Quarters wurden Erklärschilder bzgl. des Konzepts aufgestellt und das Inno-Quarter-Team hat zuweilen das Laufpublikum angesprochen und auf die Feedbackstände aufmerksam gemacht. Durchschnittlich haben Feedbackgespräche im Rahmen der Veranstaltung ca. 15-20 Minuten gedauert und je nach Länge der Veranstaltung und Anzahl an Standbetreuern wurden zwischen 40 und 60 Feedbackgespräche pro Startup und Event durchgeführt. Da die Fragestellungen der Startups sehr unterschiedlich waren - von Designaspekten über Geschäftsmodelle und

Produktspezifikationen -, ist weniger die Quantität der Gespräche entscheidend als die Intensität der Validierungen.

Welche Gäste tatsächlich zur potentiellen Zielgruppe der Startups gehörten und damit von besonderer Relevanz für die Feedbackgespräche sind, wurde mit gezielten Fragestellungen zu Beginn der Validierungen zu ermitteln versucht, die im Vorbereitungscoaching geübt wurden.

#### *Phase 6: Begleitung der Implikationen für das Geschäftsmodell*

Die individuelle Nachbereitung der Entrepreneure sollte möglichst direkt nach dem Festival angesetzt werden, da die Eindrücke und Erfahrungen der Validierungsgespräche noch frisch sind, aber schnell in Vergessenheit geraten können. Bei der Nachbereitung setzen sich die Entrepreneure individuell mit dem Business Coach zusammen und gehen die systematisch erfassten Erkenntnisse der Feedbackgespräche durch. Hier ist es notwendig, zunächst beschreibend das Feedback wiederzugeben, um sich einen Überblick über Inhalte und Häufung von Themen zu verschaffen. Der Entrepreneur sollte die systematisch erfassten Daten dabei möglichst geeignet kategorisieren und mit der eigenen Erfahrung reflektieren. Kundenmeinung ist wichtig, gleichzeitig ist jedes Feedbackgespräch eine Individualmeinung und muss in den Gesamtkontext eingeordnet werden. Im Anschluss definiert jeder Entrepreneur seine Key Learnings sowie die daraus abzuleitenden Konsequenzen und Maßnahmen für die Weiterentwicklung des eigenen Konzepts. Aufgabe des Business Coaches ist es, diesen Prozess kritisch zu begleiten und bei Bedarf beratend zu intervenieren. Je nach Learnings kann dann die Weiterentwicklung des Konzepts abgebrochen, fortgesetzt oder eine weitere Feedbackschleife durch das erneute Teilnehmen an Inno-Quarter auf einem anderen Festival angegangen werden.

Ist keine weitere Testung auf einem weiteren Inno-Quarter Festival geplant, so endet mit der Nachbereitung der formale Zyklus des Inno-Quarter-Konzeptes. Informelle Alumni-Veranstaltungen oder das Einrichten geteilter Kommunikationskanäle wie Chatgruppen fördern über das Programmende hinaus den Erfahrungsaustausch der teilnehmenden Entrepreneure.

#### **Inno-Quarters – vom Event zur allgemeinen Innovationsbühne**

Inno-Quarters wurden in diesem Beitrag in den Kontext der Events, speziell in den Festival-Kontext gestellt. Als Living-Labs zur Feedbackeinholung und einem damit verbundenen Co-Development trägt der zentrale Gedanke dieses Formats aber auch weit über diesen Kontext hinaus. Während mit Festivals in erster Linie B2C-Konstellationen erfasst werden können, wird der B2B- und B2A-Kontext nicht zuletzt über Inno-Quarter auf Messen und Ausstellungen beispielbar. Wie bei Festivals ist auch hier eine recht kostengünstige und zugleich wirkungsvolle Feedback-Einholung für neue Geschäftskonzepte möglich, wenn die Quartiere im Sinne der o.g. Prinzipien betrieben werden. Auch wenn der Inno-Quarter-Prozess über mehrere Monate geht, was Vorbereitung, Durchführung

und Nachbereitung anbelangt, so ist diese Form des Feedback-basierten Co-Developments dennoch sehr zeitsparend aus Sicht der Entrepreneure.

Vergegenwärtigt man sich die Wirkungen von Inno-Quarters, so lassen sie sich aber auch in anderen Kontexten erzielen. Während die Ansiedlung in klassischen Marktveranstaltungen noch recht intuitiv und in der Umsetzung zum oben Gesagten durchaus ähnlich ist, ändert sich das Bild, wenn man sie in die Szenerie des Business Developments von Innovations- bzw. Gründungsökosystemen einbringt. Hier könnten Inkubatoren und Akzeleratoren einen passenden und permanent verfügbaren Hintergrund liefern. Sie würden vor allem dann zum Tragen kommen, wenn innerhalb der Inkubations- und Akzelerationsräume Events angesetzt werden, die neben den Stamm-Akteuren auch „Laufgäste“ einbeziehen. Ähnliches gilt für Formate des Corporate Entrepreneurship, in denen Inno-Quarters entweder temporär oder sogar dauerhaft angesiedelt werden.

Nicht zuletzt der Übergang in die pandemische Zeit hat auch erkennen lassen, dass der Grundgedanke des Inno-Quarters von einer physischen Umgebung entkoppelt werden kann. Ein virtuelles Event zur Testung von Prototypen hat etwa gezeigt, dass sich die Wirkungen im virtuellen Raum fast in gleicher Weise wie in physischen Räumen einstellen. Diese Erfahrungen verstärken den Eindruck, dass Inno-Quarters als Vehikel zur Verstärkung explorativer Vorstöße von Entrepreneuren und etablierten Unternehmen von grundlegender Bedeutung sein und eine entsprechende Verankerung finden können.

### Förderungserklärung

Forschung, Autorenschaft und Entwicklung des vorliegenden Beitrags entstand im Rahmen des Projekts „Inno-Quarter“, das finanziell durch Interreg Northsea Region European Regional Development Fund gefördert wird.

### Literatur

- <sup>1</sup> Vgl. hierzu Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review, 91(5), 63-72; Blank, S. (2020). The Four Steps to the Epiphany, 5. Aufl., Hoboken, NJ: Wiley; Ries, E. (2011). The Lean Startup, New York: Crown.
- <sup>2</sup> Vgl. Dijkstra, A.; Boonstra, M. (2021). Festival Experimentation Guide, Leeuwarden: NHL Stenden.
- <sup>3</sup> Vgl. CB Insights. (2018). Top 20 Reasons Why Startups Fail. Aufgerufen am 23. Mai 2019: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- <sup>4</sup> Vgl. Miller, D. T.; Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? Psychological Bulletin, 82, 213-225.
- <sup>5</sup> Ähnlich: Freiling, J.; Holi, M.; Stührenberg, K. (2020). Exploration durch digitale Transformationsräume. Austrian Management Review, 10, 47-59.
- <sup>6</sup> Vgl. Osterwalder, A. (2020). Testing Business Ideas – A Field Guide for Rapid Experimentation. Hoboken/NJ: Wiley.
- <sup>7</sup> Vgl. York, J.L.; Danes, J.E. (2014). Customer development, innovation, and decision-making biases in the lean startup. Journal of Small Business Strategy, 24(2), 21-39.

---

### Information zu den AutorInnen

Prof. Dr. Jörg Freiling ist Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX) an der Universität Bremen und Prodekan des Fachbereichs 7 (Wirtschaftswissenschaft). Seine Forschungsinteressen liegen in den Gebieten Transnational Entrepreneurship, Gründungsökosysteme, Entrepreneurial Support Systems, Corporate Entrepreneurship und Geschäftsmodellinnovation.

Dr. Thomas Baron ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Postdoc am Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX) an der Universität Bremen. Seine Forschung fokussiert regionale Gründungsökosysteme, transnationales Unternehmertum und Gründungsunterstützungsprogramme.

Quynh Duong Phuong, M.Sc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX) an der Universität Bremen. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich Entrepreneurship Education und Student Entrepreneurship.

Jan Elsner, M.Sc., ist Doktorand am Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX) an der Universität Bremen mit aktuellen Forschungsfokus in den Bereichen ‚entrepreneurial learning‘ und ‚event-based business validation‘. Er ist zudem Gründer eines E-Health Startups im Gebiet der Dermatologie mit Standorten in Berlin und Bremen.



**Gordon Müller-Seitz**

Professor und Leiter des  
Fachgebiets für Strategie, Innova-  
tion und Kooperation, Technische  
Universität Kaiserslautern  
gms@wiwi.uni-kl.de



**Ronja Schlemminger**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und  
Doktorandin am Lehrstuhl für Strate-  
gie, Innovation und Kooperation,  
Technische Universität Kaiserslautern  
ronja.schlemminger@wiwi.uni-kl.de

## Pfadabhängigkeit und Pfadkreation?

Alternative Szenarien, wie pfadabhängige Unternehmen die digitale Transfor-  
mation bewältigen können

Organisationale Transformationen zeichnen sich vielfach dadurch aus, dass ein etablier-  
ter Pfad im Sinne der Pfadabhängigkeit verlassen wird, um einen neuen Pfad zu kreieren  
und diesem im weiteren Verlauf zu folgen. Konzeptionelle Ansätze für diesen Wechsel  
beziehungsweise das Zusammenspiel zwischen altem und neuem organisationalen Pfad  
existieren bis dato jedoch kaum. Der vorliegende Beitrag versucht diese Erkenntnislücke  
für Managementforschung und -praxis zu schließen, indem er einen Bezugsrahmen mit  
acht Transferszenarien für das Zusammenspiel von altem und neuem Pfad liefert. Dieser  
Bezugsrahmen wird sodann auf Basis eines Forschungsprojekts bei einem global agie-  
renden Konzern in der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche ange-  
wandt. Darauf aufbauend werden Anregungen geboten, wie eine erfolgreiche Transfor-  
mation vom traditionellen Wasserfallvorgehen hin zum agilen Managementansatz  
bewältigt werden kann.

### Pfadabhängigkeit und Pfadkreation als Spannungsfeld

Erfolgreiche Unternehmen haben die Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen in ihrer  
Umgebung anzupassen, sich mithilfe technologischer Innovationen zu modernisieren  
sowie neue Geschäftsmöglichkeiten rasch zu erkennen. Dagegen sind scheiternde Un-  
ternehmen meist nicht in der Lage, aufkommende Chancen zu ergreifen und notwen-  
dige Veränderungen in ihren Organisationsstrukturen und Geschäftsmodellen vorzu-  
nehmen.<sup>1</sup> Ursächlich ist hierfür häufig das Phänomen der Pfadabhängigkeit. Im  
organisationalen Kontext bedeutet Pfadabhängigkeit, dass bestimmte Handlungsmus-  
ter sowie Entscheidungen in Unternehmen deterministischen Charakter bekommen

und letztlich zu einer Situation führen können, in welcher abweichende Handlungsweisen nicht mehr, oder nur noch unter größten Anstrengungen, möglich sind.<sup>2</sup>

Letzteres impliziert bereits, dass es Optionen gibt, einer Pfadabhängigkeit zu entkommen – nämlich die Möglichkeit der Pfadkreation im Sinne eines übergreifenden Pfadmonitorings.<sup>3</sup> Pfadkreation meint hier das bewusste Abweichen von einem bestehenden Pfad mithilfe der Kreation eines neuen Pfades.<sup>4</sup>

Jedoch kann diese Pfadkreation nicht problemlos unabhängig von der bestehenden Pfadabhängigkeit vollzogen werden. Der Versuch, weiterhin an bestehenden Strukturen festzuhalten, während gleichzeitig radikale Veränderungen angestrebt werden, ähnelt dem Konzept der Beidhändigkeit (Ambidextrie)<sup>5</sup> und führt zu einem Spannungsverhältnis zwischen bestehendem sowie neu entstehendem Pfad.

Daher stellt sich bei Transformationsprojekten die Leitfrage für Managementforschung und -praxis, wie die simultane Einführung eines neuen Pfades bei gleichzeitigem Fortbestand des bestehenden Pfades aussehen kann und welche ‚Transformationsszenarien‘ durch Unternehmen tatsächlich vollzogen werden. Darüber hinaus ist von Interesse, wie sich die praktizierten Veränderungen auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen unterscheiden.

Um die aufgeführten Fragestellungen zu beantworten, wird im Folgenden zunächst analysiert, welche Konstellationen der Koexistenz von Pfadabhängigkeit und Pfadkreation prinzipiell möglich sind. Anschließend wird anhand des konkreten Fallbeispiels eines international agierenden Großkonzerns aus der Branche der Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) illustriert, welche Koexistenz-Szenarien tatsächlich in der Praxis Anwendung finden. Die daraus entstehenden Implikationen werden sodann diskutiert.

### Transformationsszenarien aus pfadtheoretischer Perspektive

Dass Unternehmen immer wieder mit herausfordernden Situationen umfangreichen organisationalen Wandels konfrontiert sind, ist keine Neuheit. Jüngste Entwicklungen zeigen jedoch, dass es immer häufiger notwendig wird, disruptiven Wandel in Organisationen sogar zu forcieren. Diese Erkenntnis motiviert unsere weitere Betrachtung organisationaler bzw. technologischer Transformationen aus pfadtheoretischer Perspektive. Das Konstrukt der Pfadabhängigkeit<sup>6</sup> bietet sich dabei an, um die Situation des Verharrens auf alten Pfaden (hier bspw. organisationalen Handlungsmustern) zu verstehen. Das ontologisch konträre Konstrukt der Pfadkreation<sup>7</sup> dagegen bietet sich an, um das intendierte Abweichen von alten Pfaden sowie die aktive Einführung disruptiver Veränderungen (neuer Pfade) zu untersuchen.<sup>8</sup> Anhand dieses Theoriegebäudes entwickeln wir eine Kategorisierung mit acht möglichen Transformationsszenarien.

Die Theorie der Pfadabhängigkeit erklärt, warum in unterschiedlichsten Kontexten an ineffizienten Situationen festgehalten wird, obwohl effizientere Alternativen bestehen.<sup>9</sup>

Das prominenteste Beispiel für (technologische) Pfadabhängigkeit ist die QWERTY-Tastatur. Das nahezu allgegenwärtige Tastaturlayout fand seinen Ursprung Ende des 19. Jahrhunderts in den Vereinigten Staaten, wo Buchstaben auf der Tastatur so angeordnet wurden, dass häufig nebeneinander vorkommende Buchstaben räumlich getrennt wurden, um das Verhaken der Schreibmaschinenhämmerchen zu minimieren. Dieses Layout wurde vielerorts übernommen und ist bis heute weltweit auch weiterhin auf Laptops sowie Smartphones vorherrschend, obwohl einige nachweislich effizientere Layout-Alternativen bestehen und das Argument der verhakenden Schreibmaschinenhämmerchen schon lange hinfällig ist.<sup>10</sup> Mithilfe der Theorie der Pfadabhängigkeit können die zugrundeliegenden Mechanismen erklärt werden, die zu einer solch paradox erscheinenden Situation führen. Diese sogenannten selbstverstärkenden Mechanismen bilden ein zentrales Element in der prozessualen Betrachtung des ‚pfadabhängig Werdens‘.<sup>11</sup> Im Unternehmenskontext wird der Terminus der Pfadabhängigkeit daher häufig verwendet, um organisationale Lethargie zu beschreiben und zu erklären.<sup>12</sup>

Sydow und Kollegen<sup>13</sup> definieren dabei organisationale Pfadabhängigkeit als ein verfestigtes, potenziell ineffizientes Handlungsmuster, welches durch unbeabsichtigte Konsequenzen früherer Entscheidungen sowie sich selbst verstärkende Effekte entstanden ist. Der Prozess des ‚pfadabhängig Werdens‘ ist charakterisiert durch Unvorhersehbarkeit, Nicht-Ergodizität, Inflexibilität und (potenzielle) Ineffizienz.<sup>14</sup> In einer Abfolge von Ereignissen sind die jüngsten Ereignisse niemals unabhängig von denen zuvor. Mit der Zeit bilden sich verstärkt Ankerpunkte und Handlungsmuster heraus, von denen kaum mehr abgewichen werden kann. Die Organisation befindet sich letztlich auf einem Pfad mit minimalem Handlungsspielraum. Jede Abweichung von diesem Pfad ist nur noch unter erheblichen Anstrengungen für die Organisation zu bewerkstelligen. Beispielhaft sei hier das Unternehmen Kodak genannt, welches aufgrund seines damaligen Erfolges hartnäckig weiter auf analoge Fotografie setzte. Dieses Beharren auf dem alten Pfad brachte Kodak um die Möglichkeit, sich rechtzeitig auf dem Markt der zukunftssträchtigen digitalen Fotografie zu positionieren, was schließlich in einer Insolvenz mündete.<sup>15</sup>

Neben der Idee der Pfadabhängigkeit existiert das in Teilen sehr gegensätzliche Konzept der Pfadkreation. Während die Entstehung einer Pfadabhängigkeit prinzipiell ‚hinter dem Rücken‘ der Akteure, mithin unbeabsichtigt passiert und dadurch einen per se passiven Charakter hat, haben Akteure im Rahmen der Pfadkreation bedeutend mehr aktiven Handlungsspielraum („agency“). Pfadkreation charakterisiert sich durch den gezielten Eigenaufbau von alternativen Pfaden, um in Zukunft andere Wege (als den ursprünglichen Pfad) einschlagen zu können. Die beabsichtigte Planung und Schaffung von Alternativen zu bisher bestehenden und festgefahrenen Mustern wird dabei von Garud und Karnø als ‚mindful deviation‘ bezeichnet,<sup>16</sup> was im Gegensatz zu dem zufälligen, emergenten Charakter der Pfadabhängigkeit steht.

Welche Transformationsszenarien resultieren nunmehr aus diesen Überlegungen für das Zusammenspiel von altem und neuem Pfad? Zur Beantwortung dieser Frage wollen wir eine Verortung der denkbaren Transformationsszenarien aus der Perspektive der Pfadtheorie in einer Matrix vornehmen (siehe Abb. 1). Hierfür bietet es sich an, zwei naheliegende Dimensionen zu berücksichtigen: Einerseits betrifft dies den Fortbestand des alten Pfads, andererseits die Ausgestaltung des neuen Pfads.

Mit Blick auf den alten Pfad lassen sich vier unterschiedliche Verläufe konzipieren:

- Der alte Pfad wird kontinuierlich verlassen. Metaphorisch an die Pfadtheorie anknüpfend, ließe sich festhalten, dass der Pfad sukzessive ausläuft. Der alte Pfad wird also schlussendlich durch den neuen Pfad ersetzt.
- Alternativ wäre es denkbar, dass der alte Pfad zwar kontinuierlich reduziert wird, aber am Ende noch weiter fortbestehen soll. Der alte Pfad besteht also auch über den Transformationszeitraum hinaus mittel- bis langfristig in der Unternehmung und wird ‚auf Sparflamme‘ weiterhin für bestimmte Teile der Organisation aufrechterhalten.
- Nebst diesen beiden Ansätzen des kontinuierlichen vollständigen oder teilweisen Ausklingens des alten Pfads, kann dieser jedoch auch abrupt beendet werden (z. B. zu einem bestimmten Stichtag, zu dem der alte Pfad komplett durch den neuen Pfad ersetzt werden soll).
- Schließlich könnte man darüber hinaus auch eine langfristige Koexistenz beider Pfade erwägen, ohne jedwede Reduzierung des alten Pfads. So könnte es ähnlich wie im Fall nebeneinander existierender Produktlinien möglicherweise attraktiv sein, sowohl den alten Pfad vollständig aufrecht zu erhalten als auch parallel einen völlig autarken neuen Pfad aufzubauen. Diese beiden Pfade wären voneinander unabhängig und würden sich nicht gegenseitig beeinflussen.

Bezüglich des neuen Pfads lassen sich wiederum zwei Optionen festhalten:

- Der neue Pfad kann einerseits sukzessive entstehen. Er wird also peu à peu aufgebaut und in die Organisation eingeführt.
- Alternativ kommt der neue Pfad abrupt zum Einsatz, er würde also zu einem bestimmten Stichtag eingeführt werden.

In Summe ergeben sich hieraus die in Abbildung 1 skizzierten acht Transformationsszenarien (I-VIII). In der einen Hälfte der Szenarien (vgl. ungerade Zahlen) wird der alte Pfad beendet, wohingegen dieser in der anderen Hälfte parallel weiterhin existiert (vgl. gerade Zahlen). Dieses Set an Szenarien soll im Folgenden als ein Analyseraster für empirisch vorzufindende Fälle dienen.

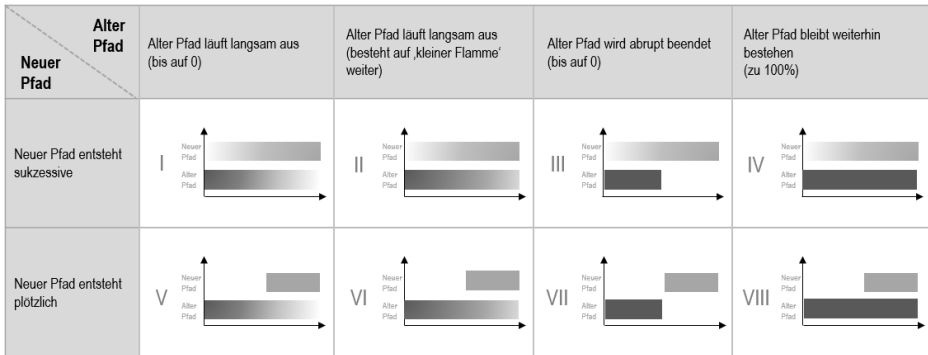


Abbildung 1: Transformationsszenarien für das Zusammenspiel von altem und neuem organisationalen Pfad

### Untersuchungskontext und Methodik: Transformationsprojekt in einem IuK-Konzern

Die im Folgenden präsentierten Ergebnisse basieren auf einer Langzeitfallstudie bei einem IuK-Konzern mit global verteilten Standorten. Zielsetzung war es, die Reduktion beziehungsweise Ablösung des so genannten Wasserfallansatzes bei gleichzeitiger Einführung des agilen Managements wissenschaftlich zu begleiten und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Der Wasserfallansatz zielt im Kern auf das systematische und zugleich schrittweise lineare Abarbeiten von Projektphasen ab. Demgegenüber wird beim agilen Managementansatz ein flexibles Vorgehen in den Mittelpunkt gerückt, bei dem kurzfristig kundenorientierte Änderungen immer wieder in den hochstrukturierten iterativen Arbeitsprozess mit einfließen.<sup>17</sup>

Im Zuge der Datenerhebung wurden vor allem teilnehmende Beobachtungen in digitaler Form sowie vor Ort im Zeitraum von Januar 2018 bis Februar 2020 durchgeführt. Diese wurden durch informelle Interviews vor Ort oder fernmündlich, durch den Rückgriff auf elektronische Korrespondenz sowie Präsentationsunterlagen und interne Dokumente komplettiert.

### Ergebnisteil: Einblicke in den Transformationsprozess bei einem IuK-Konzern

Die Zielsetzung bei der Verfolgung neuer Managementansätze oder Technologien ist oftmals vermeintlich offensichtlich: Bis zu einem bestimmten Tag soll das Unternehmen transformiert werden. So verhielt es sich auch im Fall des von uns untersuchten global agierenden Konzerns in der IuK-Branche. Das Ziel lautete wie folgt: „Wir wollen agiler werden. Wir streben an, innerhalb der nächsten drei Jahre (von 2018 bis 2021) von 80% Wasserfall-Management und 20% agilem Management auf 20% Wasserfall-Management und 80% agiles Management umzustellen.“ So weit, so gut. Doch wie kommt man dahin?

Für den IuK-Konzern stellte sich zunächst die fundamentale Frage, ob der Wandel vom Wasserfallansatz zum agilen Management kontinuierlich und gleichmäßig oder aber diskontinuierlich, d.h. durch radikale voneinander abgrenzbare große ‚Brüche‘ vollzogen wird.

Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass diese Frage nicht pauschal für den gesamten Konzern beantwortet werden kann. Vielmehr wurden mehrere Szenarien identifiziert. Zu deren Untersuchung eignet sich das zuvor abgeleitete Analyseraster (siehe Abb. 1). Auf Grundlage der Beobachtungen wurde gesondert festgehalten, wie die vorgefundenen Transformationsszenarien auf unterschiedlichen Unternehmensebenen voneinander abweichen. Dabei wurde in Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene differenziert (siehe Abb. 2).

Die beobachteten Szenarien sollen an dieser Stelle anhand des Analyserasters kurz vorgestellt werden.

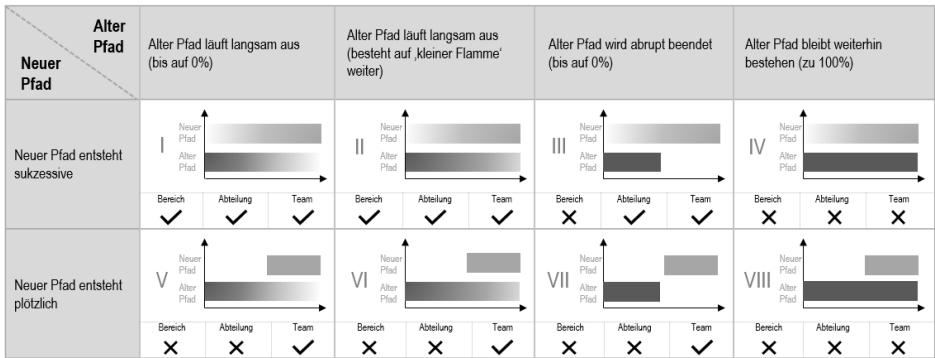


Abbildung 2: Realisierung der Transformationsszenarien für das Zusammenspiel von altem und neuem organisationalem Pfad mit Blick auf unterschiedliche Unternehmensebenen

- *Szenario I:* Das kontinuierliche Ablösen des Wasserfall-Managements durch agiles Management konnte über alle betrachteten Unternehmensebenen hinweg identifiziert werden und war eines der häufigsten vorgefundenen Transformationsszenarien. An vielen Stellen waren Abhängigkeiten zwischen traditionellen und agilen Maßnahmen der Grund dafür, dass ein sofortiges Beenden aller bisherigen Aktivitäten (Szenario III) nicht realisierbar war und stattdessen die kontinuierliche Auflösung anvisiert wurde.
- *Szenario II:* Auch dieser Fall, bei dem Elemente des alten Pfades langfristig fortbestehen sollen, konnte über alle betrachteten Unternehmensebenen hinweg beobachtet werden. Ebenso wie Szenario I ist auch hier einer der wichtigsten Treiber für die schrittweise Reduktion des Wasserfallmanagements die Abhängigkeit von weiterhin traditionell agierenden Bereichen des Unternehmens.

- *Szenario III:* Das vorliegende Szenario scheint teamspezifisch zu sein, da es gar nicht auf Bereichsebene, nur selten auf Abteilungsebene, jedoch besonders häufig auf Teamebene beobachtet werden konnte. Sehr oft wurden Teams sukzessive über Schulungen an agiles Arbeiten herangeführt, hatten Workshops, um sich mit der Praktikabilität von agilen Arbeitsweisen in ihrem spezifischen Kontext auseinanderzusetzen und begannen daraufhin, sobald sie ‚reif genug waren‘, zu einem fixen Zeitpunkt gänzlich agil zu arbeiten. Ein paralleles Durchführen von Wasserfall-Methodiken fand in diesem Kontext keine Anwendung.
- *Szenario IV:* Das vierte Szenario fand auf keiner der drei Ebenen statt. Ein Grund dafür mag schlichtweg die konstante Arbeitskapazität sein. Sollen Bereiche, Abteilungen oder Teams weiterhin mit vollständig ihrem bisherigen Aufgabenspektrum nachgehen, scheint es kaum möglich, parallel eine völlig neue Arbeitsweise aufzubauen.
- *Szenarien V-VII:* Die Szenarien V-VII konnten jeweils nur auf der Teamebene beobachtet werden. Das fehlende Auftreten auf Bereichs- bzw. Abteilungsebene mag an deren Komplexität und Dynamik liegen. In solch umfangreichem sowie vernetztem Kontext scheint eine abrupte Einführung agilen Managements unmöglich. Auf der Teamebene konnten die Szenarien V-VII mit einem „Wurf ins kalte Wasser“ verglichen werden, welcher anschließend oftmals mit dem bekannten „Learning by Doing“ einherging. Je nach Berührungspunkten mit anderen traditionell arbeitenden Bereichen fand ein abruptes Beenden (VII), ein kontinuierliches Auslaufen (V) oder aber ein kontinuierliches Reduzieren (VI) der traditionellen Arbeitsweisen statt.
- *Szenario VIII:* Das sofortige Einführen von agilem Arbeiten bei gleichzeitig vollständigem Aufrechterhalten der Wasserfall-Aktivitäten konnte auf keiner der drei Ebenen beobachtet werden. Analog zu Szenario IV mag eine solche Redundanz unökonomisch sein.

### Wo der ‚Hard Cut‘ Anwendung findet

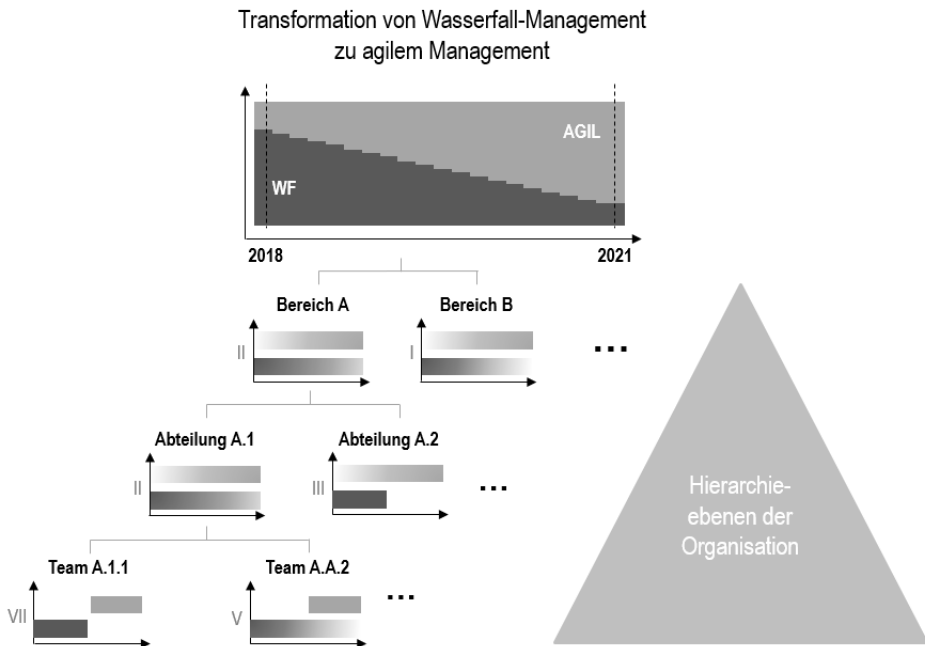
Ein Wandel in Form eines „Hard Cut“ (vgl. Szenario V-VIII) findet besonders in den Bereichen und auf den Ebenen statt, die vorab definierbar sowie überschaubar sind. Im vorliegenden Fall traf dies konkret bei der Einführung agilen Arbeitens innerhalb der Teams zu. Die dort zumeist eingeführte Arbeitsweise „Scrum“ ist eine strukturierte Methode, welche Teammitgliedern klar definierte Rollen mit konkreten Aufgabenpaketen zuordnet sowie Tages-/Wochenabläufe klar vordefiniert. An dieser Stelle ist das Zielbild so konkret definiert, dass ein vollständiges Implementieren der Arbeitsweise zu einem bestimmten Stichtag gelingen kann. So sagte eine sogenannte ‚Scrum Masterin‘: „Also das ist ja schon ein Fahrplan und dann zieht man das einfach durch“.

### Warum ein übergeordnetes sukzessives Ablösen meist unumgänglich ist

Sehr häufig ist es über alle Unternehmensebenen hinweg nicht möglich, komplexe Prozesse und Strukturen ‚einfach umzuklappen‘, wie ein Abteilungsleiter prägnant beschrieb: „Wir haben da diese neue schöne grüne Welt, die ist ja auch schön grün und neu, aber wenn es um die Kernprozesse geht, dann geht’s ans Eingemachte. Keiner hat geschrieben, wie wir [die Organisation] umklappen können. Das bleibt alles noch beim Alten. Das siehst du auf allen Ebenen.“ Im Wesentlichen ist dies auf drei Gründe zurückzuführen:

1. Es gibt schlichtweg kein generisch anwendbares „How to“, um Unternehmenstransformationen durchzuführen. Jede Organisation ist mit ihrem Zusammenspiel von Strukturen, Prozessen, Unternehmenskultur und Personal derart individuell, dass, auch wenn das übergeordnete Transformationsziel klar zu sein scheint, konkrete Maßnahmen stets einer Einzelfallentscheidung bedürfen.
2. Das scheinbar eindeutige Transformationsziel ist häufig im Detail gar nicht mehr so eindeutig. Geht man beispielsweise von einem Wechsel des verwendeten Betriebssystems eines Konzerns aus, erscheint das anvisierte Ziel sehr klar definiert, vorhersehbar und planbar. Zieht eine geplante Transformation jedoch die Umstrukturierung etablierter Unternehmensprozesse nach sich, wie es in der vorliegenden Fallstudie der Fall war, so ist die konkrete Ausgestaltung des Zielbildes häufig ex ante nicht formulierbar. Vielmehr ist eine verschwommene, übergeordnete Vision vorhanden, welche sich aufgrund ihrer Komplexität erst im Laufe der Transformation kontinuierlich schärft.
3. Eine solche ‚Findungsphase‘ kann über mehrere Jahre andauern. Dementsprechend ist es nicht möglich, spontan sämtliche Strukturen und Prozesse aufzubrechen, um sie sodann über mehrere Jahre neu zu organisieren. Vielmehr dient das bisherige Kerngeschäft nicht selten als stabiles Rückgrat der Organisation, welches die Phase des ‚Trial and Error‘ überhaupt ermöglicht und daher erst mit erfolgreichen Schritten kleiner Teiltransformationen nach und nach reduziert werden kann.

Schlussendlich kann festgehalten werden, dass sechs Szenarien des Analyserasters im vorliegenden Fallbeispiel gefunden werden konnten. Dabei kann kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Unternehmensebene und Transformationsszenario festgestellt werden. Die übergeordnete organisationsweite Transformation – intendiert war der Wandel von 80% Wasserfall-Management und 20% agilem Management zum umgekehrten Verhältnis (20% Wasserfall – 80% agil) innerhalb von drei Jahren – setzte sich aus vielen kleinen Schritten zusammen, welche jeweils, je nach Unternehmensebene, verschiedene Transformationsszenarien umfassten (siehe Abb. 3 für einen exemplarischen Überblick).



**Abbildung 3: Exemplarische Zusammensetzung der übergeordneten organisationalen Transformation von altem zu neuem parallelem organisationalem Pfad.**

Es handelt sich damit um eine Kombination aus zum Teil parallel ablaufenden Teiltransformationen, welche im übergeordneten Kontext trotz diskontinuierlicher Transformationsschritte zu einem kontinuierlichen Wandel führten.

## Implikationen für das Pfadmanagement: Parallele Pfade für die Praxis

Die Ergebnisse zeigen, dass es keinen ‚one best way‘ gibt, um einen parallelen Pfad einzuführen. Vielmehr ist es wahrscheinlich, dass in Kontexten wie dem von uns dokumentierten Fall eines Großkonzerns gleichzeitig unterschiedliche Transformationsszenarien greifen. So gilt es, die übergeordnete grobe Unterteilung zwischen einem kontinuierlichen und diskontinuierlichen Vorgehen weiter auszudifferenzieren und auch die unterschiedlichen organisationalen Ebenen (Team, Abteilung, Bereich) im Blick zu behalten. Hierfür liefern die acht generischen Transformationsszenarien einen wertvollen Anhaltspunkt.

Vor dem zeitlichen Hintergrund lässt sich darüber hinaus festhalten, dass die Geschwindigkeit der Transformation erheblich variieren kann. So kommt es dazu, dass auch der Zeitraum der Überlappung von altem und neuem Pfad unterschiedlich lang ist.

Eine weitere Beobachtung, die allgemeingültigen Charakter haben dürfte, betrifft die Wechselwirkungen beider Pfade. So wird es wahrscheinlich vergleichsweise leicht und rasch möglich sein, die konkreten Arbeitsmethoden von einem Wasserfallvorgehen auf ein agiles Management umzustellen. Allerdings dürfte der damit verbundene kulturelle Wandel deutlich länger benötigen. Diese Vermutung wird auch von der vorherrschenden Literaturmeinung gestützt, die nahelegt, dass dieser Wandel durch die Organisationsmitglieder erzeugt und gelebt werden muss und nicht par ordre du mufti von der Unternehmensleitung vorgeschrieben werden kann.

### Zusammenfassung

Als Fazit lässt sich festhalten, dass ein unternehmensinternes Pfadmonitoring<sup>18</sup> sensibel für die unterschiedlichen, teils parallel erfolgenden Transformationsszenarien sein sollte. Wie das Beispiel des IuK-Konzerns gezeigt hat, gilt es dabei neben den unterschiedlichen Transformationsszenarien auch die Zeithorizonte des Wandels zu berücksichtigen.

In diesem Beitrag stand ein global agierender Konzern im Mittelpunkt. Vermutlich sind bei mittelständischen Unternehmen jedoch ähnliche Muster der Koexistenz von alten und neuen Pfaden zu beobachten.<sup>19</sup> Allerdings wäre es denkbar, dass dort Transformationsprozesse schneller voranschreiten. Losgelöst davon stellt sich die Frage, ob es Rahmenbedingungen gibt, die für ein bestimmtes Transformationsszenario grundsätzlich besser geeignet sind als andere. Diesbezüglich stehen Pfadforschung und -praxis noch – um bei der Metapher des Pfades zu bleiben – am Anfang eines langen Weges. Allerdings scheint es lohnenswert, diesen noch unbekannten Pfad weiter zu beschreiten, um ein besseres Managementverständnis für diese betriebswirtschaftlich relevante und branchenübergreifende Herausforderung zu gewinnen.

### Literatur

- <sup>1</sup> Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49–59.
- <sup>2</sup> Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709.
- <sup>3</sup> Schreyögg, G. (2014). Pfadabhängigkeit und Pfadbruch in Unternehmen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 66(68), 1–17.
- <sup>4</sup> Garud, R., & Karnøe, P. (2001). Path Creation as a Process of Mindful Deviation. *Path Dependence and Creation*, 1–40.
- <sup>5</sup> Güttel, W.H., Konlechner, S.W. (2019). Ambidexterity: Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Performance Core. In: Güttel, W.H. Hrsg. (2019). *Erfolgreich in turbulenten Zeiten. Impulse für Leadership, Change*

- 
- Management & Ambidexterity. 2. Aufl. Augsburg/München: Hampp, S. 242-329. Für einen Überblick s. Stefens, D. (2019). Mit Ambidextrie zum digitalen Unternehmen. Wie der Spagat zwischen Effizienz und Wandel gelingen kann. *ZfO* 88(6), 396-401.
- <sup>6</sup> Sydow, Schreyögg, & Koch (2009).
- <sup>7</sup> Garud & Karnøe (2001).
- <sup>8</sup> In Anlehnung an Duschek, S. (2010). Strategisches Pfadmanagement: „Beyond Path Dependence“. In *Organisation und Strategie* (pp. 223-259). Gabler.
- <sup>9</sup> Castaldi, C., & Dosi, G. (2006). The Grip of History and the Scope for Novelty: Some Results and Open Questions on Path Dependence in Economic Processes. In *Understanding Change* (pp. 99-128). Palgrave Macmillan, London.
- <sup>10</sup> David, P. A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2), 332-337.
- <sup>11</sup> Dobusch, L., & Schüßler, E. (2013). Theorizing path dependence: a review of positive feedback mechanisms in technology markets, regional clusters, and organizations. *Industrial and Corporate Change*, 22(3), 617-647.
- <sup>12</sup> Schreyögg (2014).
- <sup>13</sup> Sydow, Schreyögg, & Koch (2009)..
- <sup>14</sup> Arthur, W. B. (1994). *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. University of Michigan Press.
- <sup>15</sup> Lucas Jr, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46-55.
- <sup>16</sup> Castaldi & Dosi (2006), Garud & Karnøe (2001).
- <sup>17</sup> Highsmith, J. (2002). What Is Agile Software Development? *CROSSTALK. The Journal of Defense Software Engineering*, 4-9.
- <sup>18</sup> Schreyögg (2014).
- <sup>19</sup> Müller-Seitz, G. & Weiss, W. (2019). Strategien zum Umgang mit der digitalen Transformation... aus der Sicht eines mittelständischen „Hidden Champions“. Vahlen, München.

### Information zu den AutorInnen

Univ.-Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategie, Innovation und Kooperation an der Technischen Universität Kaiserslautern. Seine Forschungsaktivitäten fokussieren vor allem die Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis. Seine Forschungsarbeiten werden durch Kooperationen mit renommierten nationalen und internationalen Praxispartnern untermauert. Die Themenschwerpunkte der Forschung, Lehre und Beratung von Müller-Seitz sind: Technologie- und Innovationsmanagement, insbes. Open Innovation und Geschäftsmodellinnovationen, Management der digitalen Transformation, Netzwerk und Kooperationsmanagement sowie Risikomanagement.

Ronja Schlemminger, M.Sc., ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation an der Technischen Universität Kaiserslautern. Im Rahmen ihrer Promotion kooperierte sie über mehrere Jahre mit einem global agierenden Großkonzern der Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche. Die Themenschwerpunkte ihrer Forschung, Lehre und Beratung sind: Innovationsmanagement, agiles Management, Management der digitalen Transformation, organisationale Pfadabhängigkeit sowie Pfadkreation.



## Stephan M. Klinger

Betriebswirt, Philosoph, Jurist und Familienvater; Lehrt an Porsche FernFH, TU Wien, WU Wien und JKU Linz  
stephan.klinger@wu.ac.at



## Dominik Damm

Partner bei Deloitte  
Verantwortet den Bereich der Bankenberatung  
ddamm@deloitte.at



## Barbara Dimmel

Bachelor in Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie, selbstständig im Marketing-Bereich



## Raphaela Franke

Bachelor in Publizistik- und Kommunikationswissenschaften, tätig in der Mediaplanung



## Nicole Hogn

Bachelor in Entrepreneurship, Retail Business Development & Product Managerin



## Johanna Moser

Bachelor in Marketing & Sales, Trade Marketing Managerin

## Junge Generationen denken Beratung neu

Studierende analysieren die Personalstrategien einer Unternehmensberatung auf Fit mit Bedürfnissen der Generationen Y und Z

Der gegenwärtige Beitrag<sup>1</sup> dokumentiert einen Praxis-Theorie-Transfer im Rahmen eines Lehrveranstaltungsprojekts an der Ferdinand Porsche FernFH. Das Ambidextrie-orientierte Beratungsunternehmen Deloitte lud Studierende ein, die eigene Personalstrategie auf den Fit mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Generationen Y (Geburtsjahre 1980-1995) und Z (Geburtsjahr nach 1995) auf Basis des gesamten Webauftritts zu analysieren und diesbezügliche Empfehlungen auszusprechen. In den Ergebnissen der studentischen Gruppen zeigen sich die Bedeutung von Werten wie Konsistenz, Transparenz, aktive und zielgruppengerechte Interaktion sowie die Erwartung an Offenheit und Ehrlichkeit abseits weichgezeichneter Semantik.

*„When you think back on your life; and you're 95, a hundred years old; And you look back over the course of your lifetime, you're not gonna think; I wish I owned a better phone, I wish I spent more time on the internet, I wish I spent more time at work or sleeping; It's not gonna be any of those kinds of things – It's gonna be I wish I spent more time with the people I love.“* Damit bringt der israelische Musiker Dennis Lloyd eine Sinnhaltung auf den Punkt: Workload mit Freuden und Freunden, Sinn- und Wachstumsorientiert sowie einem Schuss Leichtigkeit zu denken.

Eine solche Grundeinstellung wird gemeinhin den VertreterInnen der Generationen Y und Z zugeschrieben, zumal sie Leistungsbereitschaft, Entwicklungsbedürfnis und Sinnstiftung mitbringen und sich auch in Bewerbungsgesprächen nicht primär als aufopferungsbereite Humanressourcen präsentieren, sondern in Gehaltsverhandlungen ebenso selbstbewusst Fragen nach der Diversitätspolitik des Unternehmens oder nach Work-Life-Balance stellen. Das kann bei Unternehmen, welche eine gewachsene, auf Leistung, Karriere und monetäre Anreize ausgerichtete Personalstrategie (hohe Einsatzerwartungen verbunden mit einer „Up-or-Out Strategie“) verfolgen, für Irritationen sorgen. Der gegenständliche Artikel dokumentiert ein Projekt, in welchem berufstätige Studierende die Personalstrategie einer Unternehmensberatungsfirma analysieren und Handlungsempfehlungen für den Fit mit den Erwartungen der Generationen Y und Z erarbeiten.

## Konzeptioneller Hintergrund

Deloitte ist ein internationales Unternehmen und erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Financial Advisory, Risk Advisory und Consulting für Unternehmen aus allen Wirtschaftsbereichen. In seinem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern sind über 300.000 MitarbeiterInnen tätig. Mit mehr als 1500 MitarbeiterInnen an 13 Standorten zählt Deloitte Österreich zu den führenden Anbietern von Professional Services. Dominik Damm ist Partner der Deloitte Financial Services Industry Advisory und begleitet mit seinem Team von über 30 ExpertInnen primär österreichische und international agierende Banken in wesentlichen regulatorischen, risikotechnischen, prozessualen und betriebswirtschaftlich strategischen Fragestellungen.

In der täglichen Arbeit als UnternehmensberaterIn sind die Themen der „Exploration“ und „Exploitation“ kontextuell sehr stark verwoben. In diesem Spannungsfeld sucht Deloitte laufend motivierte Talente, die durch ihre akademische Top-Ausbildung naturgemäß die entsprechenden fachlichen Kompetenzen mitbringen und diese auch stetig weiterentwickeln, aber auch Motivation, Kreativität, Respekt und Enthusiasmus in den Arbeitsalltag einbringen. Unternehmensberatung findet nah am Kunden statt und ist in den wenigsten Fällen ein 9-5-Job. Ein hohes Commitment für den erfolgreichen und qualitativ hochwertigen Abschluss eines Projekts sowie die Einhaltung von oftmals sehr engen Deadlines auch unter Zeitdruck sind für diesen Job unabdingbar.

Vor diesem Erwartungshintergrund arbeitet Deloitte kontinuierlich an seiner Personalstrategie und den entsprechenden Rahmenbedingungen, wie beispielsweise ein spannendes und abwechslungsreiches Arbeitsumfeld, moderne Büroräumlichkeiten in attraktiver Lage, stetige und auch internationale Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie schnelle Lerneffekte „on the Job“, spannende Karrieremöglichkeiten, die sich auch finanziell niederschlagen, flexible Arbeitszeit und -platzmodelle und natürlich auch die Stabilität eines international agierenden Unternehmens uvm. Gegenseitige Wertschätzung und Respekt, Transparenz in wesentlichen Entscheidungswegen, Diversität und Gleichbehandlung sind zudem Werte, für die Deloitte im täglichen Arbeitsumfeld steht. Unternehmen wie auch Deloitte sind geprägt von loyalen und langfristig orientierten MitarbeiterInnen, um auch weiterhin erfolgreich im Spannungsfeld der Exploration und der Exploitation bestehen zu können.

Um die Außenwirkung dieser Rahmenbedingungen aus den Perspektiven der Generationen Y und Z (die sich in den Erwartungshaltungen von früheren Generationen doch deutlicher unterscheiden) einschätzen zu lassen und – im Sinne eines „reverse mentorings“ – Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen aus dieser Sicht zu bekommen, hat sich Deloitte für die Teilnahme an diesem Projekt entschieden.

*Die konkreten Fragestellungen lauteten,*

- *wie eine adäquate und zielorientierte Ansprache von geeigneten KandidatInnen noch effizienter gelingen kann; und*
- *welche Werte der jungen Generationen zukünftig noch integrativer in Einklang mit den Anforderungen eines Ambidextrie-orientierten Beratungsunternehmens gebracht werden können, um den Karriereplan zielgruppenorientierter zu adaptieren.*

Die Studierenden wurden eingeladen, die Personalstrategie von Deloitte auf Basis sämtlicher im virtuellen Raum verfügbarer Informationen zu analysieren, mit den Erwartungen und Werten der Generationen Y und Z zu vergleichen und entsprechende kreative Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und vorzustellen. Der Form und Struktur der Ergebnisse wurden keine weiteren Grenzen gesetzt, sondern völlig den Studierenden überlassen, da auch dies bereits – so zeigt es die Erfahrung – die erste kritische Reflexion der eigenen Überlegungen unter Beweis stellt.

Die Studiengruppen hatten für die eigenständige Abwicklung des Projekts mehrere Wochen Zeit und präsentierten die Ergebnisse im virtuellen Raum auf einer digitalen Pinnwand (Padlet). Schon die Präsentationsformen zeigten eine erhebliche kreative Bandbreite und umfassten textliche Abhandlungen, Präsentationen, animierte Employee-Journeys oder aufgezeichnete Zoom-Konferenzen. Inhaltlich beeindruckend waren neben der Kreativität in der Ergebnisdarstellung auch die in einigen Gruppen durchgeführte Tiefen- und Hintergrundrecherchen des gesamten Social Media-Auftritts von Deloitte, deren Ergebnisse in Folge gekonnt zu Handlungsempfehlungen gebündelt

wurden. Deloitte hat sich mit allen Ergebnissen beschäftigt und von den besten Gruppen jene Studentinnengruppe zur Mitwirkung an gegenständlichem Publikationsprojekt eingeladen und ersucht, ihre Vorgehensweise und Ergebnisse im Folgenden vorzustellen.

## **Vorgehensweise und Ergebnisse der studentischen Arbeitsgruppe**

Von Beginn an war klar, dieses Projekt würde herausfordernd, jedoch durch seinen Praxisbezug und den direkten Kontakt mit einem international agierenden Unternehmen wie Deloitte auch sehr spannend werden. Die Aufgabenstellung war grundsätzlich offengehalten, aber dennoch ist einem bewusst, dass ein Unternehmen wie Deloitte klare Vorstellungen von den Ergebnissen hat. Unter dem Arbeitstitel „XYZ meets Deloitte“ wurde das Projekt innerhalb des vierköpfigen Projektteams gestartet.

Die Arbeitswelt verändert sich und auch deren Akteure unterstehen einem stetigen Wandel, der sich besonders bei der Betrachtung unterschiedlicher Generationen zeigt. Die Karrieregedanken der jungen Generation sind anders als früher und somit andere als die der führenden PartnerInnen bei Deloitte. Diese Aspekte sind beispielhaft für die vorherrschenden Rahmenbedingungen bei der Durchführung des Projektes. Am Anfang stand die Analyse der Zielgruppen, um deren Ansprüche und Werte, aber vor allem auch deren Unterschiedlichkeit zu verstehen.

Momentan sind gleichzeitig vier Generationen am Arbeitsmarkt tätig, wodurch sich Erwartungshaltungen und Führungsansprüche ändern, zumal die unterschiedlichen Generationen verschiedene Ansprüche und Bedürfnisse haben. Besonders die Generationen Y und Z werden noch eine beträchtliche Zeit im Arbeitsleben stehen und waren die von Deloitte angeführten Fokusgruppen - daher wurden diese beiden genauer analysiert.

## **Generationen Y und Z**

Die Generation Y präsentiert die derzeit am besten erforschte Generation<sup>2</sup>, zumal ihre Mitglieder in den frühen 1980ern bis zur Mitte der 1990er Jahre geboren wurden. Sie sind sehr gut ausgebildet und nicht selten werden durch Auslandsaufenthalte zusätzliche Erfahrungen gesammelt. Arbeit und Leben verbinden zu können und somit eine gute Work-Life-Balance zu schaffen, wird für sie immer wichtiger. Abwechslung und Selbstverwirklichung sind das A und O. Diese Kohorte sucht immer einen Sinn in dem was sie tut, was bedeutet, dass sie durchaus bereit ist, mehr zu leisten und zu lernen, wenn sie ein Projekt und/oder ihre Tätigkeit als sinnvoll empfindet. Auf der anderen Seite fragt sie sich, worin der Sinn einer Tätigkeit überhaupt besteht, was dieser Generation den Namen Generation „Why“ eingebracht hat. Sie arbeitet am liebsten im Team, bevorzugt flache Hierarchien, wünscht sich Anerkennung und Feedback für ihre Leistungen, strebt aber nicht unbedingt nach Führungspositionen<sup>3</sup>.

Um all diese Bedürfnisse befriedigen zu können, sucht die Generation nach einem/einer ArbeitgeberIn mit guter Reputation und Entwicklungsmöglichkeiten. Da sie in einer Zeit der Veränderung aufgewachsen ist, Dinge sich schnell verändert haben und es wenige bis keine Sicherheiten gibt, hat sie gelernt das Leben „einfach“ zu genießen. Dadurch sind die Mitglieder dieser Generation aber auch sprunghafter als ihre VorgängerInnen und bereit, den Arbeitsplatz schneller zu wechseln, wenn etwas nicht zu ihrer Zufriedenheit verläuft.

„Da sie in einer Zeit der Veränderung aufgewachsen ist, Dinge sich schnell verändert haben und es wenige bis keine Sicherheiten gibt, hat sie gelernt das Leben einfach zu genießen. Dadurch sind die Mitglieder dieser Generation aber auch sprunghafter als ihre VorgängerInnen.“

Außerdem wird viel Wert auf Diversität und Nachhaltigkeit gelegt. Als Digital Natives ist für sie mobiles Internet nicht mehr wegzudenken, durch Social Media ist diese Generation mit Menschen weltweit vernetzt<sup>4</sup>.

Mitglieder der Generation Z wurden ab Mitte der 1990er geboren und stehen somit schon ein paar Jahre im Arbeitsleben oder fassen gerade erst Fuß am Arbeitsmarkt. Sie sind ebenfalls sehr gut ausgebildet und Arbeit wird als Teil des Lebens gesehen. Sie streben nach Ansehen und guten Referenzen für den Lebenslauf. Work-Life-Balance ist ein absolutes Muss - so wie der Wunsch, Karriere auch in Teilzeit zu machen. Diese Kohorte möchte die hohen Erwartungen ihrer Eltern erfüllen und Erfolg, Karriere, Sicherheit und Stabilität werden wieder wichtiger. Auch diese Generation möchte unmittelbares Feedback für ihre Leistungen erhalten. Flexibles Arbeiten wird als Selbstverständlichkeit gesehen, was die moderne Technologie auch von nahezu überall ermöglicht. Die Generation folgt der Devise „Teamwork makes the dream work“. Diversität und Gleichberechtigung nehmen einen wichtigen Platz ein und werden vom potenziellen Arbeitgeber erwartet, auch Nachhaltigkeit ist von sehr hoher Bedeutung. Diese Menschen sind „always on“ – auf Social Media sind sie sehr gut vernetzt, auch Nachrichten werden hier konsumiert. Die Generation ist mit den neuesten Technologien aufgewachsen und erwartet das auch von ihrem Arbeitsplatz<sup>5</sup>.

### Die Welt von Deloitte

Die auf diesen Ergebnissen fußende Analyse von Deloitte aus rein externer Sicht durchführen zu müssen, war in diesem Fall sogar ein Vorteil. Als externe Beobachterinnen hat die Gruppe die Perspektive eines/r möglichen externen KandidatIn eingenommen. Der Fokus wurde – den externen Möglichkeiten entsprechend – auf den Außenauftritt von Deloitte gelegt. In die Analyse miteinbezogen wurden:

- die firmeneigene Website<sup>6</sup>
- mehrere Social Media Plattformen wie LinkedIn, Xing, Twitter, Instagram
- die Karriere-Plattformen Karriere.at, Kununu und Watchado

Die vorhandenen Inhalte auf diversen Plattformen wurden zuerst auf Vollständigkeit und Stringenz aus Sicht eines/r möglichen externen KandidatIn beurteilt. Anschließend konnte das sich ergebende Gesamtbild von Deloitte mit den Anforderungen der Generationen Y und Z abgeglichen werden, woraus sich abschließend konkrete Handlungsempfehlungen ableiten ließen.

Zusammengefasst liefert die durchgeführte Analyse die folgenden Ergebnisse:

Es wurde der Eindruck gewonnen, dass Deloitte durchaus ein sicherer Arbeitgeber zu sein scheint, auch bedingt durch das traditionell-konservative Auftreten. Deloitte präsentiert sich überdies als etabliertes, internationales Unternehmen, das über eine moderne Infrastruktur verfügt. Der Vorteil eines sehr zentral gelegenen Büros sowie unterschiedliche Weiterbildungsmöglichkeiten werden hervorgehoben. Diese Weiterbildung – das „am Puls der Zeit bleiben“ – wird von den MitarbeiterInnen aber auch verlangt – wie die Generationsanalyse gezeigt hat. Neben attraktiver Weiterbildung wird auch eine Vielzahl an Fringe Benefits geboten, welche die KandidatInnen überzeugen sollen.

Es scheint jedoch auch so, dass Arbeiten bei Deloitte kein „Zuckerschlecken“ wäre: In diversen Videos und Statements auf den einbezogenen Plattformen und auch in der anfänglichen Videobotschaft wurden immer wieder Überstunden und „Peak Zeiten“ erwähnt. Die entstehende Mehrleistung soll durch spannende Aufgabengebiete und mittels Zusammenarbeit mit interessanten KundInnen aufgewogen werden. Diese interessanten Aufgabengebiete bilden die Grundlage der sinnstiftenden Arbeit und der Möglichkeit des Aufbaus eines großen Netzwerks.

Der Außenauftritt erweckt zudem den Eindruck, dass Deloitte von hierarchischen Strukturen geprägt ist, die aussichtsreiche Karrieremöglichkeiten bieten, für deren Erreichen aber tatsächlich Einiges geleistet werden muss. Einige Berichte sprechen im Zusammenhang mit großer Leistung, folglich auch von entsprechendem Verzicht auf anderen Ebenen.

Nach der detaillierten Analyse blieben schließlich vier aus Sicht der Generationen Y und Z offene Fragen zurück:

1. Wie schafft es Deloitte in den oft erwähnten „Peak Zeiten“ trotzdem eine gewisse Flexibilität und Work-Life-Balance zu bieten?
2. Gelingt mit den aktuell eingesetzten Medien und dem gewählten Content eine zielgruppengerechte konsistente Ansprache?
3. Wie wird die Selbstverwirklichung der jungen Talente gefördert?

4. Wie groß werden die (doch) sehr wichtigen Themen Nachhaltigkeit und Diversität geschrieben?

Die dabei erarbeiteten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen werden nun im folgenden Abschnitt dargelegt, um aufzuzeigen, wie man eine Brücke schaffen und so die neuen Werte der jungen Generationen mit den Anforderungen des Ambidextrie-orientierten Unternehmensberatungs-Unternehmens Deloitte in Einklang bringen könnte.

### Ergebnisse und Empfehlungen

Um die Ergebnisse und Empfehlungen darzulegen, wird der Fokus auf vier, für die Personalstrategie eines Unternehmens essenzielle, Aspekte gelegt: Den Auftritt von Deloitte nach außen und damit einhergehend die Ansprache von potenziellen neuen MitarbeiterInnen sowie die Themen Gestaltung des Karriereplans und MitarbeiterInnen-Bindung. Hierfür wird zum einen auf die Ergebnisse der Recherche zurückgegriffen und zum anderen wurden persönliche Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag und daraus resultierende Ideen eingebracht.

#### *Auftritt und Ansprache*

Die Findings und daraus abgeleitete Empfehlungen hinsichtlich des Außenauftritts von Deloitte sowie der zielgruppengerechten Ansprache werden der Übersichtlichkeit halber in WAS (Content), WIE (Ansprache) und WO (welche Kanäle) aufgliederung.

Beim Außenauftritt ist es entscheidend, dass potenzielle MitarbeiterInnen ein Bild von der zukünftigen Arbeitsumgebung bekommen können. Daher wurde der **Content**, den diverse Plattformen über Deloitte bieten, dahingehend genauer unter die Lupe genommen. Da allerdings (vermutlich auch aufgrund Vertraulichkeit) lediglich spärliche Informationen über den Arbeitsalltag selbst ausfindig gemacht werden konnten, stützt sich hierauf gleich die erste Empfehlung. Um gezielt auf die Ansprüche der Generationen Y und Z einzugehen, wird vorgeschlagen, kurze Unternehmensvideos zu kreieren, in welchen ein Blick ins Office, also hinter die Kulissen, vermittelt wird. Dabei gilt es außerdem den Fokus auf die Teamarbeit sowie das Arbeiten auf Augenhöhe zu rücken, da es sich hierbei um zwei Aspekte handelt, die den jungen Generationen durchaus wichtig sind.

Auch das Thema Flexibilität wird von den Generationen Y und Z großgeschrieben – wenn nicht sogar verlangt. Da dieser Begriff zugegebenermaßen sehr weit ausgelegt werden kann, gilt es hier klar zu kommunizieren, was unter Flexibilität konkret verstanden wird (wie etwa das Arbeiten von überall, Homeoffice-Möglichkeiten oder flexible

„Was nicht 9-5 ist, wird auch niemals 9-5 werden – und das ist auch absolut in Ordnung. Seien Sie ehrlich und zeigen Sie transparent, was Deloitte zu bieten hat.“

Arbeitszeiten und eine gute Work Life Balance). Darüber hinaus sollten vor allem auch die Werte der Generationen Y und Z, wie Diversität, Nachhaltigkeit und soziale Themen, wie auch der Deloitte Future Fund, noch intensiver kommuniziert werden.

Bei der Kommunikation, für die Deloitte unterschiedliche Kanäle nutzt, ist es von Bedeutung, auch kanalübergreifend konsistent und einheitlich zu bleiben (z.B. kein Gemisch aus Sie/Du-Ansprache). In Hinblick auf die zielgruppengerechte Ansprache der Generationen YZ wird empfohlen, hierbei das DU zu wählen. Auch in Bezug auf Diversität ist darauf zu achten, dass diese nicht nur hie und da zu finden ist, sondern einheitlich kommuniziert und offen dargelegt wird. Nur so kann ein roter Faden durchgezogen und ein einheitliches Bild generiert werden.

Um potenzielle ArbeitnehmerInnen anzuziehen, muss Deloitte auf sich aufmerksam machen sowie ein positives Bild in den Köpfen erzeugen. Da heißt es, neben dem Image eines etablierten traditionellen Unternehmens auch Modernität aufzuzeigen. Um das zu erreichen, wäre es notwendig, etwa hinsichtlich der **Ansprache** Maßnahmen zu setzen: Zielgruppengerechte Texten, DU-Ansprache sowie ein professioneller und moderner Inhalt, also ansprechende Videos und Bilder. Der Fokus soll auf dem Menschen liegen, Stichwort „new ways of working“ und auch die interaktive Kommunikation sollte im Vordergrund stehen.

Die richtigen **Kanäle** hingegen nutzt Deloitte bereits. Denn es ist auf allen gängigen Kanälen, die die Generationen Y und Z verwenden, vertreten. Jetzt muss der Fokus darauf liegen, den Content auf den entsprechenden Kanal anzupassen, zielgruppengerecht zu kommunizieren und konsistent zu bleiben.

Durch die eben dargestellten Maßnahmen werden geeignete KandidatInnen der Generation YZ zielgerichteter angesprochen. Wenn diese dann im Unternehmen arbeiten, geht es gleich weiter mit dem nächsten wichtigen Aspekt – der MitarbeiterInnenbindung. Denn das kommunizierte Ziel vieler Unternehmen ist es ja, gute MitarbeiterInnen möglichst lange zu halten.

## *Karriereplan und MitarbeiterInnen-Bindung*

**Transparenz** ist ein Buzzword, das in der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken ist. Nichts Geringeres erwarten sich die Generationen Y und Z von einem Karriereplan. Für Unternehmen bedeutet dies, keine Zweifel darüber zu lassen, was von MitarbeiterInnen erfüllt werden muss, um die nächste Stufe der Karriereleiter zu erklimmen.

Neben dem Wissenstransfer im Arbeitsalltag, also der Weiterbildung „on the Job“, ist es von großer Bedeutung Mitgliedern der Generationen Y und Z die Möglichkeit zu geben, sich persönlich weiterzuentwickeln<sup>7</sup>. Insbesondere, weil dies dazu beiträgt, dass MitarbeiterInnen Innovationsprozesse im Unternehmen anstoßen oder aktiv Ideen einbringen. Auf einer möglichst individuellen Basis sollte auch dies in den Karriereplan mit einbezogen werden.

Im Kontext der verschiedenen Generationen, die bei Deloitte beschäftigt sind, ist es wichtig, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Menschen nicht nur miteinander arbeiten, sondern auch voneinander lernen können. Die entsprechende Interaktion könnte in der Form eines Mentoring-Programms gefördert werden. Dabei sollte der Wissenstransfer aber nicht, wie üblich, ausschließlich von langjährigen MitarbeiterInnen hin zu Jüngeren stattfinden, sondern ebenso in die entgegengesetzte Richtung, etwa in Form eines „Reverse Mentorings“. Von dem unvoreingenommenen Blick neuer, junger MitarbeiterInnen auf das „Business as usual“ bis hin zu deren Know-how in Sachen Neue Technologien können auch arrivierte BeraterInnen profitieren.

Abschließend ist Sinnstiftung ein bedeutender Aspekt für die Generationen Y und Z. Bei Deloitte kann dieser in der spannenden und abwechslungsreichen Projektarbeit für namhafte Unternehmen mit sehr diversen Anforderungen liegen. Um diesen Vorteil auszubauen, könnte man MitarbeiterInnen von Zeit zu Zeit einladen, sich aktiv für solche Projekte zu melden, die den individuellen Interessen und Weiterbildungsplänen entsprechen.

### **Fortentwicklungen seitens Deloitte**

Folgende Entwicklungen, für welche die Lösungsvorschläge der Studierenden eine Bestätigung der laufenden und bestehenden Initiativen darstellt, können seitens Deloitte bereits geteilt werden:

- Neben den bereits vorhandenen Videos, in denen Deloitte MitarbeiterInnen zu ihrem Arbeitsalltag und ihrer Erfahrung bei Deloitte interviewt werden, legt Deloitte auf Instagram nun beispielsweise besonders Wert auf die Umsetzung von Videos, die Interessierten einen Einblick „hinter die Kulissen“ ermöglichen. Auch Teamvorstellungen für die unterschiedlichen Bereiche sind in Planung und man darf gespannt sein.
- Die Themen Diversität, Nachhaltigkeit und soziales Engagement werden künftig einen noch intensiveren Schwerpunkt in der internen wie externen Kommunikation von Deloitte haben, da sie tatsächlich im täglichen Arbeitsalltag von ausgesprochen hoher Bedeutung für Deloitte sind. Mit der länderübergreifenden Kampagne „All-IN for Inclusion“ haben im Herbst letzten Jahres die ersten Postings aufgezeigt, welchen Stellenwert Diversität und Inklusion bei unseren KollegInnen haben und aus welchen Erfahrungen sie schöpfen können.
- „Interaktion“ wurde als weiterer Denkanstoß genannt. Hier kann das Unternehmen ebenso bereits weitere Schritte kommunizieren - so wird eine zusätzliche Unterstützung zur Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch „Career Coaching“ – Coaching durch Peers - geschaffen und für Führungskräfte testet das Unternehmen derzeit ein Führungskräfte-

Feedbacktool mit begleitender Reflektion. Ebenso bieten immer mehr Abteilungen von Deloitte bereits ein aktives und tourliches Mentoring im Sinne eines Buddy-Konzeptes an, das sich bewusst von der fachlichen Zuständigkeit in der täglichen Arbeit abgrenzt und eine auch „emotionale Teameinbettung“ sicherstellt.

- Trotz der – auf den ersten Blick und karrieretechnisch erforderlichen Hierarchiestruktur bei Deloitte – gestaltet sich die täglich Zusammenarbeit in den jeweiligen Teams ausgesprochen partnerschaftlich und respektvoll. Die Kommunikation erfolgt – unabhängig von den jeweiligen Berufslevels – stets auf Augenhöhe und bedingt ein gegenseitiges Zuhören. Gerade im Beratungsgeschäft von Deloitte ist zudem das „Du“ mittlerweile Usus und wird auch in den Inseraten immer häufiger gezielt eingesetzt.

## Zusammenfassendes Projektfazit

Als wesentliche generalisierbare Lessons' learnt dieser intergenerationalen Betrachtung von Unternehmensberatung können festgehalten werden:

1. Schaffen Sie **Konsistenz**. Sowohl in der Ansprache junger Talente als auch im Umgang mit MitarbeiterInnen.
2. Sorgen Sie für **Transparenz** auf allen Ebenen, insbesondere in den Bereichen Karriereplanung und Kommunikation.
3. Legen Sie großen Wert auf **Interaktion** – innerhalb des Unternehmens generationsübergreifend und in der Ansprache potenzieller MitarbeiterInnen über alle Kanäle hinweg.
4. Betonen Sie **Teamstrukturen**, die sich zu gesellschaftlichen wie auch ethischen **Werte** bekennen und diese auch in der Zusammenarbeit leben.
5. Und vor allem: Seien Sie **offen und ehrlich**, wenn es um KandidatInnenansprache geht. Wenn etwas nicht 9-5 ist, wird es durch bloße Kommunikation auch niemals 9-5 werden und das ist absolut in Ordnung. Stellen Sie andere, existierende Vorteile in den Vordergrund und zeigen Sie durch ehrliche Kommunikation, dass sich Fleiß und intensiver Arbeitseinsatz lohnen.

Methodisch wurde das Projekt seitens der Studierenden als großartige Möglichkeit gesehen an einem realen Praxisfall bei einem renommierten Beratungsunternehmen mitzuwirken. Das Wissen, dass das erarbeitete Ergebnis tatsächlich gehört wird und einen Input zu kommenden Entwicklungen liefern kann, stellte eine zusätzliche Motivation dar. Die Erwartungs- und Einstellungsprofile der VertreterInnen der Generationen Y und Z berücksichtigend, könnten solche Kollaborationsmodelle auf Augenhöhe einen wesentlichen Stellhebel für das Involvement dieser Generationen darstellen.

Die Vertreter des Projektpartners Deloitte haben im Rückblick der Analysetiefe, der Kreativität der Ergebnisse sowie dem hohen Zeitaufwand, der offenkundig in die

Ergebniserarbeitung und in den inhaltlichen und graphischen Feinschliff investiert wurden, nachhaltigen Respekt gezollt. Die meisten Gruppen haben ein Involvement in diesem Projekt gezeigt, welches weit über die Notenbedeutung dieses Projekts in der Lehrveranstaltung hinausgeht.

Es bestätigt sich, dass durch die offene Aufgabenstellung und dementsprechend unterschiedlichen Herangehensweisen der Gruppen bei der Analyse und Lösungsdarstellung ein bunter Strauß an wertvollen Erkenntnissen entstanden ist. Von der Bearbeitung einer Aufgabestellung wie der „Deloitte Challenge“ lässt sich wohl ableiten, dass die „freiheitsliebenden“ Generationen Y und Z mit wenigen, prägnant formulierten Angaben und viel Freiraum für die Lösungsentwicklung offensichtlich bessere Ergebnisse zu liefern vermögen als mit zahlreichen einschränkenden, wenngleich detaillierten Vorgaben.

### Conclusio

Die Austrian Academy of Management & Leadership verfolgt das Ziel eines befruchtenden und gleichberechtigten Austausches zwischen den Sphären Praxis und Theorie. Der vorgestellte Beitrag stellt ein Beispiel für die daraus erwachsenden Möglichkeiten dar: eine Themenstellung aus der unternehmerischen Praxis (Wie wird meine Personalstrategie von meinen zukünftigen Zielgruppen wahrgenommen?) wird von theoretisch-fundierten Studierenden aufgegriffen, die gleichzeitig Vertreterinnen dieser Zielgruppe sind (also auch darin praktische Vorerfahrung mitbringen) und in einem möglichst ergebnisoffenen Setting bearbeitet.

Was diese interessante Erarbeitung von Lösungsvorschlägen aller studentischen Gruppen im Projekt auch gezeigt hat, ist das latente Bedürfnis junger Generationen voneinander lernen zu können – fern von dominanten Hierarchiemustern drängt die Sehnsucht durch gemeinsame Interaktion an Unternehmenswerten zu arbeiten und persönliche Wertvorstellungen zu tradieren. Mentorenprogramme sehen nicht zwangsweise den erfahrenen Berater als Mentor vor – er kann auch als Mentee von einer jungen Beraterin in die digitalen Welten eingeführt werden. Gerade Social Media-Auftritte eines Unternehmens vermitteln, wie von den Kolleginnen sehr gut beschrieben, implizite Bilder, Werthaltungen und Einstellungen der existierenden Unternehmenskultur, die geeignete KandidatInnen anspricht und attrahiert - oder auch nicht. Unternehmen, die sich auf eine solche Perspektiventradierung von Sinnggebung einlassen, können damit – quasi nebenbei – organisationale Change Prozesse einleiten.

Positiv betrachtet könnten die Sichtweisen und Wünsche der kommenden Generationen Y, Z (und welche Buchstaben danach auch immer kommen werden), auch die Reduktion des eigenen Lebens auf Arbeit und Konsum als wesentliche Determinanten menschlicher Tätigkeit wieder erweitern. Die deutsch-amerikanische Philosophin Hannah Arendt hat in den 1950er Jahren die „Human Condition“<sup>8</sup> in folgende menschliche

Grundtätigkeiten gegliedert: Arbeit, Herstellen und Handeln. Während „Arbeit“, dem biologischen Prozess des Körpers nachgebildet, an der bloßen Lebensnotwendigkeit orientiert ist, entspringt der menschliche Drang des „Herstellens“ dem Wissen um die eigene Vergänglichkeit und mündet darin Dinge herzustellen, die das eigene Leben überdauern (Sinnggebung). Das „Handeln“ spielt sich zwischen den Individuen ab und verbindet diese Menschen. „*I wish I spent more time with the people I love.*“

## Literatur

- <sup>1</sup> Das AutorInnenteam bedankt sich bei 2 ReviewerInnen für anregende und konstruktive Hinweise, sowie bei Katharina Wolf MA und Sabine Klinger BA MA für ihre Unterstützungen bei der Erstellung dieses Beitrags.
- <sup>2</sup> Siehe etwa Lutze, M.; Schaller, P.; Wüthrich, H. (2019). New Work – Zurück in die Zukunft der Motivation. ZfO, 6, 88. Jg., 356-362 bzw Grimm, A. (2016). Mitarbeiterbindung in der Generation Y – Empirische Studie zu Faktoren, die das Commitment junger Mitarbeiter fördern. ZfO, 1, 85. Jg., 45-50
- <sup>3</sup> Reisinger, S.; Lettner, N.; Friedl, A. (2019). Erfolg braucht Menschen – Wettbewerbsvorteile durch eine konsequente Mitarbeiterorientierung. ZfO, 5, 88.Jg., 322-328
- <sup>4</sup> Kolland, F. ; Wanka, A.; Bischof, C. & Psihoda, S. (2015). Von den Baby Boomern zur Generation Y. Tipps für erfolgreiches Generationenmanagement. Online: [https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Broschuere\\_BabyBoomer\\_PRINT\\_22-10-15.pdf](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Broschuere_BabyBoomer_PRINT_22-10-15.pdf) [Abruf am 11.04.2021]
- <sup>5</sup> Mangelsdorf, M. (2015). Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Gabal, Offenbach
- <sup>6</sup> <https://www2.deloitte.com/at/de.html>
- <sup>7</sup> Konlechner, S. & Güttel, W. (2009). Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. ZfO, 1, 78. Jg., 45-53
- <sup>8</sup> Arendt, H. (1972): Vita activa oder „Vom tätigen Leben“; Piper, München

## Information zu den AutorInnen

MMMag. Dr. Stephan M. Klinger unterrichtet an der JKU Linz, der TU und WU Wien, der Ferdinand Porsche FernFH sowie an der FH des BFI Wien Themen wie Ethik, Verhandlungsmanagement, HRM und Veränderungsmanagement sowie Managing Generations and Technological Change.

MMMag. Dominik Damm ist Partner der Deloitte Financial Services Industry Advisory und begleitet mit seinem Team von über 30 ExpertInnen primär österreichische und internationalagierende Banken in wesentlichen regulatorischen, risikotechnischen, prozessualen und betriebswirtschaftlich strategischen Fragestellungen.

Barbara Dimmel, BA absolvierte den Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH und ist zurzeit Studierende des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH.

Raphaela Franke, BA hat den Bakkalaureatsstudiengang Publizistik- und Kommunikationswissenschaften auf der Universität Wien abgeschlossen und studiert derzeit

berufsbegleitend im Masterstudiengang Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie mit Schwerpunkt Marketing Management an der Ferdinand Porsche FernFH.

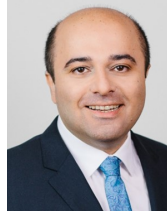
Nicole Hogn, BA hat den Bachelorstudiengang Unternehmensführung - Entrepreneurship an der FHWien der WKW abgeschlossen und ist zurzeit Studierende des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH.

Johanna Moser, BA absolvierte den Bachelorstudiengang Marketing & Sales an der FH Wien der WKW und studiert derzeit berufsbegleitend Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie mit Schwerpunkt Marketing Management an der Ferdinand Porsche FernFH.



## Sebastian Schlund

Institutsvorstand  
am Institut für Managementwissen-  
schaften, BMK-Stiftungsprofessor,  
Technische Universität Wien  
sebastian.schlund@tuwien.ac.at



## Fazel Ansari

Privatdozent und Forschungsgruppen-  
leiter am Institut für Managementwis-  
senschaften, Leiter der Forschungs-  
gruppe Smart and Knowledge Based  
Maintenance, Technische Universität  
Wien

fazel.ansari@tuwien.ac.at

## Fit for Future Work

### Dynamisierung des Kompetenz-Profilings mithilfe KI-gestützter Datenanalyse betrieblicher Prozesse

Der Mangel an digitalen Kompetenzen wird von Unternehmen häufig als eine große, wenn nicht gar als größte<sup>1</sup>, Barriere auf dem Weg der digitalen Transformation gesehen. Gleichzeitig verfolgen die meisten Unternehmen keine übergeordnete Strategie zur Erhöhung ihrer Kompetenzen im Zuge der aktuellen Integration von Digitalisierungs- und Automatisierungstechnologien<sup>2</sup>. Ohne die valide Abschätzung erforderlicher zukünftiger Kompetenzen der MitarbeiterInnen in technischen Bereichen, sind zielgerichtete Entwicklungsmaßnahmen nicht möglich, was wiederum zu einer weiteren Vergrößerung der Kompetenzlücken in Unternehmen führt. Durch die zielgerichtete, KI-gestützte Nutzung bereits bestehender Daten aus organisationsinternen und -externen Quellen lassen sich Kompetenzmodelle dynamisieren und Unternehmensdaten der tatsächlichen Kompetenznutzung bei der Lösung betrieblicher Probleme integrieren.

### Kompetenzmanagement als unternehmerische Gestaltungsaufgabe

Das betriebliche Kompetenzmanagement stellt eine unternehmensinterne Reaktion auf externe und interne Veränderungen der erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten dar. Neben der Analyse und Entwicklung bestehender Kompetenzen, Fertigkeiten und Qualifizierungspfade gilt es hier, mit Entwicklungen umzugehen, denen ein hohes Disruptionspotenzial zugeschrieben wird. Gleichzeitig stehen Unternehmen zunehmend unter Druck, technologische Entwicklungen aufzunehmen und in ihre Produkte, Services und Prozesse zu integrieren. Während der letzten Jahre wurde dieses Phänomen sehr gut sichtbar bei der Nutzbarmachung der Digitalisierung, Automatisierung und Intelligensierung in (Industrie-)Unternehmen. Ausgelöst wurde dies durch Innovations-sprünge im Bereich der wirtschaftlichen Nutzung von Technologien, wie der Robotik, Künstlicher Intelligenz (KI) oder Additiver Fertigung. Eine Vielzahl der Unternehmen

wählten erfolgreich den Weg der Einführung in betrieblichen Pilotbereichen. Weniger erfolgreich vollzieht sich häufig jedoch die betriebliche Skalierung und somit zuletzt auch die wirtschaftliche Technologienutzung. Ein häufig genanntes Hemmnis dafür ist die fehlende Qualifikation der MitarbeiterInnen<sup>3</sup>.

Organisationales Kompetenzmanagement<sup>4,5</sup> beschreibt die Umsetzung strategischer Ziele und Veränderungsprozesse durch die Verknüpfung von organisationalem Lernen, Gruppenlernen und individuellem Lernen. Grundlage dafür sind i.d.R. ein Kompetenzmanagementsystem, ein betriebliches Kompetenzmodell, die Möglichkeit individueller Messungen bzw. Kompetenzeinschätzungen sowie auf das Kompetenzmodell ausgerichtete Personalinstrumente. Obwohl meist in den Personalbereichen (Human Resources) verortet, bedingt die Orientierung einer Organisation am Kompetenzmanagement die durchgängige und intensive Einbindung der jeweiligen Fachabteilungen. Das Kompetenzmodell als zentrales Element des betrieblichen Kompetenzmanagements ordnet die relevanten Aufgaben (Tasks) den dafür notwendigen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen (Competencies, Skills, Abilities) der MitarbeiterInnen zu. Da diese Zusammenhänge neben der Darstellung der heutigen Kompetenzen vor allem die zukünftige Gestaltung der Kompetenzentwicklung betreffen, beinhaltet ein jedes Kompetenzmodell externe Unschärfen<sup>6</sup>. Diese treten aufgrund risikobehafteter Annahmen über die zukünftige Entwicklung der benötigten Aufgaben auf. Zudem kommt häufig eine interne Unschärfe hinzu, die durch Annahmen und Zusammenfassungen der tatsächlich zur operativen Ausführung betrieblicher Prozesse notwendigen Tätigkeiten zu verallgemeinerten und, im Sinne einer Personalentwicklung auch ohne die konkrete Anwendung, planbaren Kompetenzen entsteht.

Die Aufstellung des initialen Kompetenzmodells orientiert sich häufig an übergeordneten Rahmenmodellen bzw. Kompetenz-Frameworks. Auf europäischer Ebene hat sich der Europäische Qualifikationsrahmen (EQF) etabliert, der eine Vergleichbarkeit beruflicher Qualifikationen, v.a. Abschlüsse zum Ziel hat und in zahlreiche nationale Qualifikationsrahmen umgesetzt wurde. Eine Ebene tiefer bietet die europäische Klassifikation für Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen und Berufe (ESCO) eine Sammlung von mehreren tausend kompetenzrelevanten Artefakten und somit einen Referenzrahmen für ihre Beschreibung. Für die Beherrschung externer Unschärfen bei der Aktualisierung des Kompetenzmodells werden heute häufig zwei Ansätze kombiniert.

Zum einen orientiert sich die Erwartung zukünftig benötigter Kompetenzen an einer Extrapolation der heute benötigten. Zum anderen werden im Sinne eines Technologiemanagement-Ansatzes heute sichtbare Signale berücksichtigt, die in den nächsten Jahren die betrieblichen Prozesse und somit auch die benötigten Kompetenzen beeinflussen werden. Beide Ansätze bieten ein hohes Potenzial für die Nutzung von Methoden aus dem Bereich der KI; hier insbesondere aus dem Bereich des NLP (Natural Language Processing) und semantischer Technologien, vor allem Text Mining Methoden und

semantische Modelle (Taxonomie, Ontologie, etc.)<sup>6</sup>. Im vorliegenden Beitrag steht die Nutzung von Text Mining-Methoden und semantischer Modelle für das Kompetenz-Profilung auf der Basis großer Unternehmensdatensätze im Vordergrund. Für den zweiten Aspekt der KI-gestützten Analyse von Trends und deren (teil-)automatisierte Bewertung als Eingangsgröße für das Kompetenzmodell sei auf Abbildung 1 verwiesen.

## KI-gestütztes Kompetenz-Profilung

Text Mining „(auch Text Data Mining oder Textual Data Mining) umfasst statistische und linguistische Ansätze zur maschinellen Erschließung unbekannter Informationen aus schwach oder nicht strukturierten Ressourcen“<sup>7</sup>. Die Grundidee der Nutzung von Text Mining-Methoden<sup>8</sup> für die automatisierte Auswertung großer betrieblicher un- und teil-strukturierte Datensätze ist die Ausgangshypothese, dass die Aktualisierung eines Kompetenzmodells durch die genaue Analyse tatsächlich aufgetretener Problemlösungssituationen verbessert werden kann. Für diese liegen i.d.R. in Unternehmen Dokumentationen vor, die je nach Anwendungsbereich und Unternehmensspezifika un- oder teilstrukturiert sind. Diese Datensätze können nunmehr hinsichtlich ihres Inhalts durchsucht und anhand zielrelevanter Attribute strukturiert werden. So kann ein Instandhaltungsbericht beispielsweise hinsichtlich der genutzten Nomen und Verben sowie der jeweiligen Wortfrequenzen untersucht werden<sup>8</sup>. Mithilfe von Tätigkeitsbeschreibungen als Verb-Nomen-Kombinationen (bspw. „Komponente XY austauschen“) sowie einer semantischen und maschinenlesbaren Zuordnung zu einer Kompetenztaxonomie können nunmehr kompetenzrelevante Ereignisse anhand real aufgetretener Situationen ausgewertet werden. Neben der qualitativen Analyse erlaubt die Nutzung großer Datensätze hierbei auch quantitative Rückschlüsse, bspw. über den zeitlichen Verlauf der aufgetretenen Ereignisse, sowie Zuordnungen zu einzelnen Ursachen und Personen.

Abbildung 1 zeigt exemplarisch ein Kompetenzmodell und dort im oberen Bereich das zentrale Ziel des Abgleichs der Bedarfsinformationen aus den Fachbereichen mit den angeforderten Kompetenzen und Qualifikationen der Personalplanung. Im unteren Teil der Abbildung sind diese beiden Seiten des Kompetenzmodells aufgegliedert. Als Informationsgrundlage der Personalplanung werden definierte Jobprofile mitsamt der jeweils benötigten Kompetenzen und deren Ausprägungs-Soll-Werten definiert. Diese beinhalten Einzelfähigkeiten (Sub-Kompetenzen), wie beispielsweise Fähigkeiten zur Problemlösung, Kommunikation und technische Kompetenzen unterschiedlicher Fachdisziplinen. Seitens der Bedarfsinformationen aus den Fachbereichen (rechte Seite der Abbildung) wird für das Kompetenzmatching dargestellt, welche Kompetenzen durch die tatsächlich auftretenden Aufgaben benötigt werden. Dazu werden vorliegende Daten (Berichte) mit Text-Mining-Methoden hinsichtlich der verwendeten Nomen und Verben ausgewertet und kategorisiert (bspw. nach Aufgaben, Tätigkeiten und Auslösern/Ursachen). Im Anschluss erfolgt eine Überführung der Ursache/Tätigkeits-

Kombinationen in die benötigten Kompetenzen samt ihrer Ausprägungen (hier für den Instandhaltungs-Shopfloor (SF)). Durch den Vergleich der beiden Kompetenzsets können Abweichungen, Kompetenzlücken und Trends identifiziert und darauf aufbauend Handlungsmaßnahmen definiert werden.

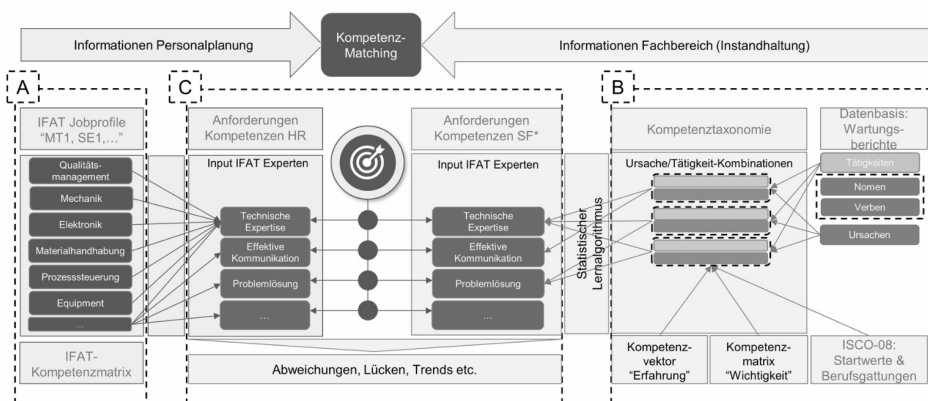


Abbildung 1: Kompetenzmodell und Kompetenzmatching<sup>9</sup>

Ein interdisziplinäres Projektteam, bestehend aus Vertretern der operativen Bereiche, etwaiger Supportbereiche und der HR, sammelt und bewertet bestehende Prozesse und Tätigkeiten. Des Weiteren werden bestehende Bereichsdaten (bspw. Instandhaltungsdokumentationen, Prozessdaten, etc.) gesammelt und mithilfe von Text-Mining-Methoden ausgewertet. Die Analyse und Bewertung relevanter Technologietrends in Verbindung mit der Auswertung global verfügbarer Web-Daten erlaubt die Ableitung zukünftiger Rollen, Aufgaben und Kompetenzen. Diese werden anschließend in ein Rahmenmodell zur Planung der Mitarbeiterentwicklung überführt.

### Umsetzungsbeispiel: Vom Wartungsbericht zur Kompetenzlücke

Zusammen mit der Infineon Technologies AG Österreich wurde im Zeitraum von August bis Dezember 2020 das Projekt TEXCOM<sup>10</sup> „Text-Mining gestütztes Kompetenz-Profilings“ für einen Pilotbereich der Instandhaltung am Standort in Villach durchgeführt. Als Ausgangssituation standen folgende Bedarfe im Vordergrund:

- Bedarf eines instandhaltungsspezifischen Kompetenzmodells zur Optimierung von Personalplanung und -management
- Bedarf, Kompetenzlücken zwischen vorhandenen und tatsächlich erforderlichen technischen, Problemlösungs- und Kommunikationskompetenzen zu schließen.
- Bedarf der Operationalisierung unstrukturierter Daten, insbesondere umfangreicher textbasierter Wartungsdokumentationen

Für die Schaffung einer auswertbaren Datenbasis wurden Auszüge der Instandhaltungsdokumentation der letzten Jahre zusammengestellt. Im Anschluss daran konnten durch die Anwendung von Text Mining-Algorithmen und Pre-Processing kompetenzrelevante Artefakte extrahiert und analysiert werden. Auf deren Grundlage sowie unter Zuhilfenahme domänenspezifischer Erfahrung und bestehender Kompetenzkataloge wurde eine anwendungsbezogene Kompetenztaxonomie aufgebaut (siehe Abb. 2). Durch die Anwendung von Lernalgorithmen konnte die Taxonomie zu einem Kompetenzmodell für den Betrachtungsbereich weiterentwickelt und verallgemeinert werden. Neu entstehende Daten erweitern und verbessern dieses Modell und erhöhen die Aussagequalität.

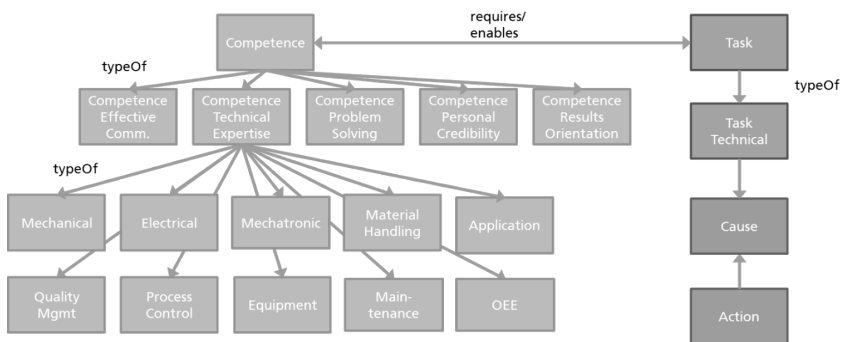


Abbildung 2: Kompetenztaxonomie als semantisches und maschinenlesbares Modell (Auszug)<sup>9</sup>

Im Ergebnis des Projekts stehen qualitative und quantitative Ableitungen von Kompetenzen aus Wartungstätigkeiten sowie deren Abgleich mit Jobanforderungen zur Verfügung. Auf dieser Grundlage können datenbasierte Tätigkeits- und Kompetenz-Trendanalysen durchgeführt werden. Diese spiegeln die Entwicklung von einzelnen Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen bestimmter Jobprofile genauso wieder wie die Verschiebungen der Tätigkeitsanteile (bspw. zwischen technischen und Problemlösungskompetenzen). Auf dieser Grundlage können nun datengestützt Handlungsempfehlungen zur Nutzung der Kompetenzabweichungen abgeleitet werden, welche die traditionellen Technologiemanagement-getriebenen Ansätze unterstützen, validieren bzw. auf mögliche Inkonsistenzen hinweisen. Neben der strategischen Nutzung zur Personalentwicklung erlauben die Daten und Erkenntnisse eine zielgerichtete Planung von Personaleinsatz und -steuerung. Ein weiterer positiver Nebeneffekt des Projekts war eine Verbesserung der Dokumentation im Sinne entwickelter Richtlinien zur Erhöhung der Datenqualität bei der Eingabe der Dokumentationstexte.

## Fazit und Ausblick

Der Beitrag zeigt Nutzungsmöglichkeiten von Methoden von KI für die Verbesserung und Weiterentwicklung des betrieblichen Kompetenzmanagements. Insbesondere wird die Erweiterung des häufig bestehenden technologiemanagementgetriebenen Ansatzes um ein datenbasiertes System thematisiert und am Beispiel eines Umsetzungsprojekts erläutert. Für die Zukunft bleibt zu erwarten, in welchem Maße Unternehmen ihre vorhandenen und potenziellen Datenquellen verfügbar machen, auswerten und nutzen. Erfahrungsgemäß besteht in der initialen Erzeugung einer verarbeitbaren Datenqualität eine der aktuellen Hauptherausforderungen. Ist diese erst einmal erzeugt, bietet das Instrumentarium des Natural Language Processings sowie semantische Technologien ein vielfältiges und mächtiges Instrumentarium, um viel dynamischer und präziser auf unternehmensinterne und –externe Einflüsse und kompetenzrelevante Veränderungen reagieren zu können und somit einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um die passfähigsten Fachkräfte zu erlangen.

## Literatur

- <sup>1</sup> Schuh, G., Kelzenberg, C., Helbig, J., & Graberg, T. (2020). Kompetenzprofile in einer digital vernetzten Produktion: Veränderungen in Kompetenzanforderungen und Handlungsempfehlungen für eine anforderungsgerechte Weiterbildung in der metallverarbeitenden Industrie, Working Paper Forschungsförderung, No. 198, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- <sup>2</sup> Schumacher, A. & Sihn, W. (2019). A Monitoring System for Implementation of Industrial Digitalization and Automation using 143 Key Performance Indicators.
- <sup>3</sup> Schlund, S. & Pokorni, B. (2016). Industrie 4.0–Wo steht die Revolution der Arbeitsgestaltung. Ulm Stuttgart.
- <sup>4</sup> Grote, S., Kauffeld, S., & Frieling, E. (Eds.). (2006). Kompetenzmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag.
- <sup>5</sup> Heyse, V., & Erpenbeck, J. (2009). Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart.
- <sup>6</sup> Ansari, F. (2019), Knowledge Management 4.0: Theoretical and Practical Considerations in Cyber Physical Production Systems, 9th IFAC Conference on Manufacturing Modelling, Management and Control, Berlin, 28-30 August, IFAC-PapersOnLine, 52(13): 1597-1602.
- <sup>7</sup> Enzyklopaedie der Wirtschaftsinformatik, Link: <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/text-mining>
- <sup>8</sup> Ansari, F. (2020). Cost-based text understanding to improve maintenance knowledge intelligence in manufacturing enterprises. Computers & Industrial Engineering, 141: 106319.
- <sup>9</sup> Kohl, L., Fuchs, B., Berndt, R., Valtiner, D., Ansari, F., & Schlund, S. (2021). Künstliche Intelligenz im Kompetenzmanagement. Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 116(7-8): 534-537.
- <sup>10</sup> <https://www.fraunhofer.at/de/zusammenarbeit/advanced-industrial-management/digitale-lern--und-informationssysteme/referenzen/texcom.html>

## Information zu den Autoren

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Sebastian Schlund ist BMK-Stiftungsprofessor für Industrie 4.0 an der Technischen Universität Wien und leitet dort den Forschungsbereich Mensch-Maschine-Interaktion am Institut für Managementwissenschaften (IMW). Seit dem 01.07.2019 verantwortet er zusätzlich den Geschäftsbereich „Advanced Industrial Management“ bei der Fraunhofer Austria Research GmbH. Er forscht und lehrt im Themenbereich digital und automatisiert unterstützter Arbeitsgestaltung in der Produktion mit den Schwerpunktthemen Assistenzsysteme, Arbeitsorganisation, Mensch-Maschine-Partnership, Montageplanung und Kompetenzentwicklung/Lernen.

Priv.-Doz. Dr.-Ing. Fazel Ansari ist Leiter der Forschungsgruppe „Smart and Knowledge-Based Maintenance“ an der TU Wien. Sein interdisziplinärer Hintergrund wird durch ein Mechatronik-Studium und eine Dissertation in Informatik (Summa cum laude) an der Universität Siegen sowie seine Habilitation in Industrial Engineering an der TU Wien unterstrichen. Seit 2017 ist PD Dr.-Ing. Ansari an der TU Wien sowie als Senior Researcher und Projektleiter im Themenbereich digitale Lernen und Informationssysteme in der Fraunhofer Austria Research GmbH tätig. Er forscht und lehrt im Themenbereich Wissensmanagement 4.0, Instandhaltungsmanagement und cyber-physische Produktionssysteme.



**Andreas Schöler**

Partner bei Compagon & Professor für Dienstleistungsmanagement und Konsumentenpsychologie, Hochschule für angewandtes Management, Erding

as@compagon.com



**Dominik van Aaken**

Partner bei Compagon & Professor für strategisches Management und Organisation an der Universität Salzburg

dva@compagon.com

## Service Design und Failing Forward

Von der Gestaltung von Kundenreisen und der Möglichkeit, aus dem Scheitern zu lernen

Service Design hilft Kundenerlebnisse wirksam zu gestalten. In diesem Artikel zeigen wir die zusätzlichen Herausforderungen auf, die bei der Gestaltung von Kundenreisen in einer digitalen Welt zu beachten sind. Aufgrund der vielfältigen Herausforderungen, können entsprechende Initiativen leicht scheitern. Wir erläutern die Grundvoraussetzungen, um aus diesem Scheitern im Sinne eines Failing Forward zu lernen.

### Service Design in einer digitalisierten Welt

Service Design beschreibt die Gestaltung von Dienstleistungen aus Nutzerperspektive.<sup>1</sup> Im Fokus steht dabei das Design der tangiblen (greifbaren) und intangiblen Dienstleistungselemente, die Kunden unmittelbar erleben. Ein Kernkonzept des Service Design ist der Ansatz der sog. „Kundenreise“. Es stellt den relevanten Erlebensprozess von Kunden rund um die Nutzung einer Dienstleistung in einer visualisierten Form dar.

Bei einer Kundenreise werden vor allem die Kontaktpunkte zwischen (verschiedenen, aber typischen) KundInnen und einem Dienstleister vom „Anfang“ bis „Ende“ (also beispielsweise von dem Aufkommen eines Serviceanliegens bis zur Lösung aus Kundensicht) dargestellt und analysiert. Grundüberzeugung ist, dass der unmittelbare (persönliche, mediale oder digitale) Kundenkontakt bei Dienstleistungen zentral für die wahrgenommene Qualität der Dienstleistungsprozesse ist. Kundenreisen können weiter ergänzt werden. Neben den unmittelbaren Kontakten zwischen KundInnen und Unternehmen können zu einer Kundenreise auch die Tätigkeiten abgebildet werden, die für KundInnen verdeckt bleiben. Dabei handelt es sich um alle anbieterseitigen Aufgaben, die für die Erbringung einer Leistung erforderlich sind. Dies entspricht dem Ansatz

des „Service Blueprinting“. Kundenerlebnispunkte werden hier von internen und damit unsichtbaren Tätigkeiten durch eine „Line-of-Visibility“ getrennt. In der Literatur hat sich zur Differenzierung auch die Theatermetapher „Frontstage“ für Kundenkontaktpunkte und „Backstage“ für interne Tätigkeiten etabliert.<sup>2</sup> Die Konzepte der Kundenreise und des Service Blueprintings lassen sich natürlich auch verbinden. Abbildung 1 zeigt dies beispielhaft für den Kauf einer Waschmaschine in einem Elektronikfachmarkt.

Das Design von Kundenreisen gehört mittlerweile zum klassischen Methodenarsenal des Dienstleistungsmanagements. In den letzten Jahren wird das Design von Kundenprozessen allerdings komplexer, da man eine immer weiter verbreitete Verbindung von analogen und digitalisierten Dienstleistungsprozessen beobachten kann. Heute starten bspw. Serviceprozesse auf der Webseite eines Händlers, führen zu einem Beratungsgespräch via Video oder Chat, münden in eine Online-Bestellung sowie in ein persönliches Abholen vor Ort in der Filiale als Click & Meet. Oder anders herum: KundInnen informieren sich in einer Filiale, bestellen dann über eine Website und lassen sich das Produkt nach Hause liefern. Digitale und analoge Leistungselemente lassen sich beinahe beliebig kombinieren. Wie auch immer die konkrete Kombination der digitalen und analogen Leistungselemente aussieht, die Inanspruchnahme mehrerer Kanäle (analog und digital) und insbesondere auch der Wechsel zwischen unterschiedlichen Kanälen stellt das Design von Kundenprozessen vor neuen Herausforderungen. Diese wollen wir hier vorstellen.

### **Gestaltung von Kanalübergängen entlang von Kundenreisen**

Das Design des Kundenerlebnisses muss nicht nur in den einzelnen Kanälen hervorragend sein, sondern auch an den Übergängen. Dies erfordert, dass das Gesamtbild von möglichen Kundenreisen aus Kundensicht im Unternehmen selbst nachvollzogen werden muss. Konkret bedeutet dies beispielsweise, dass in einer Filiale auch auf die Such- und Kaufhistorie von KundInnen aus dem Online-Shopping zurückgegriffen werden kann, so dass Mitarbeitende vor Ort direkt darauf aufbauen können. Das gleiche gilt für eine telefonische Beratung, bei der Mitarbeitende direkt in die Online-Session von KundInnen einsteigen können. Kanalübergänge konsistent zu gestalten bedeutet auch, KundInnen bewusst und bedarfsgerecht von einem Kanal in den anderen Kanal überzuleiten. Die Media-Richness-Theorie<sup>3</sup> gibt es an die Hand: Der Kanal muss zum Bedarf des Kunden passen. In einem Online-Chat über eine Immobilienfinanzierung zu sprechen ist möglicherweise nicht zielführend. Hier sind Überleitungsprozesse in den passenden Kanal gefragt. Bei der Entwicklung von Kundenreisen müssen also Kanalübergänge aus Kundensicht betrachtet werden. Es muss geklärt werden, welche Übergänge zwischen Kanälen wahrscheinlich sind, was an diesen Übergängen passieren sollte, damit KundInnen diese als reibungslos wahrnehmen und wo „Gefahren“ bzw. Unzufriedenheitstreiber liegen.

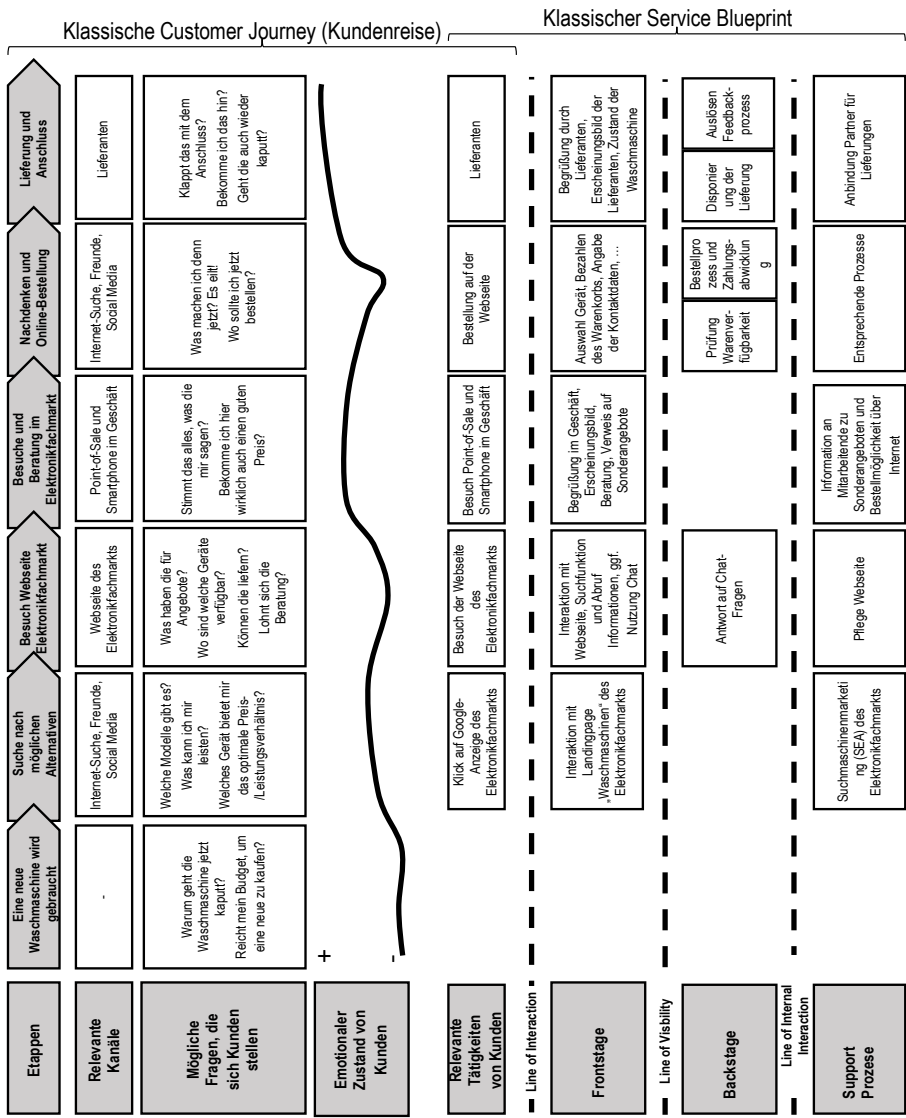


Abbildung 1: Exemplarische Kundenreise eines Waschmaschinenkaufs bei einem Elektronikfachmarkt

### Konsistente Gesamterlebnisse in allen Kanälen

Selbstverständlich muss das Kundenerlebnis im Gesamtprozess stimmig und konsistent sein. Dies bedeutet, dass das Teilerleben von KundInnen in den unterschiedlichen Kanälen ein passendes und in sich stimmiges Gesamtbild abgeben muss. Die Abstimmung über die unterschiedlichen Kanäle und Kontaktpunkte kann hier komplexe Formen annehmen. In der Praxis sind die Fragestellungen zur Analyse hierbei jedoch meist recht pragmatisch: So sollte man bspw. beim Design darauf achten, ob man in allen Kanälen eine einheitliche Ansprache benutzt, oder ob das „Dutzen“ und „Siezen“ in nicht nachvollziehbarer Weise wechselt. Daneben ist es natürlich ebenso wichtig, über alle Kanäle hinweg eine Konsistenz in der Angebots- und Preisdarstellung zu bewahren.

### Fähigkeiten der KundInnen für die Dienstleistung

Wechselnde Kundenkanäle können auch für KundInnen eine Herausforderung sein. Ihre Beteiligungsqualität in den Leistungserstellungsprozess bei Dienstleistungen hängt von ihren Fähigkeiten ab, das Leistungsangebot des Unternehmens an den unterschiedlichen Kontaktpunkten auch zu nutzen. Es bringt für einen Anbieter wenig, neue Interaktionsmöglichkeiten und Tools anzubieten, die KundInnen schlicht nicht kennen oder sogar überfordern. Insofern ist es erfolgskritisch, an seinen Leistungserstellungsprozess systematisch die Frage zu stellen, welche Fähigkeiten und Ressourcen KundInnen in den einzelnen Schritten benötigen. Zudem muss im Design von Kundenprozessen geklärt werden, welche KundInnen welche Angebote in welchen Kanälen kennen und nutzen.<sup>4</sup>

### Qualitätsmonitoring und Weiterentwicklung der gesamten Kundenreise

Die zunehmende Digitalisierung mit der einhergehenden Vielfalt von miteinander verbundenen Kanälen macht ein permanentes Qualitätsmonitoring der Kundenreisen notwendig.<sup>5</sup> Ein Qualitätsmonitoring erhebt das Erleben (bspw. Kundenzufriedenheit an einzelnen Kontaktpunkten) und das Verhalten (bspw. Abbrüche beim Onlinekauf, Auflegen bei zu langen Wartezeiten am Telefon). Während für telefonische und persönliche Kontaktpunkte ein entsprechendes Qualitätsmonitoring bereits häufig umgesetzt ist, zeigt sich in der Praxis, dass an neuen Kanälen die Umsetzung oft hinterherhinkt (bspw. bei Chat-Angeboten, Interaktionsmöglichkeiten in Apps oder bei der Videoberatung). Erkenntnisse aus dem Qualitätsmonitoring sind die Basis für eine laufende Weiterentwicklung der Erlebnisqualität einer Kundenreise. Sie sind aber nicht die alleinige Quelle. Erfahrungen und Ideen von Mitarbeitenden und Führungskräften empfehlen sich parallel einzubinden. Dazu gehören auch Erfahrungen aus möglicherweise in der Vergangenheit gescheiterten (Weiter-)Entwicklungsprozessen.

„Das Erleben von KundInnen in den unterschiedlichen Kanälen muss ein passendes und in sich stimmiges Gesamtbild abgeben.“

### Gründe für ein Scheitern im Service Design

Die zusätzlichen Möglichkeiten, die durch die Nutzung analoger und digitalisierter Kundenkanäle entstehen, stellen das Service Design vor neuen Herausforderungen. Es ist alles andere als einfach, Anforderungen von unterschiedlichen Kundengruppen richtig in passende Erlebnisse zu übersetzen, die Übergänge zwischen verschiedenen Kanälen reibungslos zu gestalten, die Gesamtreise konsistent zu designen, die Fähigkeiten verschiedener Kundengruppen dabei vor Augen zu haben und die ges. Kundenreise zu monitoren. Insofern ist es wichtig, sich bereits im Entwicklungsprozess klar zu machen, dass die Gestaltung von Dienstleistungsprozessen auch scheitern kann. Es gibt natürlich vielfältige Gründe des Scheiterns. Weit verbreitet sind u.a. folgende:<sup>6</sup>

**Scheitern an Wunschdenken:** Man scheitert schnell, wenn man Schwierigkeiten und Herausforderungen im Designprozess bagatellisiert. Eine Art „Überoptimismus“ der involvierten Personen begleitet den Designprozess und führt bspw. zur Unterschätzung von Ausgaben für technische Ressourcen um die Übergänge zwischen Kanälen zu gestalten. Oft werden auch die Ausgaben für Marketingmaßnahmen (bspw. Kundentrainings) sowie die benötigte Zeit zur Umsetzung von Designprozessen unterschätzt. Die Abstimmung eines Kundenprozesses über mehrere Kanäle hinweg ist weder günstiger als in einer rein analogen Welt, noch ist das Design der Prozesse schneller.

**Scheitern an Selbstüberschätzung:** „Overconfidence“ zeigt sich dann, wenn involvierte Personen ihre Fähigkeit, alle Zusammenhänge und Details zu erkennen, überschätzen und in der Folge Fehlentscheidungen treffen. Dies kann sich beispielsweise in einer Überbetonung von eigenen digitalen oder analogen „Lieblingskanälen“ oder der Überschätzung der Kundenfähigkeiten beim Umgang mit digitalen Technologien ausdrücken.

**Scheitern am „Not invented here“-Phänomen:** Immer wieder findet sich in Teams die Abneigung, Erkenntnisse von anderen aufzunehmen und von bestehenden Ideen, Erfahrungen oder Problemlösungen zu profitieren. Bereits gemachte Fehler im Service Design werden noch einmal gemacht. Auch zu diesem Phänomen zählt es, wenn Ideen von Kunden für die Gestaltung von Services ohne ersichtliche Gründe abgelehnt werden.

**Scheitern an „sunk costs“:** In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass an in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen standhaft festgehalten wird, auch wenn klar ist, dass diese falsch waren (bspw. Investitionen in eine IT-Landschaft, welche die benötigte Flexibilität der Kanalübergänge nicht abbilden kann). Hintergrund dieses Verhaltens ist oft, dass man nur ungern einsieht, dass bis dahin bereits investierte Ressourcen einen unwiederbringlichen Verlust darstellen.

### Scheitern im Service Design als Failing Forward

Die oben genannten Gründe des Scheiterns sind nicht nur bei der Entwicklung von Service Designs in einer digitalisierenden Welt relevant. Scheitern ist generell ein Tabu in vielen Unternehmen und für viele Führungskräfte.<sup>7</sup> Konsequenz dieses Tabus ist, dass auf

individueller wie unternehmerischer Ebene aus den Ursachen des Scheiterns nicht gelernt wird und somit wichtige Impulse für eine Weiterentwicklung des Unternehmens nicht genutzt werden können. Um Lernen zu können, ist es zentral, Ursachen des Scheiterns zu analysieren und die Erfahrungen zu reflektieren und zu kommunizieren. Dies kann helfen, ein zukünftiges Scheitern aus ähnlichen Gründen zu verhindern. Diese eher analytische Auseinandersetzung („Warum sind wir gescheitert?“) reicht im Umgang mit dem unternehmerischen Scheitern jedoch nicht aus. Damit überhaupt eine konstruktive Auseinandersetzung mit dem unternehmerischen Scheitern möglich ist, benötigt es eine vorwärtsgewandte und neugierige Haltung gegenüber Hintergründen des Scheiterns und eine Motivation diese zu ergründen.

Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Scheitern kann einen konstruktiven und vorwärtsgewandten Umgang mit fehlgeschlagenen Kundenreisen ermöglichen. Maxwell (2000) hat dies als „Failing Forward“ bezeichnet. Dieses „Failing Forward“ beschreibt im Gegensatz zu einem Failing Backward, aus dem man nichts lernt, einen konstruktiven Umgang mit Fehlern.

Das Failing Forward fordert einen konstruktiven Umgang mit Scheitern im Service Design. Dies ist ein hoher Anspruch. Unterschiedliche Personen können ein Scheitern ganz unterschiedlich bewerten und emotional erleben. Häufig wird das Scheitern um so negativer bewertet, je mehr sich jemand als persönlich gescheitert ansieht. Im Gegensatz dazu wird das Scheitern weniger negativ bewertet, wenn lediglich ein Vorhaben als gescheitert betrachtet wird (siehe Abb. 2).<sup>8</sup>

Failing Forward	Failing Backward
Taking Responsibility	Blaming others
Learning from each mistake	Repeating the same mistakes
Knowing Failure Is a Part of Progress	Expecting Never to Fail Again
Maintaining a Positive Attitude	Expecting to Continually Fail
Challenging Outdated Assumptions	Accepting Tradition Blindly
Taking New Risks	Being Limited by Past Mistakes
Believing Something Didn't Work	Thinking I am a Failure
Preserving	Quitting

Abbildung 2: Failing Forward vs. Failing Backward<sup>9</sup>

### Grundvoraussetzungen für ein Failing Forward

Ein konstruktiver Umgang mit dem Scheitern kann in der Regel nur dann gut erfolgen, wenn das emotionale Erleben des Scheiterns bewusst geworden ist. Starke Emotionen bzw. emotionale Reaktionen wie Ärger und Frustrationen sowie vielleicht Angst vor beruflichen Konsequenzen oder einem Gesichtsverlust durch das Scheitern machen eine vorwärtsgewandte Handhabung des Scheiterns schwer. Sie können häufig zu typischen und wenig konstruktiven Reaktionen führen: nämlich Flucht („Kopf in den Sand“, Verleugnung, etc.) oder Angriff („Fingerpointing“, Suche nach Schuldigen, Vertuschung, etc.). Ein konstruktiver Umgang mit einem Scheitern hängt damit auch stark von der mentalen Stärke einer betroffenen Person ab. Braun et al. (2016) fassen unter dieser mentalen Stärke u.a. Optimismus, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Emotionsregulation zusammen.<sup>10</sup>

Unter **Optimismus** kann eine allgemeine Erwartungshaltung verstanden werden, dass positive Entwicklungen eintreten werden. In Bezug auf Scheitern kann sich ein Optimismus mit Blick sowohl auf das Lernen aus dem Scheitern als auch auf zukünftige Erfolge einstellen. Optimismus verhindert die Entstehung von Hilflosigkeit<sup>11</sup> und führt dazu, dass negative Erlebnisse weniger „dramatisch“ wahrgenommen werden. Dies gibt Raum für die Reflexion des Scheiterns. Zudem erhalten Optimisten in der Regel mehr soziale Unterstützung und sind anschlussfähiger. Dies ist gerade für den Umgang mit einem Scheitern auf Teamebene besonders wichtig.

Unter der **Selbstwirksamkeitserwartung** wird die Selbstüberzeugung verstanden, neue oder schwierige Herausforderungen aufgrund der eigenen Kompetenzen zu bewältigen.<sup>12</sup> Führungskräfte mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung gehen davon aus, dass sie es sind, die über den zukünftigen Erfolg (von Projekten etc.) entscheiden. Es liegt an ihnen selber. Fehlt die Selbstwirksamkeitserwartung, wird die Umwelt, die äußeren Umstände für den Erfolg wie für den Misserfolg verantwortlich gemacht. In Situationen des Scheiterns ist die Selbstwirksamkeitserwartung von größter Bedeutung, denn sie umfasst die Überzeugung, mit den Ursachen des Scheiterns erfolgreich umgehen zu können bzw. aus dem Scheitern zu lernen.

Unter **Resilienz** wird die Fähigkeit verstanden, mit Misserfolgen und belastenden Faktoren gut umzugehen. Resiliente Personen verfügen über die psychische und mentale Widerstandskraft, um erfolgreich mit belastenden Umständen umzugehen und negative Folgen von Stress zu bewältigen.<sup>13</sup> Je ausgeprägter die individuelle Resilienz, desto vorwärtsgewandter wird der konstruktive Umgang mit einem Scheitern sein.

**Emotionsregulation** bezeichnet den individuellen Einfluss einer Person auf ihre Emotionen. Dieser Prozess kann automatisch ablaufen oder willentlich gesteuert werden. Zur Emotionsregulation gehört u.a. die Fähigkeit der Aufmerksamkeitslenkung, der kognitiven Umbewertung sowie der Reaktionsmodulation.<sup>14</sup> Eine individuelle Emotionsregulation ist für eine „Failing Forward“ notwendig. Möglicherweise auftretende negative

Emotionen wie Ärger, Frustration, Verzweiflung und auch Angst sollten eine konstruktive Verarbeitung des Scheiterns möglichst wenig behindern. Das bewusste Wahrnehmen dieser Emotionen kann helfen, destruktive Verhaltensreaktionen, die automatisch mit einem Scheitern einhergehen, zu verhindern und neue Verhaltensreaktionen zu wählen.

Der Umgang mit einem Scheitern ist nicht nur von individuellen Eigenschaften abhängig. Das Team und die Organisation haben ebenfalls einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Verwirklichung eines konstruktiven Failing Forward. Sehr wichtig ist insbesondere, dass man aus dem Scheitern für zukünftige Prozesse im Team lernt.<sup>15</sup> Die Erfahrungen und Ursachen des Scheiterns müssen reflektiert und konserviert werden. Dies kann beispielsweise auch bedeuten, Kunden in Zukunft noch stärker in die Entwicklung von Kundenreisen einzubinden oder Ergebnisse der internen Arbeit mit Kunden zu verproben. Es ist wichtig, im Team und der Organisation offen über das Scheitern zu sprechen. Wenn dies gelingt, kann die wahrgenommene psychologische Sicherheit in der Organisation und damit ein Erfolgsfaktor für Innovation ausgebaut werden.<sup>16</sup>

Das Design von Serviceprozessen mit vielen unterschiedlichen Kontaktkanälen und Kontaktpunkten ist immer wieder eine Herausforderung für Organisationen. Die Arbeit mit Kundenreisen und Blueprints versucht dieser Komplexität aus Kundensicht greifbar zu begegnen. Es ist wichtig, dass sich Unternehmen um ein bewussten Entwicklungsprozess über alle Kanäle hinweg und eine Kultur des „Failing Forward“ kümmern, da sie wesentliche Erfolgsfaktoren sind, nicht nur in einer digitalisierten Service Welt. Produktiv Scheitern ist untrennbarer Bestandteil des Service Design.

## Literatur

- <sup>1</sup> Stickdorn, M., & Schwarzenberger, K. (2016). Service design in tourism. In Siller, H., & Zehrer, A. (Hrsg.), *Entrepreneurship und Tourismus: Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis*, S. 261-276, 2. Auflage, Wien: Linde Verlag.
- <sup>2</sup> Shostack, G.L. (1981). How to design a service. In Donnelly, J., & George, W.R. (Hrsg.). *Marketing of Services* (S. 221-281). Chicago: American Marketing Association.
- <sup>3</sup> Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- <sup>4</sup> Hamel, T., & Dathan, O. (2018). Next Generation Client Onboarding. Studie PWC. <https://www.pwc.de/en/digitale-transformation/pwc-study-next-generation-client-onboarding-2018.pdf>. Zugegriffen am 05.05.2021.
- <sup>5</sup> Bruhn M. (2020). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen*. Berlin: Springer.
- <sup>6</sup> Bedenk, S., & Mieg, H. A. (2016). Scheitern bei strategischen Entscheidungen. In Kunert, S. (Hrsg.). *Failure Management: Ursachen und Folgen des Scheiterns*, S. 39-52, Berlin: Springer.
- <sup>7</sup> Burmeister, L., & Steinhilper, L. Hrsg. (2015). *Gescheiter scheitern. Eine Anleitung für Führungskräfte und Berater*. Heidelberg: Carl-Auer.
- <sup>8</sup> Klüber, K., Carlberg, I. und Bluhm, S. (2015). Scheitern in der individuellen Perspektive. in: Burmeister, L. und Steinhilper, L. (Hrsg.). *Gescheiter scheitern. Eine Anleitung für Führungskräfte und Berater*, S. 47-52. 2. Auflage, Bern: Carl Auer.

- 
- <sup>9</sup> Maxwell, J.C. (2000). *Failing forward. Turning mistakes into stepping stones for success*. Nashville: Nelson.
- <sup>10</sup> Braun, O., Gouasé, N., Mihailovic, S., Pflughar, T., Sauerland, M. (2016). *Positive Psychologie und Selbstmanagement: Wege zur mentaler Stärke*. Hamburg: Windmühle.
- <sup>11</sup> Seligman, M. (1991). *Pessimisten küsst man nicht*. München: Droemer Knauer.
- <sup>12</sup> Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- <sup>13</sup> Braun, O., Gouasé, N., Mihailovic, S., Pflughar, T., Sauerland, M. (2016). *Positive Psychologie und Selbstmanagement: Wege zur mentaler Stärke*. Hamburg: Windmühle.
- <sup>14</sup> Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation and Mental Health. *Clinical Psychology: Science and Practice*, (2)3, 151-164.
- <sup>15</sup> Birkinshaw, J., & Haas, M. (2016). Fail More Fail Better. *London Business School Review*, 27(2), 34-37.
- <sup>16</sup> Edmondson, A.C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: Wiley.

### Information zu den Autoren

Dr. Andreas Schöler ist Professor für Konsumentenpsychologie und Dienstleistungsmanagement an der Hochschule für angewandtes Management. Zudem ist er Partner der Managementberatung Compagon GmbH & Co. KG.

Dr. Dominik van Aaken ist Professor für strategisches Management und Organisation an der Universität Salzburg. Zudem ist er Partner der Managementberatung Compagon GmbH & Co. KG.



**Michael Schiffinger**

Senior Scientist,  
Interdisziplinäres Institut für verhaltenswissen-  
schaftlich orientiertes Management & Kompetenz-  
zentrum für empirische Forschungsmethoden,  
Wirtschaftsuniversität Wien

michael.schiffinger@wu.ac.at

## A world of p(ain)

Wie signifikant ist „(statistisch) signifikant“?

Die verbreitete Praxis, aus inferenzstatistischen Signifikanztests eine Bestätigung oder Widerlegung von Annahmen abzuleiten, führt zwar nicht filmzitatgemäß in eine Welt des Schmerzes, aber potenziell durchaus in eine Welt von Fehlinterpretationen und -schlüssen. Dieser Artikel richtet sich primär an Managementforscher/innen, die Studien mit mehr oder minder „signifikanten“ Ergebnissen lesen oder (mit)verfassen, sich aber mit der eigentlichen Bedeutung (und den Limitationen) des nach wie vor oft publikationsentscheidenden Kürzels „ $p < 0,05$ “ noch nicht näher auseinandergesetzt haben. Aber auch Manager/innen sind in ihrer Arbeit durchaus mit „signifikanten“ Forschungsergebnissen konfrontiert, etwa im Rahmen von Marktforschungsstudien, Mitarbeiter/innenbefragungen, sonstiger Auftragsforschung oder gleichfalls bei der Lektüre von Fachartikeln. Das Ziel dieses Beitrags ist einerseits eine nachvollziehbare Darstellung der Grundlogik hinter dem üblichen Hypothesentesten, andererseits das Aufzeigen von Alternativen und Ergänzungen bei der Ergebnisdarstellung und -interpretation jenseits der binären Einordnung als „(nicht) signifikant“.

### Der Signifikanztest als Hypothesentest

Etwas vereinfacht ausgedrückt lässt sich das übliche Vorgehen bei quantitativen Untersuchungen wie folgt skizzieren:

- Basierend auf einer Theorie wird eine Annahme (Hypothese) formuliert, etwa: “Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen organisationaler Wertschätzung und Unterstützung (*perceived organizational support*, POS) und freiwilligem Arbeitsengagement (*organizational citizenship behavior*, OCB)“. Die erwartete Effektgröße (Wie stark ist dieser Zusammenhang vermutlich?) wird dabei kaum je definiert. Es wird bloß unterstellt, dass der Effekt von null unterschiedlich ist, und zumeist wird wie im

obigen Beispiel auch die Richtung des Effekts spezifiziert (also ob ein positiver oder negativer Zusammenhang erwartet wird).

- Diese Annahme wird anhand einer Stichprobe und einem geeigneten Auswertungsverfahren empirisch geprüft, für das obige Beispiel etwa mit einer Korrelation. Das in der Forschungspraxis für die Auswertung und Ergebnisinterpretation meist entscheidende Element ist dabei die statistische Signifikanz des Ergebnisses, meist durch das Kürzel „ $p < 0,05$ “ bzw. „ $p < 0,01$ “ und/oder über Sternchen symbolisiert. In diesem Fall wird das Ergebnis als statistische Untermauerung („Bestätigung“) der Hypothese/des Zusammenhangs gewertet (als Umkehrschluss aus der „Widerlegung“ der zur Hypothese komplementären Nullhypothese). Liegt der p-Wert über 5%, wird das als Hinweis dafür interpretiert, dass der in der Hypothese angenommene Effekt nicht existiert.

So weit, so bekannt und scheinbar bewährt. Dieses Vorgehen ist indes in den letzten Jahren zunehmend in Misskredit geraten, wobei sich diese Diskussion eher in methodisch/statistisch orientierten Kreisen abspielt als in der angewandten Forschung.<sup>2</sup> Ein Anlass dafür ist die so genannte Replikationskrise: einige spektakuläre und prominente (und statistisch signifikante) Forschungsergebnisse insbesondere aus der Psychologie ließen sich nicht wiederholen (z.B. zur Wirkung von „machtvollen“ Körperhaltungen<sup>3</sup>), was Zweifel an der Gültigkeit dieser Forschungsarbeiten bzw. der dadurch scheinbar gestützten Theorien aufwirft.<sup>4</sup>

### Wofür der p-Wert (nicht) steht

Ein Teil der Irritation über die fehlende Replizierbarkeit rührt allerdings vielleicht nur daher, dass der p-Wert als Kriterium für statistische Signifikanz oft falsch interpretiert wird, etwa als Wahrscheinlichkeit, dass die (zu widerlegende) Nullhypothese zutrifft (bzw.  $1-p$  als Wahrscheinlichkeit, dass die eigentliche Forschungshypothese zutrifft), oder als Wahrscheinlichkeit für ein reines Zufallsergebnis.<sup>5</sup>

#### Der Ursprung des heute üblichen Hypothesentestens<sup>1</sup>

Das beschriebene Vorgehen entwickelte sich aus zwei Ansätzen mit Ursprung in den 1920ern:

*Fisher:* Für eine zu widerlegende Hypothese („nullify“, daher rührt auch der Name Nullhypothese) ist der ermittelte p-Wert als Maß der (Un-)Vereinbarkeit zwischen dieser Nullhypothese und den beobachteten Daten zu sehen. Das Verfahren ist v.a. dann anzuwenden, wenn man nur wenig über das Thema der Untersuchung weiß, und ein p-Wert unter 5% ist bloß ein Wink, weitere Studien durchzuführen.

*Neyman/Pearson:* Es werden zwei konkurrierende Hypothesen formuliert, samt einschlägiger (für jede Studie spezifischer) Entscheidungskriterien; anhand des p-Werts wird eine der beiden Hypothesen angenommen.

Das heute übliche Prozedere kombiniert die 5%-Schwelle für eine Nullhypothese mit der binären Entscheidung für eine Hypothese.

Tatsächlich bezieht sich das eigentliche Forschungsinteresse meist auf die Frage: „Wie wahrscheinlich ist es (angesichts der Ergebnisse), dass ich mit meiner Hypothese/Theorie richtig liege?“ Dieser Erkenntniswunsch fördert (u.U. noch genährt durch die alternative Bezeichnung des p-Werts als „Irrtumswahrscheinlichkeit“) die verführerische Fehlinterpretation des p-Werts als direkter Indikator für die empirische Belastbarkeit einer Hypothese bzw. Theorie.<sup>6</sup>

Der p-Wert ist kein Maß für die (Un-)Wahrscheinlichkeit einer Hypothese, sondern ein Maß für die (Un-)Vereinbarkeit der Daten mit der Nullhypothese (meist: eines Nicht-Effekts).

Wie im nächsten Abschnitt genauer erläutert, gibt der p-Wert allerdings „nur“ die Wahrscheinlichkeit für den beobachteten Effekt (oder einen noch größeren) an, *falls die Nullhypothese zutrifft*. Der p-Wert sagt also höchstens indirekt etwas über die Wahrscheinlichkeit einer Hypothese angesichts der beobachteten Daten aus, sondern bloß über die (Un-)Wahrscheinlichkeit der beobachteten Daten angesichts einer Hypothese.

## Ein („wahrer“) Populationseffekt, viele mögliche beobachtete Effekte

Wie lassen sich die Mechanismen hinter dem Hypothesentesten via Signifikanztest veranschaulichen? Die wohl bekannte Grundidee liegt in der Verallgemeinerung der beobachteten Stichprobenergebnisse auf eine (in der Praxis nicht immer präzise definierte) Population bzw. der diesbezügliche Abgleich mit den zuvor formulierten Hypothesen. Weniger offensichtlich bzw. präsent ist vielleicht, dass man nicht davon ausgehen sollte, mit den Stichprobenergebnissen den tatsächlichen Populationswert genau zu treffen, erst recht nicht bei kleineren Stichproben.

Abbildung 1<sup>7</sup> zeigt die Verteilung der zu erwartenden Korrelationen (etwa zwischen POS und OCB, um beim eingangs erwähnten Beispiel zu bleiben) für Stichproben mit  $n = 100^8$ . Die rote Kurve links gibt diese Verteilung für die übliche Nullhypothese einer Nullkorrelation an; die blaue, gestrichelte Kurve für eine unterstellte „wahre“ Korrelation von 0,2 – eine typische Größenordnung für empirisch ermittelte Korrelationen im Bereich der Organisations- und Managementforschung.<sup>9</sup> Dabei wird in der Forschungshypothese „je höher POS, desto höher OCB“ von einem gerichteten (hier: positiven) Zusammenhang ausgegangen. Somit werden nur positive Korrelationen auf statistische Signifikanz geprüft („einseitige Testung“), negative Korrelationen gelten schon grundsätzlich als unvereinbar mit der Hypothese.

Angenommen, es gäbe tatsächlich keinen Zusammenhang zwischen POS und OCB (d.h., die wahre Korrelation in der Population ist 0), und man führt (viele) Studien dazu mit Stichproben von je 100 Personen durch. Dann ist zwar eine beobachtete Korrelation nahe bei 0 wahrscheinlicher (d.h., wird häufiger vorkommen) als eine merklich positive

oder negative Korrelation (rote Kurve), aber es gäbe doch einige Studien, in denen (trotz der Nullkorrelation in der Population) nennenswerte Zusammenhänge beobachtet würden: konkret in 5 % der Studien eine Korrelation von über 0,16 (rosa schattierter „ $\alpha$ “-Bereich). Nachdem die oben genannte Hypothese (wie bei hinreichender theoretischer Begründung üblich) explizit einen positiven Zusammenhang zwischen POS und OCB unterstellt, ergibt sich das „erstrebte“  $p < 0,05$  (bei  $n = 100$ ) somit für alle Korrelationen über 0,16, die dann als statistisch signifikant bezeichnet werden – weil eben nur in 5 % der Studien mit  $n = 100$  eine positive Korrelation von über 0,16 beobachtet werden würde, falls es in der Population tatsächlich keine Korrelation gibt.

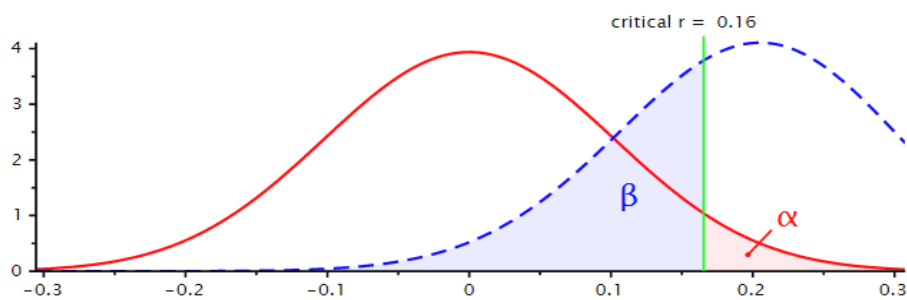


Abbildung 1: Verteilung der Stichprobenkorrelationen für  $n = 100$ , falls es in der Population keinen Zusammenhang gibt (rote Kurve links) bzw. für eine Populationskorrelation von 0,2 (blaue Kurve). Das *critical r* ist die Minimumkorrelation für ein statistisch signifikantes Ergebnis auf dem 5 %-Niveau (bei einseitiger Testung).

Ebenso wie in 5 % der Studien (bei tatsächlicher Nullkorrelation) eine Korrelation von über 0,16 beobachtet würde, ergäbe sich in weiteren 5 % der Studien eine Korrelation von unter -0,16. Eine Korrelation von  $\pm 0,16$  wäre somit auch das *critical r* bei zweiseitiger Testung auf dem 10 %-Niveau ( $p < 0,10$ , bisweilen als „marginal signifikant“ bezeichnet), wenn also die Hypothese mangels hinreichender Theoriefundierung nur lautet, dass POS und OCB „irgendwie“ zusammenhängen – entweder positiv oder negativ. Auf dem üblichen 5 %-Niveau läge das *critical r* (für  $n = 100$ ) bei zweiseitiger Testung hingegen bei  $\pm 0,2$ , weil (bei Zutreffen der Nullhypothese einer Korrelation von 0 in der Population) nur 2,5 % der Studien eine Korrelation von 0,2 oder mehr ergäben und weitere 2,5 % eine Korrelation von -0,2 oder weniger. Ein „Umstieg“ von zweiseitiger auf einseitige Testung bei gleichem Signifikanzniveau kann also gleichsam einen statistisch nicht signifikanten Effekt (hier z.B. eine Korrelation von 0,18) in ein statistisch signifikantes Ergebnis verwandeln. Gerichtete Hypothesen, die nicht vorab auf Basis einer Theorie, sondern erst auf Basis der beobachteten Ergebnisse abgeleitet werden, stellen indes eine zwar durchaus verbreitete aber dennoch höchst fragwürdige Forschungspraxis dar.<sup>10</sup>

Wenn nun die tatsächliche Korrelation zwischen POS und OCB „wie üblich“ bei 0,2 liegt, dann würden die beobachteten Korrelationen in Studien mit  $n = 100$  der gestrichelten blauen Kurve folgen: Korrelationen um 0,2 wären am wahrscheinlichsten/häufigsten, aber einige Studien würden sogar eine negative Korrelation berichten (und genauso viele respektive wenige – genauer gesagt jeweils 2,5 % – eine von 0,4 oder mehr). In diesem Fall wäre also nur bei knapp zwei Drittel der Studien die beobachtete Korrelation größer als 0,16 und somit statistisch signifikant, bei den anderen Studien (blau schattierter „ $\beta$ “-Bereich) würde (zu Unrecht) die Nullhypothese favorisiert.

Bei einer größeren Stichprobe bleibt das Prinzip gleich, aber die Schwankungsbereiche der zu erwartenden Korrelationen sind geringer, wie in der folgenden Abbildung für Stichproben mit  $n = 500$  veranschaulicht. Hier würden bei einer tatsächlichen Korrelation von 0 weniger als 5 % der Studien eine Korrelation von über 0,1 oder unter -0,1 ergeben, und wenn nur positive Korrelationen relevant sind, wären bereits alle Korrelationen ab 0,07 statistisch signifikant – ein Zusammenhang, der ob seiner Geringfügigkeit praktisch irrelevant ist (und somit trotz statistischer Signifikanz auch nicht signifikant im üblichen Sinne von bedeutungsvoll, erheblich o.ä.). Wenn die tatsächliche Korrelation bei 0,2 liegt (blaue Kurve), ist es bei einem Stichprobenumfang von  $n = 500$  beinahe unmöglich, eine „nicht signifikante“ Korrelation von weniger als 0,07 zu beobachten.

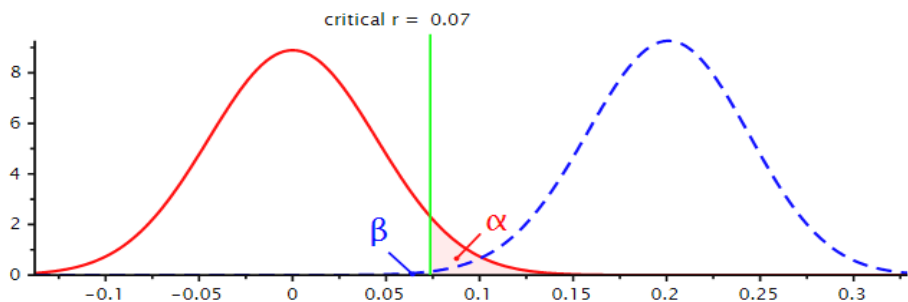


Abbildung 2: Verteilung der Stichprobenkorrelationen für  $n = 500$ , falls es in der Population keinen Zusammenhang gibt (rote Kurve links) bzw. für eine Populationskorrelation von 0,2 (blaue Kurve). Das *critical r* ist die Minimumkorrelation für ein statistisch signifikantes Ergebnis auf dem 5 %-Niveau (bei einseitiger Testung).

## Was bedeutet also ein statistisch signifikantes Ergebnis?

Was lässt sich punkto Aussagekraft der Hypothesenprüfung via Signifikanztest daraus ableiten? Kurz gesagt: bei kleinen Stichproben braucht es einen großen Effekt für ein statistisch signifikantes Ergebnis. Im obigen Beispiel mit  $n = 100$  reicht (für ein einseitiges  $p < 0,05$ ) eine Korrelation von 0,16. Bei  $n = 50$  läge das entsprechende *critical r* bei 0,24, d.h. nur „überdurchschnittliche“ Korrelationen (wenn man den genannten Durchschnittswert in der Managementforschung von 0,2 zugrunde legt) mit hypothesenkonformer Effektrichtung würden überhaupt veröffentlicht und diskutiert. Mehr als

die Hälfte der Studien mit diesem Stichprobenumfang (konkret rund 60%) verschwanden in der Schublade. Somit würden die veröffentlichten Studien (mit „Minimumkorrelation“ von 0,24 und möglichen Korrelationen von bis zu ca. 0,5) den tatsächlichen Zusammenhang zwischen POS und OCB beträchtlich überschätzen. Denselben Effekt hätte potenziell eine bisweilen geforderte strengere Grenze für die statistische Signifikanz (etwa  $p < 0,005^{11}$ ): in diesem Fall wären im ersten Szenario (mit  $n = 100$  und bei einseitiger Testung) nur Korrelationen  $> 0,25$  statistisch signifikant. Wenn die Populationskorrelation bei 0,2 liegt, bedürfte es also auch hier schon einer überdurchschnittlichen Stichprobenkorrelation für ein statistisch signifikantes Ergebnis.<sup>12</sup>

Diese Verzerrung der berichteten im Vergleich zu den tatsächlichen Effekten firmiert in der Literatur unter der Bezeichnung Publikationsbias oder *file drawer problem* und ist insbesondere für Metaanalysen (statistische Zusammenfassung bestehender Forschungsergebnisse zu einem Thema) ein Risikofaktor für eine Überschätzung der tatsächlichen Effekte.<sup>13</sup> Eine solche Diskrepanz zwischen „signifikanz-selektiv“ berichteten und (allen) beobachteten Effekten ist nicht nur für die akademische Forschung ein Thema, sondern auch für Praktiker/innen, etwa im Rahmen evidenzbasierten Managements und darauf basierender Entscheidungen.

Studien mit kleinen Stichproben bei geringen Populationseffekten bedeuten somit, dass *a)* ein statistisch signifikantes Ergebnis eher unwahrscheinlich ist und *b)* ein solches Ergebnis tendenziell ein „Ausreißer“ wäre, der den tatsächlichen Effekt u.U. deutlich überschätzt bzw. zu Unrecht postuliert.<sup>14</sup> Bei einem großen Populationseffekt (der oft theoretisch trivial und empirisch bereits solide abgesichert ist) lassen sich zwar auch mit kleinen Stichproben Ergebnisse beobachten, die zur Nullhypothese eines Nicht-Effekts in klarem Widerspruch stehen, eine derartige „Nil-Nullhypothese“ ist dann aber letztlich nur ein wertloser Strohmännchen und der Erkenntnisgewinn aus einer scheinbaren Widerlegung minimal.

Bei einer großen Stichprobe ist die statistische Signifikanz hingegen deshalb wenig aussagekräftig, weil selbst minimale und praktisch nicht relevante Effekte statistisch signifikant werden. Allerdings erhält man mit großen Stichproben (sofern für die Population

Ausschließliche Fokussierung auf p-Wert/statistische Signifikanz ist bei kleinen Stichproben potenziell frustrierend oder irreführend, bei großen Stichproben potenziell wertlos.

hinreichend repräsentativ) ziemlich präzise Schätzungen des tatsächlichen Effekts. In der Forschungspraxis sind wirklich große Stichproben indes oft

nur schwierig zu erreichen, vor allem wenn es um aggregierte Beobachtungseinheiten geht (etwa Teams, Abteilungen oder Organisationen anstatt Einzelpersonen). Zudem ist die Wahrscheinlichkeit für „spektakuläre“ Ergebnisse geringer als bei kleinen

Stichproben, wo die beobachteten Effekte wie oben erläutert häufiger und weiter vom (oft eher bescheidenen) Populationseffekt abweichen können. Ironischerweise begünstigt die Anreizgestaltung im Wissenschaftsbetrieb tendenziell das Veröffentlichen dieser spektakulären aber mit hoher Wahrscheinlichkeit verzerrten und somit möglicherweise irreführenden Ergebnisse im Vergleich zu soliden, aber oft „langweiligeren“ Resultaten.<sup>15</sup> Ähnliches gilt bei Auftragsforschung für die Praxis, wo scheinbar revolutionäre und disruptive Ergebnisse bei den Entscheidungsträger/innen vermutlich auf mehr Resonanz und Interesse stoßen als in Zahlen gegossene Unauffälligkeit, auch wenn letztere den Status quo besser abbilden mag.

## p-Wert – what else?

Welche Optionen hat man nun als Forscher/in oder Manager/in, Studienergebnisse korrekt und umfassend darzustellen bzw. zu interpretieren, ohne in die „Signifikanzfalle“ zu tappen, sprich: sich nur auf „ $p < 0,05$ “ zu fokussieren und daraus potenziell falsche Schlüsse bezüglich der Belastbarkeit der untersuchten Hypothese(n) und Aussagekraft der Ergebnisse zu ziehen?

### *Abkehr vom dichotomen (und irrigen)*

„ $p < 0,05$ : Beleg für die Richtigkeit der Hypothese,  $p > 0,05$ : kein Ergebnis“

Der p-Wert gibt wie gesagt an, wie (in)kompatibel die beobachteten Ergebnisse mit der Annahme eines Nicht-Effekts sind (bzw. bei einseitiger Testung wie im oben geschilderten Beispiel zu POS und OCB auch mit allen Annahmen zu negativen Zusammenhängen). Anstatt  $p < 0,05$ ,  $p < 0,01$ , *n.s.* oder ähnlichen „Standardfloskeln“ (mit entsprechender Sternchendekoration) ist es demnach besser und informativer, einfach den ermittelten p-Wert direkt anzugeben (auch für „nicht signifikante“ Ergebnisse).<sup>18</sup>

### Was besagt ein Konfidenzintervall?

Ähnlich wie der p-Wert werden auch Konfidenzintervalle (KI) oft falsch interpretiert.<sup>16</sup> Die intuitive (und bevorzugte) Deutung eines 95%-KI als „Bereich, in dem mit 95% Wahrscheinlichkeit der ‚wahre‘ Populationswert (bzw. –effekt) liegt“, ist letztlich nicht korrekt (taugt allerdings bedingt als grobe Annäherung<sup>17</sup>). Die tatsächliche Interpretation ist eher umständlich und wenig intuitiv: bei vielen Studien (mit der gleichen Stichprobengröße) werden 95% der ermittelten KI den Populationswert enthalten. KI und statistische Signifikanz hängen zudem direkt zusammen: bei einem statistisch signifikanten Ergebnis schließt das entsprechende KI den Wert 0 nicht ein (bzw. umgekehrt: wenn das KI den Wert 0 einschließt, ist das Ergebnis statistisch nicht signifikant).

### *Effektschätzung statt Hypothesen“bestätigung“*

Die Ergebnisse inferenzstatistischer Auswertungen beinhalten neben dem p-Wert vor allem eine Schätzung der Effektgröße anhand der beobachteten Daten. Diese Effektschätzung ist für die Interpretation und potenzielle Bedeutsamkeit der Ergebnisse oft weitaus bedeutsamer als die reine Antwort auf „(statistisch) signifikant ja oder nein?“. Um beim obigen Beispiel zu bleiben: angenommen, die beobachtete Korrelation

zwischen POS und OCB beträgt 0,5 (was im Übrigen bei einseitiger Testung auf dem 5%-Niveau schon ab  $n = 12$  statistisch signifikant wäre). Dass dieser Zusammenhang – gemessen an den üblichen Korrelationen in der Managementforschung – weit überdurchschnittlich ist und wie sich das erklären ließe, ist für die Ergebnisdiskussion vermutlich deutlich ergiebiger als die bloße Feststellung: „Das Ergebnis stützt die Hypothese eines Zusammenhangs zwischen POS und OCB“.

*Nicht nur den geschätzten Effekt, sondern auch das Konfidenzintervall betrachten*

Neben dem beobachteten Effekt hilft auch das so genannte Konfidenzintervall bei der Einordnung der Ergebnisse. Wie zuvor beschrieben und aus den beiden obigen Abbildungen ersichtlich, bedeutet eine größere Stichprobe eine präzisere Schätzung und somit ein engeres Konfidenzintervall. Für  $n = 500$  und  $r = 0,3$  wäre das 95%-KI  $[0,22; 0,38]$ , für  $n = 100$  und dieselbe Korrelation  $[0,11; 0,47]$ .<sup>19</sup> Anders als die reine Punktschätzung („die beobachtete Korrelation beträgt 0,3“) gibt das Konfidenzintervall somit ein Stück weit Aufschluss über die (Un)Genauigkeit der Schätzung.

*Untersuchungsergebnisse mit früheren Resultaten vergleichen und einordnen*

Bei der theoretischen Herleitung und Aufarbeitung des Forschungsstands oder auch der Ableitung von evidenzbasierten Handlungsempfehlungen stellen sich Forscher/innen und Manager/innen bereitwillig „auf die Schultern von Riesen“, aber die Beobachtungen im Rahmen empirischer Studien werden meist isoliert berichtet und diskutiert, ohne explizit auf die Größenordnung und Verlässlichkeit beobachteter Effekte aus früheren vergleichbaren Studien einzugehen.

Der methodisch höchstentwickelte Ansatz in diese Richtung ist die so genannte bayesianische Statistik, bei der die beobachteten Ergebnisse formell mit Vorwissen/-annahmen über den untersuchten Effekt kombiniert werden und so zu einer „aktualisierten“ Schätzung führen, wie wahrscheinlich z.B. bestimmte Korrelationen zwischen POS und OCB sind. Mit diesem Vorgehen ist es anders als mit Signifikanztests möglich, Aussagen über die Wahrscheinlichkeit von Hypothesen angesichts der Daten zu treffen, und nicht nur Aussagen über die Wahrscheinlichkeit der Daten unter einer Hypothese. Vereinfacht gesagt bietet die bayesianische Statistik das, was in der üblichen („frequentistischen“) Statistik mit p-Wert/statistischer Signifikanz auf die oben genannte Fehlinterpretation hinausläuft (Wahrscheinlichkeit für die Gültigkeit einer bestimmten Hypothese).

Der Haken bei der Sache? Neben der insgesamt komplizierteren Berechnung beruhen die Ergebnisse bzw. Schlussfolgerungen bei diesem Ansatz wie gesagt teilweise auf mehr oder weniger fundierten oder auch rein subjektiven Vorannahmen. Ohne hier näher auf die bisweilen nachgerade tribalistisch geführte Diskussion um den „besseren“ statistischen Zugang einzugehen, lässt sich zusammenfassend festhalten, dass a) bei korrekter Verwendung beide Verfahren meist zu sehr ähnlichen Ergebnissen und

Schlussfolgerungen führen<sup>20</sup>, b) bayesianische Analysen in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften vor allem verglichen mit anderen Disziplinen immer noch eher Exotenstatus haben.<sup>21</sup> Eine für Forschung wie Praxis wichtige Erkenntnis aus dem bayesianischen Ansatz ist indes: ein fundiertes Urteil über die Gültigkeit einer Hypothese lässt sich nie anhand einer einzelnen Studie fällen, sondern nur unter Einbeziehung früheren Wissens oder zumindest theoretisch fundierter Überlegungen, wie plausibel der beobachtete Effekt (in diesem Ausmaß) tatsächlich ist.<sup>22</sup>

Wie lässt sich all das in Handlungsempfehlungen gießen, wenn es um die Darstellung eigener Forschungsergebnisse geht? Die folgende Tabelle formuliert dazu abschließend einige Leitlinien in Abhängigkeit von der Größe der zugrunde liegenden Stichprobe und der beobachteten Effekte.

	Geringer bis "üblicher" beobachteter Effekt	Überdurchschnittlich großer beobachteter Effekt
Kleine Stichprobe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Dumm gelaufen“: womöglich (zu) großer p-Wert</li> <li>• Zwecks „Ergebnisrettung“ u.U. von Hypothesentestung auf exploratives Fazit umschwenken oder ggf. sogar Signifikanzniveau anpassen, falls begründbar (z.B. 10% statt der üblichen 5%)</li> <li>• Plausibilität des Ergebnisses betonen und Unsicherheit der Schätzung wegen kleiner Stichprobe einräumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großen Effekt (und vermutlich geringen p-Wert) anmerken</li> <li>• Bei Diskussion abwägen zwischen möglichen substanziellen Gründen für die Beobachtung und der Möglichkeit, dass der beobachtete den tatsächlichen Effekt (deutlich?) überschätzt</li> <li>• Ergebnis nicht als belastbare Theoriebestätigung darstellen</li> <li>• Unsicherheit ggf. per Konfidenzintervall veranschaulichen</li> </ul>
Große Stichprobe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effekt in Beziehung zu bestehenden Ergebnissen setzen (wo reiht sich Beobachtung ein?)</li> <li>• Plausibilität und Stichhaltigkeit hervorheben</li> <li>• Kann u.U. die Glaubwürdigkeit anderer, „spektakulärerer“ Ergebnisse in derselben Studie erhöhen</li> <li>• Auch ein „(Fast-)Nicht-Effekt“ mit entsprechend engem Konfidenzintervall ist potenziell ein inhaltlich interessantes Ergebnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plausibilität der Ergebnisse (kritisch) beurteilen (mögliche Verzerrung der Ergebnisse durch Methodenartefakte oder eine spezielle Stichprobe?)</li> <li>• Bei Ergebnisdiskussion die potenziellen Implikationen betonen (Was ergibt sich aus der „ungewöhnlich deutlichen“ Beobachtung?)</li> <li>• Fokus auf statistische Signifikanz hier besonders wertlos</li> </ul>

**Tabelle 1: Anregungen zur Ergebnisdarstellung je nach Stichproben- und Effektgröße**

Diese Empfehlungen sind zugegeben nicht unmittelbar evidenzbasiert und subjektiv, anders als die bereits zuvor genannten Anregungen, die sich auch in einigen Richtlinien von Fachzeitschriften finden:<sup>23</sup> exakte p-Werte angeben, Effektgrößen und Konfidenzintervalle berichten und letztere auch bei der Ergebnisinterpretation und -diskussion betonen anstatt sich auf „statistisch signifikant oder nicht?“ zu konzentrieren. Ihre Umsetzbarkeit bzw. potenzielle Nützlichkeit im Einzelnen hängt zudem auch von der persönlichen Positionierung im Spannungsfeld zwischen *methodological rigor*, „*publish or perish*“ und begrenzten Ressourcen (sowie ggf. den Rückmeldungen seitens der Gutachter/innen) ab.

Was punkto Stichprobenumfang als groß oder klein gelten kann, ist dabei je nach Forschungsfrage und -design bzw. der relevanten Auswertung unterschiedlich. Bei einer Korrelationsanalyse wie im wiederholt genannten Beispiel kann eine Stichprobe von  $n = 500$  durchaus als groß bezeichnet werden. Bei Mehrebenenmodellen für geclusterte Daten, einem mehrfaktoriellen Design mit jeweils mehreren Gruppenkategorien, einer logistischen Regression bei sehr asymmetrischer Gruppenzugehörigkeit, der Suche nach Interaktions- anstatt Haupteffekten etc. kann diese Stichprobengröße hingegen auch unzureichend sein und nur bei erwartbar großen Effekten (oder einem „Glückstreffer“) ein statistisch signifikantes Ergebnis erbringen, ähnlich wie eine Korrelationsanalyse bei einem  $n < 50$ . Auch bei der Einordnung von Effektgrößen sollte der präzise Forschungskontext berücksichtigt werden, anstatt sich undifferenziert und universell auf gängige „Klein – mittel – groß“-Kategorisierungen zu berufen.<sup>24</sup>

Während sich diese Empfehlungen und Überlegungen zur Ergebnisdarstellung vornehmlich an Forscher/innen richten, gilt gleichermaßen für Manager/innen als abschließender Praxistipp: ein gerüttelt Maß an Skepsis gegenüber allzu enthusiastischen Schlussfolgerungen aufgrund von Einzelergebnissen, deren Belastbarkeit und Erkenntniswert primär auf dem vermeintlichen Gütesiegel der statistischen Signifikanz beruhen. Dies gilt umso mehr für Studien, die auf Basis einer (möglicherweise aus nachvollziehbaren Sachzwängen) kleinen Stichprobe mit Verweis auf „signifikante“ p-Werte einen (ungewöhnlich großen?) Effekt als substantielles Forschungsergebnis berichten und diskutieren.<sup>25</sup>

## Literatur

<sup>1</sup> Gigerenzer, Gerd (2004). Mindless statistics. *Journal of Socio-Economics*, 33(5), 587-606. DOI 10.1016/j.soc.2004.09.033

<sup>2</sup> Wasserstein, Ronald L. & Lazar, Nicole A. (2016). The ASA statement on p-values: context, process, and purpose. *The American Statistician*, 70(2), 129-133. DOI 10.1080/00031305.2016.1154108

<sup>3</sup> Simmons, Joseph P. & Simonsohn, Uri (2017). Power posing: p-curving the evidence. *Psychological Science*, 28(5), 687-693. DOI 10.1177/0956797616658563

- <sup>4</sup> Yong, Ed (2012). Replication studies: Bad copy. *Nature*, 485(7398): 298-300. DOI 10.1038/485298a | Open Science Collaboration (2015). Estimating the reproducibility of psychological science. *Science*, 349(6251), 1-8. DOI 10.1126/science.aac4716
- <sup>5</sup> Nickerson, Raymond S. (2000). Null hypothesis significance testing: a review of an old and continuing controversy. *Psychological Methods*, 5(2), 241-301. DOI 10.1037/1082-989x.5.2.241 | Greenland, Sander, Senn, Stephen J., Rothman, Kenneth J., Carlin, John B., Poole, Charles, Goodman, Steven N. & Altman, Douglas G. (2016). Statistical tests, p values, confidence intervals, and power: a guide to misinterpretations. *European Journal of Epidemiology*, 32, 337-350. DOI 10.1007/s10654-016-0149-3
- <sup>6</sup> Cohen, Jacob (1994). The earth is round ( $p < .05$ ). *American Psychologist*, 49(12), 997-1003. DOI 10.1037/0003-066X.49.12.997
- <sup>7</sup> Die Grafiken wurden mit dem Programm G\*Power erstellt (Faul, Franz, Erdfelder, Edgar, Lang, Albert-Georg & Buchner, Axel (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191. DOI 10.3758/BF03193146).
- <sup>8</sup> Zur Einordnung: in den Rohdaten einer Metaanalyse zu Einflussfaktoren von Karriereerfolg lag die mittlere Stichprobengröße (Median) mit ca. 300 genau zwischen diesen beiden Szenarien, wobei allerdings weniger als 10 % der Primärstudien nur ein n von 100 oder weniger aufweisen, aber rund 30 % ein n von über 500 (Heslin, Peter A., Mayrhofer, Wolfgang, Schiffinger, Michael, Eggenhofer-Rehart, Petra, Latzke, Markus, Reichel, Astrid, Steyrer, Johannes & Zellhofer, Dominik (2019). Still relevant? An updated meta-analysis of classic career success predictors. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2019(1), 11541. DOI 10.5465/AMBPP.2019.11541abstract).
- <sup>9</sup> Paterson, Ted A., Harms, P.D., Steel, Piers & Credé, Marcus (2016). An assessment of the magnitude of effect sizes: Evidence from 30 years of meta-analysis in management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 66-81. DOI: 10.1177/1548051815614321 | Bosco, Frank A., Aguinis, Herman, Singh, Kulraj, Field, James G. & Pierce, Charles A. (2015). Correlational effect size benchmarks. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 431-449. DOI: 10.1037/a0038047
- <sup>10</sup> Kerr, Norbert L. (1998). HARKing: Hypothesizing After the Results are Known. *Personality and Social Psychology Review*, 2(3), 196-217. DOI 10.1207/s15327957pspr0203\_4
- <sup>11</sup> Benjamin, Daniel J., et al. (2018). Redefine statistical significance. *Nature Human Behaviour* 2(1), 6-10. DOI 10.1038/s41562-017-0189-z
- <sup>12</sup> Betensky, Rebecca A. (2019). The p-value requires context, not a threshold. *The American Statistician*, 73(sup1), 115-117. DOI 10.1080/00031305.2018.1529624
- <sup>13</sup> Franco, Annie, Malhotra, Neil & Simonovits, Gabor (2014). Publication bias in the social sciences: Unlocking the file drawer. *Science*, 345(6203), 1502-1505. DOI 10.1126/science.1255484 | Rosenthal, Robert (1979). The "file drawer problem" and tolerance for null results. *Psychological Bulletin*, 86(3), 638-641. DOI 10.1037/0033-2909.86.3.638 | Rothstein, Hannah R., Sutton, Alexander J. & Borenstein, Michael (Hrsg.) (2005). *Publication Bias in Meta-Analysis: Prevention, Assessment and Adjustments*. New York: Wiley. DOI 10.1002/0470870168
- <sup>14</sup> Ioannidis, John P.A. (2005). Why most published research findings are false. *PLoS Med* 2(8), e124. DOI 10.1371/journal.pmed.0020124
- <sup>15</sup> Campbell, Harlan & Gustafson, Paul (2019). The world of research has gone berserk: Modeling the consequences of requiring "greater statistical stringency" for scientific publication. *The American Statistician*, 73(sup1), 358-373. DOI 10.1080/00031305.2018.1555101 | Higginson, Andrew D. & Munafò, Marcus R. (2016). Current incentives for scientists lead to underpowered studies with erroneous conclusions. *PLOS Biology* 14(11), e2000995. DOI 10.1371/journal.pbio.2000995
- <sup>16</sup> Hoekstra, Rink, Morey, Richard D., Rouder, Jeffrey N. & Wagenmakers, Eric-Jan (2014). Robust misinterpretation of confidence intervals. *Psychonomic Bulletin & Review*, 21, 1157-1164. DOI 10.3758/s13423-013-0572-3
- <sup>17</sup> [https://handbook-5-1.cochrane.org/chapter\\_12/12\\_4\\_1\\_confidence\\_intervals.htm](https://handbook-5-1.cochrane.org/chapter_12/12_4_1_confidence_intervals.htm)
- <sup>18</sup> Wilkinson, Leland & Task Force on Statistical Inference, American Psychological Association, Science Directorate (1999). Statistical methods in psychology journals: Guidelines and explanations. *American Psychologist*, 54(8), 594-604. DOI 10.1037/0003-066X.54.8.594 (S. 599)

- <sup>19</sup> Unter [https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/ivm/corr\\_ci.xlsx](https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/ivm/corr_ci.xlsx) ist ein Excel-Sheet verfügbar, mit dem je nach Korrelationskoeffizient und Stichprobengröße das 99%-, 95%- und 90%-Konfidenzintervall berechnet wird. Alternativ gibt es z.B. <https://www2.ccrb.cuhk.edu.hk/stat/confidence%20interval/Ci%20for%20correlation.htm>.
- <sup>20</sup> Lakens, Daniel (2019). The practical alternative to the p-value is the correctly used p-value. PsyArXiv, April 9. DOI 10.31234/osf.io/shm8v
- <sup>21</sup> van de Schoot, Rens, Winter, Sonja D., Ryan, Oisín, Zonder van-Zwijnenburg, Mariëlle & Depaoli, Sarah (2017). A systematic review of Bayesian articles in psychology: The last 25 years. *Psychological Methods*, 22(2), 217-239. DOI 10.1037/met0000100
- <sup>22</sup> Nuzzo, Regina (2014). Scientific method: statistical errors. *Nature*, 506(7487), 150-152. DOI 10.1038/506150a
- <sup>23</sup> Hahn, Eugene D. & Ang, Siah Hwee (2017). From the editors: New directions in the reporting of statistical results in the *Journal of World Business*. *Journal of World Business*, 52(2), 125-126. DOI 10.1016/j.jwb.2016.12.003 | Bettis, Richard A. (2012). The search for asterisks: Compromised statistical tests and flawed theories. *Strategic Management Journal*, 33(1), 108-113. DOI 10.1002/smj.975 | Köhler, Tine, Landis, Ronald S. & Cortina, José M. (2017). From the editors: Establishing methodological rigor in quantitative management learning and education research: the role of design, statistical methods, and reporting standards. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 173-192. DOI 10.5465/amle.2017.0079 (S. 184f.)
- <sup>24</sup> Cortina, José M. & Landis, Ronald S. (2009). When small effect sizes tell a big story, and when large effect sizes don't. In: Lance, Charles E. & Vandenberg, Robert J. (Hrsg.): *Statistical and Methodological Myths and Urban Legends: Doctrine, Verity and Fable in the Organizational and Social Sciences*. New York, NY [u.a.]: Routledge, 287-308
- <sup>25</sup> Tversky, Amos & Kahneman, Daniel (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*, 76(2), 105-110. DOI 10.1037/h0031322. Für ein konkretes Beispiel aus der Managementforschung: Peterson, Randall S., Smith, D. Brent, Martorana, Paul V. & Owens, Pamela D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795-808. DOI 10.1037/0021-9010.88.5.795 | Hollenbeck, John R., DeRue, D. Scott & Mannor, Michael (2006). Statistical power and parameter stability when subjects are few and tests are many: Comment on Peterson, Smith, Martorana, and Owens (2003). *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 1-5. DOI 10.1037/0021-9010.91.1.1 | Peterson, Randall S., Smith, D. Brent & Martorana, Paul V. (2006). Choosing between a rock and a hard place when data are scarce and the questions important: Reply to Hollenbeck, DeRue, and Mannor (2006). *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 6-8. DOI 10.1037/0021-9010.91.1.6

## Information zum Autor

PD Dr. Michael Schiffinger ist seit 2000 an der Wirtschaftsuniversität Wien tätig.



**Nicole Bischof**

Dozentin für Organisationsentwicklung (OE) und Kommunikation am Kompetenzzentrum für Leadership und Personalmanagement der OST Ostschweizer Fachhochschule

[nicole.bischoft@ost.ch](mailto:nicole.bischoft@ost.ch)



**Sibylle Olbert-Bock**

Professorin für Leadership und Personalmanagement der OST Ostschweizer Fachhochschule

[sibylle.olbert@ost.ch](mailto:sibylle.olbert@ost.ch)



**Abdullah Redzepi**

Dozent für HR-Management und HR-Development am Kompetenzzentrum für Leadership und Personalmanagement der OST Ostschweizer Fachhochschule

[abdullah.redzepi@ost.ch](mailto:abdullah.redzepi@ost.ch)

## Career Development für Frauen 45+

Ein ganzheitlicher Ansatz zur Förderung von Karrierevielfalt in Unternehmen

Die Karrieren von Frauen entsprechen nach wie vor wenig den traditionellen, männlich geprägten Laufbahnmustern. Von klassischen Mustern abweichendes Handeln wird vonseiten Unternehmen bisher nur wenig unterstützt. Mit wachsendem Berufsalter wird der Preis für Frauen immer höher, den sie für ihr vom männlichen Ideal abweichendes Karriereverhalten in Form eines geringeren objektiven Karriereerfolgs zahlen. Vor dem Hintergrund des wachsenden Anteils an hochqualifizierten Frauen in allen Berufsaltersklassen und dem demografischen Wandel tun Unternehmen gut daran, eine größere Karrierevielfalt zu unterstützen. Eine Veränderung der Förderpraxis in der Gesamtorganisation passt inhaltlich zu den Agilitäts-Bestrebungen zahlreicher Unternehmen. Allerdings stellt es auch einen komplexen Prozess des Wandels dar, der nur gelingt, wenn auf Ebene der Gesamtorganisation mit ihren Strukturen, Kulturen und Instrumenten, auf Ebene von Führung sowie auf Ebene der Individuen aufeinander abgestimmte Maßnahmen in Gang gesetzt werden. Das von uns entwickelte „House of Careers“ und ein zugehöriges Screening unterstützt Unternehmen dabei, dies leisten zu können.

### **Weshalb Unternehmen vermehrt auf die Förderung von Frauen 45+ setzen sollten**

Da der demografische Wandel eine Herausforderung für die Deckung des Fachkräftebedarfs darstellt, ist es erstaunlich, dass Frauen 45+ nicht aus Eigeninitiative der Unternehmen in den Fokus ihrer personalpolitischen Ausrichtung rücken. Vielmehr werden nach wie vor Frauen, Ältere und ältere Frauen vorrangig als flexibilitätsorientierte „Mannövrierarmee“ betrachtet, anstelle wie jede andere Arbeitnehmendengruppe anerkannt zu sein. Sie finden sich oft in Beschäftigung wie Teilzeit, Befristungen, Scheinselbstständigkeit oder Leiharbeit. Das Stigma der Minderwertigkeit bekommen sie angesichts der fehlenden Integration in interessante Projekte von strategischer Relevanz, systematische Beurteilungen und Beförderungen oft nicht los<sup>1</sup>.

Das Potenzial von Frauen gilt als noch nicht ausreichend genutzt. Ginge es nach dem Schweizer Bundesamt für Statistik (Scenario 2010 bis 2060)<sup>2</sup> sollen Frauen in Zukunft höhere Erwerbsquoten erreichen und gelten als besonders interessant zur Lösung von Herausforderungen, die sich in der Schweiz angesichts der demografischen Entwicklung stellen.

Qualifizierte Frauen mit Kindern an sich zu binden, um unter anderem dadurch Geschäftsstrategien umsetzen zu können, ist gegenwärtig eine Herausforderung in vielen Unternehmen. Sie wird sich immer drängender stellen, auch wenn sie aktuell noch extrem zögerlich aufgegriffen wird. Personalentwicklung (PE) im Allgemeinen und die Weiterentwicklung insbesondere der Talente von Frauen 45+ werden in vielen Organisationen auch künftig an Bedeutung gewinnen. Die Unternehmen, die sich frühzeitig für die Unterstützung einer Karrierevielfalt einsetzen, werden einen noch größeren Nutzen erzielen: Männer und junge Menschen generell haben ein wachsendes Interesse an agilen Karrieren. Für Beschäftigungsformen, die dem flexiblen Personaleinsatz dienen, müssen Unternehmen genauso Förderstrategien vorsehen, um ihre Wertigkeit zu steigern und attraktiv zu bleiben.

### **Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes zur Förderung von Karrierevielfalt**

Im Rahmen eines 3-jährigen Innovationsprojektes – gefördert vom Eidg. Büro für Gleichstellung – wurden Fördermaßnahmen gezielt für Frauen 45+ entwickelt und in einem Handbuch dargestellt.

Die im Rahmen des Projektes verschiedentlich durchgeführten qualitativen und quantitativen Untersuchungen bei drei Partnerorganisationen ermöglichten die Erfassung der aktuellen Situation mit Blick auf späte Karrieren. Des Weiteren verdeutlichen sie, dass es bei der Frage nach dem Verlauf und der Förderung von weiblichen Karrieren 45+ zahlreiche, verschiedene und ineinander verwobene Handlungsfelder zu berücksichtigen gilt.

In der zweiten Phase des Projektes folgten qualitative Interviews mit Frauen 45+ mit deutlichem Karriereumbruch. Aus dieser Untersuchung konnten Erkenntnisse im

Hinblick auf bestehende Förder- und Hindermuster für weibliche Karrieren 45+ eruiert sowie eine Vielzahl an Stereotypen aufgedeckt werden. Insgesamt wurden Fragen hinsichtlich der Erwartungen, Erfahrungen und Anforderungen sowohl vom Einzelnen an die Organisation als auch von der Unternehmensseite an Personen 45+ adressiert.

Eines der zentralen Erkenntnisse dieser Untersuchungen ist, dass es auf Dauer nichts nützt, wenn Organisationen zur Stärkung der Situation der Frauen 45+ lediglich einzelne operative Häppchen anbieten. Zwar sind sie ein wichtiger Startpunkt, aber um eine echte Erneuerung der Förderpolitik zu erreichen und eine Karrierevielfalt in Organisationen zu ermöglichen, sollte ein Gesamtkonzept aufgestellt werden<sup>3</sup>.

Solch ein ganzheitlich ausgerichtetes Konzept zur spezifischen Weiterentwicklung sowohl der Gesamtorganisation als auch des Einzelnen wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt – das nachfolgend vorgestellte Modell „House of Careers“ (siehe Abb. 1). Dieses in der Praxis erprobte Konzept greift neben der individuellen Perspektive, die Perspektive der Führung und Gesamtorganisationen auf. Genutzt wurden wissenschaftliche Vorarbeiten<sup>4</sup> und Erkenntnisse, die im Verlauf des Projektes entstanden sind. Mit dem im Modell verankerten Ansatz können Organisationen eine Basis für die bedarfsorientierte Auswahl von PE-Maßnahmen zur Gestaltung und Förderung von Frauen-Karrieren 45+ schaffen.

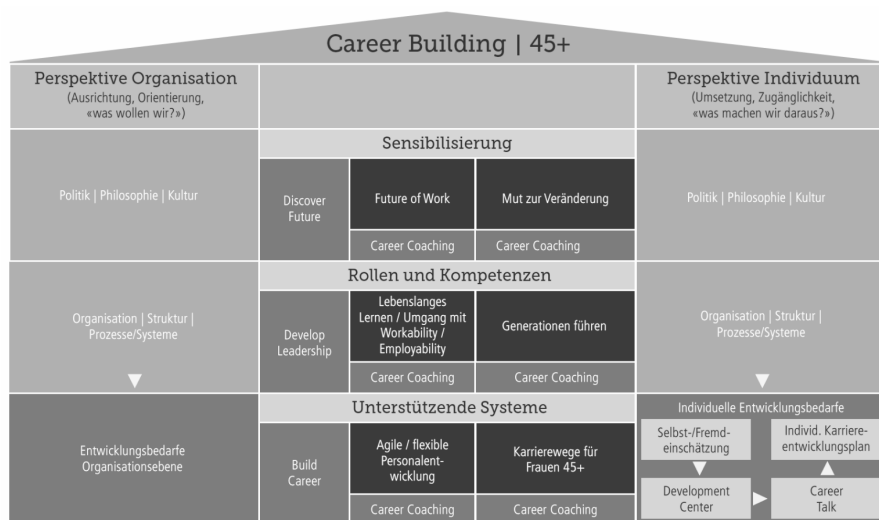


Abbildung 1: House of Careers mit PE-Maßnahmen auf individueller und organisationaler Ebene.<sup>5</sup>

Eines der wesentlichen Elemente des Ansatzes ist es, dass eine stärkere Ausdifferenzierung von Karrieren angesichts der aktuellen Lebenssituation und erworbener Expertise vorgenommen wird. Entlang der Themen- und Maßnahmenfelder können Organisationen aus verschiedenen relevanten Maßnahmen auswählen und sich fortwährend weiterentwickeln. Durch konsequente Sensibilisierung, eine gezielte Klärung von Rollen und Kompetenzen sowie der Schaffung von unterstützenden Systemen und Mechanismen können sich Organisation in Karriereentwicklungsfragen nachhaltig ausrichten. Neben einer Anpassung der Förderpolitik, können auch die Förderstrategie und konkrete HR-Instrumente angepasst werden. Nicht nur auf organisationaler Ebene, sondern auch auf Führungs- und individueller Ebene lassen sich bedarfsspezifisch Personalentwicklungsmaßnahmen neukonzipieren.

Damit Organisationen gezielt ihren Handlungsbedarf in puncto Förderung von Frauen 45+ analysieren können, erfolgte die Entwicklung eines Screenings als Instrument zur Organisationsanalyse (siehe Abb. 2)<sup>5</sup>.

**Screening für Frauenkarrieren 45+: Instrument zur Organisationsanalyse**

Organisationen, die sich ein umfassendes, analysegestütztes Bild über ihre generelle und auf Frauen 45+ fokussierte Ausrichtung ihrer Personalentwicklung und Karriereförderung verschaffen möchten, können das mithilfe des in Zusammenarbeit mit verschiedenen Praxispartnern entwickelten Screenings tun. Die Besonderheit des Screenings liegt darin, dass Unternehmen Erfolgsfaktoren sowie Problembereiche der operativen Umsetzung erkennen können, um diese in der Folge gezielt anzugehen und die Ausrichtung ihrer Personalentwicklung und Karriereförderung nachhaltig auszurichten. Das entwickelte Screening deckt unterschiedliche Themenbereiche ab und unterscheidet vier Elemente, mit denen eine Status-Quo-Validierung vorgenommen werden kann:



Abbildung 2: Themenfelder des Screenings.<sup>5</sup>

Ergänzend werden Organisationen nach Wünschen zu konkreten Maßnahmen befragt. Die Inhalte orientieren sich an Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der nachhaltigen Personalentwicklung sowie Karriereförderung generell und von Frauen 45+ in Unternehmen. Konkret sieht das Screening eine Operationalisierung der nachfolgend beschriebenen Aspekte vor:

Aspekt	Operationalisierung/Beschreibung
Transparente Orientierung	Erfolgreiche Förderung setzt ein hohes Mass an Selbstverpflichtung voraus, die sich durch Transparenz einfordern und Unterlegung mit finanziellen Mitteln umsetzen lässt.
Vielfalt an Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten	Die Entwicklung von Mitarbeitenden folgt in den jeweiligen Organisationen unterschiedlichen Mustern und Mitarbeitende folgen unterschiedliche Wege. Förderung sollte Vielfalt unterstützen.
Gleichberechtigte Förderung	Wendet sich ausdrücklich der Vermeidung von struktureller Diskriminierung zu. Die unterschiedliche Anerkennung von Stationen in Frauen- und Männerdomänen oder typisch weiblicher Karrieremuster muss erkannt und ihr muss aktiv begegnet werden.
Orientierung an der Strategie und Personalplanung	Die prognostische Planung des künftigen Personalbestandes in quantitativer und grundlegender qualitativer Hinsicht, sowie die Gewährleistung der Besetzung von Schlüsselfunktionen ist ein wesentliches Element strategischen Handelns und des Vermeidens von Personalrisiken.
Kompetenzorientierung	Stellenbesetzungen sollten sich an den Anforderungen orientieren und es gilt Biases aus unbewussten Präferenzen, etwa entlang eines gedachten «Prototyps» von Führung zu vermeiden, aus denen einerseits Vorurteile und Benachteiligungen für den Einzelnen sowie Nachteile für eine optimale Stellenbesetzung für das Unternehmen/ die Organisation entstehen können.
Rollenklarheit	Angeichts zunehmender Einforderung von Selbstverantwortung für Entwicklung und Förderung, die oft «klassische» Karrieren ablöst sind Erwartungen an die Beteiligten zu klären und offen zu legen, sowie Missverständnisse zu vermeiden.
Know-How in der Karriereförderung	Gute Prozesse und Praktiken nützen nur dann, wenn sie gelebt werden. Voraussetzung ist, dass Wissen über die Ziele und die korrekte Umsetzung von Praktiken besteht sowie die erforderlichen Ressourcen zu ihrer Umsetzung zur Verfügung stehen.
Diskriminierungsfreiheit und Vermeidung von Stereotypen	Bezogen auf Alter und Geschlecht bestehen zahlreiche Formen der Diskriminierung, die auf nicht offen gelegten Stereotypisieren basieren und in Selbstdiskriminierung münden können. Hierzu zählen etwa ausdrückliche Bevorzungen jüngerer Bewerber aufgrund beispielsweise der Unflexibilität Älterer, die darin münden können, dass Ältere für die Weiterentwicklung gar nicht mehr in Erwägung ziehen. Es gilt sie aufzudecken und einen sie begünstigenden Diskurs zu unterbinden.

**Tabelle 1: Das Screening sieht eine Operationalisierung der beschriebenen Aspekte vor.**

### Personalentwicklungsmaßnahmen für das „House of Careers“

Für das „House of Careers“ werden je nach Unternehmensbedarf Personalentwicklungsmaßnahmen in Form von halbtägigen Quick-Wins ausgearbeitet, die auf die Besonderheiten in Zusammenhang der Förderung von Frauenkarrieren 45+ reagieren.

Beispielhafte Quick-Wins, die integraler Bestandteil des House of Careers sind, sind die Unterstützung selbstgesteuerter Karrieren oder die Sensibilisierung für Alters- und Genderstereotypen. Einige der Maßnahmen wurden in der Praxis getestet. Ein Beispiel ist der nachfolgend zusammengefasste Baustein «Generationen führen und Potentiale fördern».

### **i Workshop: Generationen führen und Potenziale fördern**

Unter dem Dach der Gebrüder Weiss Holding AG mit Sitz in Lauterach, Vorarlberg, fasst das Unternehmen neben den Hauptgeschäftsbereichen Landtransporte, Luft- und Seefracht sowie Logistik auch eine Reihe von leistungsfähigen Speziallösungen und Tochterunternehmen zusammen ([www.gw-world.com](http://www.gw-world.com)). Die Personalpolitik des Unternehmens setzt auf die Förderung und Bindung ihrer Mitarbeitenden. In diesem Zuge konnten wir ein Training zum Thema 'Generationen führen' im Unternehmen umsetzen und in altersdiversen Teams Impulse für eine erfolgreiche Zusammenarbeit setzen.

Folgende Elemente waren Bestandteile des Trainings:

- Quick-Win-Seminar mit Teamleitenden aus verschiedenen Regionen
- Situationsanalyse: Visualisierung der Ist-Situation
- Erkenntnisgewinn: dynamische Rollenmodelle und State-of-the-art der Generationsforschung
- Zielbildformulierung: Visualisierung der Ziel-Situation
- Massnahmenplanung: mein weiteres Vorgehen als Führungskraft
- Key-Take-Aways: Diversität fordert heraus und fördert dabei.

Es wurden verschiedene sozialpsychologische Modelle vorgestellt, die bei den Teilnehmenden zu grossem Erkenntnisgewinn geführt haben, so zum Beispiel, dass die 'Omega-Position' im Team sehr wertvoll ist und durch kritisches Feedback das Team in der eigenen Entwicklung voranbringt. «Jetzt sehe ich den Wert unseres ältesten Teammitgliedes, der immer alles kritisch hinterfragt!» (Teamleitende).

### **Fazit - Handlungsempfehlungen: Was lässt sich aus diesen Erkenntnissen für die Praxis ableiten?**

Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen, dass Unternehmen handeln müssen. Für die Zielgruppe «ältere Frauen» gibt es wenig bis kaum Förderung in Unternehmen.

Bedenkt man, dass diese Personengruppe eine langjährige Zugehörigkeit zum Unternehmen und einen hohen Expertenstatus aufweist, ist es umso wichtiger, diese Zielgruppe an das Unternehmen zu binden und sie nicht viele Jahre vor der Pensionierung zu verlieren. Das Unternehmen zu einem Zeitpunkt zu verlassen, an dem Frauen 45+ in eine Schlüsselposition im Unternehmen einnehmen, geschieht meist aufgrund fehlender Sinnhaftigkeit und mangelndem Gestaltungsspielraum<sup>6</sup>. Während sich Jüngere teilweise gut durch berufliche Aufstiegsmöglichkeiten oder monetäre Anreize motivieren

lassen, streben Ältere eher nach Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit und Freude bei der Arbeit, also intrinsische Motivatoren. Für die Wirtschaft bedeutet das, dass Ältere im Unternehmen gehalten werden können, wenn man ihnen Gelegenheit zur Gestaltung, Verantwortungsübernahme<sup>7</sup> und Sinnhaftigkeit bietet bspw. durch die Weitergabe ihres Wissens oder durch die Tätigkeit als Mentorin.

Eine zweite Erkenntnis betrifft die Sensibilisierung für das Thema ‚Unterbindung von Diskriminierung‘. Auch das unterschwellige Pflegen bzw. Nicht-Bekämpfen von Alters- und Genderstereotypen kann als eine Art der Diskriminierung betrachtet werden<sup>8</sup>. Wie werden bspw. Stellenausschreibungen formuliert oder Unternehmenswebseiten bebildert? Sehr selten sieht man hier alters- und genderdiverse Teams. Unsere Empfehlung geht sogar einen Schritt weiter und empfiehlt Unternehmen die aktive Nutzung von Alters- und Genderdiversität für das Employer Branding. Neben der unternehmensinternen und -externen Kommunikation, sollte hier auch die Durchgängigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen gesehen werden, also auch die Förderung von Älteren.

Die dritte Erkenntnis, die wir aus unserer Studie ableiten können, betrifft die Personalpolitik und das Risikomanagement des Unternehmens. Während sich viele Risikofaktoren gut in Zahlen darstellen lassen, wie z.B. das Wegbrechen von Marktanteilen, Produktionsausfall aus technischen Gründen, große Opportunitätskosten bei Investitionen in Technisierung, kann die ‚innere Kündigung‘ von Schlüsselpersonen mit langjähriger Unternehmenserfahrung<sup>9</sup> in der Regel nicht monetär beziffert werden. Dieses große unternehmerische Risiko fällt häufig erst dann auf, wenn es zu spät ist. Viele Unternehmer sind sich dessen nicht bewusst reagieren nicht aktiv darauf. Mit einer transparenten und klar kommunizierten Personalpolitik<sup>10</sup>, die auch – oder vor allem – späte, weibliche Karrieren fördert, kann aktiv Risikomanagement betrieben und dieses Unternehmensrisiko deutlich reduziert werden.

## Literatur

- <sup>1</sup> Jensen, P. H. (2020). Nationale Politiken zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit und Auswirkungen auf soziale Ungleichheiten. Naegle, G. & Hess, M. (Hrsg.). Alte und neue soziale Ungleichheiten bei Berufsaufgabe und Rentenübergang.
- <sup>2</sup> Bundesamt für Statistik (2010). Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2010-2060. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- <sup>3</sup> Olbert-Bock, S., Redzeqi, A., Cloots, A. & Marting, R. (2015). Strategische Personalentwicklung in KMU-Netzwerken – Entwicklung von unternehmensübergreifenden Lösungen des Talentmanagements in der IT. St. Gallen: FHS St.Gallen.
- <sup>4</sup> Redzeqi, A., Cloots, A. & Olbert-Bock, S. (2016) Personalentwicklung als unternehmerische Herausforderung. In: KMU-Magazin, 4/16, S. 84-88.  
Olbert-Bock, S./ Redzeqi, A. (2018). Digitalisierung und ihre Bedeutung für Arbeit und Personalpolitik. In: Köhler, C./ Olbert-Bock, S./ Strittmatter, M. (2018): Grünbuch DIGITALE AGENDA BODENSEE – Eine Bestandsaufnahme zum Potential der Digitalisierung innerhalb KMU in der Bodenseeregion. 22-33.

- <sup>5</sup> Olbert-Bock, S., Redzeqi, A., Bischof, N. (2020). Screening für Frauenkarrieren 45+: Instrument zur Organisationsanalyse. in: Olbert-Bock, S., Cloots, A., Graf, U. (Hrsg.): Innovation im HR und Career Development von Frauen 45+. Unternehmensprozesse und Fördermassnahmen. FHS St. Gallen.
- <sup>6</sup> Bischof, N. & Olbert-Bock, S. (2020). Karrieren von Frauen, Älteren und älteren Frauen. in: Olbert-Bock, S., Cloots, A., Graf, U. (Hrsg.): Innovation im HR und Career Development von Frauen 45+. Unternehmensprozesse und Fördermassnahmen. FHS St. Gallen.
- <sup>7</sup> Bischof, N., Olbert-Bock, S., Redzeqi, A. (2020). Späte Frauenkarrieren mit Transition. in: Olbert-Bock, S., Cloots, A., Graf, U. (Hrsg.): Innovation im HR und Career Development von Frauen 45+. Unternehmensprozesse und Fördermassnahmen. FHS St. Gallen.
- <sup>8</sup> Buengeler, C., Leryo, H., Stobbeleri, K. de (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review* 28, 289-303.
- <sup>9</sup> Darouei, M. & Pluut, H. (2018). The paradox of being on the class cliff: why do women accept risky leadership positions? *Career Development International* 23. 397-426.
- <sup>10</sup> Schröder-Kunz, S. (2018). Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen. Springer-Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24097-4>.

### Information zu den AutorInnen

Dr. oec. HSG Nicole Bischof ist Dozentin für Organisationsentwicklung (OE) und Kommunikation am Kompetenzzentrum für Leadership und Personalmanagement der OST Ostschweizer Fachhochschule. Sie beforscht nebst OE auch Personal- und Teamentwicklungsthemen, wie Formen der Zusammenarbeit, Self-Leadership und Life-Design. Aktuell baut sie ein Mentoringprogramm für Frauen auf, um diese auf ein Mandat in Aufsichtsräten vorzubereiten.

Prof. Dr. rer. pol. Sibylle Olbert-Bock, Professorin für Leadership und Personalmanagement der OST Ostschweizer Fachhochschule hat umfassende Leitungserfahrung des Kompetenzzentrums und seiner Forschung, Lehre und Dienstleistung. Eigene Schwerpunkte liegen in Fragestellungen der Modernisierung von Personalführung & Digitalisierung, Diversity & Förderung von Chancengleichheit, nachhaltiger Unternehmensentwicklung & HR Governance.

Abdullah Redzeqi, MSc in Business Administration, ist Dozent für HR-Management und HR-Development am Kompetenzzentrum für Leadership und Personalmanagement der OST Ostschweizer Fachhochschule. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen insbesondere in der unternehmensspezifischen Ausrichtung von Kompetenz-Modellen, in der Implementierung nachhaltiger Kompetenzmanagementlösungen und dazu passender Führungstools sowie bedarfsspezifischer PE-Programme für Fach- und Führungskräfte.



**Veronika Kolb-Leitner**

Geschäftsführerin kl-Beratung  
Unternehmensberaterin, zertifizierte  
Wirtschaftstrainerin, Wirtschaft-  
scoachin, Erwachsenenbildnerin,  
Supervisorin  
vkl@kl-beratung.com



**Sonja Pichler**

Trainerin & Coach bei kl-Beratung  
Zertifizierte Wirtschaftstrainerin und  
Wirtschaftscoachin, langjährige  
Führungskraft  
s.pichler@kl-beratung.com

## Erfolgreiche Führung durch ziel- und lösungsorientierte Gespräche

Führungsarbeit braucht Andragogik

In der Trainings- und Coachingpraxis machen wir derzeit die Erfahrung, dass der Anspruch an das geforderte Kompetenzprofil von Führungskräften immer größer wird, sowohl in der Erreichung der Ziele als auch in der Gestaltung sämtlicher Prozesse und Abläufe. Unser praxisorientierter Ansatz dafür ist, einen zusätzlichen Fokus in der Führungsarbeit auf die Zusammenführung von pädagogischem und psychologischem Wissen zu richten, basierend auf neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen. Durch eine solche andragogische Befähigung als Führungskraft gelingt es, gemeinsam ein intrinsisch motiviertes Arbeiten und Handeln zu schaffen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Die Zauberkraft heißt Selbstreflexion, das dazu passende Werkzeug ist die lösungsorientierte Gesprächsführung. Dieser Artikel erläutert das Thema in drei Teilen: Lernen im Erwachsenenalter als Prozess der Selbstreflexion gefolgt vom Ansatz, Andragogik in der Führungsarbeit einziehen zu lassen und dem damit verbunden praxisorientierten Werkzeug der ziel- und lösungsorientierte Gesprächsführung, das eigenständiges Denken forciert, an die Eigenverantwortung appelliert und kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglicht.

### Lernen als Prozess der Selbstreflexion

Lernen und damit auch persönliche Weiterentwicklung ist ein lebenslanger Prozess für unser Gehirn: unser Hirn arbeitet sparsam, gewohnte Prozesse brauchen weniger Energie, Veränderungen werden nur dann vollzogen, wenn sie sich lohnen.<sup>1</sup> Selbstreflexion bietet eine wirkungsvolle Möglichkeit, einzigartige Menschen in Veränderung zu bringen. Finden Menschen ihre eigenen Lösungen, sind dies die Wegbegleiter für nach-

haltiges und lebenslanges Lernen. Sich selbst und das Gegenüber in Selbstreflexion zu bringen, ist demnach auch ein wesentlicher Aspekt der Führungsarbeit. Ansätze dazu kommen aus den Neurowissenschaften, aus dem Konstruktivismus und der Kybernetik.

Die Hirnforschung liefert wissenschaftliche Erkenntnisse, wie Menschen in Veränderung kommen können. Gerhard Roth geht davon aus, dass sämtliche bewusst, intuitiv oder unbewusst ablaufende Prozesse auf 4 unterschiedlichen „Ebenen“ im Gehirn ablaufen.<sup>2</sup> Dabei handelt es sich um drei limbische Ebenen, der die kognitiv-sprachliche Ebene gegenübersteht. Entscheidend für die Fragestellung, wie Lernen im Arbeitsalltag ablaufen kann bzw. wie ein Mensch in Veränderung gehen kann, ist folgende Schlussfolgerung: „Wichtig ist, dass diese Ebene (Anmerkung: die kognitiv-sprachliche) keinen direkt wirk-samen Einfluss auf die Verhaltenssteuerung hat, sondern immer nur in Verbindung mit starken Gefühlen und Motiven zum Tragen kommt. Hingegen sind die Wirkungen der drei limbischen Ebenen auf die kognitiv-sprachliche Ebene stark. Es gibt entsprechend ein rein affektiv-emotionales und impulsives Verhalten, aber kein rein verstandesmäßi-ges Handeln.“<sup>3</sup> Die Tatsache, dass die kognitiv-sprachliche Ebene nur wenige direkte Verbindungen zu den drei limbischen Ebenen hat erklärt, „warum vernünftige Rat-schläge und Einsichten allein nicht in der Lage sind, Menschen nachhaltig zu beeinflus-sen, während unsere Emotionen, besonders auch in Form von Stress, Furcht und Schmerz, starken Einfluss auf unser Denken und Handeln haben können.“<sup>4</sup>

Roth und Ryba beschreiben das kognitive Hirn als intelligenten und neutralen Berater, der uns Konsequenzen und Risiken von Verhalten aufzeigt. Die Entscheidung unseres Handelns wird dann in den limbischen Arealen getroffen. Diese Erkenntnisse helfen uns dabei zu verstehen, dass Ratschläge, Tipps, Einsichten auf rationaler Ebene allein nicht in der Lage sind, Menschen nachhaltig zu beeinflussen. Während unsere Emotionen ei-nen starken Einfluss auf unser Verhalten haben.

Ein weiteren Hinweis für die Wichtigkeit des Prozesses der Selbstreflexion finden wir bei den Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela, die sich mit der Autonomie von lebenden Systemen beschäftigten. Maturana prägte den Begriff der „Autopoiesis“ (be-deutet Selbsterschaffung, von „auto“=selbst und „poin“=produzieren bzw. erschaffen). In einem lebenden System findet sich ein „Netzwerk der Produktion von Molekülen“<sup>5</sup>, das in der Interaktion wiederum Moleküle produziert. Diese Zirkularität von Prozessen grenzt lebende Systeme als autonome, eigenständige Einheiten, sogenannte selbstrefe-renzielle Systeme, ab.<sup>6</sup> Die Biologen beschreiben den Menschen also als ein in sich ge-schlossenes und eigenständig funktionierendes System. Legen wir dies nun auf den Be-rufsalltag um, handelt jeder Mensch als ein autonom funktionierendes System, reagiert auf seine eigene Art und Weise und kann auch von außen nicht verändert werden. Wir können die Menschen mit unseren Gedanken, Ideen und Meinungen inspirieren sowie neue Assoziationen fördern – jedoch haben wir keine Macht darüber, was der/die An-dere daraus konstruiert. Mit unseren Aussagen ist es wie in der Lotterie: wir haben keine

Ahnung, wie Aussagen im Gegenüber verarbeitet werden und welche neuen Rückschlüsse daraus gezogen werden, wie in einer Black Box. Im Sinne des Konstruktivismus kann Wissen nie als solches von einer Person zur anderen vermittelt werden: Die einzige Art und Weise, wie ein Mensch Wissen erwerben kann, ist es selbst aufzubauen oder für sich selbst zu konstruieren.<sup>7</sup>

Einen dritten wesentlichen Beitrag zum Lernen von Menschen und Organisationen liefert der Anthropologe, Biologe, Sozialwissenschaftler, Kybernetiker und Philosoph Gregory Bateson (Bateson, 1985).<sup>8</sup> Auch für ihn war Lernen eine Art von Veränderung, die in einem Prozess stattfindet. Bateson hat bereits in den 1960er Jahren die Theorie der Lernebenen aufgestellt:

a. Lernen I bedeutet einen Unterschied zu machen zwischen zwei Ereignissen, an einem Zeitpunkt 1 im Vergleich zum Zeitpunkt 2. Darunter kann man nun jede Art von Lernen durch Erfahrung, Wiederholung oder das Entstehen von Unterschieden verstehen. Also beispielsweise das Erlernen des Autofahrens oder einer Fremdsprache. Im Firmenkontext sind hier alle fachlichen Kompetenzen gemeint, die sich MitarbeiterInnen aneignen, vom Bedienen einer Produktionsmaschine zum Benutzen einer neuen EDV-Software.

b. Lernen II ist „Veränderung im Prozess des Lernens“,<sup>9</sup> d.h. eine Veränderung in der Art wie wir Erfahrungen gemacht oder Handlungen getätigt haben. Es handelt sich hierbei um Änderungen von Einstellungen, Haltungen, Gewohnheiten und in weiterer Folge des Charakters und in der Kommunikation. Eine Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen von MitarbeiterInnen wie z.B.: lösungsfokussierte Gesprächsführung kann als Lernen II verstanden werden.

Feedback im Sinne von „das ist richtig und das ist falsch“ ist auf Lernebene I zielführend und für die Weiterentwicklung essenziell: Beim Lernen einer Fremdsprache gibt es beispielsweise hinsichtlich der Grammatik Regeln, die eingehalten werden müssen. Werden sie es nicht, kann ein Satz als falsch bezeichnet werden. Fördern und Fordern von MitarbeiterInnen findet auf Lernebene II statt: Das im Feedbackprozess weit verbreitete „Ich habe beobachtet...“ kann von Menschen aus neurobiologischer Perspektive nur schwer angenommen werden. Das Erlernen von sozialen Kompetenzen und die persönliche Weiterentwicklung ist möglich durch Vorbildwirkung oder durch das Anregen des Prozesses der Selbstreflexion von vollkommen autonomen, selbstgesteuerten Personas. Unserer Erfahrung nach erzielen Führungskräfte im Bereich der sozialen Kompetenzen dann nachhaltige Veränderungen, wenn MitarbeiterInnen geeignete Fragen zum Reflektieren erhalten, anstatt beratendes Feedback. Die Führungskraft als BegleiterIn am Weg zur Eigenverantwortung lässt die MitarbeiterInnen ihr Selbstbild aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, anstatt Feedback über ein Fremdbild zu geben (in dem die eigene Beobachtung enthalten ist, also keine Objektivität gegeben ist). So erachten wir die Aktivierung der Selbstreflexion von Menschen als eine sehr wirkungsvolle Möglichkeit, einen aktiven Lernprozess zu starten. Es kann damit gelingen,

Erwachsene zum systemischen Denken zu verführen, in eine reflektive Haltung und weiterführend auch in einen Veränderungsprozess zu bringen. Gelingt es einer Führungskraft, einen Prozess der laufenden Reflexion zu gestalten, wird ein Kreislauf permanenter Reflexion gestartet, der gegenseitiges Lernen fördert und somit persönliche und fachliche Weiterentwicklung ermöglicht.

### **Führungsarbeit braucht Andragogik**

Als Kernaufgabe von Führungskräften beschreibt Wolfgang Güttel das Erreichen von Zielsetzungen sowie die Weiterentwicklung von Organisationsprozessen, dafür werden in sozialen Interaktionsprozessen die Zielsysteme von MitarbeiterInnen in Richtung der Unternehmensziele gelenkt. Leadership geht über das Management von Planungs-, Organisations- und Kontrollprozessen hinaus und stellt die Gestaltung von interpersonellen Beziehungen in den Vordergrund.<sup>10</sup> Jede Führungsaufgabe wird in diesem Spannungsfeld von Zielen, dem Management von Prozessen sowie der zwischenmenschlichen Abläufe entschieden. Alle drei Ebenen werden von Führungskräften in ihrer täglichen Arbeit ausbalanciert: die Unternehmensziele werden erreicht, wenn die dafür notwendigen Strukturen vorherrschen und eine entsprechende Kultur gelebt wird.<sup>11</sup> Um effektives Führungshandeln zu gewährleisten benötigen Führungskräfte strategisch-konzeptionelle, fachlich-methodische sowie soziale Fähigkeiten.<sup>12</sup>

An diesem Punkt bereichert Andragogik die Führungsarbeit enorm: Andragogik ist jene Wissenschaft, die sich mit dem Verstehen und Gestalten der lebenslangen (beruflichen, sozialen, politischen, kulturellen, persönlichen) Bildung von Erwachsenen befasst. Versteht sich die Führungskraft als Andragoge, gibt sie durch intensive Selbstreflexion und Vorbildwirkung Halt & Orientierung, mit weitreichenden positiven Auswirkungen und Mehrwert für die MitarbeiterInnen, das Unternehmen und auch die Führungskraft selbst. Eine Kultur der wertschätzenden Führung und des kollegialen Umgangs zwischen MitarbeiterInnen in Teams bringen hohe Effizienz, unser neuronales Motivationssystem wird angesprochen, wenn unsere Meinung gehört wird, bevor wichtige Entscheidungen getroffen werden. Mangelnde Resonanzprozesse am Arbeitsplatz führen zu Burnout und Krankheiten von MitarbeiterInnen und Führungskräften, ein beziehungsorientierter, kooperativer und wertschätzender Führungsstil trägt somit auch zur Gesundheit am Arbeitsplatz bei.<sup>13</sup>

Die wesentliche Fähigkeit der didaktisch-andragogischen Gestaltung der Gesprächsführung fällt auf den ersten Blick in die Kategorie der sozialen Fähigkeiten bzw. in den Bereich der Unternehmenskultur. Tatsächlich verstehen wir die lösungsfokussierte Gesprächsführung als Basisfähigkeit, um sowohl auf der Ebene der Zielerreichung, als auch auf struktureller sowie kultureller Ebene MitarbeiterInnen führen zu können. Ohne klare, strukturierte Gesprächsführung kommen strategisch-konzeptionelle oder methodisch-fachliche Fertigkeiten weniger zur Geltung, da sich unsere Außenwirkung unter anderem durch die Kommunikation zeigt. Starke Führungskräfte benötigen strategisch-

konzeptionelle, fachlich-methodische und auch soziale Fähigkeiten – es gilt diese in der Berufslaufbahn zu erwerben, auszubauen und sich permanent weiterzuentwickeln.

In der klassischen Erwachsenenbildung agieren Lehrende – Lernende – Lerninhalte im didaktischen Dreieck. Hippel et al. sprechen davon, dass Lehrende als Helfer bei der Distanzüberbrückung fungieren.<sup>14</sup> Wir erweitern das klassische Lerndreieck nach Hippel in Abbildung 1. Didaktik in der Führungsarbeit findet im Zwischenraum von Führungskraft und MitarbeiterInnen statt. Laut unserem Führungsverständnis haben Führungskräfte die Aufgabe, die MitarbeiterInnen sowohl bei der Aneignung von Fachwissen als auch bei der Entwicklung von sozialen Kompetenzen zu unterstützen. Im Resonanzraum zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft vermittelt die Führungskraft Offenheit, Inspiration, Motivation und Stärke. Das erschafft einen Möglichkeitsraum, der eine Schritt-für-Schritt Weiterentwicklung zulässt – und zwar gegenseitig. Die Unterstützung bei der Überwindung von Schwellen, also das permanente „in die Selbstreflexion bringen“ halten wir dabei für eine essentielle Aufgabe von Führungskräften. Dazu benötigt die Führungskraft andragogisch-didaktische Fertigkeiten, die eine hirn- und menschengerechte Vermittlung von Wissen und Aneignung von Kompetenzen ermöglichen.

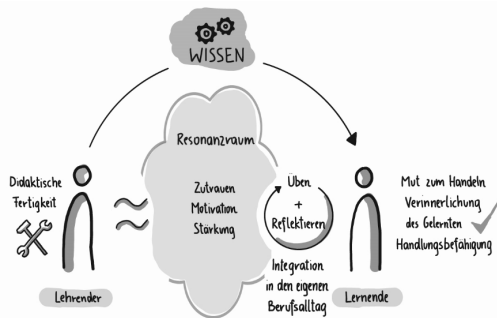


Abbildung 1: Lernen im Führungsalltag in Anlehnung an Hippel et al. 2019

### Ziel- und lösungsorientierte Gesprächsführung als Garant für wirksame Gesprächsführung

Die folgenden Ausführungen zur ziel- und lösungsorientierten Gesprächsführung beziehen sich einerseits auf die vorher darlegten wissenschaftlichen Hintergründe und basieren andererseits auf den Erfahrungen aus 20 Jahren in Beratung, Coaching und Training.

Ein wirksames Gespräch ist eine Kombination aus den folgenden Komponenten: das aufmerksame Zuhören, die Vermittlung von Wertschätzung, das Stellen von Fragen zur Aktivierung der Selbstreflexion, der Fokus auf Ziel und Lösung (anstatt Problemen in der

Vergangenheit), die Verwendung einer Gesprächsstruktur sowie der Einsatz von Dialogkompetenzen. So wird sichergestellt, dass

1. ein Gespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen ziel- und lösungsorientiert verläuft,
2. Wertschätzung ehrlich & authentisch im Arbeitsalltag vermittelt wird,
3. sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene konstruktiv gearbeitet wird,
4. man durch Zielerreichung einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet,
5. sich jede/r gehört fühlt und weiß was zu tun ist,
6. sich Menschen durch die Anregung von Selbstreflexion abgeholt fühlen,
7. ständige Weiterentwicklung ermöglicht wird,
8. Mitarbeiter sich handlungsbefähigt fühlen und lernen, Kompetenzen zu erwerben
9. Führungskraft, MitarbeiterInnen und somit das Unternehmen gesund bleiben.

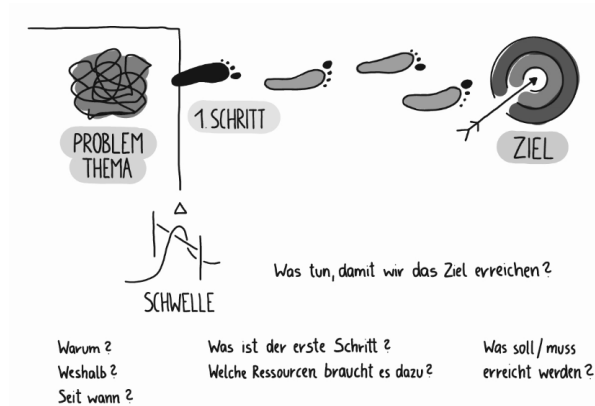
### ! Management-Empfehlungen

Führungskräfte, die intensiv in Selbstreflexion gehen und es schaffen, auch ihre MitarbeiterInnen wertschätzend in die Reflexion zu bringen, die sie befähigen, ihr eigenes Entwicklungspotenzial heben und die Möglichkeit schaffen, sich neue Verhaltensmuster anzueignen, sind Führungskräfte, die selbst gesund und resilient durch den Alltag kommen.

In einer immer komplexer werdenden Umgebung werden MitarbeiterInnen zukünftig mehr denn je die Befähigung benötigen, in Lösungen zu denken und resilient zu sein. Die vielfach gestellte Forderung nach Agilität im Denken und Handeln in der VUKA-Welt ist nur dann erfüllbar, wenn ein Mensch die Fähigkeit zur Selbststeuerung, zum selbstständigen Denken und Handeln erlernt hat. Nur wer selbst Fragen gestellt bekommen hat und zur Selbstreflexion angeleitet wurde, kann agil im Denken sein! Und Andragogik ist der Schlüssel dazu.

Damit ein Gespräch wirksam, also effektiv und effizient, wird, hat sich der **Ziel- und Lösungsfokus** als hilfreich herausgestellt. Steve de Shazer hat mit seiner lösungsorientierten Kurzzeittherapie große Erfolge erzielt, indem er den Fokus weg vom Problem hin zur Lösung richtete. Die Energie der Gesprächspartner wurde wenig auf Problemkonstruktionen und stattdessen auf die Lösungen konzentriert.<sup>15</sup> Auch Insoo Kim Berg<sup>16</sup> oder Insa Sparrer<sup>17</sup> haben sich der Thematik der lösungsfokussierten Gesprächsführung gewidmet: Haben wir ein Thema oder ein Problem, das wir selbst nicht lösen können, befindet sich in unserem Kopf eine Mauer mit einer schier unüberwindlichen Schwelle, über die

wir es nicht schaffen. Wir verwenden sehr viel Zeit darauf, uns zu rechtfertigen, warum und wieso etwas nicht funktioniert. Unser Problem wird von unterschiedlichsten Seiten aus betrachtet, wir beschäftigen uns immer und immer wieder damit. Das Problem beginnt sich zu manifestieren. Hier kann der Ziel- und Lösungsfokus in Abbildung 2 Abhilfe schaffen.<sup>18</sup> Mit den simplen Fragen „Du, was wäre dein Ziel?“ oder „Was möchtest du erreichen?“ schaffen wir den Blick über unsere Mauer in eine lösungsorientierte Zukunft. Es gilt noch die Schwelle zu überwinden, die meist den Lösungsweg darstellt. Für Führungskräfte ist es wichtig, auch die Sicherstellung des Lösungswegs im Fokus zu haben. Somit wird die Umsetzung von Handlungen sichergestellt (=Stärkung der Eigenverantwortung).



**Abbildung 2: Ziel- und lösungsorientiertes Denk- und Sprachmodell in Anlehnung an Brown, G.S. (2004)**

Laut unserer Erfahrung verbirgt sich der große Schwierigkeitsgrad häufig an der Überwindung der Schwelle. Die MitarbeiterInnen haben oft ganz klare Vorstellungen vom Problem und sehen das Ziel. Kognitiv werden die Vorteile gesehen, das Ziel zu erreichen. Es kommt jedoch häufig zum Verdruss, gefolgt von Demotivation, da das gewünschte Ziel nicht erreicht werden kann. Hier braucht es die Befähigung, sich aus dieser Problemschleife herauszubewegen, die bisheriges Denken, Sprechen und Handeln geprägt hat. Denn hier schalten sich unsere lebenslangen Prägungen, unsere Emotionen und unsere Vorerfahrungen dazu, die häufig Unmut, Frust und Resignation bewirken.<sup>19</sup> Und je nach unseren Vorerfahrungen enden diese dann in eigener Vorverurteilung „Ich bringe es sowieso nicht zusammen“ oder in einer Form von Bewertung „An mir liegt es nicht, die anderen sind unfähig“. Die Führungskraft als Begleiter am Weg zur Eigenverantwortung benötigt hier die Fähigkeit, beim Prozess der Veränderung vom Problem zur Lösung als Andragoge zu wirken. Genau an der Schwelle vom Bisherigen zum

Zukünftigen sind die Handlungsschritte zu setzen, damit Neues entstehen kann. Genau hier wird der positive Dreh in die Zukunft ermöglicht. Genau hier liegt die Kraft der Selbststeuerung – sich aus der eigenen Problemschleife zu ziehen bzw. MitarbeiterInnen dabei zu unterstützen.

**Fragen sind das Grundwerkzeug**, zur Selbstreflexion und somit auch zur Veränderung. Haben Sie als Führungskraft das Gefühl, gebetsmühlenartig immer wieder das Gleiche vorzubeten? Wünschen Sie sich, dass gestellte Aufgaben endlich kontinuierlich durchgeführt werden, dass stetig an den Zielen gearbeitet wird? Möglicherweise stellen Sie sich verärgert die Frage: „Warum ist das jetzt schon wieder passiert?“ oder „Warum funktioniert das schon wieder nicht? Jeden Monat dasselbe!“ Die MitarbeiterInnen antworten mindestens 10 gute Gründe, warum dies eben nicht passiert ist. Und jetzt erleben Sie als Führungskräfte diese Hindernisse oft als Ausrede, man könnte beispielsweise denken: „Ich will keine Ausrede hören. Ich will, dass das jetzt endlich funktioniert!!!“ Hier wird eine unterschiedliche Qualität von Fragen deutlich: warum, wieso, weshalb-Fragen bewegen die MitarbeiterInnen zur Rechtfertigung, sie fühlen sich angegriffen und wertvolle Hinweise auf Hindernisse werden nicht gehört.

In der Andragogik bedienen wir uns qualitativ hochwertiger und inspirierender Fragen, die das Gegenüber verzaubern und das Offene, Unbestimmbare ermöglichen. Solche Fragen benötigen „eine was-wäre-wenn-Perspektive und die konkrete Wie-eigentlich-genau Analyse, die den eher steinigen Weg der Umsetzung markiert“.<sup>20</sup> Das Credo in der Führung sollte lauten: Wer fragt, der führt. Mit Fragen kann es gelingen, MitarbeiterInnen zum Denken zu verführen – in Perspektiven und anderen Sichtweisen. Daraus kann ein ergebnisreiches Lernen passieren. Den Mut & die Befähigung zu haben, eine Frage zur Anregung der Selbstreflexion zu stellen, anstatt eine Erklärung abzuliefern und danach aktiv und ressourcenorientiert zuzuhören wird als Wertschätzung empfunden. Sprachliche Umsetzungsideen wären weg vom „Grundsätzlich passt eh alles, aber...“ mehr in Richtung „Was passt aus deiner Sicht? Was hast du konkret gut gemacht?“ zu gehen. Sich als Führungskraft die Frage zu stellen: „Wie kann ich es schaffen, dass mein/e MitarbeiterIn besser wird?“ kann zu gelebter Wertschätzung im Alltag führen. Diese Art von Lob & Anerkennung kann von unserem Gegenüber angenommen werden – sogar wenn kritische Inhalte reflektiert werden. Die dazu passende Denkhaltung lautet: „Du bist gut wie du bist, du wirst deine Lösung selbst finden“.

Wirksame Gesprächsführung im Alltag braucht eine **Kurzform der Gesprächsstruktur**, einen Mini-Leitfaden, mit dem jedes Gespräch im Alltag ziel- und lösungsfokussiert gestaltet werden kann (siehe Abb. 3):



**Abbildung 3: Kurzform einer Gesprächsstruktur im Führungsalltag**

Die Frage nach dem „Was tust du, damit du das Ziel erreichst?“ oder „Wie schaffst du es, das Ziel zu erreichen?“ eröffnet den Weg zum Selbstfinden des Weges, also der Umsetzung. Als äußerst hilfreich hat sich in diesem Zusammenhang noch die Unterscheidung in anlassbezogene und zukünftige Lösung erwiesen. Ein sprachliches Beispiel zum Ablauf der Gesprächsstruktur finden Sie in der folgenden Box.

### Beispiel: ziel- und lösungsorientierte Vorgehensweise

Thema: die monatliche Stundenaufzeichnung wurde vom Mitarbeiter vergessen abzugeben.

Führungskraft fragt: „Was tust du, damit ich die Stundenaufzeichnung schnellstmöglich bekomme?“ (*Was tust du, damit wir das Ziel erreichen?*)

Auswirkung: Der Mitarbeiter denkt jetzt mit dem Ziel- und Lösungsfokus und fühlt sich dadurch nicht angegriffen. Die Zeit des Gespräches wird für die Lösung der Hindernisse genutzt.

Folgefragen der Führungskraft: „Wie stellst du zukünftig die zeitgerechte Abgabe der Stundenaufzeichnung sicher?“ (*Was tust du, damit das auch in Zukunft erreicht bleibt?*)

Auswirkung: die Lösung wird zusätzlich zum aktuellen Anlass Thema auch zukünftig etabliert.

### Fazit

Wir erleben eine von vielen Veränderungen geprägte Zeit, die Führungskräften vieles abverlangt. Neben strategisch-konzeptionellen und fachlich-methodischen Fähigkeiten benötigen Führungskräfte auch umfassende soziale Fähigkeiten, um Führungsaufgaben erfüllen zu können. In diesem Umfeld ist es für Führungskräfte äußerst hilfreich, sich als Begleiter am Weg zur Eigenverantwortung zu sehen. Dies gelingt durch eine permanente Aktivierung der Selbstreflexion von MitarbeiterInnen, die Führungskraft wirkt mit

der Befähigung der Andragogik als Erwachsenenbildner. Das Werkzeug hierzu ist die ziel- und lösungsorientierte Gesprächsführung. Diese neue Form der Gesprächsführung fragt, anstatt zu erklären: Dialoge dieser Art könnten mehr „Was hast du für eine Idee?“ beinhalten und weniger „Mach es so!“. Eine Wende in der Kommunikation bedeutet, an Stelle von „Ich habe bei dir xy beobachtet“ mehr von „Und wie schätzt du dich hinsichtlich xy ein?“ zu verwenden. Sieht sich die Führungskraft auch als Erwachsenenbildner, fördert sie ständige und intensive Selbstreflexion, was mehrere Benefits zur Folge hat: Menschen werden als Originale anerkannt und dürfen ihre eigene Lösung finden. Durch das Einbeziehen ihrer Ideen wird Wertschätzung im Alltag gelebt. Das Stellen von Fragen hat zudem für Führungskräfte den positiven Nebeneffekt, nicht an jeder Lösungsfindung beteiligt sein zu müssen und erhöht die Resilienz. Dieser positive Dreh in der Gesprächsführung macht den Unterschied, um als Führungskraft als ein/e Unterstützer/in am Weg zur Lösung zu agieren. Die starke Führungskraft schafft die Voraussetzung für Denk- und Lernprozesse, die der Organisation bei der Bewältigung der neuen Herausforderungen förderlich sind.

## Literatur

- <sup>1</sup> Roth, G. und Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 182
- <sup>2</sup> Roth, G. und Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta
- <sup>3</sup> Roth, G. und Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta, 2016, S. 336
- <sup>4</sup> Roth, G. und Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta, 2016, S. 132
- <sup>5</sup> Maturana, H.R. und Pörksen, B. (2014): Vom Sein zum Tun. Die Ursprünge der Biologie des Erkennens. Heidelberg: Carl-Auer. S. 102
- <sup>6</sup> Maturana, H.R. und Pörksen, B. (2014): Vom Sein zum Tun. Die Ursprünge der Biologie des Erkennens. Heidelberg: Carl-Auer. S., S. 102-103
- <sup>7</sup> Glasersfeld von, E. (1987): Wissen, Sprache und Wirklichkeit. Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus. Braunschweig: Verlag Vieweg
- <sup>8</sup> Bateson, G. (1985): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft
- <sup>9</sup> Bateson, G. (1985): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. S. 379
- <sup>10</sup> Güttel, H. W. et al. (2019): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambiderxity. Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag
- <sup>11</sup> Ferrari, E. (2000): Die Rolle der Unternehmenskultur in Chance Prozessen. [https://ferrari-beratung.com/wp-content/uploads/2017/02/ab\\_rolle\\_der\\_ukultur2\\_ohne\\_web.pdf](https://ferrari-beratung.com/wp-content/uploads/2017/02/ab_rolle_der_ukultur2_ohne_web.pdf). Abgerufen am 12. Mai 2020
- <sup>12</sup> Güttel, H. W. et al. (2019): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambiderxity. Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag
- <sup>13</sup> Bauer, J. (2019): Wie wir werden, wer wir sind. Die Entstehung des menschlichen Selbst durch Resonanz. München: Karl Blessing Verlag
- <sup>14</sup> Hippel, A. und Kulmus, C. und Stimm, M. (2019): Didaktik der Erwachsenen- und Weiterbildung. Paderborn: Ferdinand Schöningh

- 
- <sup>15</sup> Shazer de, S. (1994): Worte waren ursprünglich Zauber: von der Problemsprache zur Lösungssprache. Heidelberg: Carl-Auer
- <sup>16</sup> Berg, K. I. und De Jong, P. (2003): Lösungen (er)finden: Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurzzeittherapie. Deutschland: Modernes Lernen Verlag
- <sup>17</sup> Sparrer, I. (2014): Einführung in Lösungsfokussierung und systemische Strukturaufstellungen. Heidelberg: Carl-Auer
- <sup>18</sup> Brown, G. S. (2004): Laws of Form, Gesetze der Form. Leipzig: Bohmeier-Verlag
- <sup>19</sup> Roth, G. und Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta
- <sup>20</sup> Die Zeit N°35 Pörksen, B. (20. August 2020): Es gibt nichts Machtvolleres als eine offene Frage, sagt Bernhard Pörksen. Seite 49-50.

### Information zu den Autorinnen

Veronika Kolb-Leitner, MSc., ist geprüfte Unternehmensberaterin, zertifizierte Wirtschaftstrainerin, Wirtschaftscoachin, Erwachsenenbildnerin, Supervisorin und seit 1997 Geschäftsführerin ihrer eigenen Beratungsfirma.

Mag. Sonja Pichler ist zertifizierte Wirtschaftstrainerin und Wirtschaftscoachin und als Trainerin, Beraterin und Coachin tätig. Zuvor war sie als Projektleiterin in der Marktforschung sowie als langjährige Führungskraft in einem Konzern tätig.