



AUSTRIAN ¹² MANAGEMENT REVIEW

Edition
Rainer
Hampp

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 12 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 2022

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

Gesamtherstellung:

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

ISBN: 978-3-98542-042-1 (Print)

ISBN: 978-3-95710-416-8 (ePDF)

ISSN: 2191-2920

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783957104168>



Onlineversion
Nomos eLibrary



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

Inhalt

Vorwort von Anna Steiger	7
Editorial von Wolfgang H. Güttel und Stefan Konlechner	9
<i>Nicole Lettner, Katharina Gilli, Wolfgang H. Güttel</i> Leadership in der digitalen Evolution (Führung)	11
<i>Sara Maric, Elke Schüßler</i> Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche? (Management)	24
<i>David Romanowski, Gordon Müller-Seitz</i> Alle gegen alle, alle für alle – ist das möglich? (Management)	40
<i>Markus Latzke, Stephanie Kainrath, Harald Stummer</i> Retention in der Pflege (Personalmanagement)	52
<i>Christian Hirt, Almina Bešić, Jelena Đurđević</i> Digitalisierung und Telearbeit: COVID-19 und die Auswirkungen auf das Personalmanagement (Personalmanagement)	65
<i>Markus Trauner, Herbert Schwarzenberger</i> All-In! (Management)	77
<i>Rupert Hasenzagl</i> Die Europäische Union als Umweltfaktor (Management)	87
<i>Dieter Siegel, Clemens Zierler</i> Systemische Strategieentwicklung als Stadtplanung im Unternehmen (Strategie)	110
<i>Stefan Teufel</i> Positive Leadership mit PERMA-Lead (Führung)	119
<i>Michael W. Busch, Karin Link</i> Mit dem richtigen Mindset zu mehr Agilität? (Führung)	130



Foto: © Eva Kelety

Glaubt man Unternehmensvertreter_innen steht die Suche nach weiblichen Führungskräften hoch oben auf der Agenda. Auch die EU verkündete bereits vor mittlerweile 10 Jahren: „Die Kommission wird auf die Annahme ihres Richtlinienvorschlages aus 2012 für eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in den Leitungsorganen von Unternehmen drängen. Die Kommission hat sich selbst zum Ziel gesetzt, bis Ende 2024 auf allen Führungsebenen Geschlechterparität zu erreichen.“ Wie nahe sind wir diesem Ziel und welches Bild zeigt sich in Österreich?

Innerhalb der EU besetzten 2021 Frauen nicht einmal ein Drittel (30,6 %) der Positionen in Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen. Laut dem European Institute for Gender Equality (EIGE) waren im zweiten Halbjahr 2021 lediglich 20,2 % sämtlicher Positionen im Top-Management der größten börsennotierten Unternehmen der EU mit Frauen besetzt. Es ist also noch einiges zu tun, um das Ziel einer ausgewogenen Repräsentanz von Männern und Frauen in Führungspositionen tatsächlich zu erreichen. Stellen wir uns CEOs, Vorstandsvorsitzende oder Aufsichtsräte vor, entsteht häufig ein Bild von dynamischen Männern in Slim Fit oder XL Anzügen und es entsteht nicht von ungefähr, sondern entspricht oftmals insbesondere der österreichischen Realität.

Im „Frauen.Management.Report.2022 Quantensprung Quote“¹ der Arbeiterkammer stellen die Autorinnen fest: „Seit 2018 reiht sich Österreich in die Riege jener Länder Europas ein, die eine verbindliche Quote von mindestens 30 % Frauen für ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis in den Aufsichtsratsgremien großer und börsennotierter Unternehmen vorsehen. Dank dieser gesetzlichen Verpflichtung, hat sich innerhalb von fünf Jahren die Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten auf 34,6 % erhöht, während die Unternehmensführung (Geschäftsführung, Vorstand) immer noch eine reine Männerdomäne bleibt.“ In den 200 umsatzstärksten Unternehmen unseres Landes wurden Anfang Jänner 2022 von 609 Geschäftsführerpositionen 555 Funktionen von Männern bekleidet (91,1 %). Noch deutlicher fällt die Unterrepräsentanz von Frauen in den Vorständen der börsennotierten Gesellschaften aus: Nur 18 von 220 Vorstandspositionen (8,2 %) sind weiblich besetzt.

Im „Global Gender Gap Report 2021 des Weltwirtschaftsforums (WEF)“² erreicht Österreich in der Frage der wirtschaftlichen Partizipation von Frauen unter 157 Ländern lediglich den 88. Rang. Begründet wird das mit der Unterrepräsentanz von Frauen im Management, mit Vorurteilen, Diskriminierung und Geschlechterstereotypisierung sowie der Ausrichtung von Karriereplänen auf traditionelle Geschlechterrollen. Gerade in Österreich scheint sich ein sehr traditionelles Frauenbild zu halten. Immer noch sprechen wir von „Frauen- oder Männerberufen“ und das zeigt sich auch an der TU Wien. Gerade in den traditionellen Ingenieurwissenschaften, wie Elektrotechnik oder Maschinenbau, aber auch in der Informatik, fehlen Frauen - auch wenn wir historisch gesehen mit 30 % weiblicher Technik-Studierender einen Höchststand erreicht haben.

Frauen sind nicht die besseren Menschen und auch nicht bessere Führungskräfte als Männer. Aber der Erfolg von Innovationen für die Zukunft ist maßgeblich von der Vielfalt der Beschäftigten und diversen Teams in der Wissenschaft, Wirtschaft, Industrie und Verwaltung abhängig. Um nachhaltige Lösungen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Probleme unserer Gesellschaft zu erarbeiten, müssen wir die Rahmenbedingungen so setzen, dass auch alle Menschen mit ihren Talenten und Interessen daran teilhaben können. Ich bin überzeugt, dass unterschiedliche Sichtweisen, Ideen und Fähigkeiten in ihrer Gesamtheit zu neuen Lösungen und damit zu mehr Innovation führen.

Anna Steiger

Vize Rektorin für Personal und Gender, TU Wien

Wien, September 2022

¹ https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitsundsoziales/frauen/AK_Frauen.Management.Report.2022.pdf

² <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/>



Zeitenwende...

Eine kurze Vorbemerkung zur zwölften Ausgabe

Nach vielen Jahrzehnten der positiven wirtschaftlichen und friedlichen Entwicklung in Europa zeigt uns der brutale Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine und damit auch auf die Werte der freien Welt - Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und Freiheit - wie verletzlich unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung ist. Unsere Werte müssen wir mit großer Kraft und vermutlich empfindlichen Einschnitten verteidigen. Weitere Bruchlinien im globalen Gefüge dämmern mit China schon herauf. Jetzt sind wir tatsächlich in jener VUCA-Welt - Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity - angekommen, die seit einem Jahrzehnt herbeigeredet wurde! Für Unternehmen wird mit großer Wahrscheinlichkeit die Zeit rauer und viel unberechenbarer werden. Umso wichtiger sind gut ausgebildete Führungskräfte, die über ein breites Hintergrundwissen verfügen, um schnell und effektiv auf neue Herausforderungen reagieren zu können. Mit dieser Ausgabe der Austrian Management Review bieten wir wieder Wissen und Erfahrungen aus den Bereichen Strategie, Organisation, Personal, Leadership und Change, um Unternehmen und die darin agierenden Führungskräfte bei ihren Entscheidungen in schwierigen Zeiten zu unterstützen.

Den Start in den zwölften Band der Austrian Management Review machen Nicole Lettner, Wolfgang H. Güttel und Katharina Gilli, die empirische Befunde dazu präsentieren, wie Führungskräfte *Leadership in der digitalen Evolution* gestalten können. Sara Maric und Elke Schüßler analysieren in ihrem Artikel Herausforderungen die *digitale Plattformen* für etablierte Unternehmen in der Gastronomiebranche stellen. Mit Netzwerkmanagement, insbesondere dem Phänomen von Coopetition stellen setzen sich David Romanowski und Gordon Müller-Seitz auseinander. Sie fragen *Alle gegen Alle, alle für Alle – ist das möglich?* Herausforderungen des Personalmanagements adressieren danach die Beiträge von Markus Latzke, Stephanie Kainrath und Harald Stummer, die sich mit dem wichtigen Thema der *Retention in der Pflege* befassen, sowie von Christian Hirt, Almina Bešić und Jelena Đurđević, die sich vor dem Hintergrund der COVID-19 Krise mit dem Spannungsfeld von *Digitalisierung und Telearbeit* auseinandergesetzt haben.

Markus Trauner und Herbert Schwarzenberger präsentieren in ihrem Beitrag *All-In!* Befunde zu Einstellungen gegenüber All-In-Verträgen aus entscheidungs-psychologischer Perspektive. Eine aufschlussreiche Analyse zur *Europäischen Union als Umweltfaktor* liefert Rupert Hasenzagl. Dieter Siegel und Clemens Zierler beleuchten wie Analogien in der Strategieentwicklung helfen können. In ihrem Beitrag zu *systemische Strategieentwicklung als Stadtplanung im Unternehmen* zeigen sie, wie analoge Intervention bei der Gestaltung des Zukunftsbilds eines Unternehmens helfen kann. Zum Abschluss der Ausgabe setzen sich zwei Beiträge mit Aspekten der Führung auseinander. Stefan Teuffel stellt Einsichten zu *Positive Leadership* vor. Michael W. Busch und Karin Link befassen sich mit der Idee des agilen Mindsets und erörtern den Zusammenhang zwischen *Mindset und Agilität*.

Zum Abschluss möchten wir uns, wie stets, bei allen Menschen (und Organisationen) bedanken, ohne die die Austrian Management Review nicht erscheinen könnte. Unser Dank gilt allen Autorinnen und Autoren, die uns Erkenntnisse aus empirische Studien sowie konzeptionelle Einsichten berichten; er gilt allen Gutachterinnen und Gutachtern, die durch kritisches Feedback dazu beitragen, diese Artikel weiterzuentwickeln; er gilt unseren Sponsoren; und er gilt unseren Partnern bei Nomos, wo die Austrian Management Review letztes Jahr eine neue Verlagsheimat gefunden hat. Am Wichtigsten natürlich: Wir bedanken uns bei allen Leserinnen und Lesern, ohne die es die Austrian Management Review nicht geben könnte und denen wir nun eine inspirierende Zeit bei der Lektüre der aktuellen Ausgabe wünschen dürfen!

Wolfgang H. Güttel

Stefan Konlechner



Nicole Lettner

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am
Forschungsbereich Leadership &
Strategy TU Wien und Leadership &
Change Management JKU Linz
nicole.lettner@tuwien.ac.at



Katharina Gilli

Doktorandin in Management &
Economics an der Freien
Universität Bozen
katharina.gilli@unibz.it



Wolfgang H. Güttel

Universitätsprofessor für Leadership &
Strategy am Institut für Management-
wissenschaften der TU Wien sowie
Dean der TU Wien Academy for
Continuing Education
wolfgang.guettel@tuwien.ac.at

Leadership in der digitalen Evolution

Die Bedeutung von Führung in digitalen Transformationsprozessen

Neue Technologien prägen den Unternehmens- und Arbeitsalltag. Dabei kommt besonders Führungskräfte für die Bewältigung der digitalen Evolution eine entscheidende Bedeutung zu. Disruptive Veränderungen, die mit der digitalen Evolution einer Organisation einhergehen, stellen Führungskräfte vor komplexe und teilweise widersprüchliche Herausforderungen. So sind Führungskräfte einerseits für das Management des organisationalen Wandels, andererseits aber auch für das Führen von MitarbeiterInnen in Zeiten großer Unsicherheit verantwortlich. Empirische Belege für die Rolle von Führungskräften im digitalen Zeitalter liefert unsere Gruppen-Delphi-Studie mit 42 Experten. Die Ergebnisse zeigen, dass Führung und besonders das im digitalen Kontext stark veränderte, aber oftmals vernachlässigte Beziehungsmanagement an Bedeutung gewinnen. Wohingegen technische und methodische Fähigkeiten durch Technologien substituiert werden können, gewinnen interaktionelle, soziale und strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten von Führungskräften an Bedeutung.

Einleitung

In der heutigen dynamischen Welt der digitalen Evolution verändern neue Technologien wie Big-Data-Analytik, Robotik, künstliche Intelligenz oder maschinelles Lernen die Arbeitswelt. Zudem hat COVID-19 die Digitalisierung massiv beschleunigt und die Komplexität der Veränderungen für Unternehmen weiter erhöht. Aus einer Managementperspektive geht es bei der digitalen Evolution nicht in erster Linie um die Entwicklung neuer Technologien, sondern um die Entwicklung einer geeigneten Strategie, um Prozesse effizienter zu machen, neue Produkte einzuführen oder innovative Geschäftsmodelle in Märkte zu bringen. Führungskräfte sind gefordert, Organisationen durch schwierige Zeiten zu navigieren und gleichzeitig neue Marktchancen zu identifizieren sowie zu nutzen.¹

Aktuellen Forschungsergebnissen zufolge ist Führung ein zentraler Schlüssel für die Bewältigung von digitalen Transformationsprozessen.² Disruptive Veränderungen, die mit der digitalen Evolution einer Organisation einhergehen, stellen Führungskräfte vor anspruchsvolle und komplexe Herausforderungen. So sind Führungskräfte einerseits für das Management des organisationalen Wandels, andererseits aber auch für das Führen von MitarbeiterInnen in Zeiten großer Unsicherheit verantwortlich und werden dadurch mit verschiedenen, teilweise konkurrierenden oder gar widersprüchlichen Aufgaben und Rollen konfrontiert.³ Dies zeigt, dass Führungskräfte mehr als reine Digitalisierungs- und Technologiefähigkeiten brauchen, wie dies der eng mit Technologien und Digitalisierung verwobene Begriff der digitalen Transformation vermuten lässt. Da Digitalisierung im Grunde seit den 1950er Jahren in Unternehmen Einzug gehalten hat und sich in den kommenden Jahrzehnten noch weiter verstärken wird, sollte besser von digitaler Evolution gesprochen werden. Im Unterschied zur Revolution, bei der Veränderungen sprunghaft erfolgen, zeichnet sich eine Evolution durch fließende Veränderungen aus. Führungskräfte waren, sind und werden eine Schlüsselrolle bei den Wandelprozessen einnehmen.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie digitale Strategien entwickeln, umsetzen und die Einführung neuer Technologien begleiten. Dazu brauchen sie die zentrale Fähigkeit der strategisch-konzeptionellen Gestaltung von Veränderungsprozessen, denn jede Einführung neuer Technologien ist in einem Change-Projekt eingebettet, das gut geplant, umgesetzt und kontrolliert werden muss. Darüber hinaus ist es entscheidend, dass Führungskräfte MitarbeiterInnen Orientierung geben, inspirieren, Sinn vermitteln und in den Wandelprozess einbeziehen. Denn ohne die Beteiligung der Organisationsmitglieder werden Veränderungsprozesse sehr wahrscheinlich scheitern, was die Bedeutung der Personenorientierung im organisatorischen Wandel unterstreicht. Ein Schlüsselfaktor hierfür ist das Beziehungsmanagement zwischen Führungskräften und Teammitgliedern, das sich durch den Einsatz von Technologien merklich verändert hat. Dislozierte Teams (geografisch verteilte MitarbeiterInnen), hybrides Arbeiten und der Einsatz neuer Technologien sind Folgen der vorangeschrittenen Digitalisierung. Dies erfordert von Führungskräften, vertrauensvolle Beziehungen sowohl zu ihren physisch anwesenden als auch zu ihren räumlich distanzierten Teammitgliedern aufzubauen.⁴ Es

ist wichtig zu vermeiden, dass sich Teammitglieder in einem räumlich verteilten Arbeitsumfeld isoliert fühlen, was aufgrund der fehlenden Nähe eine Herausforderung darstellen kann.

Obwohl Beziehungsmanagement als ein zentraler Aspekt gilt, wird es oftmals vernachlässigt, wenn es um Digitalisierung geht⁵ und aufgabenorientierte Führungsfähigkeiten in den Vordergrund gerückt. Demzufolge möchten wir mit unserer Gruppen-Delphi-Studie aufzeigen, welchen Einfluss digitale Transformationsprozesse auf das Beziehungsmanagement haben sowie in einem weiteren Schritt die notwendigen Fähigkeiten von Führungskräften, um den technologischen Wandel strategisch zu managen und MitarbeiterInnen in Zeiten großer Unsicherheit zu führen.

Nachfolgenden werden kurz der Stand der Forschung zu Digital Leadership sowie die Gruppen-Delphi-Studie als Forschungsmethodik skizziert, bevor die Ergebnisse der qualitativen Studie zu Führung in der digitalen Transformation dargestellt und diskutiert werden.

Digital Leadership

Die Konfrontation von Organisationen mit digitalen Technologien hat zur Entstehung des theoretischen Konstruktes von Digital Leadership geführt, das sowohl die Führung der digitalen Transformation als auch der Organisation in einem digitalen Umfeld umfasst⁶. Dabei beschreibt der Begriff Digital Leadership die Notwendigkeit von Führungskräften, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen, um die Digitalisierungsprozesse in Organisationen zu managen.⁷

Studien zu Digital Leadership analysieren notwendige Kompetenzen und Eigenschaften für das Management der digitalen Transformation. Demnach müssen Führungskräfte aktuelle technologische Entwicklungen wahrnehmen und entscheiden, welche davon eine Herausforderung oder eine Chance darstellen. Ebenso müssen sie die Auswirkungen auf Produkte, Dienstleistungen und die interne Organisation managen und gleichzeitig MitarbeiterInnen in Zeiten der Unsicherheit führen.⁸ Dafür sind spezifische Eigenschaften von Führungskräften entscheidend, wie beispielsweise eine Inhaltsanalyse von Klein⁹, die drei übergreifende Gruppen von Eigenschaften digitaler Führungskräfte identifiziert, zeigt. Die erste Gruppe bezieht sich auf das digitale Geschäft (innovativer Visionär mit digitaler Intelligenz), die zweite Gruppe umfasst Merkmale, die die soziale Führungshaltung betreffen (motivierender Coach mit sozialer Intelligenz), und die dritte Gruppe bezieht sich auf allgemeine Mentalitätsmerkmale (unter anderem Anpassungsfähigkeit, Offenheit).

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass sowohl bei den Kompetenzen als auch bei den Eigenschaften das Beziehungsmanagement als ein Aspekt unter vielen betont wird. Jedoch bleibt unklar, was die zunehmende Digitalisierung konkret für das Beziehungsmanagement zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen bedeutet und welche Kompetenzen Führungskräfte dafür benötigen.

Delphi-Studie zur Rolle von Führungskräften in der digitalen Evolution

Mit unserer Gruppen-Delphi-Studie möchten wir einen Beitrag zur Literatur zu Digital Leadership leisten, indem wir das bislang noch wenig untersuchte Forschungsfeld der Führer-Geführten-Beziehung im digitalen Kontext beleuchten. Konkret gingen wir den Fragen nach, wie sich digitale Technologien auf die Beziehung zwischen Führungskräften und Teammitgliedern auswirken und welche Fähigkeiten Führungskräfte brauchen, um den digitalen Wandel zu managen und gleichzeitig MitarbeiterInnen in Zeiten großer Unsicherheit erfolgreich zu führen.

i Gruppen-Delphi-Studie

Die von Dalkey & Helmer entwickelte Delphi-Methode beschreibt eine strukturierte mehrstufige Befragung von Experten mit Rückkoppelung. Besonders geeignet sind Delphi-Befragungen für die Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen, Ereignissen und Trends. Ziel der Delphi-Methode ist es, Konsens oder Konsens über den Dissens zu der jeweiligen Fragestellung zu bekommen.

Die **Gruppen-Delphi-Methode** stellt eine Modifikation der klassischen Delphi-Methode dar und versucht dessen positiven Aspekte beizubehalten und die negativen zu kompensieren. Die Anonymität der ExpertInnen wird zugunsten eines offenen Austauschs aufgegeben. Dieses Verfahren ermöglicht es den TeilnehmerInnen mit anderen TeilnehmerInnen in Plenarsitzungen zu interagieren, während alle anderen Elemente wie iterative Feedback-Runden, Gruppenurteile und die Möglichkeit, Meinungen zu revidieren, wie bei einer traditionellen Delphi-Studie gehandhabt werden. Durch den offenen Austausch werden Hintergründe und inhaltliche Begründungen sichtbar, was als ein zentraler Kritikpunkt der klassischen Delphi-Methode gilt.

TeilnehmerInnen der Gruppen-Delphi-Studie waren 42 Experten aus dem oberen oder mittleren Management, die digitale Transformationsprozesse in ihren Unternehmen vorantreiben. 22 von ihnen sind in Bozen ansässig und repräsentieren KMUs, 20 sind in multinationale Unternehmen in Wien tätig. Die TeilnehmerInnen wurden in 4 von uns moderierte Online-Workshops im Dezember 2020 und Januar 2021 gebeten, die beiden Forschungsfragen zu diskutieren und die Ergebnisse zu priorisieren. Anschließend wurden die Ergebnisse in Anlehnung an die Delphi-Methode zurückgemeldet und es fand ein gemeinsamer Diskussionsworkshop im April 2021 statt. Während dieses Workshops hatten die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, die Ergebnisse zu überprüfen und Themen hinzuzufügen oder zu streichen. Auf diese Weise konnte Konsens erzielt werden.

Zur Analyse der Daten wurde ein induktiver Ansatz gewählt und die Daten wurden mittels einer Inhaltsanalyse nach der Gioia-Methode ausgewertet. Bei der Datenauswertung nach Gioia werden in einem ersten Schritt Codes entwickelt, ohne zuvor Themenbereiche oder Kategorien zu bilden. Diese Codes werden als „1st order concepts“ bezeichnet und anschließend als „2nd order themes“ zusammengefasst. Für eine bessere Übersicht werden diese schlussendlich noch weiter zu „aggregate dimensions“ zusammengefasst. Diese stellen die Oberkategorien des Codesystems dar.¹⁰

Aktives Beziehungsmanagement	Sinnstiftende und partizipative Führung	Klare Rahmenbedingungen
Würden wir aber die Präsenz total verlieren oder zu stark verlieren, dann glaube ich, wäre das mittel- und langfristig für uns ein Schaden. [...] Ich brauche keine Präsenzkultur, um kontrollieren zu können. Sondern ich brauche eine Präsenzkultur, um sehr bewusst auch im persönlichem Interagieren Kultur bilden zu können.	Für ganz wesentlich halte ich die stärkere Partizipation der Mitarbeiter im Arbeitsprozess. Ich glaube das bringt einfach auch diese flacheren Hierarchien mit sich. Dass man die Eigeninitiative der Mitarbeiter aktiv mehr fördern wird müssen oder fördern sollte. Und dass man auch Entscheidungshoheit in die Verantwortung der Mitarbeiter gibt. Also auch [...] Entscheidungskompetenz abgibt.	Ich habe noch in meinen Vorbereitungsnotizen aufgeschrieben, dass sich sicherlich auf beiden Seiten die Flexibilität erhöhen wird müssen. Weil einfach auch die digitalen Medien es schaffen und auch fast fordern zeitlich und ordentlich in einer anderen Flexibilität zu agieren.
Gerade das, dass wir uns persönlich jetzt nicht sehen, muss aus meiner Sicht ersetzt werden. Auf andere Kommunikationskanäle und da wird es wichtig sein, da aktiv zu sein als Führungskraft. [...] es gibt Mitarbeiter, die sind von der Persönlichkeit her generell einfach ruhiger und zurückhaltender. Und da ist ein bisschen die Gefahr, die auf die Distanz noch mehr zu verwirren.	Die Digitalisierung war für uns ein Verstärker. Das heißt, wir sehen bei einigen Führungskräften die bereits Probleme mit den Mitarbeitern hatten, wo ein Vertrauensproblem vielleicht da war. Hat sich das eigentlich durch Digitalisierung noch verstärkt. Wir haben leider nicht die Möglichkeit immer des Kontrollmechanismus [...]	Das Zweite ist Perspektive des Mitarbeiters, wenn man sich permanent kontrolliert fühlt, versucht man keine Fehler zu machen. Das hemmt Kreativität, das hemmt offen gesagt auch Loyalität, wenn man immer irgendwie das Spotlight auf sich fühlt. Und ich denke, dass der Druck eben auch auf dem Mitarbeiter steigt, weil die spüren das ja.
Zum Thema Beziehung und Vertrauen. Glaube ich ist es auch ganz wichtig, dass man ein besonderes Augenmerk auf diesen Beziehungsaspekt legt. Weil der kommt vielleicht digital oft einmal zu kurz. Ja, weil man greift jetzt vielleicht nicht zum Hörer und ruft jemanden an. Um einfach mal so zu fragen, wie geht es dir denn oder wie war dein Wochenende oder dergleichen.	Die wirklich auch von jüngeren, digital Natives zulasse, dass ich das annehme. Und musst du entsprechend dich darstellen, dass du alles weißt und so weiter. [...] Da sind wir wieder bei der Demokratisierung. Weil das halt auch genau der Punkt ist. Man kann nicht davon ausgehen, dass man alles besser weiß, nur weil man älter ist.	Dass Führungskräfte auch unter einem enormen Druck geraten. Durch die Verfügbarkeit von einer Vielzahl von Informationen zum Mitarbeiter, von Auswertungen Social Media Profile, et cetera. Da steigt der Druck auf Führungskräfte mit diesen Informationen auch aktiv zu arbeiten. Und idealerweise eine optimale Entscheidung zu treffen.

Tabelle 1: Beispielhafte Zitate Beziehungsmanagement im Kontext der digitalen Evolution

Effektive Führungsfähigkeiten	Change-Management Fähigkeiten	Konzeptionelle Digitalisierungsfähigkeiten
Vermehrt beobachtet, dass es ganz essenziell ist, zum einen die Erwartungshaltung zu klären. Also zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter und im Grunde das Rollenverständnis generell. [...] Ich glaube das hat jetzt in der Corona-Krise einfach noch mehr an Bedeutung gewonnen. Durch das, dass man sich nicht so unmittelbar austauschen kann. Und sich nicht tagtäglich im Office-Umfeld sieht muss einfach jedem klar sein, was sind die Ziele, wo geht es hin, wie ist die Ausrichtung.	Da glaube ich, wirklich die Führungskraft an sich dem Thema Digitalisierung mit einer Offenheit und auch einem, ja mit einer positiven Grundhaltung, ja dahinterstehen muss. Ich glaube, sonst wird es einfach schwierig. Das sind alles Punkte, wenn die Führungskraft da nicht mit einer positiven Grundhaltung reingeht. Und die Mitarbeiter da motivieren und mitnehmen kann, dann glaube ich werden gewisse Punkte einfach auch schwierig umzusetzen.	Führungskräfte schon ein bisschen Grundverständnis auch brauchen. Wissen worum es geht bei Digitalisierung. Und das Zweite auch, was ich finde, was ganz wichtig ist. Ist, dass man nicht mehr in Schubladen und Abteilungen und festgefahrenen Grenzen denkt. Sondern wirklich ein bisschen systemübergreifend, netzwerkübergreifend, abteilungsübergreifend versucht Zusammenhänge herauszufinden.
Wissensmanagement dem Aufbau von Kompetenzen, denn die abweichende Haltung in diesem Prozess seitens der Mitarbeiter wird auch davon beeinflusst, ob die Mitarbeiter sich dem Ganzen gewachsen fühlen, wenn ich entsprechend die Kompetenzen aufbaue, fühlen die Mitarbeiter sich sicherer und werden den Prozess auch eher mitgehen.	Auch eben die Fähigkeiten zu haben zu Sells-Making, sozusagen Trends und was außerhalb von Unternehmen, also nicht nur im Lande, sondern auch der auf der Welt geschieht. Und was ist jetzt, hat das für Sinn? Welche Destruktion kommt auf uns zu? Und wie können wir uns vorbereiten und vorbeugen?	Ich glaube es ist jetzt absoluter Nonsense, wenn die Führungskraft glaubt, ich muss jetzt Digitalexperte werden. Und jedem alles erklären können, das braucht es gar nicht. Sondern viel, viel mehr diese Zusammenhänge, dieses Ineinander wirken.
Ich glaube, dass mit der zunehmenden Digitalisierung [...] die Führungskraft einfach nur stärker als Coach agieren wird. Es ist einfach durch Digitalisierung auch der direkte Zugriff auf die Mitarbeiter erschwert. Und dafür braucht es aus meiner Sicht zum einen das ausgeprägte Vertrauensverhältnis als Grundlage. [...] Auch, wenn er nicht direkt persönlich das überprüfen kann. Ich halte es auch für ganz wichtig, dass es eine stärkere Führung nach Zielen gibt.	Also ich glaube, dass es ganz wesentlich ist, mit Unsicherheit, Mehrdeutigkeit Komplexität umzugehen. Und das für Führungskräfte Orientierung zu geben, Mitarbeitern eine Orientierung zu geben, ohne jetzt genau zu sagen, was jetzt jeden Tag zu tun ist, aber um Orientierung zu geben, weil er in einer noch mehrdeutigen, komplexen, unsicheren Umgebung, dass das ganze Wesentliche des Mindset ist.	Und zwar hat der gesagt, dass es wichtig ist so dieses Big Picture zu haben. Ja, also zu verstehen vielleicht die Digitalisierung im Gesamtkontext der aktuellen Entwicklungen. Und der Organisation. Und ich glaube, es ist auch wichtig dieses Big Picture den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermitteln zu können. Also, dass es auch für sie verständlich ist. Also so quasi, dass die Führungskraft so ein bisschen der Übersetzer in der Organisation ist.

Tabelle 2: Beispielhafte Zitate Führungsfähigkeiten im Kontext der digitalen Evolution

Beziehungsmanagement als zentrale Führungsaufgabe

Digitale Technologien haben zweifellos Einfluss auf das Beziehungsmanagement zwischen Führungskräften und ihren Teammitgliedern. Es gilt, dislozierte Teams zu führen und in Wandelprozessen miteinander zu beziehung. Folglich erfordert die digitale Evolution nicht ein Weniger, sondern ein Mehr an aktiver Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Teammitgliedern. Die zunehmende Technologisierung des Führungsalltags erhöht nach Ansicht der Befragten die Anforderungen an die Führungskräfte auf drei Dimensionen, wie Abbildung 1 zeigt. Die interaktive Dimension veranschaulicht den erhöhten Bedarf an interaktiven Elementen mit den MitarbeiterInnen.

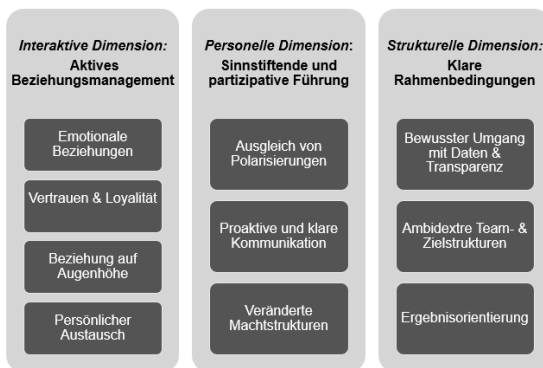


Abbildung 1: Beziehungsmanagement im Kontext der digitalen Evolution

Die personelle Dimension ist eng mit der Führungskraft verwebt und veranschaulicht die Notwendigkeit sinnstiftende und partizipative Führung. Die strukturelle Dimension erfordert klare Rahmenbedingungen, um effektiv führen zu können.

Aktives Beziehungsmanagement: Digitale Technologien erfordern eine aktive Gestaltung der Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Teammitgliedern. Dabei wird von den Führungskräften erwartet, dass sie eine emotionale Beziehung zu ihren Teammitgliedern aufbauen, indem sie Interesse und Einfühlungsvermögen zeigen und authentisch sind. Die "Kälte" der Technologie muss von den Führungskräften durch eine soziale Dimension ausgeglichen werden. Ein vertrauensvolles Umfeld entsteht in digitalisierten Organisationen nicht mehr von selbst, weshalb Führungskräfte gefordert sind, aktiv Vertrauen und Zuversicht zu fördern, um eine Beziehung auf Augenhöhe zu erreichen. Dabei zeigt sich, dass trotz der vielen Möglichkeiten, die Technologien bieten, der persönliche Austausch und regelmäßige Treffen gerade bei überwiegend "digitaler Distanz" entscheidend sind, um die Beziehung zu erhalten und zu pflegen.

Leader-Follower-Beziehung: Je digitaler der Führungsalltag wird, desto wichtiger wird die aktive Gestaltung einer nachhaltigen Arbeitsbeziehung!

Sinnstiftende und partizipative Führung: Technologien wirken als Verstärker für bisher verborgene Handlungen, Prozesse und Kompetenzen. Dies hat den Effekt, dass sich sowohl gute Beziehungen als auch etwaiges Misstrauen verstärken. Führungskräfte sind gefordert, dem gegenzusteuern und nachhaltige Arbeitsbeziehungen aufzubauen. Um dies zu erreichen, ist eine sinnstiftende und partizipative Führung unerlässlich. Von den

Führungskräften wird erwartet, dass sie ihren Teammitgliedern aktiv zuhören und eine proaktive und klare Kommunikation verfolgen, um sowohl den Sinn als auch den Zweck zu vermitteln. Auf diese Weise können die veränderten Machtstrukturen, die durch erhöhte Transparenz entstehen, gesteuert und Teammitglieder in Entscheidungen eingebunden werden.

Klare Rahmenbedingungen: Die durch die zunehmende Digitalisierung erhöhte Transparenz und Menge an verfügbaren Daten erfordern einen bewussten Umgang mit der großen Datenvielfalt, um aufkommende Ängste und daraus resultierende Widerstände für den Vollzug des digitalen Wandels abzubauen. Durch Rahmenbedingungen, wie z.B. das Schaffen von ambidextren Team- und Zielstrukturen, die gleichzeitig Flexibilität und Effizienz gewährleisten, können Führungskräfte die Handlungsfähigkeit und Motivation der MitarbeiterInnen in der digitalen Evolution erhalten. Dazu ist es wichtig, Ziele und Aufgaben klar zu definieren, Termine im Voraus zu vereinbaren und Flexibilität durch hybrides Arbeiten in kleineren Teams zu ermöglichen. Darüber hinaus hilft eine starke Ergebnisorientierung dabei, MitarbeiterInnen Freiraum und Vertrauen gegenüber zu bringen.

Leadership Skills: MitarbeiterInnenführung in Zeiten digitalen Wandels

Die Ergebnisse unserer Studie weisen darauf hin, dass mit zunehmender Digitalisierung des Führungsalltags die Bedeutung von Führung für die Steuerung sozialer Prozesse in Teams zunimmt, insbesondere in dislozierten Teams. Gleichzeitig sind Führungskräfte für die Gestaltung und Management von Veränderungsprozessen verantwortlich. Wie Abbildung 2 zeigt, erfordert dies ein Bündel aus effektiven Führungs-, Change Management- und konzeptionellen Digitalisierungsfähigkeiten.

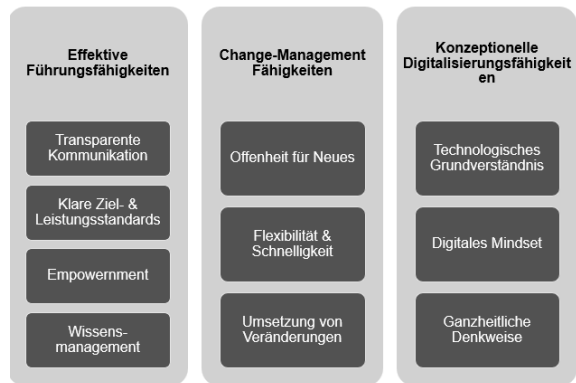


Abbildung 2: Führungsfähigkeiten im Kontext der digitalen Evolution

Effektive Führungsfähigkeiten: Besonders bei dislozierten Teams ist eine transparente Kommunikation unerlässlich, um sicherzustellen, dass Ziele und Vorgaben erreicht werden. Dazu braucht es klar definierte Ziele und Leistungsstandards, die sowohl von der Führungskraft als auch von den Teammitgliedern vereinbart werden. Dies fördert die Beteiligung bei der Zielerreichung und Engagement der MitarbeiterInnen. Darüber hinaus sollten Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen befähigen, ihre Fähigkeiten angemessen zu nutzen und die Entwicklung neuer Kompetenzen ermöglichen. Um die Entwicklung und Befähigung der MitarbeiterInnen zu gewährleisten, müssen Führungskräfte

Rahmenbedingungen schaffen, damit die MitarbeiterInnen die festgelegten Ziele erreichen können und ein schneller Wissensfluss innerhalb der Organisation gewährleistet ist.

Change-Management Fähigkeiten: Von Führungskräften wird erwartet, dass sie digitale Veränderungsprozesse aktiv gestalten. Dies erfordert ausgeprägte Change-Management Fähigkeiten. Sie müssen dem Wandel positiv gegenüberstehen und offen sein für Innovationen, die auch weit über den eigenen Beobachtungsbereich hinausgehen (sensing). Gleichzeitig braucht es Flexibilität und Schnelligkeit, um auf neue Trends reagieren zu können (seizing). Als weiteren Schritt müssen die Veränderungen in den Teams konsequent umgesetzt werden (reconfiguring), indem Führungskräfte Orientierung geben, MitarbeiterInnen inspirieren und das gesamte Team in den Wandel einbeziehen. Mit anderen Worten: Von Führungskräften wird erwartet, dass sie dynamische Managementfähigkeiten als Teil ihrer Change-Management Fähigkeiten mitbringen.

Konzeptionelle Digitalisierungsfähigkeiten: Im Gegensatz zu vielen Erwartungen werden von Führungskräften nur begrenzt tiefgreifende technologische Kenntnisse gefordert. Vielmehr sind strategische, konzeptionelle Technologie- und Digitalisierungsfähigkeiten von Bedeutung. Das bedeutet, dass von Führungskräften lediglich ein grundlegendes Verständnis für Technologien und Digitalisierung erwartet wird, um Herausforderungen und Chancen sowie die Auswirkungen des Wandels auf die gesamte Organisation frühzeitig zu erkennen. In diesem Zusammenhang braucht es ein sogenanntes "digitales Mindset" und ganzheitliches Denken, um Zusammenhänge und Wechselwirkungen verstehen und angemessene Entscheidungen treffen zu können. Eine gezielte Reflexion auf einer Metaebene ist dafür unerlässlich.

Die zentrale Rolle von Führungskräften in Zeiten des digitalen Wandels

Der Begriff der Digitalisierung ist eng mit der Auseinandersetzung mit Technologie verknüpft; diese Studie zeigt allerdings, dass Führungskompetenzen wichtiger sind als tiefgreifende technologische Fachkenntnisse. Im Kontext der digitalen Evolution kommt der aktiven Gestaltung der Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Teammitgliedern somit nicht weniger, sondern mehr Bedeutung zu. Es braucht aktive Führungskräfte, die den technologischen Wandel im Team vorantreiben, kommunizieren und umsetzen. Dies zeigt die Wichtigkeit einer Rückbesinnung auf traditionelle Führungsqualitäten, anstatt Fokussierung auf die reine Beherrschung digitaler, technologischer Fähigkeiten, um digitale Transformationsprozesse zu meistern.

Aus der Managementperspektive sollte die digitale Evolution als ein strategischer Veränderungsprozess verstanden werden, der von den Führungskräften eher ein Verständnis für das Unternehmen und ihre Teams erfordert; und weniger einen reinen Fokus auf

Digitale Transformationsprozesse gelingen nur, wenn die Führungskräfte Strategien entsprechend verfolgen; dazu gehört auch, dass die MitarbeiterInnen in den strategischen Veränderungsprozess mit einbezogen werden

neue, digitale Technologien.¹¹ Einige aktuelle Studien zeigen, dass Technologien über ein enormes Potenzial verfügen, Führungskräfte zu unterstützen und teilweise zu ersetzen, insbesondere in vorhersehbaren Bereichen.¹², aber gleichzeitig Kreativität, Flexibilität, Intuition und Improvisation eindämmen. Technische und methodische Fähigkeiten können als Folge durch neue Technologien zum Teil ersetzt werden, strategisch-konzeptionelle, interaktionelle und soziale Fähigkeiten von Führungskräften werden dagegen immer wichtiger. Digitalen Wandel erfolgreich zu bewältigen erfordert demnach Führungskräfte, die MitarbeiterInnen in Zeiten von großer Unsicherheit führen und neue Technologien durchdacht einsetzen können. Führungskräfte stellen somit (weiterhin) den zentralen Schlüssel zur Bewältigung turbulenter Zeiten mit Unterstützung von Technologien dar.

Literatur

- ¹ Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. L. (2020). Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research. *Academy of Management Discoveries*, 6(3): 341-350. Cennamo, C., Dagnino, G. B., Di Minin, A., & Lanzolla, G. (2020). Managing digital transformation: Scope of transformation and modalities of value co-generation and delivery. *California Management Review*, 62(4): 5-16.
- ² Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3): 34-39.
- ³ Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2): 87-102.
- ⁴ Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4): 569-574.
- ⁵ Gierlich-Joas, M., Hess, T., & Neuburger, R. (2020). More self-organization, more control—or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. *Business Research*, 13: 921-947.
- ⁶ Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1): 883-902.
- ⁷ El Sawy, O. A., Amsinck, H., Kraemmergaard, P., & Vinther, A. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2): 141-166.
- ⁸ Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3): 34-39.
- ⁹ Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1): 883-902.
- ¹⁰ Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1): 20-29.
- ¹¹ Furr, N., Gaarlandt, J., & Shipilov, A. (2019). Don't put a digital expert in charge of your digital transformation. *Harvard Business Review*.
- ¹² Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1): 366-410. Meske, C., Bunde, E., Schneider, J., & Gersch, M. (2022). Explainable artificial intelligence: Objectives, stakeholders, and future research opportunities. *Information Systems Management*, 39(1): 53-63. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2): 118-144. Glikson, E., & Woolley, A. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, 14(2): 627-660. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5): 1159-1197.

Information zu den AutorInnen

Mag.^a Nicole Lettner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Managementwissenschaften an der TU Wien und am Institut für Leadership und Change Management an der JKU Linz. Strategische Themenstellungen wie Unternehmen mit aktuellen Herausforderungen umgehen und erfolgreich die digitale Transformation bewältigen können, konkret strategischer Wandel mit Fokus auf Ambidexterity, Leadership und strategisches Wissensmanagement, spiegeln ihre Forschungsinteressen wider.

Mag.^a Katharina Gilli ist Doktorandin an der Freien Universität Bozen. Nach ihrem Diplom an der Johannes-Kepler-Universität Linz hat sie über zehn Jahre Praxiserfahrung in internationalen Unternehmen gesammelt, bevor sie 2018 begann zu promovieren. Ihre Forschung beschäftigt sich mit Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter.

Univ.-Prof. MMag. Dr. Wolfgang H. Güttel ist Universitätsprofessor für Personal- und Unternehmensführung am Institut für Managementwissenschaften und Dean der Academy for Continuing Education (ACE) an der Technischen Universität (TU) Wien. Seine Forschung ist den Themen Leadership, Strategie & Change Management gewidmet.

Förderungserklärung

Diese Publikation entstand im Rahmen des Forschungsprojekts „Einfluss der digitalen Transformation auf die Entwicklungspfade österreichischer Hidden Champions“, das vom Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank gefördert wird (Projektnummer 18133).

Out-of-the-box. Flexibel. Dynamisch.



Was wir denken

Echte Innovation entsteht in einem kooperativen, wertschätzenden Umfeld mit transparenten Prozessen und offenem Wissensaustausch.

Was wir leben

Die Zeit treibt uns unweigerlich voran. Das erfordert Adaption. Und Adaption bedeutet die Möglichkeit von überall an Projekten zu arbeiten. Vielfältigkeit, Diversität und Flexibilität wird in unserem Unternehmen gelebt und wertgeschätzt.

Was wir tun

Wir nutzen den Wandel und sind als Berater stets auf der Suche nach neuen Technologien und Mitarbeitern:innen, die – wie wir – eine Begeisterung für Innovationen, Softwarelösungen, Veränderungen und Neuheiten teilen.

PALFINGER

90
YEARS
SINCE
1932



DIE NÄCHSTE HERAUSFORDERUNG KANN KOMMEN.

Unsere Anpassungsfähigkeit sichert PALFINGER seit Jahrzehnten eine führende Position auf dem Weltmarkt – und hilft uns dabei, diesen Vorsprung weiter auszubauen. Weil wir auf Veränderungen und Herausforderungen schnell und flexibel reagieren, sind unsere innovativen Kran- und Hebelösungen deshalb vor allem eins: perfekt angepasst an die Anforderungen von heute, morgen und übermorgen. Mehr auf www.palfinger.ag

PALFINGER.AG



Sara Maric

Universitätsassistentin am
Institut für Organisation & JKU Bu-
siness School,
Johannes Kepler Universität Linz
sara.marc@jku.at



Elke Schüßler

Professorin und Institutsvorständin
am Institut für Organisation & JKU
Business School,
Johannes Kepler Universität Linz
elke.schuessler@jku.at

Digitale Plattformen: Ein neues Rezept für die Gastronomiebranche?

Digitale Lieferplattformen für Lebensmittel wie Lieferando und Mjam sind bereits seit mehreren Jahren in Großstädten, auch in Österreich, aktiv und stellen dabei die lokale Gastronomiebranche vor neue Herausforderungen. Wenngleich die Forschungslage über die schwierige Arbeitssituation der KurierdienstleisterInnen in den letzten Jahren gewachsen ist, sind die Beziehungen zwischen Lieferplattformen und Restaurants noch wenig erforscht. Dieser Beitrag untersucht, wie sich Restaurants im Großraum der Stadt Linz (Oberösterreich) im Hinblick auf die Lieferplattformen strategisch positionieren. Die Ergebnisse zeigen, dass weder die Restaurants noch deren Interessensvertretung Plattformen als konkurrierende Marktakteure wahrnehmen. Somit werden keine wesentlichen Strategien entwickelt, um die eigene Marktposition gegenüber Lieferplattformen langfristig zu stärken. Dies entspricht theoretischen Modellen, die zeigen, dass gerade Unternehmen in reifen Branchen dazu tendieren, an veralteten „Branchenrezepten“ festzuhalten, statt ihre Geschäftsmodelle an Umweltveränderungen anzupassen. Basierend auf bestehenden Untersuchungen der Plattformökonomie arbeiten wir ein Set von strategischen Handlungsmöglichkeiten heraus, mit denen Unternehmen aus traditionellen Branchen digitalen Plattformen strategisch begegnen können.

Einleitung

Kleine und mittlere Unternehmen in sogenannten „reifen“ Branchen wie Bekleidung, Einzelhandel oder Gastronomie werden in der Organisationstheorie manchmal als „vor-modern“ bezeichnet¹, weil sie wenig ausdifferenzierte Organisationsstrukturen und auch selten ein dezidiertes strategisches Management besitzen. Gleichzeitig sind diese Unternehmen weiterhin für das gesellschaftliche Zusammenleben zentral – gerade auch im Zusammenspiel mit digitalen Plattformen, einer neuen internetbasierten Organisationsform, die häufig auf Vermittlungsdienstleistungen zwischen traditionellen Unternehmen abzielt². Für die USA wird geschätzt, dass ca. 70% oder über 5,2 Millionen Unternehmen vom Markteintritt digitaler Plattformen betroffen sind³. Plattformen verfügen dabei sowohl über eine technologische als auch eine vertragliche Machtposition. Sie kontrollieren die Algorithmen, mit denen Transaktionen gesteuert und MarktteilnehmerInnen bewertet werden, wie beispielsweise im Fall von Amazon im Einzelhandel, booking.com in der Hotelbranche, Uber im Personentransportgewerbe oder Yelp in der Gastronomie. Darüber hinaus diktieren oder ändern sie einseitig die Vertragsbedingungen. Für viele Unternehmen ist es meist keine Option mehr, nicht mit den mittlerweile weit verbreiteten Plattformen zu interagieren – wodurch wiederum deren Marktmacht gestärkt wird.

Bislang haben sich nur wenige Untersuchungen dem ungleichen Machtverhältnis zwischen digitalen Plattformen und traditionellen Unternehmen aus einer Managementperspektive gewidmet. Die existierenden Studien zeigen, dass der strategische Handlungsspielraum traditioneller Unternehmen zwar gering ist, aber durchaus existiert – umso mehr, je größer und machtvoller diese Unternehmen selbst sind⁴. Aus der strategischen Managementforschung ist jedoch bekannt, dass gerade Unternehmen aus reifen Branchen relativ starre mentale Modelle von ihrem Geschäftsmodell und Wettbewerbsumfeld besitzen⁵ und sich an festgefahrenen Branchenrezepten⁶ orientieren. In diesem Beitrag möchten wir uns daher der Frage widmen, inwieweit Unternehmen aus reifen Branchen digitale Plattformen überhaupt als Bedrohung wahrnehmen und, in der Folge, ihre Geschäftsmodelle überdenken.

Langfristig haben viele digitale Plattformen das Ziel, bestehende Unternehmen schlichtweg zu ersetzen und die Märkte mit ihrer eigenen Plattformlogik zu „kolonialisieren“⁷. Ob dies gelingt, hängt nicht zuletzt von der Gegenreaktion etablierter staatlicher, privater oder zivilgesellschaftlicher Akteure ab⁸. Die Politik ist dabei unter dem Banner der Fortschrittlichkeit und Innovation – ein Bild, das nicht zuletzt auch durch intensive Lobbying-Bemühungen seitens der Plattformen entstanden ist – häufig auf der Seite der Plattformen und erlaubt diesen, beispielsweise in der Form von „Experimentierklauseln“ im deutschen Verkehrssektor, neue Geschäftsmodelle auszuprobieren. Hierdurch kann schnell ein ruinöser Wettbewerb in Gang gesetzt werden, der aber durch angemessene Regulierung aufgehalten werden kann⁹.

In diesem Beitrag analysieren wir am Beispiel des Gastronomiesektors der Stadt Linz in Oberösterreich, wie traditionelle Unternehmen auf den Markteintritt digitaler Plattformen reagieren. Dabei steht die Gastronomiebranche in Linz als typisches Beispiel für ein

traditionelles Branchenökosystem, das hauptsächlich aus Klein- und Mittelbetrieben (KMU) besteht und vom Markteintritt digitaler Plattformen betroffen ist. Unsere Ergebnisse zeigen, dass Plattformen weder von den Restaurants noch von deren Interessensvertretung als disruptive Marktakteure wahrgenommen werden. Die RestaurantbetreiberInnen betrachten Lieferplattformen als lediglich als neue Dienstleister, die sich in die bestehenden Geschäftsmodelle einfügen. Dies lässt sich aus der unterschiedlichen strategischen Orientierung der beiden Akteursgruppen heraus erklären: Internationale Plattformen sind üblicherweise wagniskapitalfinanziert, mächtig und agieren stark zukunftsorientiert, während lokale Klein- und Mittelbetriebe häufig über wenig Finanzkapital verfügen, traditionsorientiert sind und sich stärker auf das Tagesgeschäft konzentrieren. Dieser Kontrast hat sich durch die Corona-Pandemie nur noch weiter verschärft. Anhand von bestehenden Studien aus anderen Branchen sowie aus der industriellen Beziehungsforschung, die sich schon umfassender mit Gegenstrategien von Arbeitskräften gegenüber Plattformen beschäftigt hat, arbeiten wir ein Set von Handlungsmöglichkeiten heraus, mit denen Unternehmen reifer Branchen und ihre Interessensvertretungen den digitalen Plattformen strategischer begegnen können.

Theoretische Perspektive: Geschäftsmodellinnovation

Geschäftsmodelle und Innovationsbarrieren in reifen Branchen: Die Analyse von Geschäftsmodellen in reifen Branchen und in der Plattformökonomie hat mit dem Aufstieg von Internetunternehmen an Bedeutung gewonnen, nicht zuletzt seit Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) die Art und Weise, wie Unternehmen Geschäfte machen, in fast allen Branchen fundamental verändert haben¹⁰. Vereinfacht gesagt beschreiben Geschäftsmodelle, wie ein Unternehmen Wert schafft und diesen in Gewinn umwandelt¹¹. Geschäftsmodelle werden in der Managementliteratur unterschiedlich definiert¹² und entweder als Attribute realer Firmen, als kognitive Schemata, oder als formale Beschreibungen davon, wie ein Unternehmen oder eine Gruppe von Unternehmen funktioniert, verstanden¹³. Im Kontext unserer Studie interessiert uns vor allem die Sicht von Geschäftsmodellen als kognitive Schemata, weil mentale Modelle häufig kollektiv durch eine wechselseitige Orientierung von Unternehmen zueinander im Kontext einer Branche oder eines organisationalen Feldes entstehen¹⁴.

Grundsätzlich bestehen mentale Modelle von Geschäftsmodellen aus vier Elementen: Die Identifizierung der Kunden und Kundengruppen; die Kundenbindung bzw. das Kundenangebot; die Monetarisierung; sowie die Wertschöpfungskette und deren Governance¹⁵. Ein zentraler Bestandteil dieser mentalen Modelle ist die Frage, welche anderen Unternehmen als Wettbewerb definiert werden¹⁶, da sich der eigene Wettbewerbsvorteil am Markt nur in Relation zu den Fähigkeiten anderer Unternehmen bestimmen lässt¹⁷. Bestehende Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen vor allem andere Unternehmen, die ihnen selbst sehr ähnlich sind, als Wettbewerb erkennen¹⁸. Diese Wahrnehmung gleicht sich dann – gerade im Kontext von reifen Branchen – innerhalb einer Gruppe von (häufig in der gleichen Region ansässigen) Unternehmen über die Zeit immer mehr aneinander an, weil Marktinformationen in erster Linie durch das direkte Kontaktnetzwerk gewonnen werden¹⁹.

So entstehen „Branchenrezepte“, in denen sich dominante organisationale Logiken und blinde Flecken in der Wahrnehmung auch auf Branchenebene wiederfinden und bestimmte Prozeduren, Praktiken und Interpretationen in einem bestimmten Wettbewerbsumfeld institutionalisieren²⁰. Baden-Fuller und Stopford²¹ sprechen daher von „Reifheit“ (einer Branche) als einem „state of mind“, in dem sich Unternehmen in einem unprofitabel werdenden Geschäftsmodell gefangen fühlen und aufhören, neue Wertschöpfungsmöglichkeiten zu suchen. Nicht zuletzt dieses „unstrategische“ und „irrationale“²² Verhalten mag im Kontext zunehmender internationaler Konkurrenz zum starken Niedergang der schottischen Strickwarenindustrie (s. vergleichbar auch die deutsche Bekleidungsindustrie²³), ein „Musterbeispiel“ einer reifen Branche, beigetragen haben²⁴. Innovationen hingegen kommen häufig von Akteuren außerhalb dieser Netzwerke. In der Bekleidungsindustrie war es beispielsweise der spanische Textilgigant Inditex, der mit dem „fast fashion“ Geschäftsmodell Bekleidungsproduktion und -handel gleichermaßen revolutionierte.

Für Perkmann und Spicer²⁵ sind Geschäftsmodelle gerade dann performativ, wenn es um die Einschätzung neuer Technologien geht. Sie argumentieren, dass der Wert neuer Technologien von der unternehmerischen Fähigkeit abhängt, neue Strukturen, Stakeholder-Netzwerke und Zielgruppen zu konstruieren, durch die der Wert einer neuen Technologie realisiert werden kann. Diese Sichtweise ist im Kontext digitaler Plattformen besonders wichtig, weil Plattformen als Marktorganisatoren²⁶ eine neue Art der Vermittlung von Angebots- und Nachfragebeziehungen und damit eine potenziell disruptive Veränderung der Wertschöpfung erwirken²⁷. Für Unternehmen aus etablierten Branchen stellt sich daher die zentrale Frage, wie sie den Markteintritt digitaler Plattformen interpretieren. Sehen sie Plattformen als Teil ihres bestehenden Marktes und damit auch als neuen, potenziell bedrohlichen Wettbewerb? Sehen sie Plattformen als Möglichkeit, die bestehenden Stakeholdernetzwerke, beispielsweise die Beziehungen zu Lieferanten und KundInnen, neu zu strukturieren? Betrachten Sie Plattformen als Chance oder auch Notwendigkeit, künftige Geschäftsmodelle gänzlich neu zu denken? Anhand dieser Fragen wird deutlich, dass mentale Modelle auch das Bild von der Zukunft prägen und damit beeinflussen, wie proaktiv und strategisch Unternehmen auf neue (technologische) Entwicklungen reagieren²⁸. Die vergangenheitsorientierten Branchenrezepte aus reifen Branchen stehen somit in einem starken Kontrast zu den zukunftsorientierten Geschäftsmodellen digitaler Plattformen, denen wir uns im nächsten Kapitel genauer widmen.

Das Geschäftsmodell von Lieferando & Co: Viele der weltweit erfolgreichsten Unternehmen wie Apple, Amazon oder Google nutzen die Vorteile plattformbasierter Geschäftsmodelle²⁹. Prinzipiell wird zwischen Innovationsplattformen (z.B. Apple, Facebook, Google) und Transaktionsplattformen (z.B. Lieferando, Mjam, Uber) unterschieden³⁰. Plattformen gelten als „multi-sided markets“, weil sie zwischen mehreren Arten von TeilnehmerInnen vermitteln³¹. Dieser Kerngedanke spielt insofern eine wichtige Rolle, als dass die Anzahl der TeilnehmerInnen den Erfolg einer Plattform nachhaltig beeinflusst. Je mehr Unternehmen und KonsumentInnen auf der Plattform aktiv sind, desto größer ist der Nutzen für alle Beteiligten. Diese Dynamik wird auch unter dem Begriff

der Netzwerkeffekte diskutiert, die es Plattformen ermöglichen, durch schnelles Wachstum einen Markt mittels einer „winner-takes-all“-Logik zu dominieren³². Damit dies erreicht werden kann, bedarf es einer „kritischen Masse“ an PlattformnutzerInnen. Bei der Erreichung dieser kritischen Masse spielt Geschwindigkeit eine wesentliche Rolle. Daher subventionieren Plattformen oftmals die Seite der KonsumentInnen, indem die Nutzung der Plattform für diese Seite kostenlos bleibt. Obwohl Plattformen in ihren Anfängen oftmals Verluste verbuchen müssen, sind sie für InvestorInnen interessant, da sie langfristig Marktmacht und somit Gewinne anstreben. Daher werden Plattformen meist als machtvollere Akteure gesehen, die eine neue Marktlogik einführen und durchsetzen können³³.

Ein weiterer erfolgskritischer Bestandteil des Wachstums von Plattformen ist das Aufkaufen von anderen (kleineren) Plattformen. Die Plattform Just Eat Takeaway (in Österreich: Lieferando) wurde 2000 in den Niederlanden gegründet und hieß damals Thuisbezorgd.nl. 2011 änderte die Plattform ihren Namen in Takeaway. Seit der Gründung wurden die Plattformen Lieferando.de, Pyszne.pl, Lieferheld, pizza.de und Foodora akquiriert. 2020 fusionierten die dänische Plattform Just Eat und Takeaway zu Just Eat Takeaway (JET). Aktuell ist JET weltweit in 25 Ländern aktiv und hat im Jahr 2021 1,1 Milliarden Bestellungen abgewickelt (+187% im Vergleich zum Vorjahr). Im Jahr 2021 lag der Wert aller über die Plattform abgewickelten Bestellungen bei € 28,2 Milliarden und es wurden 99 Millionen KundInnen bedient³⁴. Der Markt liegt bei ca. € 7,13 Milliarden (Stand 01.04.2022). Der amerikanische Transportexperte Hubert Horan (2022)³⁵ schreibt beispielsweise über das (nach wie vor unprofitable) Personentransportunternehmen Uber, welches jüngst auch in den Lieferdienstsektor eingetreten ist, dass Uber durch Akquisen versucht, möglichst schnell seine Marktanteile zu erhöhen und eine Konsolidierung der Branche anstrebt. Diese Vorgehensweise ermöglicht es dem Unternehmen, eine tendenziell wettbewerbswidrige Marktmacht über die KurierdienstleisterInnen und Restaurants auszuüben.

Reaktionen auf den Markteintritt digitaler Plattformen in reifen Branchen: Bislang haben sich nur wenige Untersuchungen mit den Reaktionen traditioneller Unternehmen auf den Markteintritt digitaler Plattformen beschäftigt. Es gibt zwar mittlerweile viele Studien zu Gegenreaktionen von Arbeitskräften, insbesondere im Bereich der „Gig Work“, wie sie für Lieferdienst- oder Transportplattformen geleistet wird³⁶, ebenso wie zu Fragen der Plattformregulierung³⁷, aber die Reaktionen der etablierten MarktteilnehmerInnen sind unterbelichtet. Eine Ausnahme bildet die Studie von Balsiger et al.³⁸, die drei Strategien identifiziert, mit denen etablierte Schweizer Hotels auf den Markteintritt von Buchungsplattformen wie booking.com reagiert haben: „bypassing“ (ein Zimmerkontingent vorhalten, das nicht via Plattformen vermittelt wird), „optimizing“ (durch den Versuch, Sortieralgorithmen zu beeinflussen und „preferred partner“ zu werden sowie die Einführung von Revenue Management Tools) und „mitigating“ (die Nutzung verschiedener Plattformen). Diese Strategien wurden gewählt, um drei zentralen Problemen entgegenzuwirken: Buchungs- und Reiseplattformen diktieren unilateral die Transaktionsbedingungen, wodurch die Hotels Kontrolle über zentrale Bausteine ihrer Geschäftsprinzipien verlieren; Hotels verlieren den direkten Kundenkontakt und können die

Kundenbeziehungen nicht mehr steuern, wenn diese stattdessen von Algorithmen der Plattformen gesteuert werden; und Plattformen sortieren – ebenfalls algorithmengesteuert – die Hotels, wodurch eine Werthierarchie auf Grundlage von Mechanismen und Bewertungskriterien geschaffen wird, die für die Hotels nicht transparent sind. Im Grunde verlieren die Hotels hierbei die Kontrolle über zentrale Elemente ihres Geschäftsmodells.

Cutolo und Kenney³⁹ bezeichnen die Unternehmen im Ökosystem von Plattformen als plattformabhängige UnternehmerInnen und weisen zusätzlich noch auf „collective action“ und „government action“ als mögliche Handlungsstrategien hin. Ein Beispiel für kollektives Handeln wäre beispielsweise die „Fair Tube“ Initiative⁴⁰, in der Youtuber gemeinsam mit der deutschen Gewerkschaft IG Metall einen formalen Prozess zur Konfliktlösung aufgesetzt haben. Die IG Metall war auch an der Entwicklung eines Code of Conduct und einer Ombudsstelle für CrowdworkerInnen beteiligt⁴¹. Dass Regulierung ein wichtiger Weg ist, um den disruptiven Effekt von Plattformen auf bestehende Märkte zu lindern, zeigt auch eine Studie von Pernicka und Schüßler⁴², welche unterschiedliche Reaktionen auf den Markteintritt von Uber in den Städten Berlin und Wien analysiert. Während die Plattformen in Berlin weiterhin als Mietwagengewerbe firmieren und dadurch weniger strengen Marktregeln unterliegen, wurden sie in Wien durch koordiniertes Handeln der Wirtschaftskammer und Arbeiterkammer den bestehenden Regeln des Taxigewerbes untergeordnet. Cutolo und Kenney⁴³ ebenso wie Balsiger et al.⁴⁴ argumentieren, dass die Nutzung von Gegenstrategien von der strukturellen Position sowie den Ressourcen und Fähigkeiten der bestehenden MarktteilnehmerInnen abhängen. Diese sind typischerweise (s. oben) – gerade in reifen Branchen – deutlich geringer als jene der mit viel Wagniskapital ausgestatteten Plattformen.

Die Machtasymmetrien zwischen Plattformen und etablierten AkteurInnen werden auch in anderen Studien betont. Curchod et al.⁴⁵ beispielsweise untersuchen das Machtgefälle zwischen Ebay-NutzerInnen und der Plattform im Umgang mit negativen Bewertungen. Bewertungen werden unilateral von der Plattform überwacht und Algorithmen, die von den VerkäuferInnen weder eingesehen noch beeinflusst werden können, bestimmen über Beziehungen und Sortierungen. Die meist einzige Gegenstrategie – auch in anderen Branchen wie dem Webjournalismus oder eben den KurierdienstleisterInnen – besteht in Versuchen, diese Algorithmen auszuspielen⁴⁶. Speziell im Restaurantsektor zeigen Beuscart et al.⁴⁷, dass französische Restaurants die Online-Bewertungssysteme als „brutal“ und „heuchlerisch“ wahrnehmen und viel Zeit investieren, diese Bewertungen zu beobachten und, wenn möglich, zu verändern. Einige Restaurants haben diese Bewertungen aber durchaus zum Anlass genommen, ihre Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.

i Empirische Studie

Dieser Beitrag basiert auf dem von der JKU Business School geförderten Forschungsprojekt **DIGIAPP**, das zwischen Juli und Dezember 2021 in Kooperation mit der regionalen Essenslieferplattform HungryLama durchgeführt wurde. Diese Plattform möchte Restaurants aus der Region unterstützen, indem sie niedrigere Bereitstellungskosten als Lieferando und Mjam anbietet. Aktuell bietet sie jedoch keinen eigenen Lieferservice an. Das Ziel des Projekts war es, die Geschäftsmodelle der Gastronomie vor dem Hintergrund der Plattformisierung der Gastronomiebranche besser zu verstehen. Wir konzentrierten uns auf die Gastronomiebranche in Linz/Oberösterreich als typisches Beispiel für ein traditionelles Branchenökosystem, das hauptsächlich aus KMUs besteht und vom Markteintritt digitaler Plattformen betroffen ist. Derzeit sind in Linz etwa 1.000 Unternehmen der Sparte Gastronomie der Wirtschaftskammer Österreich registriert.

Um ein umfassendes Bild zu erhalten, haben wir ein qualitatives, exploratives Forschungsdesign verfolgt und eine heterogene Stichprobe von Restaurants befragt. Insgesamt wurden 29 Interviews mit Restaurants aus dem niedrigen (3), mittleren (16) und hohen Preissegment (3) sowie BranchenvertreterInnen (2) und Instagram-FoodbloggerInnen (2) durchgeführt. Die Studie wurde ergänzt durch Interviews mit MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung von HungryLama (3). Die Interviews dauerten ca. 45 Minuten und wurden vollständig transkribiert. Die Daten wurden im Hinblick auf unsere Forschungsfrage und die kognitiven Geschäftsmodellkonfigurationen der Restaurants in einem induktiv-deduktiven Wechselspiel analysiert. In unserer Analyse spielte auch die Corona-Pandemie eine wichtige Rolle und wird in unseren Ergebnissen berücksichtigt, auch wenn die pandemiebedingten Umstände nicht Teil der originären Forschungsfrage des Projekts waren.

Mentale Modelle der Restaurants

Während der COVID-19-Pandemie begrüßten die meisten Restaurants den Service der Plattformen, mit denen sie vor den landesweiten Schließungen nicht zusammengearbeitet hatten. In den von den Branchenakteuren gehaltenen mentalen Modellen der Geschäftsmodelle von Restaurants spielten die Plattformen jedoch keine maßgebliche Rolle; auch auf explizite Rückfragen hin wurde die aggressive Marktdurchdringung dieser Plattformen in unseren Interviews nicht thematisiert. Diese Beobachtung gilt für Imbisse ebenso wie Haubenrestaurants und Restaurants des mittleren Preissegments. Essenslieferplattformen werden somit als reine Dienstleistung wahrgenommen, deren Service genutzt werden kann oder nicht. Was die Marktdurchdringung von Plattformen künftig für das eigene Geschäftsmodell bedeuten könnte, wird nicht strategisch reflektiert. Zu den Konsequenzen der Digitalisierung befragt, gingen unsere InterviewpartnerInnen, wenn überhaupt, auf digitale Abrechnungssysteme oder softwaregestützte Reservierungssysteme ein. Digitalisierung wird hier als Möglichkeit gesehen, um interne Prozesse zu optimieren oder analoge zu ersetzen. Die Plattformisierung reifer Branchen durch internationale Konzerne wird nicht als Teil der immer wieder zitierten „digitalen Transformation“ gesehen.

„So rein aus dem Bauch heraus würde ich einmal sagen, das passt vielleicht nicht ganz in unsere Gastronomiekultur.“
(Interessenvertretung)

Dass Plattformen nicht bloße Dienstleistungsunternehmen der Restaurants sind, sondern versuchen, diese zu ersetzen, sieht man anhand der Entstehung von sogenannten *Ghost Kitchens*. Das sind Restaurants, die von Plattformen betrieben werden und die ausschließlich für die Zubereitung von Speisen zuständig sind. Das Marketing, die Positionierung auf der Plattform sowie die Auslieferung bestellter Speisen wird von der Plattform organisiert. Dabei kann eine „Geisterküche“ für mehrere „Scheinrestaurants“ kochen. Das heißt, auf der Plattform können eine Pizzeria und ein thailändisches Restaurant separat für KundInnen sichtbar sein. Im Hintergrund jedoch kommen die Gerichte beider „Lokale“ aus einer Küche. Einige unserer InterviewpartnerInnen wussten um die *Ghost Kitchens* Bescheid, sahen in diesen jedoch keinen neuen Wettbewerb. Hier wurde – ganz gemäß der Idee der geteilten mentalen Modelle und herkömmlichen Branchenrezepte – argumentiert, dass dies ein anderes Konzept als das der lokalen Restaurants sei und man sich somit mit dieser Form nicht vergleiche. Um unsere Erkenntnisse zu verdeutlichen, werden im Folgenden die kognitiven Konfigurationen der Restaurants zu ihrem Geschäftsmodell anhand von vier Geschäftsmodelldimensionen kurz dargestellt und mit den Geschäftspraktiken der Plattformen verglichen.

„Es kann jeder kochen, was er will, wie er das vermarktet. Wenn die Qualität passt, ja dann ist das sein Konzept und wenn es funktioniert, dann ist das in Ordnung.“ (Kommentar einer Restaurantbetreiberin zu den *Ghost Kitchens*)

Die *Identifikation der Kunden* wird durch das Gesamtkonzept eines Restaurants, die Art der angebotenen Küche, die Qualität der verwendeten Produkte und die Preisgestaltung bestimmt. Viele der befragten Restaurants haben sich über die Jahre einen festen Kundestamm aufgebaut. Im Gegensatz dazu verfügen Lieferplattformen aufgrund der Art und Skalierbarkeit ihrer Dienstleistungen (Online-Bestellung von Speisen und Lieferung) über einen größeren Kundenstamm, der sowohl Restaurants als auch Einzelpersonen, die von zuhause aus Speisen bestellen, umfasst. Dies entspricht dem mehrseitigen Marktmodell von Plattformen. Wir haben festgestellt, dass die Plattformen nicht nach Preissegmenten differenzieren und sowohl gehobene Restaurants als auch preisgünstige Imbisse als potenzielle PlattformnutzerInnen sehen. Dies gibt den Plattformen mehr Macht, einen bestimmten Markt – wie in unserem Fall die Gastronomienbranche – zu beherrschen und Einnahmen zu erzielen.

Die *Bindung von KundInnen und die Erzeugung von Mehrwert* erfolgt durch die multi-sensorische Erfahrung der kreierten Gerichte, die Nutzung der Räumlichkeiten als Ort der sozialen Interaktion und den Austausch zwischen den RestaurantbesitzerInnen und den KundInnen. Der Kontakt zwischen KundInnen und dem „kreativen Kopf“ des Restaurants spielt vor allem im gehobenen Segment eine wesentliche Rolle und trägt auch zur „Markenpflege“ des Betriebs bei. Während der COVID-19-Pandemie und der landesweiten Schließungen haben sowohl Restaurants als auch VerbraucherInnen von den Essenslieferplattformen profitiert. Zum einen konnte der Kontakt zur bestehenden Kundengruppe aufrechterhalten werden, zum anderen waren die Restaurants über die Plattform für ein größeres Publikum sichtbar. Diese Zusammenarbeit hatte jedoch auch negative Effekte wie den Verlust des persönlichen Kontakts zu KundInnen sowie der Kontrolle über die Qualität des Gerichts nach Auslieferung und somit über den Ruf des Restaurants.

Branchendaten Gastronomie

Laut der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) belief sich die Bruttowertschöpfung des Fachverbands Gastronomie im Jahr 2018 auf 4.961 Mio. €. Der Umsatz vor Steuern betrug 2018 10.677 Mio. €, wovon 92,8% von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU: 0-249 Beschäftigte) erwirtschaftet wurden. 2018 erwirtschafteten Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten 4,065 Mio. € an Einnahmen vor Steuern. 2019 gab es 160.098 Beschäftigte in der Gastronomiebranche. Der Frauenanteil lag bei 54,70%.

Restaurants erzielen ihren Gewinn durch den Verkauf von Gerichten zu festen Preisen, die den den Wareneinsatz sowie Personal- und Overheadkostenbeinhalten und dabei auch die Zahlungsbereitschaft der KundInnen berücksichtigen. Laut Aussage der Restaurant-betreiberInnen liegen die Gewinnmargen in der Gastronomiebranche zwischen 3-6% und lassen nicht viel Spielraum für Experimente. Hinzu kommt, dass die Zusammenarbeit mit Plattformen, die vor allem während den COVID-19 bedingten Lockdowns wichtig war, kostspielig ist. Lieferplattformen wie Lieferando oder Mjam verrechnen den Restaurants etwa 12% des Nettoumsatzes für die Nutzung der Plattform und insgesamt

30%, wenn die Lieferung durch die Plattform erfolgt. Vergleicht man die finanzielle Situation der Restaurants mit jener der Plattformen, ergibt sich ein Ungleichgewicht. Denn die Beteiligungsfinanzierungen der InvestorInnen ermöglicht es Plattformen, ihren Handlungsspielraum zum Beispiel im Hinblick auf Marketing, Gutscheinkaktionen oder den Aufbau einer eigenen Lieferflotte von Anfang an weit zu halten. Da diese Art der Mittel in einem gängigen Restaurantbetrieb fehlen, stellt sich die Frage, inwieweit sich ein Restaurant auf einem immer kompetitiver werdenden Markt mit ungleichen GegenspielerInnen behaupten kann, ohne langfristige Verluste in Kauf nehmen zu müssen. Zudem erzielen Plattformen ihre Gewinne nicht nur mit der Abwicklung und Auslieferung bestellter Speisen, sondern etablieren über Ghost Kitchens ein weiteres „Standbein“, das in direkter Konkurrenz zu den Restaurants steht.

„Also ich glaube, dass das vielleicht so von meiner Seite her, es wird sicherlich das Thema der Speisenbestellung bleiben, dass glaube ich schon aber bei weitem nicht mit dem Schwerpunkt wie sie es während der Pandemie hatten.“ (Interessensvertretung)

Die *Wertschöpfungskette* der untersuchten Restaurants ist traditionell zusammengestellt. Sie besteht aus LieferantInnen, die Lebensmittel liefern, Küchen- und Servicepersonal und den Räumlichkeiten, in denen gekocht wird und in denen die KundInnen essen können.

„Wir haben festgestellt, wenn du jetzt nicht die großen Anbieter hast, sprich Lieferando, gehen dir 50% vom Umsatz ab und du bist gezwungen letztendlich diese Plattformen aufzuschalten, egal was die verlangen...“ (HungryLama)

Wir haben festgestellt, dass die Auswahl der Lieferanten und die Beziehung zu ihnen wichtige Bestandteile der Geschäftsmodelle der Restaurants sind – vor allem bei jenen, die Wert auf lokale und regionale Produkte legen. Die meisten der von uns befragten RestaurantbesitzerInnen arbeiten auch im Restaurant, entweder in der Küche oder im Service, und tragen somit selbst einen wesentlichen Teil zur Wertgenerierung bei. Die Integration der Lieferplattformen in die Wertschöpfungskette der Restaurants ist formal freiwillig, unterliegt jedoch einem gewissen Zugzwang, der vor allem durch die Pandemie noch weiter befeuert wurde.

„Wir hatten damals Lieferando als Partner. Ich würde es aber nicht als Partner bezeichnen. Denn einen Partner sucht man sich ja freiwillig aus, und das war hier leider nicht der Fall.“ (Inhaber einer Pizzeria)

Zu den großen Lieferplattformen trat im Juli 2020 eine neue Plattform, HungryLama, mit Sitz in Linz auf den Markt. Diese Plattform möchte eine faire Alternative für lokale und kleine Restaurants sein, indem sie niedrigere Bereitstellabwicklungskosten als Lieferando oder Mjam anbietet. Aktuell verfügt HungryLama über keine eigenen Lieferservice. Von den 22 befragten Restaurants nutzten aber bislang nur zwei Restaurants aus dem mittleren Preissegment die HungryLama Plattform, sind aber gleichzeitig auch auf anderen Plattformen. Den übrigen Restaurants war HungryLama kein Begriff, obwohl die Plattform – zumindest unter KonsumentInnen – einen hohen Bekanntheitsgrad in Linz hat. Die beiden Restaurants empfanden die Plattform als engagiert und fair, und schätzten auch den unkomplizierten Kontakt zur Geschäftsführung, zu der eine persönliche und keine automatisierte und algorithmengesteuerte Beziehung bestand.

Diskussion der Ergebnisse: Machtgefälle und Handlungsstrategien

Aus Sicht der Restaurants gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, mit den Lieferplattformen umzugehen. Zunächst geht es vor allem darum, sich die ambivalente Rolle der Plattformen zu verdeutlichen. Denn Plattformen sind Lieferant und Wettbewerber zugleich. Sie bieten Restaurants eine Dienstleistung an, indem sie – gerade während der COVID-Pandemie – das Tagesgeschäft weiter ermöglichen und erweitern dabei sukzessive – nicht zuletzt auch durch den Aufbau von Ghost Kitchens – ihre Marktposition. Während die Plattformen also einen langfristigen strategischen Plan verfolgen – den Markt zu übernehmen und die etablierten Unternehmen zu ersetzen – halten die Restaurants an ihren „altbewährten“ Geschäftsmodellen fest. Das starke Machtgefälle gegenüber den Plattformen wird als notwendiges Übel akzeptiert. Die Plattformen mit ihrem völlig anderen Geschäftsmodell werden aber nicht als strategische Bedrohung wahrgenommen – wohl weil sie zu weit von dem mentalen Modell eines typischen Gastronomiebetriebs abweichen. Ähnliche Entwicklungen in anderen Branchen haben verdeutlicht, dass Plattformen selten eine „friedliche“ Koexistenz anstreben und nicht bei der ursprünglich angebotenen Dienstleistung bleiben. Plattformen gehen äußerst strategisch vor, haben langfristige Entwicklungserwartungen im Hinblick auf eine angepeilte Monopolstellung und verfügen über erhebliche finanzielle Mittel, die es ihnen ermöglichen, Strategien auszutesten und dabei auch Verluste zu verbuchen. Solange die Anzahl der NutzerInnen und der Bestellungen wächst, bleibt das Geschäftsmodell von Lieferplattformen für internationale InvestorInnen interessant.

Welche Handlungsstrategien lassen sich nun für Gastronomiebetriebe in österreichischen Ballungsräumen wie Linz/Oberösterreich ableiten? Anhand der bestehenden Literatur aus anderen Branchen und den Erfahrungen der PlattformarbeiterInnen lassen sich zumindest vier Handlungsfelder (s. Abbildung 1) identifizieren. Auf der *organisationalen Ebene* können Restaurants versuchen, ihren Umgang mit den Plattformen und deren Algorithmen zu optimieren, um eine möglichst gute Darstellung und Bewertung zu erhalten und dadurch – möglicherweise – den Kundenstamm zu erweitern. Ebenfalls können Restaurants ihren eigenen Blick auf die Plattformen schärfen, sich über die Entwicklungen in anderen Branchen und Ländern informieren und eine strategische Perspektive aufbauen. Beides erfordert allerdings Zeitressourcen, die häufig in der Branche nicht vorhanden sind, ebenso wie den Aufbau von plattformbezogenem Wissen und Kompetenzen.

Auf der *interorganisationalen Ebene* können sich die Restaurants über die Marktentwicklungen austauschen – was wiederum das organisationale Lernen befördert – und kollektive Handlungsstrategien wie den Aufbau einer eigenen Plattform oder die Kooperation mit alternativen Plattformen entwickeln oder auch gemeinsam Druck auf die internationalen Plattformen aufbauen, um bessere Konditionen auszuhandeln. Sie können darüber hinaus ihre Interessenvertretungen bitten, das Marktgeschehen genauer zu beobachten und für regulatorische Maßnahmen auf lokaler, nationaler oder europäischer Ebene einzutreten. Diese Strategien ergänzen die bislang von Cutolo und Kenney⁴⁸ oder Balsinger et al.⁴⁹ diskutierten Strategien um die kollektive Handlungsebene

ebenso wie um die Ebene des strategischen Managements. Denn die Grundvoraussetzung für die Entwicklung von Gegenstrategien ist die Wahrnehmung einer strategischen Bedrohung durch die Plattformen.

	<i>Im direkten Umgang mit der Plattform</i>	<i>Über die Plattform hinaus</i>
<i>Organisationale Ebene</i>	Algorithmen und Bewertungen optimieren	Lernen, Wahrnehmung, Verstehen; strategisches Management implementieren
<i>Interorganisationale Ebene</i>	Eine eigene Plattform aufbauen, mit lokalen Plattformen kooperieren, gemeinsam für bessere Konditionen kämpfen	Interessensvertretungen aktivieren und für eine stärkere Regulierung der Plattformen eintreten



Abbildung 1: Strategische Handlungsoptionen traditioneller Unternehmen gegenüber Plattformen

Fazit

Plattformen gehören zu den weltweit erfolgreichsten Unternehmen. Die stetig wachsende Anzahl an NutzerInnen gibt Aufschluss über diesen Trend, der sich auch in Zukunft fortsetzen wird. Dabei agieren Plattformen nicht nur auf neuen, hoch-technologischen und innovativen Märkten, sondern dringen auch in traditionelle Branchen wie Gastronomie oder Taxigewerbe vor. Dabei gehen sie äußerst strategisch vor, haben langfristige Entwicklungserwartungen und streben eine Monopolstellung an. Zudem verfügen sie über erhebliche finanzielle Mittel, die es ihnen ermöglichen, Strategien auszutesten und dabei auch Verluste zu verbuchen. Beispiele aus anderen Branchen haben gezeigt, dass Plattformen nicht bloß am Markt teilnehmen und bzw. Dienstleistungen anbieten, sondern sich zu Konkurrenten entwickeln können.

Unsere Ergebnisse haben gezeigt, dass weder die Restaurants noch ihre Interessensvertretung Plattformen als neuen Wettbewerber am Markt oder als signifikante Disruptionen wahrnehmen. Das Festhalten an „altbewährten“ Branchenrezepten verhindert die Entwicklung neuer Strategien, um die eigene Position gegenüber diesen Plattformen zu stärken. Auch wenn der Handlungsspielraum für kleine Betriebe wie die befragten Restaurants beschränkt ist, so gibt es dennoch Möglichkeiten, sich vor allem kollektiv diesen Entwicklungen entgegenzusetzen. Die aus der Literatur bekannten Handlungsstrategien konnten wir um eine kollektive Handlungsebene erweitern. Sich gegenüber

Plattformen strategisch zu positionieren, erfordert, diese in ihrer ambivalenten Rolle als Dienstleister und Wettbewerber wahrzunehmen. Da bestehende Studien bereits darauf hingewiesen haben, dass Plattformen in unterschiedlichen Ländern eine unterschiedliche Wirkung entfalten⁵⁰, gilt es, die Kontextbedingungen für diese Handlungsstrategien in weiterer Forschung genauer zu untersuchen.

Literatur

- ¹ Stinchcombe, A.L. (1965). Social Structure and Organizations. In J. P. March, (Eds.), *Handbook of Organizations* (pp. 142-193). Chicago: Routledge.
- ² Arnold, N., Hasse, R., & Mormann, H. (2021). Organisationsgesellschaft neu gedacht: Vom Archetyp zu neuen Formen der Organisation. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 73, 339-360.
- ³ Porac, J., & Thomas, H. (1990). Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*, 15(2), 224-240.
- ⁴ Cutolo, D., & Kenney, M. (2021). Platform-dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 584-605; Balsiger, P., Jammet, T., Cianferoni, N., & Surdez, M. (2022). Coping with Digital Market Re-organization: How the Hotel Industry Strategically Responds to Digital Platform Power. *Competition & Change*, 0 (0), 1-21. Spender, J. C. (1989). *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford: Basil Blackwell.
- ⁵ Porac, J., & Thomas, H. (1990). Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*, 15(2), 224-240.
- ⁶ Spender, J. C. (1989). *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford: Basil Blackwell.
- ⁷ Nachtwey, O., & Staab, P. (2020). Das Produktionsmodell des digitalen Kapitalismus. *Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung*, 285-304.
- ⁸ Frenken, K., van Waes, A., Pelzer, P., Smink, M., & van Est, R. (2019). Safeguarding Public Interests in the Platform Economy. *Policy & Internet*, 12(3), 400-425. Kirchner, S., & Schüßler, E. (2020). Regulating the Sharing Economy: A Field Perspective. *Research in the Sociology of Organizations*, 27, 215-236. Schüßler, E., Attwood-Charles, W., Kirchner, S., & Schor, J. (2021). Between Mutuality, Autonomy and Domination: Rethinking Digital Platforms as Contested Relational Structures. *Socio-Economic Review*, 19(4), 1217-1243.
- ⁹ Pernicka, S. & Schüßler, E. (2022). Zwischen Disruption und Integration: Governance von digitalen Plattformen im Personentransportsektor aus feldtheoretischer Perspektive. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 74, 355-381.
- ¹⁰ DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47 (6), 379-389.
- ¹¹ Teece, D. J., (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2), 172-194. Zott, C., Amit, R. H., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019-1042.
- ¹² Bigelow, L. S., & Barney, J. B. (2021). What can Strategy Learn from the Business Model Approach?. *Journal of Management Studies*, 58 (2), 528-539.
- ¹³ Massa, L., Tucci, C. L., and Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11 (1), 73-104.
- ¹⁴ Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S., (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 156-171. Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46 (6), 419-426. Looock, M., & Hacklin, F. 2015. Business modelling as configuring heuristics. In Baden-Fuller, C. Mangematin, V. (Eds.), *Business models and modelling: 187-205*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. 2015. Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 99-117.
- ¹⁵ Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11 (4), 418-427.

- ¹⁶ Porac, J., & Thomas, H. (1990). Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*, 15 (2), 224-240.
- ¹⁷ Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36 (4), 30-41.
- ¹⁸ Porac, J. F., & Thomas, H. (1988). Taxonomic Cognitive Structures in Managerial Competitive Sensemaking. BEBR faculty working paper; no. 1465
- ¹⁹ Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26 (4), 397-416. Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., & Kanfer, A. (1995). Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 203-227.
- ²⁰ Spender, J. C. (1989). *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford: Basic Blackwell.
- ²¹ Baden-Fuller, C., & Stopford, J. M. (1992). *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*. London: Routledge.
- ²² Baden-Fuller, C. Rising Concentration: The UK Grocery Trade 1970-1980. In: Tucker, K. and Baden-Fuller, C., Eds., *Firms and Markets*. Taylor and Francis, 63-82. Baden-Fuller, C. (1989). Exit from Declining Industries and the Case of Steel Castings. *The Economic Journal*, 99 (398), 949-961. Baden-Fuller, C. (1990). *Managing Excess Capacity*. Hoboken: Blackwell Publishing.
- ²³ Schüßler, E. (2009). Strategische Prozesse und Persistenzen: Pfadabhängige Organisationen der Wertschöpfung in der Bekleidungsindustrie. Berlin: Kohlhammer.
- ²⁴ Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive Groups as Cognitive Communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26 (4), 397-416.
- ²⁵ Perkmann, M., & Spicer, A. 2010. What are Business Models? Developing a Theory of Performative Representations. *Research in the Sociology of Organizations*, 29, 265-275.
- ²⁶ Kirchner, S., & Schüßler, E. (2019). The Organization of Digital Marketplaces: Unmasking the Role of the Internet Platforms in the Sharing Economy. In A. Göhran & N. Brunsson (Eds.), *Organization outside Organizations. The Abundance of Partial Organization in Social Life* (pp. 131-154). Cambridge : Cambridge University Press.
- ²⁷ Wruk, D., Schöllhorn, T., & Oberg, A. (2020). Is the Sharing Economy a Field? How a Disruptive Field Nurtures Sharing Economy Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 66, 131-162.
- ²⁸ Kaplan, S. (2008). Cognition, Capabilities, and Incentives: Assessing Firm Response to the Fiber-Optic Revolution. *Academy of Management Journal*, 51(4), 672-695. Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. 2015. Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 99-117.
- ²⁹ McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps. *Strategic Management Journal*, 38, 141-160.
- ³⁰ Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. New York: Harper Business. Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Brighton: Harvard Business Review Press.
- ³¹ Gawer, A. (2014). 'Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework', *Research Policy*, 43, 1239-1249. McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps. *Strategic Management Journal*, 38, 141-160.
- ³² Hagiu, A., & Wright, J., 2015. Multi-sided Platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.
- ³³ Dolata, U. (2019). Privatization, Curation, Commodification. *Commercial Platforms on the Internet*. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 44 (1), 181-197. Kenney, M., Bearson, D., & Zysman, J. (2021). The Platform Economy Matures: Measuring Pervasiveness and Exploring Power. *Socio-Economic Review*, 19(4), 1451-1483. Kirchner, S., & Beyer, J. (2016). Die Plattformlogik als digitale Marktordnung. *Zeitschrift für Soziologie*, 45 (5), 324-339. Srnicek, N. (2017). *Platform Capitalism*. John Wiley & Sons.
- ³⁴ Just Eat Takeaway Annual Report (2021). <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/takeaway-corporateweb-site-dev/Just-Eat-Takeaway.com-Annual-Report-2021.pdf#page=7>
- ³⁵ Horan, H. (2022). Can Uber Ever Deliver? Part Twenty-Nine: Despite Massive Price Increases Uber Losses Top \$31 Billion. Abgerufen von: <https://www.nakedcapitalism.com/2022/02/hubert-horan-can-uber-ever-deliver-part-twenty-nine-despite-massive-price-increases-uber-losses-top-31-billion.html> (21.03.2022)

- ³⁶ Velthuis, O., & Van Doorn, N. (2020). Weathering Winner-take-all. How Rankings Constitute Competition on Webcam Sex Platforms, and what Performers Can Do About It. In: Stark, D., (Ed.), *The Performance Complex: Competition and Competitions in Social Life*, (167-184). Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What Do Platforms Do? Understanding the Gig Economy. *Annual Review of Sociology*, 46, 273-294. Heiland, H., & Brinkmann, U. (2020). Liefern am Limit. Wie die Plattformökonomie die Arbeitsbeziehungen verändert. *Industrielle Beziehungen*, 27 (2), 5-6. Wood, A., & Lehtonvirta, V. (2021). Antagonism Beyond Employment: How the 'Subordinated Agency' of Labour Platforms Generates Conflict in the Remote Gig Economy. *Socio-Economic Review*, 19 (4), 1369-1396.
- ³⁷ Frenken, K., van Waes, A., Pelzer, P., Smink, M., & van Est, R. (2019). Safeguarding Public Interests in the Platform Economy. *Policy & Internet*, 12(3), 400-425. Thelen, K. (2018). Regulating Uber: The Politics of the Platform Economy in Europe and the United States. *Perspectives on Politics*, 16 (4), 938-953.
- ³⁸ Balsiger, P., Jammet, T., Cianferoni, N., & Surdez, M. (2022). Coping with Digital Market Re-organization: How the Hotel Industry Strategically Responds to Digital Platform Power. *Competition & Change*, 0 (0), 1-21.
- ³⁹ Cutolo, D., & Kenney, M. (2020). Platform-Dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 584-605.
- ⁴⁰ Niebler, V. (2020). 'YouTuber Unite': Collective Action by YouTube Content Creators. *Transfer*, 26(2), 223-227.
- ⁴¹ Gegenhuber, T., Schuessler, E., Reischauer, G., & Thäter, L. (2022). Building Collective Institutional Infrastructures for Decent Platform Work: The Development of a Crowdwork Agreement in Germany. *Research in the Sociology of Organizations*, 79, 43-68.
- ⁴² Pernicka, S. & Schüßler, E. (2022) Zwischen Disruption und Integration: Governance von digitalen Plattformen im Personentransportsektor aus feldtheoretischer Perspektive. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 74, 355-381.
- ⁴³ Cutolo, D., & Kenney, M. (2021). Platform-dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 584-605.
- ⁴⁴ Balsiger, P., Jammet, T., Cianferoni, N., & Surdez, M. (2022). Coping with Digital Market Re-organization: How the Hotel Industry Strategically Responds to Digital Platform Power. *Competition & Change*, 0 (0), 1-21.
- ⁴⁵ Curchod, C., Patriotta, G., & Wright, M. (2020). Self-categorization as a Nonmarket Strategy for MNE Subsidiaries: Tracking the International Expansion of an Online Platform. *Journal of World Business*, 55(3), 1-13.
- ⁴⁶ Christin, A. (2017). Algorithms in Practice: Comparing Web Journalism and Criminal Justice. *Big Data & Society*, 1-14. Cameron, L. D., & Rahman, H. (2022). Expanding the Locus of Resistance: Understanding the Co-constitution of Control and Resistance in the Gig Economy. *Organization Science*, 33(1), 38-58. Rahman, H. (2021). The Invisible Cage: Workers' Reactivity to Opaque Algorithmic Evaluations. *Administrative Science Quarterly*, 66(4), 945-988.
- ⁴⁷ Beuscart, J. S., Mellet, K., & Trespeuch, M. (2016). Reactivity Without Legitimacy? Online Consumer Reviews in the Restaurant Industry. *Journal of Cultural Economy*, 9(5), 458-475.
- ⁴⁸ Cutolo, D., & Kenney, M. (2021). Platform-dependent Entrepreneurs: Power Asymmetries, Risks, and Strategies in the Platform Economy. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 584-605.
- ⁴⁹ Balsiger, P., Jammet, T., Cianferoni, N., & Surdez, M. (2022). Coping with Digital Market Re-organization: How the Hotel Industry Strategically Responds to Digital Platform Power. *Competition & Change*, 0 (0), 1-21.
- ⁵⁰ Pernicka, S. & Schüßler, E. (2022) Zwischen Disruption und Integration: Governance von digitalen Plattformen im Personentransportsektor aus feldtheoretischer Perspektive. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 74, 355-381.

Information zu den Autorinnen

Mag.^a Sara Maric ist Universitätsassistentin am Institut für Organisation an der Johannes Kepler Universität in Linz und beschäftigt sich in ihrer Forschung mit den Herausforderungen und Implikationen des digitalen Kapitalismus auf Arbeitsgestaltung sowie die Entwicklung traditioneller Branchen.

Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Elke Schüßler ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Vorständin des Instituts für Organisation an der Johannes Kepler Universität in Linz. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit gesellschaftlichen Herausforderungen wie der Globalisierung, dem Klimawandel, der menschenwürdigen Arbeit und der Digitalisierung, jüngst insbesondere mit der Transformation von Branchen, Organisationen und Arbeitsbeziehungen im Kontext der Plattformökonomie.

Förderungserklärung

Das Projekt DIGIAPP wurde durch einen Applied Research Grant der JKU Business School gefördert.



David Romanowski

Senior Partner
Porsche Consulting

david.romanowski@
porsche-consulting.com



Gordon Müller-Seitz

Professor und Leiter des
Fachgebiets für Strategie, Innovation
und Kooperation, Technische
Universität Kaiserslautern

gms@wiwi.uni-kl.de

Alle gegen alle, alle für alle – ist das möglich?

Coopetition-Management in Produktionsnetzwerken

In der Unternehmenspraxis lassen sich immer wieder Konstellationen festhalten, in denen zwei oder mehr Akteure gleichzeitig miteinander kooperieren, aber gleichzeitig auch im Wettbewerb miteinander stehen. Dieses als Coopetition bekannte Phänomen wurde bis dato vorrangig vor dem Hintergrund von interorganisationalen Konstellationen analysiert, selten innerhalb von Konzernstrukturen. Der vorliegende Beitrag adressiert das Management von Coopetition in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken im verarbeitenden Gewerbe und zeigt auf, dass Coopetition nicht nur aus kooperativen und wettbewerbsorientierten Praktiken besteht, sondern auch hybride Praktiken mit sowohl kooperativem als auch wettbewerbsorientiertem Charakter vorzufinden sind. Schließlich wird eine Heuristik entworfen, wie sich Coopetition intraorganisational managen lässt.

Kooperation und Wettbewerb in intraorganisationalen Netzwerken als Spannungsfeld

Das Phänomen der Coopetition wurde erstmals durch den Gründer der Softwareunternehmung Novell Ray Noorda erwähnt und kurze Zeit später von Brandenburger und Nalebuff¹ in die wissenschaftliche Managementdiskussion um Spannungsfelder zwischen miteinander kooperierenden Unternehmungen eingebracht. Der von den beiden Autoren empirisch fundierte und konzeptionell ausformulierte Leitgedanke bezieht sich auf das simultane Vorhandensein von Kooperation und Wettbewerb zwischen zwei oder mehr Unternehmungen (der Neologismus Coopetition setzt sich aus den Begriffen Cooperation und Competition zusammen). Gängige Kontexte, die durch Coopetition gekennzeichnet sind, sind demzufolge strategische Allianzen und andere interorganisationale Kooperationsformen, wie etwa Netzwerke.² Zu denken wäre hier etwa an Unternehmungsnetzwerke in der Halbleiterindustrie.³ Denn einerseits kooperieren dort

Organisationen wie Intel, Hewlett Packard, IBM oder Samsung miteinander, um Synergiepotentiale zu erschließen, technologische Risiken und Unsicherheiten in den Griff zu bekommen und Zulieferketten gemeinsam zu unterstützen. Andererseits stehen die Unternehmungen im Wettbewerb miteinander hinsichtlich der Vermarktung ihrer Computerchips.

Während Managementforschung und -praxis für diese interorganisationalen Netzwerkkonstellationen eine Reihe Anregungen liefern, wie Kooperation und Wettbewerb gehandhabt werden können,⁴ fehlt es bisher an einer ausführlichen Auseinandersetzung mit Blick auf die Frage, wie Coopetition innerhalb von Unternehmungen zu managen sind. Dies betrifft vor allem global agierende Konzerne. Diese sehen sich nämlich oftmals mit der Herausforderung konfrontiert, Nachfrageschwankungen im intraorganisationalen Netzwerk auszubalancieren, ein Lernen zwischen unterschiedlichen Standorten zu gewährleisten oder aber auch darauf Acht zu geben, dass der Wettbewerb zwischen den einzelnen Standorten aufrechterhalten wird und dabei wiederum aber auch nicht ausartet.

Angesichts dieser Beobachtungen stellt sich für Managementforschung und -praxis die Frage, wie ein Coopetition-Management für intraorganisationalen Netzwerke aussehen könnte?

Zur Beantwortung der angeführten Fragestellung wird auf eine Langzeitfallstudie in verschiedenen Industrien zurückgegriffen. Dabei wird auf Beispiele intraorganisationaler Produktionsnetzwerke von Großkonzernen in Europa, vorrangig Deutschland, zurückgegriffen. Intraorganisationalen Produktionsnetzwerke stellen nämlich insofern par excellence einen für intraorganisationalen Coopetition geeigneten Kontext dar, da derartige Konzernstrukturen ein gezieltes Austarieren zwischen Kooperation und Wettbewerb benötigen. Denn einerseits bietet es sich an, die Potentiale von Konzernen mit Blick auf das Ausnutzen von Synergien und vor allem auch Skaleneffekten durch Kooperation zwischen den einzelnen Standorten zu erschließen. Andererseits gilt es Trägheit zu vermeiden und die Innovationskraft zu erhalten und daher den Wettbewerb zu befeuern. Auf Basis der empirischen Evidenzen werden Handlungsempfehlungen für ein Coopetition-Management von intraorganisationalen Netzwerken abgeleitet.

Der Beitrag ist dabei wie folgt strukturiert: Zunächst wird der Stand der Forschung zum Thema Coopetition referiert. Anschließend werden Untersuchungskontext und Methodik erörtert, bevor wir im Ergebnisteil dokumentieren, welche Best Practices auf Basis der Langzeitfallstudie identifiziert wurden. Darauf aufbauend kommt es zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für Forschung und Praxis und einem Fazit.

Coopetition in intraorganisationalen Netzwerken als unerforschtes Phänomen

Wie bereits eingangs erwähnt, thematisiert der Coopetition-Begriff zwei oder mehr miteinander in Kooperation und Wettbewerb stehende Organisationen. Insofern verwundert es nicht, dass das Gros der bisherigen Forschung interorganisationale Konstellationen berücksichtigte und weniger die hier im Fokus stehenden intraorganisationalen Konzernstrukturen, in denen auch Coopetition vorzufinden ist.

Wenngleich in der Coopetition-Forschung auch bilaterale Kooperation mit Berücksichtigung finden, so stehen vor allem interorganisationale Netzwerke im Mittelpunkt. Diese lassen sich nach Sydow als „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar[stellen], die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“⁵ als definieren. Folglich spielen Vertrauen, das Zuweisen von Ressourcen, die Kontrolle des Kooperationsfortschritts im Sinne eines Monitorings, die Partnerauswahl und das Aushandeln der Kooperationsgegenstände sowie die Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass in diesem Zusammenhang zwar ungleiche Machtverhältnisse vorherrschen können (z. B. zwischen einem Großkonzern und zwei mittelständischen Zulieferunternehmen zu Lasten der beiden Letztgenannten), aber letztlich die rechtliche Unabhängigkeit dazu führt, dass die Unternehmen keine Weisungsbefugnisse einander gegenüber wie im Fall von Konzernstrukturen haben.

Die Durchgriffsrechte innerhalb des Konzerns ermöglichen es daher eher, die Coopetition wesentlich nachhaltiger zu beeinflussen. Gerade hier steht die Forschung aber noch im Vergleich zu Coopetition in interorganisationalen Konstellationen am Anfang.⁶ Ursächlich hierfür ist, dass zumeist primär auf Kooperation oder Wettbewerb abgestellt wird. Genuin auf Kooperation *und* Wettbewerb stellen im intraorganisationalen Kontext nur wenige Studien ab.⁷ Zudem ist zu monieren, dass die bisherigen Studien ein recht statisches Verständnis haben und Coopetition nicht im Zeitablauf beleuchten.

Vor diesem Hintergrund lässt sich überdies konstatieren, dass eine Betrachtung von konkreten Managementinstrumenten selten erörtert wird. Auf Basis einer systematischen Literaturrecherche kommt der Erstautor dieses Beitrags auf der Suche nach konkreten Managementpraktiken sodann auch zu dem Schluss, „Abschließend kann somit an dieser Stelle festgehalten werden, dass [...] bisher [Coopetition-]Praktiken nur für einzelne Themen identifiziert worden sind, um Kooperation oder Wettbewerb und in den seltensten Fällen beides gleichzeitig adäquat zu steuern [...] Ergänzend dazu kann somit zusammenfassend hier eine zweite Forschungslücke konstatiert werden, die in der bisherigen Forschung noch nicht bearbeitet wurde: die Identifizierung von möglichen Praktiken zur gezielten Steuerung von Coopetition“⁸. Um ein fundiertes Verständnis von Coopetition-Praktiken zu erlangen, rekurren wir im Folgenden auf die Überlegungen von Romanowski sowie weiterführende empirische Erhebungen.

Studiendesign: Coopetition-Management in Konzernen

Im Rahmen von rund drei Jahre wurden für diese Studie⁹ Daten erhoben. Der Erstautor hat in diesem Zusammenhang über 40 Interviews geführt und neun Workshops zur genannten Thematik mit Produktionsleitern abgehalten. Zudem flossen rund 250 Tage teilnehmende Beobachtung sowie externe und interne Dokumente der untersuchten Konzerne mit in die nachstehenden Ausführungen ein. Das Autorenkollektiv profitiert in diesem Zusammenhang von der Berufspraxis des Erstautors, der aufgrund seiner hochrangigen Kontakte und eigenen Beratungserfahrung immer wieder Theorie und

Praxis eng miteinander auf fruchtbare Art und Weise verzahnen konnte. Der Zweitautor fungierte in diesem Zusammenhang stets als theoretische Reflexionsfläche für den Erstautor, weshalb hier die unterschiedlichen Perspektiven sehr produktiv genutzt werden konnten.

Im Rahmen der Datenanalyse kooperierten die Autoren ebenfalls sehr eng miteinander. Entsprechend des Standes der Forschung in den Sozialwissenschaften wurden illustrative Belege in entsprechenden Tabellen und Abbildungen als Diskussionsbasis erarbeitet und dann von beiden Autoren in mehrstündigen Sitzungen ein Konsens hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse erarbeitet. Es erfolgte ein enger Austausch zur Ableitung der nachstehend erörterten Handlungsempfehlungen und im vorliegenden Beitrag finden sich nur jene Ergebnisse und Managementimplikationen wieder, auf die sich die beiden Autoren verständigen konnten.

Phasenorientierte Betrachtung des Coopetition-Managements

Die Ergebnisse sollen entlang von zwei Beobachtungen strukturiert vorgestellt werden. Erstens betrifft dies das Management von Coopetition entlang von Phasen. Zweitens kommt es zur Erörterung von konkreten Coopetition-Praktiken beziehungsweise -Instrumenten.

Bevor wir näher auf die phasenorientierte Betrachtung eingehen, wollen wir kurz empirische Illustrationen für sowohl Kooperation als auch Wettbewerb liefern (s. hierfür den Überblick in nachstehender Darstellung). Die Kooperation wurde dabei durch eine Reihe von Rahmenfaktoren begünstigt. Hierzu zählen etwa die geografische Nähe, das Erstellen gleichartiger Produkte oder dem Vorhandensein gleichartiger Basisstrukturen bestimmter Produktgruppen.

Mit Blick auf die Kooperation zwischen den Standorten sei ferner konkret auf den Produktionsanlauf verwiesen. Hier äußerten die Probandinnen und Probanden unisono, dass hier sehr stark wechselseitige Unterstützung erfolgt. Kooperationsgegenstand waren dabei etwa fachliche Themen (z. B. Prozesse und Prozessoptimierungen, neue Technologien oder die Organisationsgestaltung), Ressourcen (z. B. die Nutzung gemeinsamer Anlagekapazitäten oder der Austausch von Personal oder Ersatzteilen) oder auch Qualifizierungsmaßnahmen.

Wettbewerb ließ sich demgegenüber vor allem in der Phase der Produktallokation festhalten. In diesem Falle konkurrierten die Standorte innerhalb der untersuchten Produktionsnetzwerke. Allerdings ließen sich Wettbewerbspraktiken auch anderweitig identifizieren. Hierzu zählen etwa das Abbilden von Ranglisten, möglichst transparent ausgestaltete Kennzahlenberichte über die einzelnen Produktionsstandorte sowie unternehmensinterne Formate zur Anerkennung (z. B. das Ausloben von Preisen).

Kooperation	Coopetition	Wettbewerb
IT-gestützter Wissensaustausch	Benchmarking	Ausschreibung
Kleine standortübergreifende Cluster	Fachliche Expertenkreise	Ranglisten
Kooperationsfördernde Kultur	Ideentransfer-Wettbewerb	Transparente Kennzahlenberichte
Kooperationsorientierte Führung	Management-Treffen	Unternehmensinterne Anerkennung
Standortexterne Unterstützung	Standortübergreifende Aktivitäten	
Standort-Patenschaften	Top-Management-Besprechung	
Standortübergreifende Mitarbeiterrotation		
Standortübergreifende Zielvereinbarung		
Wissens-Multiplikatoren		
Wissenstransparenz		

Abbildung 1: Identifizierte Praktiken zur Förderung von Kooperation, Coopetition sowie Wettbewerb
(Quelle: Leicht modifiziert nach Romanowski, 2021: 171)

Neben diesen Praktiken hinsichtlich Kooperation und Wettbewerb konnten auch genuine Coopetition-Praktiken beobachtet werden. Diese Praktiken vereinen sowohl Kooperations- als auch Wettbewerbselemente. Hierzu zählte etwa das Benchmarking zwischen Standorten, bei dem standortspezifische Kennzahlen erhoben werden. Dies ist insofern ein Instrument, um den Wettbewerb zwischen den Standorten zu befeuern, als dass jeder Standort bemüht ist, möglichst gut im Rahmen des entsprechenden Standortvergleichs abzuschneiden. Auf der anderen Seite kann Benchmarking jedoch auch dazu dienen, fachlichen Austausch anzuregen und trägt somit zu Kooperation zwischen den Standorten bei.

Ein weiteres Beispiel stellt der Ideentransferwettbewerb dar. Dieser manifestiert sich in der Generierung möglichst vieler unterschiedlicher Ideen, wie eine bestimmte Herausforderung bewältigt werden kann. Dabei gilt es die eigenen Best-Practice-Ideen an andere Standorte zu transferieren. Kooperativ ist dieses Instrument insofern ein Anreiz besteht, die standorteigenen Best Practices entsprechend der übergreifenden Zielsetzung an andere Standorte zu vermitteln. Gleichzeitig weist diese Praktik jedoch auch insofern kompetitiven Charakter auf, als dass eine Rangliste der erfolgreich transferierten Ideen je Standort dazu führt, dass die Standorte bemüht sind, möglichst weit oben im Wettbewerb zu rangieren (s. hierzu auch die Praktiken im Scheinwerferlicht bei Samsung¹⁰ und Volkswagen¹¹ in dem nebenstehenden Falldarstellung).

Kommen wir nun zu den zeitlich gelagerten Beobachtungen hinsichtlich des Coopetition-Managements. Hier lässt sich konstatieren, dass unterschiedliche Phasen aufeinander folgen. Die voranstehend präsentierten Coopetition-Praktiken ließen sich nämlich nicht nur als isolierte Instrumente beobachten. Vielmehr zeigte es sich, dass sie

entlang unterschiedlicher Phasen gezielt durch die Konzernleitung beeinflusst werden und sich somit kooperative, coopetitive und wettbewerbsorientierte Praktiken abwechseln.

Wenngleich sich die Phasen nicht in jedem Fall trennscharf unterscheiden lassen, so kann jedoch die Veränderung der Coopetition im Zeitablauf fallübergreifend nachgezeichnet werden. Die folgende Darstellung skizziert diese Gedanken.

Als zentrales Ergebnis ließ sich dabei festhalten, dass eine Unterteilung zwischen den drei Phasen Produktallokation (in dieser Phase wird durch die Konzernzentrale entschieden, welches Produkt an welchem Standort produziert wird), Produktionsanlauf (in dieser Phase wird das betreffende Produkt erstmals produziert) sowie der Serienproduktion (in dieser Phase wird ist die Produktion des jeweiligen Produkts sodann ausgerollt) für die Auseinandersetzung mit Coopetition-Praktiken hilfreich ist. Denn mit Blick auf die Produktallokation herrschen wettbewerbsorientierte Praktiken vor. Demgegenüber zeichnet sich der Produktionsanlauf eher durch kooperationsorientierte Praktiken aus. Die Serienproduktion ist sodann vorrangig durch Coopetition geprägt.

Zwei Praktiken in unterschiedlichen Industrien im Scheinwerferlicht

Der Einsatz von Praktiken zur Förderung von interner Kooperation oder Wettbewerb – oder oftmals in der Praxis genannt von Managementtools oder -werkzeugen – ist weit verbreitet, jedoch häufig nur um entweder Kooperation oder Wettbewerb zu adressieren. Wobei letzteres bei einem internen Netzwerk auch nicht direkt auf der Hand liegt, doch scheinbar ist der altbekannte Spruch „Konkurrenz belebt das Geschäft“ auch hier gültig. Doch hierzu führt eine hochrangige Führungskraft mit Blick auf den Wettbewerb innerhalb einer Unternehmung differenziert aus: „Also Wettbewerb geht erst mal immer, aus meiner Sicht her, immer in zwei Richtungen. Das eine ist ein konstruktiver Wettbewerb, das andere ist ein eher kritischer Wettbewerb“. Daher sollte der Fokus intern auf dem konstruktiven Wettbewerb liegen.

1. Kooperationspraktik: Standortübergreifende Mitarbeiterrotation bei Samsung

Samsung rotiert top Mitarbeiter von „high-performing-“ zu „low-performing“-Geschäftseinheiten, um hier einen möglichst guten Wissenstransfer zu gewährleisten. Daneben werden durch die Rotation weitere informelle Netzwerke gebildet, die helfen bei Herausforderungen Ansätze oder gar Best-Practice mit der vorherigen Geschäftseinheit auszutauschen.

2. Wettbewerbspraktik: Unternehmensinterne Anerkennung bei Volkswagen

Bei Volkswagen konkurrieren Komponentenstandorte um einen internen Award namens „Speed+“ in fünf Kategorien, hauptsächlich fokussiert auf Kennzahlen. Es wird ebenfalls das organisatorische Thema Shopfloor Management bewertet. Dazu wurden in einer Performance-Liga monatliche Zwischenergebnisse transparent veröffentlicht, die die Standorte motivieren sollten, weiter an ihren Themen zu arbeiten. Erwähnenswert sei zusätzlich, dass ebenfalls eine sechste Kategorie ins Leben gerufen wurde, die das Thema Kooperation in den Vordergrund stellt, somit in dieser Kategorie eine Coopetition-Praktik darstellt, die gleichzeitig Kooperation fördert, aber durch den Award Wettbewerb schürt.

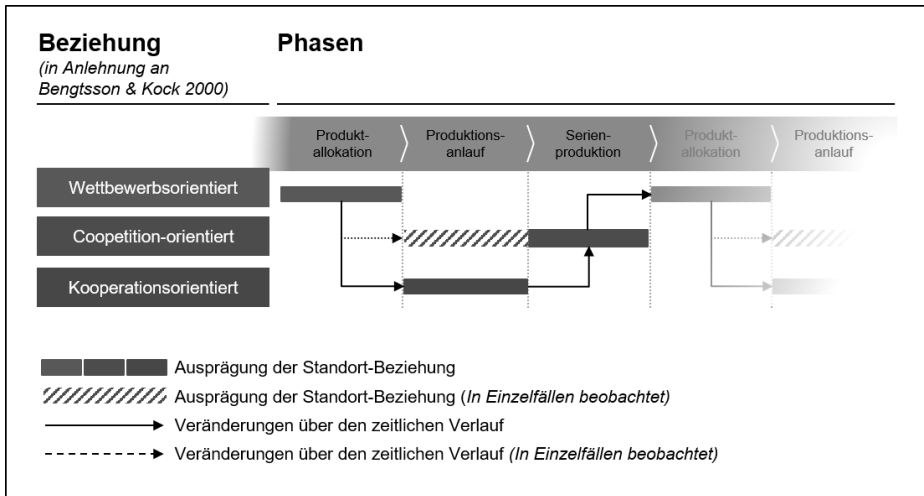


Abbildung 2: Veränderung der Coopetition-Beziehung im zeitlichen Verlauf.
(Quelle: Leicht modifiziert nach Romanowski, 2021: 174)

Es liegt nahe, dass Parallelen zu interorganisationaler Coopetition aufzufinden waren. Allerdings waren auch immer wieder Differenzen zu konstatieren. So handelt es sich etwa im Fall der Ausschreibungen, die vorrangig im Rahmen der Produktallokation in Anschlag gebracht werden, um ein wettbewerbsorientiertes Instrument. Dies steht im Kontrast zum eher kooperativen Vorgehen bei interorganisationalen Coopetition-Konstellationen.¹² Dies lässt sich damit begründen, dass im Fall der gemeinsamen Entwicklung innovativer Produkte oder Dienstleistungen Kooperation überwiegt. Demgegenüber herrscht sodann in späteren Phasen Wettbewerb vor – also genau umgekehrt zu der hier beobachteten Coopetition.

Handlungsempfehlungen für ein Coopetition-Management in intraorganisationalen Netzwerken

Wie lassen sich intraorganisationale Produktionsnetzwerke beziehungsweise generell intraorganisationale Netzwerke besser mit Blick auf das Spannungsfeld der Coopetition handhaben? Zunächst gilt es zu konstatieren, dass im Gegensatz zu interorganisationalen Coopetition-Konstellationen die Konzernzentrale über die notwendigen Durchgriffsrechte verfügt, um Coopetition intraorganisational zu managen. Die Hierarchie spielt hier also durchaus eine gewichtige Rolle, vermag jedoch auch nur die Rahmenbedingungen zu setzen.

Es wäre auch denkbar, dass dies andere Akteure übernehmen, was jedoch im Fall der vorliegenden Untersuchung nicht beobachtet werden konnte. Die Zentrale kam dabei insofern in Frage, als dass ihr die Rolle eines weitestgehend neutralen Vermittlers zugeschrieben wurde, da sie das konzernweite Wohl im Auge haben sollte. Aufbauend auf

den empirischen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass die unterschiedlichen Coopetition-Praktiken keineswegs mit Blick auf die Intensität der Beeinflussung von Kooperation und / oder Wettbewerb gleich ausgeprägt sind. Romanowski zufolge kann die Intensität zwischen keinem, niedrigen, einem mittleren sowie hohen Einflussgrad unterschieden werden. Stellt man den Einfluss von Kooperations- und Wettbewerbsorientierung einander gegenüber, so lässt sich diese Gegenüberstellung anhand nachfolgender Matrix darstellen.

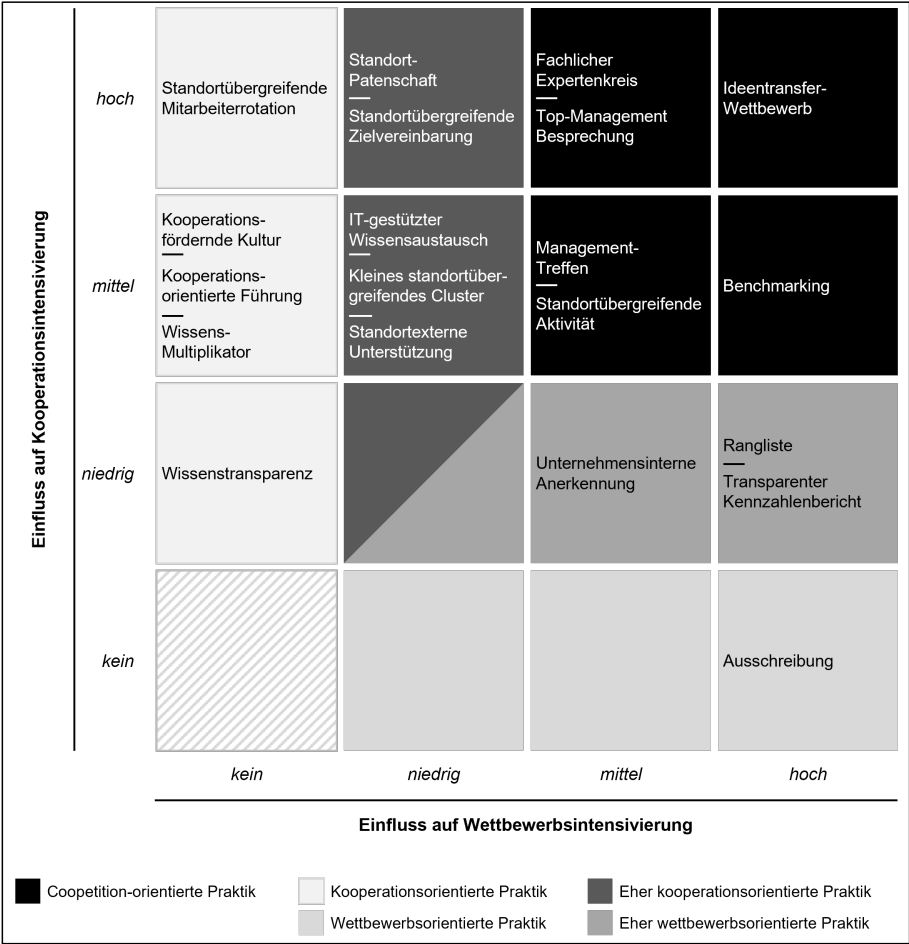


Abbildung 3: Matrixartiger Überblick über die intraorganisationalen Coopetition-Praktiken.
(Quelle: Romanowski, 2021: 190)

Zur Verdeutlichung des Mehrwerts dieser Darstellung sei illustrativ erneut auf die Praktik der Ausschreibung verwiesen. Kommt es zum Einsatz dieser Praktik, wird der Wettbewerb stark intensiviert, indem es zu einem Standortvergleich kommt und üblicher-

Die Coopetition-Praktik „Ideentransfer Wettbewerb“

Der Ideentransfer-Wettbewerb ist als hybride Praktik zu interpretieren, da sich hier hochgradig Wettbewerb und Kooperation wiederfinden lassen. Denn der Austausch von Ideen zwischen Standorten ist maßgeblich durch Kooperation gekennzeichnet, wohingegen die aus dem Ideentransfer-Wettbewerb resultierende Rangliste als stark wettbewerbsorientiert einzuordnen wäre. Die einzelnen Komponenten lassen sich wie folgt beschreiben.

3. Ideentransfer als per se Kooperation

Die initiale Idee ist es möglichst vielversprechende Ideen mit einer hohen Möglichkeit der Übertragbarkeit an andere Standorte zu generieren. So könnte beispielsweise Standort A eine Lösung für eine Montagehilfe erarbeiten, die ebenfalls am Standort B direkt übernommen werden kann. Dabei hat Standort A bei der Erarbeitung der Lösung darauf geachtet, dass die Montagehilfe bestmöglich das bestehende Problem löst und gleichzeitig aber auch von möglichst vielen anderen Standorten eingesetzt werden kann, in dem die Anforderungen weitere Standorte im Prozess mit verarbeitet wurden.

4. Wettbewerb über Ranglisten

Der Wettbewerb über Ranglisten wird darüber gesteuert, dass die Standorte über bestimmte Kennzahlen miteinander verglichen und in eine Reihenfolge gebracht werden. So kann beispielsweise die Produktivität an den Standorten erfasst werden, um dann daraus eine Rangliste zu erstellen. Eine Veröffentlichung dieser Rangliste unter den Standorten führt in der Regel dazu, dass sich jeder mit dem Anderen im Wettbewerb sieht und eigene Ideen für die Steigerung der Produktivität für sich behalten dürfte.

5. Die Kombination beider Ansätze

Verbindet die Unternehmenszentrale diese beiden Ansätze miteinander und bildet eine Rangliste über die transferierten Ideen (als Produkt aus Anzahl der transferierten Idee sowie dem Einfluss der Ideen im Produktionsnetzwerk), so entsteht eine Coopetition-Praktik, die die Kooperation fördert, aber gleichzeitig über die Rangliste Wettbewerb erzeugt. Jedoch nützt dieser Wettbewerb sodann dem gesamten Netzwerk.

weise nur ein Sieger gekürt wird. Eine kooperative Facette existiert hier also nicht. Hingegen die standortübergreifende Mitarbeiterrotation zielt darauf ab, hauptsächlich Kooperation zu fördern. Mitarbeiter werden von einem Standort zum Standort versetzt und bringen demnach ihre Ideen, die Best-Practices aus dem vorherigen Standort mit und versuchen sie als „Quick Win“ direkt im neuen Standort ebenfalls zu etablieren.

Ferner können nunmehr noch die unterschiedlichen Phasen, skizzierten Gegenstände der Kooperation und Praktiken zueinander in Beziehung gesetzt werden. Dies geschieht im voranstehenden Überblick. Diese Darstellung kann als Heuristik dienen, um entlang des links dargestellten Ablaufschemas in Fragenform – Wann tritt Coopetition auf? -> Was ist der Gegenstand der Coopetition -> Wie kann Coopetition gesteuert werden? – intraorganisationale Coopetition zu managen.

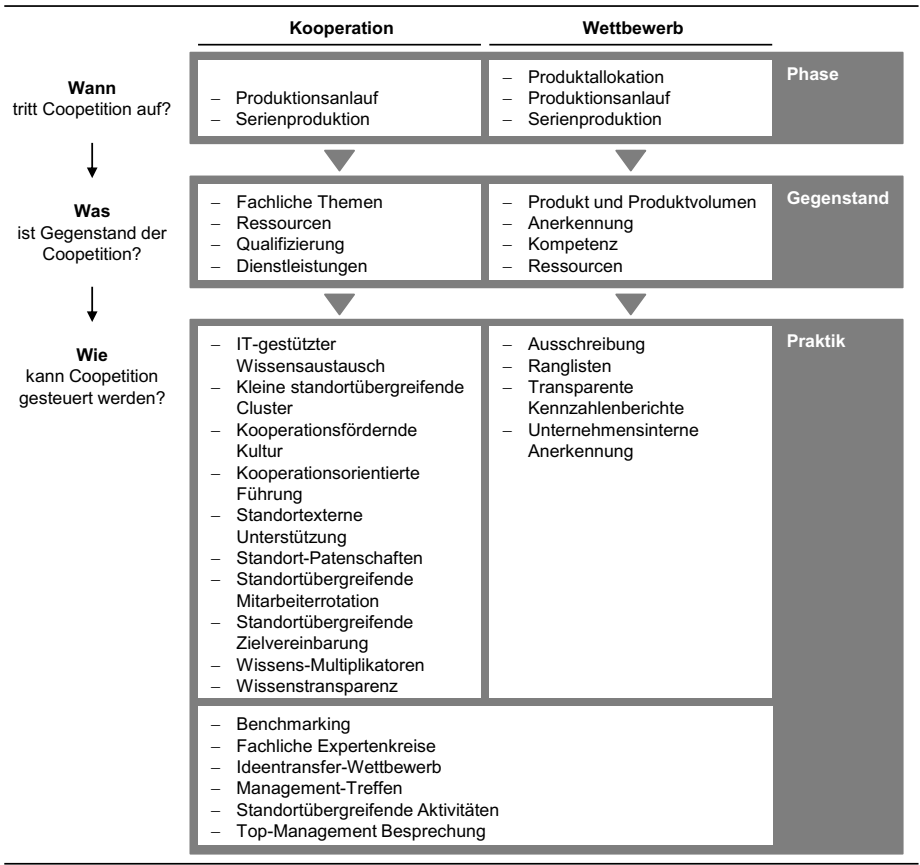


Abbildung 4: Coopetition-Management in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken.
(Quelle: Romanowski, 2021: 195)

Fazit

Die präsentierten Ansätze für Coopetition in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken erweitern die bis dato vorrangig auf interorganisationale Konstellationen abzielenden sowie statisch konzipierten Ansätze. Zudem konnte ein Bezugsrahmen geliefert werden, wie intraorganisationale Coopetition gehandhabt werden kann.

Die vorgelegten Erkenntnisse liefern Aufschlüsse für künftige Managementforschung und -praxis. So wäre es etwa von Interesse, die Generalisierbarkeit der Aussagen zu überprüfen. Der vorgelegte industrielle Kontext unterscheidet sich offenkundig von Dienstleistungsunternehmen und so wäre es zu prüfen, inwiefern die Aussagen auch in solch anderen Kontexten zu beobachten wären. Auch stellt sich die Frage, ob – und

wenn ja, wie – sich Kooperation und Wettbewerb im Zeitablauf möglicherweise über Zyklen hinweg beeinflussen. Eine Möglichkeit bestünde beispielsweise darin, dass Beziehungen zwischen den Akteuren durch die Coopetition über die Coopetition-Zyklen hinweg gestärkt oder aber geschwächt werden. In jedem Fall sei jedoch festgehalten, dass sich Coopetition in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken als ein relevantes und gleichsam noch weiter zu erforschendes Phänomen begreifen lässt.

Literatur

- ¹ Brandenburger, A.M., & Nalebuff, B. J. (1996). Co-opetition. Currency Doubleday, New York.
- ² Sydow, J., Schüßler, E., & Müller-Seitz, G. (2016). Managing Inter-organizational Relations. Palgrave Macmillan, London.
- ³ Sydow, J., & Müller-Seitz, G. (im Druck). Open innovation at the interorganizational network level – Stretching practices to face technological discontinuities in the semiconductor industry. *Technological Forecasting and Social Change* 155, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.036>.
- ⁴ Siehe exemplarisch Lange, K., Sydow, J., Müller-Seitz, G., & Windeler, A. (2013). Financing Innovations in Uncertain Networks - Roadmap Gap Filling in the Semiconductor Industry. *Research Policy*, 42(39), 647–661.
- ⁵ Sydow, J. (1992). Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler, 79.
- ⁶ Siehe exemplarisch Luo, Y. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40 (1), 71–90.
- ⁷ Nebst dem zuvor angeführten Beitrag von Luo (2005) sind dies etwa die Studien von Seran, T., Pellegrin-Boucher, E., & Gurau, C. (2016). The management of cooperative tensions within multi-unit organizations. *Industrial Marketing Management*, 53, 31–41. oder Song, J., Lee, K., & Khanna, T. (2016). Dynamic capabilities at Samsung: Optimizing internal co-opetition. *California Management Review*, 58 (4), 118–140.
- ⁸ Romanowski, D. (2021). Coopetition-Management in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken: Ein praktiken-orientierter Ansatz zur Steuerung des Spannungsverhältnisses zwischen Kooperation und Wettbewerb. Wiesbaden: SpringerGabler, 76.
- ⁹ Vor allem im Rahmen des Dissertationsprojekts des Erstautors wurden für den vorgelegten Beitrag Daten gesammelt, aber auch darüber hinaus fortwährend Coopetition in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken untersucht.
- ¹⁰ Song, J., Lee, K. & Khanna, T. (2016). Dynamic Capabilities at Samsung: Optimizing internal Co-opetition. *California Management Review*, 58 (4), 118-140.
- ¹¹ Scholz, G. (2019). Speed+ Awards vergebene: Komponentenwerke von VW spornen sich gegenseitig an. *Automobilwoche: Speed+ Awards vergeben: Komponentenwerke von VW spornen sich gegenseitig an*. Elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://www.automobilwoche.de/article/20190327/NACHRICHTEN/190329921/speed-awards-vergeben-komponentenwerke-von-vw-spornen-sich-gegenseitig-an>. Letzter Zugriff: 04.03.2022.
- ¹² Müller-Seitz, G., & Sydow, J. (2012). Manoeuvring between Networks to Lead – A Longitudinal Case Study in the Semiconductor Industry. *Long Range Planning*, 45, 105–135.

Information zu den Autoren

Dr. David Romanowski ist Senior Partner bei Porsche Consulting und war externer Doktorand am Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation an der Technischen Universität Kaiserslautern. Mit seiner Expertise in Strategie, Organisation und Digitalisierung hat er in den vergangenen Jahren zahlreiche Unternehmen bei ihrer Transformation weltweit beraten. Der funktionale Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt im Bereich Produktion & Logistik.

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.



Markus Latzke

Studiengangsleiter Betriebswirtschaft für das Gesundheitswesen, IMC Fachhochschule Krems
markus.latzke@fh-krems.ac.at



Stephanie Kainrath

Wissenschaftliche Projektmitarbeiterin an der UMIT Tirol
stephanie.kainrath@umit-tirol.at



Harald Stummer

Leiter des Instituts für Management und Ökonomie im Gesundheitswesen (IMÖG) der UMIT Tirol
harald.stummer@umit-tirol.at

Retention in der Pflege

Wie die nachhaltige Gestaltung von Karrieren zur Personalbindung im Pflegeberuf beitragen kann

Dieser Beitrag zielt darauf ab, Ansatzpunkte auf verschiedenen kontextuellen Ebenen zu finden, um den Verbleib von Pflegepersonen zu unterstützen. Basierend auf dem Konzept der „sustainable careers“ wurden acht fokussierte Gruppeninterviews durchgeführt und analysiert. Als wesentliche Bereiche konnten Weiterbildung und Karriere, Dienstpläne und Arbeitszeiten, starre Strukturen und das Image des Berufs identifiziert werden. Abschließend wird diskutiert, wie die Ergebnisse auch für andere Bereiche nutzbar gemacht werden können, um die Abwanderung von Fachkräften zu verhindern.

Ausgangssituation

In einem Umfeld des zunehmenden Fachkräftemangels sind Organisationen nicht nur gefordert ihre Rekrutierungsmaßnahmen zu professionalisieren und anzupassen, sondern auch darauf zu achten, dass das aktuelle Personal in der Organisation verbleibt. Verlassen Organisationsmitglieder das Unternehmen ist dies häufig mit Wissensabfluss, Produktivitätseinbußen und entsprechenden Ersatzkosten für Rekrutierung, Selektion und Onboarding verbunden. In diesem Beitrag soll untersucht werden, welche Faktoren ArbeitnehmerInnen dazu bringen in der Organisation zu verbleiben. Als exemplarischer

Fall wird ein Bereich gewählt, der unter schwierigen Arbeitsmarktbedingungen agiert: Die Pflege.

Der Fachkräftemangel in der Pflege ist eine globale Herausforderung. Weltweit werden im Jahr 2030 mehr als 9 Millionen Pflegekräfte fehlen¹; für Österreich beläuft sich diese Zahl auf 76.000². Die Gründe liegen einerseits in der Altersstruktur der Pflegekräfte und deren bevorstehenden Pensionierungen und andererseits in einer erhöhten Lebenserwartung der Bevölkerung, was mit mehr multiplen chronischen Erkrankungen und einem erhöhten Pflegebedarf verbunden ist.

Beschäftigte in der Pflege haben mit einigen Herausforderungen und emotionalen Anforderungen umzugehen³. Sie arbeiten mit kranken und sterbenden Menschen, oft unter Zeitdruck und häufigen Unterbrechungen⁴. Regelmäßig verspüren sie daher einen Rollenkonflikt zwischen Effizienz und der besten Pflege⁵. Darüber hinaus erleben sie verbale und körperliche Gewalt, sowie sexuelle Belästigung und Diskriminierung von PatientInnen⁶. Dazu kommen Herausforderungen in der interprofessionellen Zusammenarbeit⁷. All diese Faktoren scheinen sich auf die psychische und physische Gesundheit von Pflegekräften auszuwirken. In Zahlen ausgedrückt liegt die globale Burnout Prävalenz bei Pflegekräften bei 11%⁸; die Rate bei muskuloskeletalen Erkrankungen liegt bei 33-88%⁹ und beeinflusst dadurch die Nachhaltigkeit der Karriere in der Pflege.

Im Zuge der COVID-19 Krise ist der Druck auf Pflegekräfte weiter gestiegen und diese denken verstärkt daran, den Beruf zu verlassen; in Deutschland¹⁰ sind dies etwa ein Drittel und in Österreich¹¹ 45% der Intensivpflegekräfte. Diese Entwicklung verschärft die Herausforderungen des Fachkräftemangels. Wenn Pflegekräfte aus dem Beruf aussteigen kommt es zu hohen Kosten für die Organisationen¹² und zusätzlich sinkt die Qualität und PatientInnensicherheit¹³. Vor diesem Hintergrund ist ein Fokus auf die Retention von Pflegekräften nicht nur für die einzelnen Personen oder Organisationen von Relevanz, sondern auch für die Gesellschaft.

Retention und Nachhaltige Karriere in der Pflege

Die Forschung beschäftigte sich lange lediglich mit Berufswechsel oder dem Wunsch zu wechseln und weniger mit den Faktoren, die MitarbeiterInnen im Beruf halten; Retention Management hat sich so recht spät als Teilgebiet der Turnover-Literatur herausgebildet¹⁴. Inhaltsmodelle, wie jenes von Hausknecht und KollegInnen¹⁵ zeigen konkrete Retentionsfaktoren auf. Darunter fallen Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Belohnungen, Commitment, flexible Arbeitsbedingungen, Zufriedenheit und Mangel an Alternativen sowie Verpflichtungen außerhalb der Arbeit und das Prestige der Organisation.

Weitere Ansatzpunkte für die Retention können auch identifiziert werden, wenn sich der Fokus auf die Karriere der MitarbeiterInnen richtet und untersucht wird wie nachhaltig sich diese gestalten. Die Nachhaltigkeit eine Karriere - auch über die Zeit - lässt sich anhand von drei Indikatoren ablesen: Gesundheit, Zufriedenheit und Produktivität. Je besser diese Indikatoren ausgeprägt und balanciert sind, desto eher ist davon auszugehen, dass Personen in der Organisation bzw. im Beruf verbleiben. Das zugrunde liegende Rahmenmodell der „sustainable career“¹⁶ legt nahe, dass sowohl die Person als

auch verschiedenen Kontextebenen betrachtet werden müssen, um die Nachhaltigkeit von Karrieren zu untersuchen: der private Kontext, die Arbeitsgruppe, die Organisation, die Profession sowie der nationale Kontext. Diese Betrachtung hilft, systematisch auf die Nachhaltigkeit und damit die Retention zu achten.

Aktuelle Überblicksarbeiten über Retention im Bereich der Pflege betonen unter anderen Faktoren auf der Organisationsebene, wie Bezahlung¹⁷ sowie Belohnungen und Karrieremanagement¹⁸. Außerdem sind eine ausreichende Personalbesetzung, Möglichkeiten für Weiterentwicklung und eine ermächtigende Arbeitsumgebung¹⁹ relevant. Bei dem Level der Arbeitsgruppe erscheinen gute Beziehungen zu KollegInnen, das Team aber insbesondere auch Führungskräfte als relevante Faktoren auf²⁰. Der Führungsstil²¹, insbesondere ein beziehungsorientierter, sowie Unterstützung durch Führungskräfte tragen dazu bei die Verweildauer zu erhöhen. Auf Ebene des privaten Kontexts kommt es häufig zu Schwierigkeiten bei der Abgrenzung aufgrund von Dienstplänen, die ein Treffen mit FreundInnen und Familie schwierig machen.

Darüber hinaus weist die Literatur auf Ansatzpunkte in bestimmten Karrierephasen hin. Zu Beginn ihrer Laufbahn fühlen sich Pflegekräfte häufig unzureichend vorbereitet und sind unzufrieden mit ihren Praktika während der Ausbildung²². Gibt es in den Organisationen, die Praktika anbieten, genügend Ressourcen und ein Commitment zur klinischen Ausbildung kann das Selbstvertrauen und die Resilienz von angehenden Pflegekräften gesteigert werden. Der Einstieg in das Berufsleben, die Transition von Studierenden zu Mitarbeitenden, ist eine vulnerable Phase²³. Von organisationaler Seite können hier wirkungsvolle Maßnahmen gesetzt werden, wie z.B. Mentoringprogramme, Praktika, Weiterbildung und Trainings um Kompetenzen und Selbstvertrauen zu stärken²⁴. Die Beziehung zu den MentorInnen ist dabei ebenso wesentlich wie moralische Unterstützung durch Peers. Aber nicht nur zu Beginn auch am Ende der beruflichen Laufbahn gibt es spezifische Herausforderungen für Pflegekräfte. In ihrer späten Karrierephase erleben Pflegekräfte ihr Alter als Herausforderung und legen Wert auf Wertschätzung und Unterstützung²⁵. Vielversprechende Retention Strategien beziehen sich auf flexiblere Arbeitszeiten, Unterstützung durch Führungskräfte sowie Ermächtigung und Autonomie z.B. indem Mentoring Rollen übernommen werden und durch anhaltende Möglichkeiten für Weiterbildung und Training.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher Einflussfaktoren auf Retention und nachhaltige Karriere in der Pflege weiter zu explorieren.

Methodik

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde auf die qualitative Methodik der fokussierten Gruppeninterviews zurückgegriffen. Diese zielen darauf ab möglichst unterschiedliche Sichtweisen zu erfassen, da die TeilnehmerInnen mit den Wahrnehmungen und Ideen anderer DiskussionsteilnehmerInnen konfrontiert werden²⁶.

Die Auswahl der ProbandInnen war breit gestreut. Für die Befragung wurden GesprächspartnerInnen im Gesundheitsbereich unterschiedlicher Hierarchiestufen und Fachrichtungen sowie unterschiedlich langer Dienstjahre ausgewählt. Sie reichten von

PflegerInnen, über Stationsleitungen, Tätigkeiten in der Arbeiterkammer, in der Qualitätssicherung, in der Personalentwicklung, im Lehr- und Forschungsbereich bis hin zur Pflegedirektorin. In den Gesprächen ging es um die Gestaltung nachhaltiger Karrieren und in diesem Zusammenhang um wirkungsvolle Maßnahmen zur MitarbeiterInnenbindung im Gesundheitsbereich. Mit den Fragen: „was verstehen Sie unter Karrieremöglichkeiten oder was bedeuten Produktivität, Zufriedenheit und Gesundheit für Sie?“ wurde versucht gleich zu Beginn einen erzählgenerierenden Stimulus zu setzen. Es wurden vier fokussierte Gruppeninterviews zu je zwei Durchgängen mit jeweils 4-9 TeilnehmerInnen durchgeführt. Alle acht fokussierten Gruppeninterviews dauerten zwischen 50 Minuten und 1 Stunde und wurden mittels Microsoft Teams aufgezeichnet und wortwörtlich transkribiert. Alle Angaben wurden streng vertraulich und anonym behandelt. Die Ergebnisse wurden so verwertet, dass sie keinerlei Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen.

Die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring²⁷ wurde gewählt, um die fokussierten Gruppeninterviews auszuwerten. Die Kategorien wurden induktiv gebildet. Sie wurden mittels Paraphrasen, Generalisierungen und Reduktionen erarbeitet. Den Reduktionen aus den Textstellen wurden verschiedene Codes (Kategorien) zugeordnet wie das folgende Beispiel zeigen soll: *„Wichtig ist nicht ständig einzuspringen und dass der Dienstplan einigermaßen stabil bleibt.“* Dieser Aussage wurde die Kategorie „Dienstplan“ zugeordnet. Auf Basis der Analyse konnten vier relevante Bereiche definiert werden, die eine Rolle dabei spielen wie zufrieden Pflegekräfte sind und wie sehr sie sich an die Organisation gebunden fühlen. Diese Bereiche umfassen: (1) Weiterbildung und Karriere, (2) Dienstpläne und Arbeitszeiten, (3) starre Strukturen sowie (4) das Image des Berufs.

Ergebnisse

Weiterbildung und Karriere: In der Pflege sind die Bereiche Weiterbildung und Karriere sehr eng miteinander verknüpft, da nicht nur die Führungskarriere – also der hierarchische Aufstieg zur z.B. Stationsleitung – existiert, sondern insbesondere die Fachkarriere eine Rolle spielt. Bemängelt wird, dass es wenige bis keine strukturierten Karrierepläne gibt, mögliche Karrierewege nicht kommuniziert werden und sich auch kaum jemand für die Karriereentwicklung der MitarbeiterInnen verantwortlich zu fühlen scheint. Vor diesem Hintergrund wird angeregt, dass es mehr Veränderungsmöglichkeiten in der Organisation geben sollte und die Möglichkeit im Rahmen von Job Rotation verschiedene Bereiche kennenzulernen. Ein häufig geäußelter Wunsch besteht darin, dass im Rahmen von MitarbeiterInnengesprächen auch Weiterentwicklungswünsche und –möglichkeiten explizit besprochen werden. *„Man nennt das Orientierungsgespräch, das jährliche Beurteilungsgespräch primär in der Pflege, und bis auf den Namen hat es mit Orientierung eigentlich nichts zu tun, sondern es geht teilweise eigentlich nur um Beurteilung“* (Person B, WS 3, Z 131-134) Von einigen Befragten wurden auch Karrieren außerhalb der Organisation angesprochen, wie etwa die Vorzüge des extramuralen Bereichs, der mehr Eigenverantwortlichkeit und Interdisziplinarität aufweist. Auch die

Selbständigkeit bzw. der Weg als ExpertIn in die Beratung zu wechseln wurden als Optionen thematisiert.

Karriere in der Pflege zu machen wird als eher schwierig wahrgenommen und meist über Fortbildungen angestrebt. Die Initiative für Weiterbildungen geht meist von den Pflegekräften aus. Grundsätzlich wird Weiterbildung zwar gefordert aber es gibt während der Ausbildung wenig Entlastungen in Form von Finanzierung und Stundenfreistellungen und auch nach Abschluss werden verschiedene Aspekte kritisiert. Zu einen wird es als frustrierend beschrieben, dass es keinerlei Zulagen bzw. finanzielle Zusatzhonorierung gibt und zum anderen – häufig als noch wesentlicher betont – wenig Möglichkeit die erworbenen Kompetenzen tatsächlich in der Arbeit einzusetzen. *„Also es wird dann verlangt quasi von mir ich mach die Ausbildung und dann muss ich das alles neben meiner herkömmlichen Arbeit erledigen und habe aber für mich persönlich keinen Mehrwert.“* (Person H, WS 5, Z 587-590) Insbesondere wenn neben der Arbeit ein Studium absolviert wird, erleben einige, dass sie sich eher bei ihren KollegInnen rechtfertigen müssen und es kritisch gesehen wird, da sie nicht rasch einspringen können bei Dienstplanänderungen. Interessanterweise erleben die Pflegekräfte wenig Anerkennung von der eigenen Profession, wohl aber von ärztlicher Seite und die Zusatzqualifikationen werden als Basis für eine Diskussion mit ÄrztInnen auf Augenhöhe betrachtet. Einige Pflegekräfte widmen sich auch der Forschung, lesen Artikel, besuchen Konferenzen allerdings zeigt sich auch hier: Das erworbene Wissen kann kaum in die Arbeit integriert werden und Praxis und Forschung sind auch schwer miteinander vereinbar.

Dienstpläne und Arbeitszeiten: Dienstpläne und Arbeitszeiten sind innerhalb der Pflege ein vieldiskutiertes Thema, das oftmals zu hoher Frustration bis hin zu organisationalem Wechsel führt. Dies betrifft die Einteilung von Gruppengrößen, Nachtdienste, die alleine absolviert werden müssen bis hin zur Einteilung der Tätigkeiten. Hauptthemen der TeilnehmerInnen waren Planungssicherheit, Arbeitszeiten und Lebensphasen. So gab und gibt es in der Corona-Pandemie wie zu erwarten oftmals keine Planungssicherheit und ein damit verbundenes ständiges Einspringen oder auch oftmaliges Auslösen wer den Zusatzdienst oder gewisse Stationen bespielen muss, andererseits sind aus Sichtweise vieler PflegerInnen insbesondere die großen öffentlichen Organisationen generell zu starr. Ein Beispiel *„in der Stadt ... ist es so, dass nur zwölftehalb Stunden existieren und dann gibt es keine Möglichkeiten oder irgendeine Flexibilität, die ist nicht vorhanden“* (Person E, WS 5, Z 433-435). Starren Dienstzeiten können zermürben.

Selten wird auf die jeweiligen Lebensphasen eingegangen und sowohl das allgemeine Sozial- als auch das Familienleben wird eingeschränkt. Während in bestimmten Phasen Wochenenddienste passend sind, gilt dies für andere oftmals nicht. Lösungen dafür werden beschrieben und gefordert, jedoch noch selten umgesetzt. Ein häufig formuliertes Bedürfnis ist jenes nach Stundenreduktion: *„dann kommt man an einen Punkt wo es nicht mehr geht, und ich arbeite auch nur 32 Stunden“* (Person C, WS 7, Z 139-140). Eine Stundenreduktion wird als Möglichkeit für die Attraktivierung bereits beim Berufs- und Organisationseinstieg betrachtet; ebenso bei Veränderungen in der Familie. Weiters ist die Unterstützung bei der Kinderbetreuung in bestimmten Lebensphasen Grundlage, um flexibler zu sein. Diese Regelungen und auch generelle kürzere Teilzeitregelungen

fordern die Organisation und die Führung in Hinblick auf das Wissensmanagement. Eine Teilnehmerin berichtete aus einem eher kleinen Krankenhaus, dass es auch Führungsfunktionen in Teilzeit gäbe und die Erfahrungen damit gut seien. Alles in allem werden lebensphasenbezogene Dienstpläne und Arbeitszeiten als Lösung gesehen um sowohl das Sozial-, das Familienleben als auch die eigene Karriere zu integrieren.

Starre Strukturen: Die TeilnehmerInnen berichteten von starren Strukturen im österreichischen Gesundheitssystem. Eine Teilnehmerin merkte hierzu an, dass es um Quantität statt Qualität gehe, also möglichst viele PatientInnen in möglichst kurzer Zeit zu behandeln. Das Wohlergehen der PatientInnen erscheint somit zweitrangig, was aber dem eigenen Anspruch an die Arbeit zuwiderläuft. Zusätzlich geht nach Erzählungen der TeilnehmerInnen der Personalmangel nicht nur zu Lasten der PatientInnen, sondern auch zu Lasten der Zufriedenheit der Pflegekräfte.

Im Zusammenhang mit dem Personalmangel und der Ausrichtung auf Produktivität wurde ein weiterer Bereich thematisiert, nämlich weniger Zeit für die Aufklärung der PatientInnen.

Verändern lasse sich nur sehr schwer etwas, wie die befragten Personen anmerkten. Sie stoßen auf den Widerstand von Seiten der verantwortlichen Führungskräfte. Doch auch wenn die Führungskräfte offen für Veränderungen sind, ist es schwierig ohne konkrete Beweise etwas zu unternehmen, wenn es sich nicht gerade um Themen wie beispielsweise Mobbing handelt. Zusätzlich erscheint es ihnen schwierig etwas gegen Vorgesetzte zu unternehmen, die für ihre Positionen nicht geeignet sind: *„jeder weiß, dass du einen schlechten Chef hast, aber du kannst nichts daran ändern. Du musst warten bis er oder sie in Pension geht (...) Eine schlechte Stationsleitung oder ein schlechter Vorgesetzter bleiben in ihren Positionen sie werden sogar noch befördert“* (Person A, WS 1, Z 305-307; 393-395).

Die Ergebnisse der Gruppeninterviews zeigten einen Wunsch nach mehr Autonomie und Entscheidungsfreiheit bei der Erledigung der Tätigkeiten im Krankenhaus auf. Eine Teilnehmerin formulierte dies folgendermaßen: *„Ich hatte das Gefühl immer alles, was ich mache vor den Ärzten rechtfertigen zu müssen. Es gibt immer diese Hierarchie. Ich möchte selber entscheiden können was ich mache und nicht alles rechtfertigen müssen.“* (Person D, WS 1, Z 275-281) Einige berichteten unter anderem von einem Mangel an Respekt von Seiten der ÄrztInnen.

Image des Berufs: Das Berufsbild der Pflege wird vielfach selbst innerhalb der eigenen Profession immer noch als der klassische Dienst am Bett angesehen. Weder innerhalb der Profession noch in den meisten Organisationen wird die meist akademische Weiter- und Fortbildung durch attraktive Aufgaben oder durch finanzielle Anerkennung belohnt, sondern sogar als unpflegerisch angesehen. Dazu kommen noch interne kollegiale Aussagen zur Auszeit wegen der Weiterentwicklung *„Du bist ja eh nie da, du bist ja nur die Hobbyschwester“* (Person F, WS 3, Z 292-293), in der seit 2016 eigentlich nicht mehr gültigen Berufsbezeichnung und auch in Hinblick auf ständige Verfügbarkeit. Neben dem eher klassischen Selbstbild und dem zu wenig selbstbewussten Auftreten der VertreterInnen der Profession selber werden aber auch rigide gesetzliche Regelungen

kritisiert. Der Beruf entwickelt sich in vielerlei Hinsicht weiter, die gesetzlichen Regelungen bleiben aber bei der traditionellen Rolle und beim traditionellen Bild der Pflege. Dieses mangelnde Selbstbewusstsein und die mangelnde Veränderung werden auch als negativ für das Außenbild und auch die Attraktivität zum Berufseinstieg gesehen.

Dabei berichten vereinzelt TeilnehmerInnen über ein unterschiedliches Image der Pflege in anderen Ländern und heben die Schweiz hervor, wo die Anerkennung generell aber auch aus der Medizin höher sei. Zusammenfassend haben sich das Berufsbild und die Möglichkeiten der Pflege in den letzten Jahren stark verändert, das Image sowohl in der Gesellschaft, der Politik mit dem Ausdruck in den gesetzlichen Regelungen und Attraktivierungen als auch in weiten Teilen der Profession und den Organisationen sind immer noch sehr traditionell. Für eine Weiterentwicklung und eine Attraktivierung des Berufs bedarf es aber eines gestiegenen Selbstbewusstseins und auch Möglichkeiten für die Pflege ihre Kompetenzen wirklich eigenverantwortlich einzusetzen.

Nationaler Kontext	Profession	Organisation	Arbeitsgruppe	Privatleben
Stärke des Gesundheitssystems	<i>Stellenwert von Weiterbildung</i>	Autonomie und Entscheidungsfreiheit / Hierarchische Strukturen	Inter-professionelle Zusammenarbeit	<i>Lebens- bzw. Karrierephasen</i>
Image	Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit	<i>Weiterbildungsmöglichkeiten</i>	<i>Dienstpläne</i>	<i>FreundInnen und Familie</i>
	Image	<i>Arbeitszeiten</i>	MitarbeiterInnen-gespräche	
		Verantwortung für Karriereentwicklung		

Tabelle 1: Ansatzpunkte für Retention Management nach Kontextebenen des Sustainable Careers Modells (kursiv jene Faktoren, die mit dem generellen Inhaltsmodell von Hausknecht et al. 2009 übereinstimmen)

Diskussion

Ein Vergleich der Ergebnisse mit zentralen Retentionsfaktoren aus der generellen Managementliteratur²⁸ zeigt, dass vor allem *Möglichkeit der Weiterentwicklung und der Karriere* zentrale Ansatzpunkte für einen Verbleib darstellen. Wesentlich erscheinen auch *flexible Arbeitsbedingungen* bezüglich Dienstplänen und Arbeitszeiten und *Einflüsse außerhalb der Arbeit* um das Sozial- und oder Familienleben integrieren zu können. Neben diesen eher organisatorischen bzw. arbeitsgruppenbezogenen Faktoren ergänzen die Ergebnisse Einsichten auf weiteren Ebenen: So wirken der nationale beziehungsweise regulatorische Kontext und die Kultur der Profession stark auf den Verbleib in der Organisation und vor allem auch der Profession. Gerade bei Berufen mit ExpertInnenstatus und einer starken professionellen Identität²⁹ ist das eine Erweiterung der Betrachtungsweise des Retention Managements für die Praxis und die Wissenschaft.

Auf Ebene des nationalen Kontexts wird deutlich, dass das österreichische Gesundheitssystem noch sehr arzt- und heilungszentriert und restriktiv in Bezug auf das Tätigkeitsfeld der Pflege ist und es kaum diesbezüglichen Wandel gibt³⁰. Dies beeinträchtigt die Möglichkeit zur Ausübung neuer Kompetenzen und stabilisiert das wahrgenommene Image des Berufs als traditionell pflegend. Auf der Ebene der Profession wird dies im Selbstbild deutlich und führt zu Spannungen zwischen traditionell denkenden KollegInnen und jenen, die sich inhaltlich und akademisch weiterentwickeln³¹. Ein weiterer Faktor ist der Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit, der hoch ist und zu Frustration führt, wenn dieser aufgrund organisationaler Gegebenheiten nicht eingelöst werden kann. Neben der Profession sind auch viele Organisationen gekennzeichnet durch starre Hierarchien, einer niedrigen Förderung von Weiterbildungen und kaum vorhandenen Karriereplänen³². Dadurch wird auch eine Weiterentwicklung innerhalb der Organisationen als schwierig angesehen. Zusätzlich kommen gerade bei großen Trägern insbesondere in Krankenanstalten und Pflegeheimen starre Dienstzeiten und wenig Innovation hinzu. Diese geringe Innovationsrate wird auch noch unterstützt durch starre Führungsstrukturen und Personalmangel, was sich wiederum auf die Gesundheit von MitarbeiterInnen und damit langfristig auf den Verbleib in der Organisation und/oder dem Beruf auswirkt³³. Weiterbildung wird auch innerhalb der eigenen Arbeitsgruppe oftmals als problematisch gesehen, als in „the tyranny of the day to day business“³⁴. Diese wird als Störung des Alltagsbetriebs aufgrund der eingeschränkten Flexibilität einzelner MitarbeiterInnen betrachtet. Ein weiteres zentrales Thema ist die Zusammenarbeit innerhalb verschiedener Berufsgruppen im Gesundheitswesen³⁵. Diese findet immer noch nicht auf Augenhöhe statt und führt neben persönlichen Spannungszuständen³⁶ zu schlechteren Ergebnissen in der Versorgung von PatientInnen³⁷. Gewünscht werden verstärkt MitarbeiterInnengespräche, in denen es um Weiterentwicklung und nicht nur um Beurteilung geht. Auf der Ebene des privaten Kontexts und im Spannungsfeld zwischen Beruf und Privatleben fallen in der Pflege vor allem die nicht lebens- und karrierephasenbezogenen Dienstzeiten auf. So wird das Sozialleben durch die Dienstzeiten massiv beeinträchtigt und auch in den einzelnen Karriere- und Weiterbildungsphasen sind Änderungen belastend³⁸.

Fazit

Gerade in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels sollte der Fokus auf die Bindung der bestehenden MitarbeiterInnen gelegt werden und Managementaktivitäten gesetzt werden um den Verbleib in der Organisation zu erhöhen. Die Ergebnisse legen nahe, dass dies vor allem (1) die Möglichkeiten der Weiterentwicklung sowie (2) Flexibilität in Dienstplänen und Arbeitszeiten sind. Letzteres spielt mit dem (3) privaten Lebenskontext zusammen, den Lebensphasen und sozialen Aktivitäten außerhalb der Arbeit. Auch das (4) Prestige/Image des Berufs selbst ist wichtig, die Wertschätzung des eigenen Beitrags durch Organisationsmitglieder aber auch durch die Gesellschaft.

Literatur

- ¹ World Health Organization. (2016). *Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030*. https://www.who.int/hrh/resources/pub_globstrathrh-2030/en/
- ² Rappold, E., & Juraszovich, B. (2019). *Pflegepersonal-Bedarfsprognose für Österreich*. Wien: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, Wien.
- ³ Happell, B., Dwyer, T., Reid-Searl, K., Burke, K. J., Caperchione, C. M., & Gaskin, C. J. (2013). Nurses and stress: recognizing causes and seeking solutions. *Journal of Nursing Management*, 21(4), 638-647. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jonm.12037>
- ⁴ Siebenhüner, K., Battergay, E., & Hämmig, O. (2020). Temporal work stressors and satisfaction with work, life and health among health professionals in Switzerland. *Swiss Medical Weekly*, 150, w20175.
- ⁵ Cummings, C. L. (2011). What factors affect nursing retention in the acute care setting? , 16(6), 489-500. <https://doi.org/10.1177/1744987111407594>
- ⁶ Wei, H., Sewell, K. A., Woody, G., & Rose, M. A. (2018). The state of the science of nurse work environments in the United States: A systematic review. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(3), 287-300. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.04.010>
- ⁷ Pellico, L. H., Brewer, C. S., & Kovner, C. T. (2009). What newly licensed registered nurses have to say about their first experiences. *Nursing Outlook*, 57(4), 194-203. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.outlook.2008.09.008>
- ⁸ Woo, T., Ho, R., Tang, A., & Tam, W. (2020). Global prevalence of burnout symptoms among nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychiatric Research*, 123, 9-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2019.12.015>
- ⁹ Soylar, P., & Ozer, A. (2018). Evaluation of the prevalence of musculoskeletal disorders in nurses: a systematic review. *Med Sci*, 7(3), 479-485.
- ¹⁰ DBfK. (2021). *Gut geschützt bei der Arbeit? Zur konkreten Situation beruflich Pflegenden in der Praxis in zweiten Corona-Lockdown*. https://www.dbfk.de/media/docs/download/Allgemein/Broschuere_Pflege-im-2.-Lockdown_Auswertung_Feb2021.pdf
- ¹¹ Gferer, A., & Gferer, N. (2021). Gesundheits- und Krankenpfleger*innen während der Covid-19 Pandemie in Österreich. Arbeitssituation und Gedanken an einen Ausstieg aus dem Pflegeberuf. *Österreichische Pflegezeitschrift*, 4.
- ¹² Roche, M. A., Duffield, C. M., Homer, C., Buchan, J., & Dimitrelis, S. (2015). The rate and cost of nurse turnover in Australia. *Collegian*, 22(4), 353-358. doi:<https://doi.org/10.1016/j.colegn.2014.05.002>
- ¹³ Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review – An update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887-905. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- ¹⁴ Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530-545. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000103>
- ¹⁵ Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288. doi:10.1002/hrm.20279
- ¹⁶ De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- ¹⁷ Cummings, C. L. (2011). What factors affect nursing retention in the acute care setting? , 16(6), 489-500. <https://doi.org/10.1177/1744987111407594>
- ¹⁸ Mills, J., Woods, C., Harrison, H., Chamberlain-Salaun, J., & Spencer, B. (2017). Retention of early career registered nurses: the influence of self-concept, practice environment and resilience in the first five years post-graduation. *Journal of Research in Nursing*, 22(5), 372-385. <https://doi.org/10.1177/1744987117709515>
- ¹⁹ Twigg, D., & McCullough, K. (2014). Nurse retention: A review of strategies to create and enhance positive practice environments in clinical settings. *International Journal of Nursing Studies*, 51(1), 85-92. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.05.015>

- ²⁰ Halter, M., Boiko, O., Pelone, F., Beighton, C., Harris, R., Gale, J., Gourlay, S., & Drennan, V. (2017a). The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: a systematic review of systematic reviews. *BMC Health Services Research*, 17(1), 824. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2707-0>
- ²¹ Cowden, T., Cummings, G., & Profetto-McGrath, J. (2011). Leadership practices and staff nurses' intent to stay: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 19(4), 461-477. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01209.x>
- ²² Collard, S. S., Scammell, J., & Tee, S. (2020). Closing the gap on nurse retention: A scoping review of implications for undergraduate education. *Nurse Education Today*, 84, 104253. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.104253>
- ²³ Zhang, Y., Qian, Y., Wu, J., Wen, F., & Zhang, Y. (2016). The effectiveness and implementation of mentoring program for newly graduated nurses: A systematic review. *Nurse Education Today*, 37, 136-144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.nedt.2015.11.027>
- ²⁴ Brook, J., Aitken, L., Webb, R., MacLaren, J., & Salmon, D. (2019). Characteristics of successful interventions to reduce turnover and increase retention of early career nurses: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 91, 47-59. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.11.003> / Rush, K. L., Janke, R., Duchscher, J. E., Phillips, R., & Kaur, S. (2019). Best practices of formal new graduate transition programs: An integrative review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 139-158. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.02.010>
- ²⁵ Denton, J., Evans, D., & Xu, Q. (2021). Older nurses and midwives in the workplace: A scoping review. *Collegian*, 28(2), 222-229. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.colegn.2020.06.004> / Ryan, C., Bergin, M., & Wells, J. S. (2017). Valuable yet Vulnerable—A review of the challenges encountered by older nurses in the workplace. *International Journal of Nursing Studies*, 72, 42-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.04.006>
- ²⁶ Merton, R. & Kendall, P. (1993): Das fokussierte Interview, in: Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart 1993, S. 171.
- ²⁷ Mayring, P. (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung. 6. überarb. Aufl. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- ²⁸ Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288. doi:10.1002/hrm.20279
- ²⁹ Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341. doi:10.1287/mnsc.26.3.322
- ³⁰ Weltgesundheitsorganisation. Regionalbüro für, E., Europäisches Observatorium für Gesundheitssysteme und, G., Bachner, F., Bobek, J., Habimana, K., Ladurner, J., . . . Winkelmann, J. (2019). *Das österreichische Gesundheitssystem: Akteure, Daten, Analysen*. Kopenhagen: Weltgesundheitsorganisation. Regionalbüro für Europa.
- ³¹ Knupe, T., Zeberer, A., Buttner, M., Becker, A., & Gobbers, J. (2018). Wie kann das Image des Pflegeberufs aufgewertet werden? – Mit Ergebnissen aus Workshops weiterarbeiten und Wissen zirkulieren lassen. *PADUA*, 13(5), 337-341. doi:10.1024/1861-6186/a000459
- ³² Hellman, J. (2020). Wie verlaufen Karrieren im Krankenhaus am Beispiel von Führungskräften in der Pflege? In (pp. XXX, 269 Seiten): Hall in Tirol, Mai 2020
- ³³ Stummer, H. (2007). Entsolidarisierung von Führungsverhalten und mögliche Auswirkungen auf die Gesundheit. *Industrielle Beziehungen*, 14(3), 270-278.
- ³⁴ Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- ³⁵ Glouberman, S., & Mintzberg, H. (2001). Managing the care of health and the cure of disease—Part I: Differentiation. *Health care management review*, 26(1), 56-69. doi:10.1097/00004010-200101000-00006
- ³⁶ Xyrichis, A., Reeves, S., & Zwarenstein, M. (2018). Examining the nature of interprofessional practice: An initial framework validation and creation of the InterProfessional Activity Classification Tool (InterPACT). *Journal of Interprofessional Care*, 32(4), 416-425. doi:10.1080/13561820.2017.1408576

-
- ³⁷ Wieser, H., Piccoliori, G., Siller, M., Comploj, E., & Stummer, H. (2020). Living on the Own Island? Aligned Collaboration Between Family Physicians, Nurses, Dieticians, and Patients With Diabetes Type 2 in an Outpatient Care Setting in Northern Italy: Findings From a Qualitative Study. *Global advances in health and medicine*, 9, 2164956120946701. doi:10.1177/2164956120946701
- ³⁸ Adriano, J., & Callaghan, C. W. (2020). Work-life balance, job satisfaction and retention: Turnover intentions of professionals in part-time study. *South African Journal of Economic & Management Sciences*, 23(1), 1-12. doi:10.4102/sajems.v23i1.3028

Information zu den AutorInnen

Prof (FH). PD. Dr. Markus Latzke ist Studiengangsleiter Betriebswirtschaft für das Gesundheitswesen an der IMC FH Krems. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Organisationales Lernen, neue Formen der Rekrutierung sowie Karrieren und sind häufig auf das Gesundheitswesen ausgerichtet. In der Lehre fokussiert er auf Organizational Behavior, Human Resource Management und wissenschaftliches Arbeiten.

Univ.-Prof. Dr. Harald Stummer ist Universitätsprofessor für Management im Gesundheitswesen und Senatsvorsitzender an der UMIT Tirol, wie auch Teilzeitprofessor für Organisation und Gesundheitsmanagement an der Privatuniversität Schloss Seeburg. Seine Forschungen beschäftigen sich zu Strukturen und Verhalten im Bereich Gesundheit und Gesundheitswesen.

Dr.ⁱⁿ Stephanie Kainrath ist seit 2020 Projektmitarbeiterin an der privaten Universität für Gesundheitswissenschaften, medizinische Informatik und Technik. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der PatientInnensicherheit, der Karriereforschung sowie des Human Resource Managements. In ihrer Lehre steht die qualitative Sozialforschung im Zentrum.

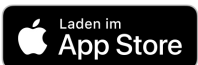
Erledigen Sie vieles bequem online
mit dem Serviceportal **Meine ÖGK**



**Services rund um Ihre Krankenversicherung –
einfach, sicher und bequem!**

Nutzen Sie die Online-Services der Österreichischen Gesundheitskasse
unter www.meinesv.at oder über die MeineSV-App.

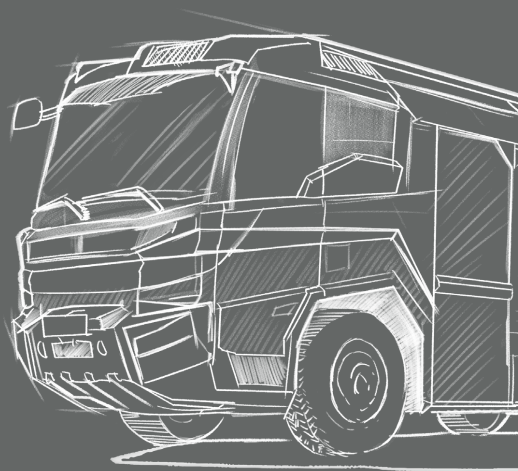
AUCH ONLINE IMMER FÜR MICH DA!



Jetzt online unter
www.meineoegk.at

Gemeinsam helfen, Leben zu retten.

Der Moment beginnt mit dir.
Und deinem Job beim
Technologieführer für Brand-
und Katastrophenschutz.



JETZT BEWERBEN!

rosenbauer.com/jobs

Paschinger Straße 90 · 4060 Leonding

 **rosenbauer**



Christian Hirt

Senior Lecturer
am Institut für Personalpolitik,
Universität Graz
christian.hirt@uni-graz.at



Almina Bešić

Assistenzprofessorin
am Institut für Internationales
Management, Johannes Kepler
Universität Linz
almina.besic@jku.at



Jelena Đurđević

Studentische Mitarbeiterin
in der Forschung am Institut für
Internationales Management,
Johannes Kepler Universität Linz
jelena.djurdjevic@jku.at

Telearbeit und Digitalisierung: COVID-19 und die Auswirkungen auf das Personalmanagement

Wie hat sich das Personalmanagement in österreichischen Unternehmen aufgrund der COVID-19 Pandemie verändert, und welche Erkenntnisse können daraus abgeleitet werden?

Welche Herausforderungen und Veränderungen hat die COVID-19 Pandemie für das Personalmanagement gebracht? Im vorliegenden Beitrag zeigen wir anhand der Ergebnisse einer Online-Befragung mit 73 Personalverantwortlichen, wie die Pandemie das Personalmanagement nachhaltig beeinflusst hat. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Unternehmen langfristige Auswirkungen, vor allem im Bereich der Nutzung neuer Kommunikationstechnologien und der Telearbeit erwarten. Herausforderungen ergeben sich im Hinblick auf die Work-Life Balance der MitarbeiterInnen, sowie einer zunehmenden virtuellen Arbeitswelt. Personalverantwortliche sehen sich als AnsprechpartnerInnen, die durch gezielte Kommunikation die Anpassung an die neuen

Bedingungen der Arbeitswelt unterstützen können. Insbesondere erfolgt das durch die unternehmensweite Förderung von digitaler Kompetenz und dem Ausbau der Kommunikationsfähigkeit der MitarbeiterInnen. Eine praktische Umsetzung der aus der Studie gewonnen Erkenntnisse kann Unternehmen dabei begleiten, sich besser für eine ungewisse Zukunft aufzustellen.

Einleitung

Die COVID-19 Pandemie hat zu einem Umbruch in der Arbeitswelt geführt. Vor allem der Umstieg zu Telearbeit hatte massive Auswirkungen auf die Personalarbeit in Unternehmen. Im Laufe der Pandemie übernahmen PersonalmanagerInnen vermehrt organisatorische Tätigkeiten, und wurden überwiegend zu Ansprechpersonen von MitarbeiterInnen im virtuellen Arbeitsumfeld. Im Gegensatz zur vorangegangenen globalen Finanzkrise ist die COVID-19 Pandemie eine Krise die speziell den HR Bereich betrifft, und dadurch PersonalmanagerInnen in die Rolle als StrategiebewältigerInnen versetzt.¹ Dadurch rückte das Humanressourcenmanagement (HRM) von seiner peripheren Rolle zu einer der wichtigsten Komponenten der neuen Arbeitswelt auf. Die Pandemie zeigte neben der Veränderung des Arbeitskontextes die Notwendigkeit einer stärkeren Stakeholder Orientierung auf, bei der insbesondere den MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle zukommt.² Die Aufgabe des Personalmanagements ist es im Rahmen der Pandemiebewältigung MitarbeiterInnen und Aufgaben zu koordinieren, und eine Balance zwischen kurz- und langfristigen Unternehmenszielen zu schaffen. Um die Rolle der Personalfunktion langfristig zu stärken und einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten, ist daher ein Fokus sowohl auf die operative als auch auf die strategische Ebene entscheidend.³

Unternehmen die vor der Pandemie oftmals gut funktionierende Personalmanagementkonzepte und Arbeitspraktiken hatten, mussten innerhalb von kürzester Zeit ihre Arbeitsweisen an die neuen Rahmenbedingungen anpassen. Der Übergang zu Telearbeit, die damit verbundenen Veränderungen in Bezug auf Arbeitszeitgestaltung und eine angemessene IT-Ausstattung, haben Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen vor unerwartete Herausforderungen gestellt. Abgesehen von einer Digitalisierung der Geschäftspraktiken ergaben sich neue Anforderungen insbesondere hinsichtlich der Vernetzung, Kommunikation und Motivation der MitarbeiterInnen.⁴

Jene Unternehmen, denen es gelingt, nicht nur zu reagieren, sondern zu agieren, und neue Arbeitsmodelle sowie eine an die neue Situation angepasste Organisationskultur zu schaffen, können die Krise als eine Chance für eine Neuausrichtung nutzen. Für PersonalmanagerInnen ergibt sich so die Chance Arbeitsbedingungen im Unternehmen zu gestalten, und Arbeitsabläufe zu optimieren. Langfristig kann dies zu einer höheren MitarbeiterInnenzufriedenheit und zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz führen.

Forschungsprojekt: Auswirkungen der Pandemie auf das Personalmanagement

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, welche Auswirkungen die COVID-19 Pandemie auf das Personalmanagement in österreichischen Unternehmen hat, und was wir daraus lernen können. Im Rahmen einer groß angelegten, komparativen Studie in Mittel- und Osteuropa wurde mittels Fragebogen eine quantitative Studie mit 73 österreichischen KMUs im Zeitraum November 2020 bis Jänner 2021 durchgeführt. Ziel war es, die Rolle der Personalarbeit während der Pandemie besser zu verstehen, und die Auswirkungen auf das Personalmanagement zu analysieren.⁵ Im Folgenden wird nur auf die Daten für Österreich eingegangen. Der Großteil der Stichprobe setzte sich aus KMUs in der Immobilien-, Tourismus-, Medien, Verkehrs-, und Versicherungsbranche zusammen. Mehr als die Hälfte der Befragten (52%) waren leitende Führungskräfte, 29% Angestellte, 15% aus dem mittleren Management und 4% GeschäftsführerInnen. In fast allen Unternehmen gab es eine Personalabteilung.

Die wichtigsten Erkenntnisse unserer Studie werden für die Unternehmen allgemein und den Personalbereich im Besonderen gesondert dargestellt. Danach geben wir einen Überblick über die Herausforderungen und Chancen für das Personalmanagement in Bezug auf Telearbeit und Digitalisierung. Dabei werden auch Erkenntnisse aus einem zur COVID-19 Pandemie durchgeführten Expertenworkshop an der Universität Graz im September 2021 und aktuelle Literatur berücksichtigt.

Allgemeine Auswirkungen auf die Unternehmen

Die befragten Unternehmen sahen die Pandemie überwiegend als Chance. Allerdings wurden auch negative Auswirkungen auf die Unternehmen und ihre Beschäftigten genannt.

Grundsätzlich wurden langanhaltende wirtschaftliche Probleme erwartet. Über die Hälfte der Befragten rechnete mit spürbaren Auswirkungen der Pandemie über das Jahr 2025 hinaus. Interessanterweise kam es bei der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen zum Zeitpunkt der Umfrage zu keinen Betriebsunterbrechungen, und auch die Zahl der Beschäftigten blieb im Zeitraum März bis November 2020 in knapp der Hälfte der Unternehmen unverändert.

Eine besondere Rolle kam in den Unternehmen dem Krisenmanagement zu. Obwohl mehr als die Hälfte der Befragten in den KMUs angab, dass ein Notfallplan erst während der Pandemie entwickelt wurde, ermöglichten Krisenmanagementmaßnahmen eine fortlaufende Marktpresenz zu gewährleisten, und Entscheidungen bezüglich strategischer Investitionen und der Belegschaft zu treffen. Die Mehrheit der Befragten bestätigte, dass solche Maßnahmen zu einer Steigerung der organisatorischen Effizienz führten. In Bezug auf Kostenreduktionen gaben rund 60% der Befragten eine Verschiebung von geplanten Ausgaben, und 69% allgemeine Kostenreduktionen in den Unternehmen an. Die meisten Unternehmen implementierten als konkrete Krisenmanagementmaßnahme ein Kommunikations-Toolkit und mehr als 60% der Unternehmen zogen die Einführung neuer Technologien und Verfahren in Betracht. Dies ist auch in der zunehmenden Bedeutung von Telearbeit ersichtlich, die auf fast alle Unternehmen zutrifft.

Auswirkungen auf den Personalbereich

Die Analyse der Daten zeigt deutlich, dass die strategische Bedeutung der Personalabteilung in den Unternehmen zugenommen hat. Auch war laut 80% der Befragten zu erwarten, dass sich durch das während der Krise erworbene Know-how der Stellenwert der professionellen Personalarbeit weiterhin erhöhen würde. Fast alle Befragten erachteten es aus diesem Grund für wichtig, durch eine Anpassung von Arbeitsplätzen und Trainingsmaßnahmen, Schlüsselpersonen und Talente an das Unternehmen zu binden.

„Bei mehr als 60% der Beschäftigten wurden Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz als wichtige Entwicklungsmöglichkeiten wahrgenommen, während rund die Hälfte die Förderung der Work-Life Balance als bedeutend erachtete.“

Mittelfristig lassen sich die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf die HR-Bereiche hauptsächlich in einer höheren Arbeitsplatzflexibilität – z.B. durch Telearbeit – und der zunehmenden Bedeutung von interner Kommunikation nachvollziehen (siehe Abbildung 1).

HR-Bereiche, in denen die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie eine potenzielle positive Entwicklungsmöglichkeit für die Organisation darstellt

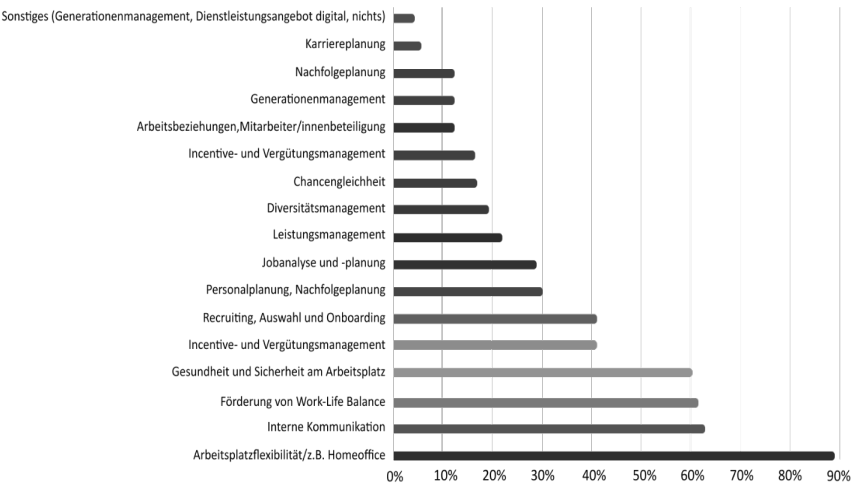


Abbildung 1: Positive Auswirkungen auf die Unternehmen (eigene Darstellung)

Herausforderungen und Chancen für das Personalmanagement: Telearbeit und Digitalisierung

Durch die Zunahme an Telearbeit wurde eine ausgeglichene Work-Life Balance als besonders herausfordernd wahrgenommen. Viele MitarbeiterInnen mit Kindern im betreungsbedürftigen Alter hatten durch die Pandemie vermehrt Schwierigkeiten, eine klare Trennlinie zwischen Beruf und Privatleben zu ziehen. Zusätzlich hatten die neuen Arbeitsbedingungen auch für alleinstehende Personen negative Auswirkungen, analog wie in der Literatur dargestellt, z.B. in Bezug auf die Sinnfindung in der Arbeit, dem Gefühl des Alleinseins und einer allgemeinen Antriebslosigkeit.⁶ Rund die Hälfte der TeilnehmerInnen unserer Studie erlebte eine Zunahme der Arbeitsbelastung, besonders auch im Hinblick auf die familiäre Situation. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass eine Vereinbarung von Beruf und Privatleben nur mehr schwer möglich war. Hier können Maßnahmen des Personalmanagements unterstützend wirken, wie z.B. Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen während der Pandemie, aber auch Trainings und eine vermehrte individuelle Unterstützung, die den MitarbeiterInnen helfen kann, sich besser an die jeweiligen Situationen anzupassen.⁷

Durch die Pandemie wurde auch deutlich, dass die Krise bestimmte Kompetenzen und Verhaltensweisen erfordert. Fast alle Befragten gaben an, dass in Krisensituationen vor allem die Kommunikationsfähigkeit entscheidend war. Zusätzlich waren Flexibilität, ein gewisses Maß an Selbstorganisation und auch Teamarbeit äußerst wichtige Faktoren, die die Pandemie zu meistern.

Unsere Analyse bestätigt, dass die vermehrte Telearbeit eine hohe Anpassungsfähigkeit erfordert, die für viele MitarbeiterInnen erst zur Auseinandersetzung mit neuen digitalen Technologien führt. Die Erfahrungen mit neuen digitalen Technologien waren grundsätzlich gut, was auch in einer Studie mit österreichischen Unternehmen seitens Ortlieb, Glauningner & Weiss (2021) gezeigt wurde.⁸ Administrative Kompetenzen und traditionelle Arbeitsweisen traten vermehrt in den Hintergrund.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigten auch, dass die Personalaufgaben in ca. 80% der befragten Unternehmen angestiegen sind. Als große Herausforderungen wurden die Arbeitszeiteinteilung und die Arbeitskontrolle der MitarbeiterInnen genannt, aber auch das Recruiting, wo bei fast 70% der Befragten drastische Veränderungen der Recruiting Methoden zum Vorschein kamen. In einer Studie für Bosnien und Herzegowina analysierten Bešić, Hirt & Rahimić (2022) Personalmaßnahmen vor und während der COVID-19 Pandemie.⁹ Analog zu den vorliegenden Daten für Österreich zeigten sich massive Veränderungen in Bezug auf das Recruiting, welches aufgrund von COVID-19 vermehrt online stattfindet. Unsere Analyse zeigt die größten Veränderungen in den Bereichen Kommunikation, Recruiting und Training (siehe Abbildung 2).

Welche HR-Praktiken müssen in Ihrer Organisation aufgrund der COVID-19 Pandemie geändert werden?



Abbildung 2: Veränderung der HR-Praktiken (eigene Darstellung)

Eine weitere Herausforderung der Pandemie lag in der Personaleinsatzplanung. Der Ausfall von MitarbeiterInnen aufgrund einer COVID-19 Infektion, aber auch Schwierigkeiten die Arbeitsmotivation der MitarbeiterInnen aufrecht zu erhalten, erhöhte den Bedarf an Personalmanagementmaßnahmen. Ein geringerer Handlungsbedarf in der Umgestaltung von Maßnahmen betraf das Gehaltsmanagement oder die HR-Datenverwaltung.

Hinsichtlich Personalentwicklung wurden vermehrt E-Learning Maßnahmen eingesetzt, und Online-Trainings für MitarbeiterInnen angeboten, die auch positive Auswirkungen auf die psychische Gesundheit hatten. Durch unsere Studie wurde auch bestätigt, dass Unternehmen die bereits im Vorfeld digitale Strukturen etabliert hatten, weniger unter den Folgen der COVID-19 Pandemie litten.¹⁰

Die wichtigsten Erkenntnisse lassen sich in den abschließenden ‚lessons learnt‘ zusammenfassen:

- Personalabteilungen können in Krisenzeiten durch eine gezielte Unterstützung einen wichtigen Unternehmensbeitrag leisten, indem sie dafür sorgen, dass sich die MitarbeiterInnen schneller an die neuen Bedingungen anpassen können. Wenn es ihnen gelingt, schnell und kompetent vom Reagieren zum Agieren überzuleiten, und die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, kann die Rolle der Personalarbeit im Unternehmen gestärkt werden.

- Die Einbindung neuer MitarbeiterInnen stellt für Unternehmen an sich eine Herausforderung dar, vor allem im Hinblick auf gemeinsame Werte und Ziele sowie die Unternehmenskultur.¹¹ Beispiele finden sich im Onboarding-Prozess, bei dem die Digitalisierung neue Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigt. Anstatt klassischer Unternehmensbesichtigungen können z.B. virtuelle Führungen angeboten werden, bzw. Gespräche in virtuelle Räume verlegt werden.
- Auch Weiterbildungen können mit verhältnismäßig geringem Aufwand auf E-Learning umgestellt werden. Wichtig ist jedoch die Evaluierung des Feedbacks, damit Personalabteilungen effektiv prüfen können, welche Praktiken beibehalten werden sollten.
- Um die durch die COVID-19 Pandemie an Unternehmen herangetragenen Veränderungen optimal meistern zu können, bedarf es entscheidender Kompetenzen. Insbesondere ist auf die Aneignung digitaler Kompetenzen und den Ausbau der Kommunikationsfähigkeit der MitarbeiterInnen Wert zu legen, damit Flexibilität und Teamarbeit im Unternehmen gelebt werden können.

i Lessons Learnt

- Die COVID-19 Pandemie wird von Unternehmen überwiegend als Chance wahrgenommen.
- Die strategische Bedeutung der Personalabteilung nimmt durch die COVID-19 Pandemie zu.
- Für die Personalarbeit ist in Krisenzeiten nicht das Reagieren sondern das Agieren – gezielte Maßnahmen setzen – entscheidend.
- Die COVID-19 Pandemie verstärkt die Entwicklung von „New Work“ und alternativen Arbeitsmodellen – Telearbeit und Home-Office sind weitgehend etabliert.
- Kommunikation und Digitalisierung beschreiben die Kompetenzanforderungen der Zukunft.
- Digitalisierung ist ein wesentlicher Bestandteil neuer Recruiting Methoden.
- Ein beziehungsorientiertes Personalmanagement kann eine bessere Kommunikation und Zusammenarbeit in Krisenzeiten ermöglichen.
- Die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie werden die Unternehmen längerfristig begleiten.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die COVID-19 Pandemie zu zahlreichen Herausforderungen sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene geführt hat. Vor allem hat die Pandemie wesentlich zu Veränderungen in den Arbeitsweisen und der Kommunikation zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen beigetragen. Der Begriff „New Work“ und die große Bedeutung der Telearbeit spiegeln diese massiven Veränderungen der Arbeitswelt wider.¹² Eine solche Veränderung bietet aber auch die Möglichkeit flexiblere Arbeitszeiten und bedürfnisgerechtere Arbeitsmodelle zu entwerfen.¹³ In Bezug auf den Ort, an dem die Arbeit verrichtet wird, treten neue Formen wie Mobile-

Office als Alternative zur Telearbeit in den Vordergrund. Der Vorteil dieser neuen Modelle besteht in einer verbesserten Kommunikation sowie einer effektiveren Zusammenarbeit.¹⁴ Die Bedeutung der Kommunikation und effektiven Zusammenarbeit wurde auch in unserer Studie bestätigt.

Ein solcher Ansatz eines beziehungsorientierten Personalmanagements zielt auf die Bindung und Stärkung der Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen und dem Unternehmen ab, und sichert dadurch eine höhere Loyalität der MitarbeiterInnen.¹⁵

Gelingt es die Erkenntnisse aus der Studie in die Praxis umzusetzen, wird auch zukünftig die Bedeutung von Personalabteilungen in österreichischen Unternehmen ansteigen. Grundvoraussetzung sind Flexibilität und Agilität, aber auch die Fähigkeit die Arbeitsorganisation und die Anwendung von neuen Technologien sowie die Selbstentfaltung der MitarbeiterInnen zu unterstützen. Auch wenn zukünftige Ereignisse nicht vorhersehbar sind, können Unternehmen deren Personalabteilungen Veränderungen ständig im Auge behalten, und aus den Erfahrungen der COVID-19 Pandemie lernen, den zukünftigen Herausforderungen besser gewappnet entgegenzutreten.

Literatur

- ¹ vgl. Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5): 697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- ² vgl. Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 31(4): 819–833. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>
- ³ Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5): 1378–1382. Portico. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>
- ⁴ vgl. Branicki, L., Kalfa, S., & Brammer, S. (2022). Surviving Covid-19: The Role of Human Resource Managers in Shaping Organizational Responses to Societal Paradox. *British Journal of Management*, 33(1): 410-434. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12570>
- ⁵ vgl. Poór, J., Kálmán, B., Varga, E., Szeiner, S., Ildikó Kovács, E., Kerekes, K., Tóth, A., Szűcs, P.B., Kunos, I. & Dajnoki, K. (eds). *Coronavirus crisis challenges and HR responses in six countries of Central and Eastern Europe 2022*. J. Selye University, Komárno (ISBN: 978-80-8122-424-9)
- ⁶ vgl. Achor, S., Kellerman, G. R., Reece, A., & Robichaux, A. (2018). America's loneliest workers, according to research. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/03/americas-loneliest-workers-according-to-research> [abgerufen am 29.03.2022]
- ⁷ vgl. Carnevale, J.B., & Hatak I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116: 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- ⁸ vgl. Ortlieb, R., Glauningner, E. & Weiss, S. (2021). Erfahrungen mit Homeoffices und neuen digitalen Technologien. Was können Arbeitgeber und Beschäftigte aus der Corona-Krise lernen? Erster Ergebnisbericht von schriftlichen Befragungen, Round-Table-Gesprächen und Interviews im Rahmen des Forschungsprojekts DIA-LOG (Digitales Arbeiten: Lernen, organisieren und gestalten). Graz. https://static.uni-graz.at/fileadmin/sowi-institute/Personalpolitik/Pdf/Ortlieb_et_al_2021_Erfahrungen_mit_Homeoffices_und_neuen_digitalen_Technologien_Maerz_2021.pdf
- ⁹ vgl. Bešić, A., Hirt, C., & Rahimić, Z. (2022). 'We are quite well prepared' – Developing HR systems in response to the Covid-19 pandemic in Bosnia and Herzegovina. In M. Wieczorek-Kosmala, I. Gurkov, & T. Steger

- (Hrsg.), Challenges of Management in the COVID-19 Reality: Journal of East European Management Studies (JEEMS) – Special Issue (1. Aufl., S. 28–48). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783957103987-28>
- ¹⁰ vgl. Chandrasekaran, R. (2021), The future of work: How HR drives digital transformation in the new normal, Strategic HR Review, 20(3): 84-87. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2020-0094>
- ¹¹ vgl. Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology, 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (S. 3–50). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-001>
- ¹² vgl. Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C (2019). New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer IAO. S.4-112.
- ¹³ vgl. Bruch, H., Lohmann, T., R. Szlang, J., & Heißenberg, G. (2019). People-Management 2025. Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen. pwc, 3-17.
- ¹⁴ vgl. Redmann, B., & Wintermann, B. (2020) New Work: Potenziale nutzen - Stolpersteine vermeiden. Bertelsmann Stiftung. 5-70.
- ¹⁵ vgl. Kehoe, R. R., & Collins, C. J. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. Journal of Applied Psychology, 102(8): 1222–1236. <https://doi.org/10.1037/apl0000216>

Information zu den AutorInnen

Dr. Christian Hirt ist Senior Lecturer am Institut für Personalpolitik der Universität Graz. Er lehrt im In- und Ausland, und forscht hauptsächlich zu Themenstellungen des Strategischen Internationalen Personalmanagements, der Personalentwicklung und des interkulturellen Managements.

Ass.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Almina Bešić ist Assistenzprofessorin am Institut für Internationales Management der Johannes Kepler Universität Linz. Sie ist ebenfalls als Beraterin für das European Migration Network (EMN), sowie als Lektorin an der UniForLife der Uni Graz tätig. In Ihrer Forschung, Lehre und Beratung fokussiert sich Frau Bešić auf Integration von Migrant*innen am Arbeitsmarkt im EU Kontext, Internationales Personalmanagement, sowie Gender und Diversity.

Jelena Đurđević ist als studentische Mitarbeiterin in der Forschung am Institut für Internationales Management an der Johannes Kepler Universität Linz tätig.



Markus Trauner

Human Resources Enthusiast, Wirtschaftspsychologe & Betriebswirt
trauner.drei@live.de



Herbert Schwarzenberger

Studiengangsleiter Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie Master, Ferdinand Porsche FernFH
herbert.schwarzenberger@fernfh.ac.at

All-In!

Die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen aus entscheidungspsychologischer Perspektive

All-In-Verträge sind eine in Österreich weit verbreitete Form der pauschalierten Überstundenvergütung. Ursprünglich für Führungspositionen konzipiert, haben mittlerweile etwa 20 % der ArbeitnehmerInnen in Österreich einen solchen Vertrag.¹ Dieses Vergütungsmodell wird häufig mit Problematiken wie Intransparenz oder Ausbeutung in Verbindung gebracht, obwohl ArbeitnehmerInnen im Vergleich zu Einzelvergütung von Überstunden nicht schlechter gestellt werden dürfen. Trotz der hohen Relevanz von All-In-Verträgen in Österreich, ist die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen nicht erforscht. Dieser Beitrag betrachtet entscheidungspsychologische Aspekte als Erklärungsansatz für die Einstellungsbildung gegenüber All-In-Verträgen.

Einleitung

Ausnutzung, Prekariat, unbezahlte Überstunden und Nichteinhaltung des Arbeitszeitgesetzes sind oft Assoziationen von ArbeitnehmerInnen gegenüber All-In-Verträgen.² So kategorisiert beispielsweise die Arbeiterkammer All-In-Verträge als „unfaire Klausel in Arbeitsverträgen“ und bezeichnet All-In-Vereinbarungen als für ArbeitnehmerInnen selten günstig, aber trotzdem erlaubt.³ ArbeitnehmerInnen dürfen durch einen All-In-Vertrag jedoch nicht schlechter gestellt werden als bei Einzelabrechnung.⁴ Im Prinzip ergeben sich daraus sogar Vorteile für ArbeitnehmerInnen.⁵ All-In-Verträge ermöglichen flexible Arbeitszeitmodelle und führen zu einem höheren Einkommen ohne Vergütungsschwankungen.⁶

Der öffentlichen Diskussion ist eine tendenziell negative Einstellung gegenüber All-In-Verträgen zu entnehmen, obwohl die Zufriedenheit der betroffenen Personen mit All-In-Verträgen grundsätzlich relativ hoch ist.⁷ Die Ursachen dafür sind weitgehend unerforscht. Der vorliegende Beitrag fokussiert darauf, welche Rolle entscheidungs-

psychologische Aspekte in diesem Zusammenhang spielen können. Heuristiken bzw. kognitive Faustregeln sind bei der Einstellungsbildung und -veränderung von zentraler Bedeutung.⁸ Von einem relevanten Einfluss ist auch im Kontext der All-In-Verträge auszugehen. So könnten eine Mehrzahl an negativen Berichten in den Medien gemäß der Verfügbarkeitsheuristik dazu führen, dass negative Aspekte kognitiv leichter abrufbar sind. Auch könnte die Einstellung davon abhängen, in welcher Form Informationen über All-In-Verträge von Interessensvertretungen vermittelt bzw. ob diese positive oder negativ dargestellt werden. In der Entscheidungspsychologie spricht man in diesem Zusammenhang von Framing-Effekten.

Was sind All-In-Verträge?

Ziel eines All-In-Vertrags ist in erster Linie eine Abgeltung von Leistungen, die über die Normalarbeitszeit hinaus gehen. Das sind in der Regel Überstunden.⁹ Der Umfang ist im Dienstvertrag zu vereinbaren.¹⁰ All-In-Verträge setzen demnach die gegenseitige Bereitschaft, bei Bedarf Überstunden zu leisten, voraus.¹¹ Die Grenzen des Arbeitszeit- oder Arbeitsruhegesetzes werden durch eine All-In-Vereinbarung, wie oft fälschlicherweise angenommen, nicht außer Kraft gesetzt.¹² Eine Verpflichtung zu Überstundenleistung über die Höchstarbeitszeitgrenzen kann nicht rechtswirksam vereinbart werden.¹³ Ebenso entfällt durch eine All-In-Vereinbarung die Pflicht zur Zeitaufzeichnung nicht.¹⁴

Überstundenpauschalen

All-In-Vereinbarungen sind sogenannte „unechte“ Überstundenpauschalen, die sich von „echten“ Überstundenpauschalen dadurch unterscheiden, dass sich echte Überstundenpauschalen auf eine konkrete Anzahl an Überstunden beziehen und bei diesen Sonderzahlungen in der Regel nicht berücksichtigt werden (Burger (2015); Heilegger (2012)).

Bei All-In-Verträgen muss immer ein Grundgehalt und eine Überzahlung in Form eines Pauschalentgelts vereinbart werden. Das Vorhandensein einer überkollektivvertraglichen Bezahlung allein begründet noch keinen All-In-Vertrag.¹⁵ Wichtig ist, dass die Überzahlung nicht geringer sein darf als die tatsächliche Überstundenvergütung. Ansonsten haben die ArbeitnehmerInnen Anspruch auf eine gesonderte Vergütung. Hierzu ist jährlich eine Deckungsprüfung bzw. Vergleichsrechnung vorgeschrieben.¹⁶ Eine gesetzeskonforme Benachteiligung von ArbeitnehmerInnen durch All-In-Verträge ist grundsätzlich nicht möglich¹⁷, was allerdings nicht gleichbedeutend damit ist, dass es in der Realität keine Benachteiligungen gibt. Daraus ergibt sich auch ein Vorteil für ArbeitnehmerInnen: sie erhalten das Gesamtentgelt auch, wenn keine oder weniger Überstunden geleistet werden, als durch die Überzahlung abgedeckt sind.¹⁸ Damit erreichen ArbeitnehmerInnen mit All-In-Verträgen ein höheres Einkommen, das keinen Schwankungen unterliegt. Außerdem begünstigen All-In-Verträge flexible Arbeitszeitmodelle mit hoher Arbeitszeitsoveränität auf Seiten der ArbeitnehmerInnen.¹⁹

All-In-Verträge können im günstigsten Fall eine Win-Win-Situation darstellen: Sie wirken kostensichernd für Unternehmen, aber auch einkommenssichernd für ArbeitnehmerInnen.

Dennoch haben All-In-Vereinbarungen für ArbeitnehmerInnen ein hohes „Täuschungspotenzial“.²⁰ Oft ist gar nicht klar, was durch das Pauschalentgelt abgedeckt ist und welcher Gehaltsbestandteil welche Leistung vergütet. Problemfelder aus Sicht der Betroffenen sind vorrangig, dass keine klare Transparenz über Einstufung und Überzahlung sowie über die abgegoltenen Leistungen besteht.²¹ An dieser Stelle ist wichtig zu erwähnen, dass Transparenz als Erfolgsfaktor für die Einstellung gegenüber Vergütungssystemen gilt.²²

Wie entstehen Einstellungen

Einstellungen sind in der Kompensationsforschung und vor allem in Bezug auf Überstunden, kaum erforscht. Über Einstellungen gegenüber All-In-Verträgen gibt es noch keine wissenschaftlichen Befunde.

3D-Modell

Jain hat, ausgehend von den bedeutendsten Modellen, das 3D-Modell der Einstellungen zusammengeführt. Aus seiner Sicht ist unbestritten, dass Einstellungen eine positive oder negative mentale Bereitschaft zu einer Sache darstellen und affektive (Gefühle), kognitive (Glaubenssätze) und Verhaltenskomponenten (Handlungen) haben. Stimmen alle drei Komponenten überein, kann eine eindeutige Aussage über die Richtung der Einstellungen erfolgen (Jain, V. (2014). 3D model of attitude. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(3): 1-12).

Bei Einstellungen handelt es sich um ein häufig zur Anwendung kommendes sozialpsychologisches Konstrukt, dass jedoch nicht eindeutig definiert ist. Hier sind die relevanten Aspekte für den vorliegenden Beitrag kurz zusammengefasst.

Einstellungen beschreiben die nicht beobachtbaren Prozesse, die Handlungen beeinflussen.²³ Sie umfassen Aspekte wie Inhalt, Annahmen und Meinungen, Bewertungen, Glaubenssätze und Gefühle sowie Verhaltensweisen.²⁴ Zudem können Einstellungen als Zu- oder Abneigung gegenüber einem bestimmten Objekt oder einer Problemstellung beschrieben werden.²⁵ Einstellungen sind demnach individuelle Präferenzen gegenüber bzw. eine gesamthafte Beurteilung von Objekten.²⁶

Da All-In-Verträge formal nicht benachteiligen dürfen und auch Vorteile für ArbeitnehmerInnen bieten, sollte die Einstellung gegenüber All-In-

Verträgen grundsätzlich nicht negativ sein. Die wenigen wissenschaftlichen Befunde sowie verschiedene Berichte in den Medien lassen jedoch eher Gegenteiliges annehmen.

Wie kommen wir nun zu diesen Inhalten, Annahmen und Meinungen, Bewertungen oder Glaubenssätze, die eine Einstellung bilden? Neben persönlichen Erfahrungen oder Erfahrungsberichten aus dem persönlichen Umfeld, spielen auch die mediale Berichterstattung und Informationen von Interessensvertretungen eine Rolle. Der überwiegende

Teil der wenigen vorhandenen Studien sind von Interessensvertretungen beauftragt und publiziert. Viele Berichte in den Medien referenzieren auf eben diese Studien. Wir gehen daher davon aus, dass Medien und Interessensvertretungen das Bild und die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen mitgestalten und fokussieren in vorliegendem Beitrag auf diese beiden Aspekte.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass negative Informationen einen stärkeren Einfluss auf die Bewertung und damit auf die Einstellung haben als positive Informationen.²⁷ Negative Aspekte von Themen oder Objekten sind dabei kognitiv leichter abrufbar.²⁸

Entscheidungspsychologie als Erklärungsansatz

Menschen treffen häufig keine rationalen Entscheidungen. Sie bedienen sich zur Reduzierung der Komplexität von Entscheidungsprozessen sogenannter kognitiver Faustregeln oder Heuristiken und unterliegen kognitiven Verzerrungen, auch Bias genannt. Heuristiken sind Strategien, die gewisse Informationen ausklammern, um Entscheidungen schneller und mit weniger Ressourceneinsatz treffen zu können. Das bedeutet aber nicht zwangsweise, dass sie zu Fehlentscheidungen führen. Sie sind gerade deshalb effizient, weil sie nicht alle Informationen berücksichtigen.²⁹

Framing

Frames sind Blickwinkel auf Thematiken, die einzelne Aspekte ausblenden und gewisse Informationen und Aspekte hervorheben. Die Art der Darstellung wird als Framing bezeichnet (Matthes (2014). Framing. Baden-Baden: Nomos; Tversky & Kahnemann (2009)).

Heuristiken und Bias sind entscheidungspsychologische Effekte, die unter Umständen Erklärungsansätze für die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen liefern können. Besonders in Situationen, in denen Menschen mit Unsicherheit, Intransparenz und Mehrdeutigkeiten konfrontiert sind, kommen Heuristiken zum Tragen.³⁰ Unwissenheit über den arbeitsrechtlichen Rahmen von All-In-Verträgen oder eingeschränkte Informationen bereiten das Feld für den Einsatz dieser kognitiven Faustregeln.³¹

Zwei Effekte, die im Zusammenhang mit der Darstellung von All-In-Verträgen in den Medien bzw. in Informationen von Interessensvertretungen beson-

ders relevant für die Erklärung der Einstellung erscheinen, sind Framing und die Verfügbarkeitsheuristik.

Im Gegensatz zu den Annahmen aus dem Rationalmodell, schaffen unterschiedliche Beschreibungen eines Sachverhalts unterschiedliche Präferenzen. Dies widerspricht dem Prinzip der Invarianz, das postuliert, dass Entscheidungen unabhängig von der Darstellung bewertet werden. Die Art der Darstellung wird als Framing bezeichnet und ruft Assoziationen hervor, die mitunter von der Realität abweichen.³² Meist treten Frames in Medien als Betonungsframes auf. Es werden nur ausgewählte Aspekte eines Themas betont. Die Darstellung der präsentierten Information (Framing) könnte auch die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen beeinflussen.

Wenn wir von einer tendenziell negativen Einstellung gegenüber All-In-Verträgen ausgehen, könnte diese durch eine tendenziell negative Berichterstattung über All-In-Verträge bedingt sein. Eine solche würde begünstigen, dass Informationen über negative Aspekte kognitiv leichter abrufbar sind.³³ Die Wirkung von Framing auf die Einstellung gegenüber jeglichen Vergütungssystemen erscheint wahrscheinlich, da Effekte in diesem Kontext bereits nachgewiesen werden konnten.³⁴ Es ist davon auszugehen, dass Medien-Frames unmittelbar auf die Einstellungsbildung und auch auf bisherige Einstellungen wirken. Der Wissensstand über einen bestimmten Sachverhalt ist ein wichtiger Moderator bei Framingeffekten.³⁵ Daher wurde aus der Literatur folgende Hypothese abgeleitet.

H1: Personen denen positive Informationen präsentiert wurden, haben eine positivere Einstellung gegenüber All-In-Verträgen, als wenn sie neutral geframte Informationen bekommen und diese ist positiver als von Personen, die keine Informationen oder negativ geframte Informationen präsentiert bekommen. Der Wissensstand mindert diesen Effekt.

Mediale Einflüsse aus der Vergangenheit beeinflussen die Verfügbarkeit der Information.³⁶ Daher sind auch vergangene Frames relevant. Diese beeinflussen die kognitive Leichtigkeit oder Schwierigkeit des Aufrufs bei Entscheidungen und damit auch die Beurteilung von All-In-Verträgen, denn assoziative Verbindungen werden durch Wiederholung verstärkt. Allein die Medienpräsenz eines Themas erhöht die kognitive Verfügbarkeit von Informationen zu einem Thema.³⁷ Wiederholungen verstärken diese assoziativen Verbindungen. Das gilt insbesondere für Themen, die Emotionen oder individuelle Präferenzen ansprechen, was für Arbeitsverhältnisse jedenfalls zutrifft.³⁸

Eine entscheidende Rolle spielt die unproportionale Behandlung einzelner Aspekte von All-In-Verträgen, die zu einer Überschätzung dieser führen kann.³⁹ Die Verfügbarkeitsheuristik könnte auf die Einstellung gegenüber All-in-Verträgen insofern wirken, als dass durch die exemplarische Präsentation von gewissen Attributen von All-In-Verträgen z.B. in Medien, die Verfügbarkeit dieser Informationen erhöht und damit der Abruf erleichtert wird.

Im Zusammenhang mit der Verfügbarkeitsheuristik ist der Wissensstand ebenfalls von Bedeutung. Daher wurden zur Beantwortung der Frage „Welchen Einfluss auf die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen haben Verfügbarkeitsheuristiken?“ aus der Literatur folgende Hypothesen abgeleitet.

H2a: Negativ geframte Informationen wirken bekannter als positiv oder neutral geframte Informationen.

Verfügbarkeitsheuristik

Die Verfügbarkeitsheuristik beschreibt, dass Informationen, die leicht aus dem Gedächtnis abgerufen werden können, also leicht verfügbar sind, wichtiger beurteilt werden als Informationen, die schwer abgerufen werden können (Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58 (9), 697–720).

- H2b: Je bekannter negative Informationen zu All-In-Verträgen, desto negativer ist die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen.*
- H2c: Je bekannter positive Informationen zu All-In-Verträgen, desto positiver ist die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen.*
- H2d: Je bekannter negative Informationen zu All-In-Verträgen und je niedriger der Wissensstand zu All-In-Verträgen, desto negativer ist die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen.*
- H2e: Je bekannter positive Informationen zu All-In-Verträgen und je höher der Wissensstand zu All-In-Verträgen, desto negativer ist die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen.*

Methodik

Der Einfluss der beiden Effekte auf die Einstellung gegenüber All-In-Verträge wurde im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Ferdinand Porsche FernFH im Jahr 2020 untersucht.

Die Hypothesen wurden mittels eines experimentellen Designs überprüft. Um die Wirkung der Effekte auf die Einstellungen zu erheben, wurden die Befragten randomisiert online vier verschiedenen Gruppen zugewiesen, wovon einer Gruppe anhand eines Artikels Vorteile von All-In-Verträgen, der anderen Gruppe Nachteile aufgezeigt wurden. Eine Dritte Gruppe erhielt eine möglichst neutral formulierte Vorinformation. In den eingesetzten Artikeln wurden jeweils Argumente von Interessensvertretungen aus originalen Online-Artikeln übernommen. Einer Kontrollgruppe wurden vorab keine aufbereiteten Informationen präsentiert. Im Anschluss wurde die kognitive Leichtigkeit des Abrufs der Information in Form des Bekanntheitsgrades abgefragt. Dieses Design ist ähnlich einer Studie von Johnson et al., die Framing-Effekte auf die Beurteilung von Versicherungen untersuchten und wird auch von Busselle und Shrum im Zusammenhang mit Verfügbarkeitsheuristik und Medienmanipulation beschrieben.⁴⁰ Im Anschluss daran wurde die Einstellung mittels standardisiertem Onlinefragebogen erhoben.

Da Einstellungen vielfältige Aspekte haben, kann auch die Messung von Einstellungen auf verschiedene Arten erfolgen.⁴¹ Einstellungen unterscheiden sich in Valenz und Intensität.⁴² Sie können also in Richtung und Stärke unterschiedlich auftreten und beschrieben werden. Es können aber keine Aussagen über Abstände zwischen Einstellungen getroffen werden, da Einstellungen immer relative Beziehungen zwischen zwei oder mehr Einstellungsausprägungen beschreiben. Für die vorliegende Studie wurde, basierend auf dem Konzept der Ambivalenzmessung vor allem die Likert-Skala als bipolares Messinstrument herangezogen. Um Multivalenzen aufzuzeigen, müssen die Items sowohl affektive, kognitive als auch konative Komponenten ansprechen.⁴³ Dies entspricht beispielsweise auch den Schlüssen aus dem 3D-Modell. Darüber hinaus wird das semantische Differenzial zur Messung herangezogen, dass auch Kahneman, Ritov und Schkade in einer Studie zur affektiven Einstellungsmessung verwendeten.⁴⁴

Ergebnisse

Am Experiment und der anschließenden Befragung nahmen insgesamt 237 ArbeitnehmerInnen aus Österreich teil.

Im ersten Schritt wurde eine Skala zu Einstellung gebildet, die kognitive, affektive und konativen Einstellungselemente sowie zwei assoziative Items aus dem Fragebogen umfasst. Außerdem wurde der Wissensstand zu All-In-Verträgen einerseits über vier Wissensfragen, andererseits über eine 7-stufige Selbsteinschätzung erhoben.

Ist nun die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen wie angenommen negativ oder doch positiv? Das lässt sich aufgrund der Studienergebnisse nicht eindeutig beantworten, da eine Aussage über die Intensität und Richtung von Einstellungen nur referenzpunktabhängig und im Vergleich zu anderen Vergütungsmodellen getroffen werden könnte. Außerdem wurde die Beurteilung durch das Experimentaldesign manipuliert. Dennoch lässt sich feststellen, dass die Einstellung mit einem Mittelwert von 3,39 und einem Median von 3,40 eine vom Mittelwert des Intervalls negative ist. Zudem wurden All-In-Verträge vermehrt mit negativen Attributen assoziiert, als mit positiven. Weiters wurde festgestellt, dass Personen mit All-In-Vertrag ($M = 3.79$, $SD = 1.27$) eine positivere Einstellung gegenüber All-In-Verträgen als Personen ohne All-In-Vertrag ($M = 3.12$, $SD = 1.21$). Dieser Unterschied ist signifikant.

Bei der Prüfung von H1 zeigte sich, dass sich nur Personen, denen ein negativer Artikel präsentiert wurde, von Personen, denen ein positiver Artikel präsentiert wurde, in ihrer Einstellung signifikant unterscheiden ($p < .01$). Der zusätzliche Effekt des Wissensstands konnte nicht bestätigt werden. Zur besseren Übersicht sind die Ergebnisse zu H1 in Tabelle 1 zusammengefasst.

AV: Einstellung	N	M	SD	P
neutrale Information (=1)	55	3.34	1.27	positiv .15 negativ .62 keiner 1.00
positive Information (=2)	58	3.88	1.25	neutral .15 negativ .00* keiner .12
negative Information (=3)	62	3.03	1.20	neutral .62 positiv .00* keiner .61
keine Information (=4)	62	3.33	1.25	neutral 1.00 positiv .12 negativ .61

Anmerkung: * signifikant $< .01$

Tabelle 1: Ergebnisse zu H1

Für Hypothese H2a wurde geprüft ob negativ geframte Informationen zu All-In-Verträgen bekannter als positiv geframte Informationen wirken. Dazu wurden Unterschiede der Gruppenmittelwerte zwischen den Gruppen mit Artikel (neutral, positiv, negativ) anhand der unabhängigen Variable Artikelnummer auf die abhängige Variable Verfügbarkeit geprüft.

Interessant ist, dass der neutral formulierte Artikel gefolgt vom positiven Artikel ($M = 4.88$, $SD = 1.71$) den höchsten Bekanntheitsgrad aufweist. Der negative Artikel war in der Untersuchungsgruppe am unbekanntesten.

Die Hypothesen H2b und H2c unterstellen einen Zusammenhang zwischen Bekanntheitsgrad der Information und Einstellungen: Je bekannter negative/positive Informationen, desto negativer/positiver ist die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen.

Es bestätigte sich, dass ein höherer Bekanntheitsgrad des negativen Artikels die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen negativ beeinflusst. Ebenfalls kann bestätigt werden, dass ein höherer Bekanntheitsgrad des positiven Artikels die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen positiv beeinflusst. H2b und H2c werden daher angenommen.

Da sich die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen für die Gruppen mit positivem und negativem Artikel unterscheidet und sich die Wirkung des Bekanntheitsgrads für positive und negative Artikel bestätigt, wurde zusätzlich hinterfragt, ob und wie sich die Bekanntheit eines neutralen Artikels auf die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen auswirken könnte. Sowohl aus der Literatur als auch aus der deskriptiven Analyse gab es erste Hinweise darauf, dass die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen tendenziell negativ ist ($M = 3.39$). Darüber hinaus wurde angenommen, dass All-In-Verträge Vorteile für ArbeitnehmerInnen haben können. Daher wurde zusätzlich geprüft, ob sich ein steigender Bekanntheitsgrad der Inhalte des neutralen Artikels positiv auf die Einstellung auswirkt. Die Ergebnisse zeigen, dass sich ein höherer Bekanntheitsgrad bei positivem Artikel stärker positiv auf die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen auswirkt als bei neutralem Artikel.

Die Hypothesen H2d und H2e unterstellen zusätzlich zu H2b und H2c einen Einfluss des Wissensstands: Je bekannter negative/positive Informationen und je niedriger der Wissensstand, desto negativer/positiver ist die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen.

Ein Zusammenhang mit dem Wissensstand konnte nicht eindeutig bestätigt werden, obgleich es Indikatoren gab, dass der Wissensstand einen Beitrag zur Erklärung der Einstellung über die Verfügbarkeitsheuristik liefern kann. Die Ergebnisse zu den Hypothesen H2 sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Nr.	Beschreibung	Prüfung	Ergebnis
H2a	Negativ geframte Informationen wirken bekannter als positiv oder neutral geframte Informationen.	Die ANOVA zeigt einen signifikanten Mittelwertunterschied zwischen den Gruppen ($F(2,172) = 4.01$, $p = .02$). Nach Prüfung mittels posthoc-Test nach Scheffé zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen mit neutralem ($M = 5.24$, $SD = 1.40$) und negativem Artikel ($M = 4.32$, $SD = 2.08$), wobei der neutrale Artikel signifikant bekannter ist als der negative Artikel ($p = .02$). Interessant ist, dass der neutral formulierte Artikel gefolgt vom positiven Artikel ($M = 4.88$, $SD = 1.71$) den höchsten Bekanntheitsgrad aufweist. Der negative Artikel war in der Untersuchungsgruppe am unbekanntesten.	abgelehnt
H2b	Je bekannter negative Informationen zu All-In-Verträgen, desto negativer ist die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen.	Das Ergebnis der linearen Regression zeigt einen signifikanten Zusammenhang zwischen Bekanntheitsgrad des negativen Artikels und der Einstellung gegenüber All-In-Verträgen ($F(1,60) = 4.03$, $p < .05$). Ein höherer Bekanntheitsgrad des negativen Artikels beeinflusst die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen negativ ($\beta = -.25$, $t(1,60) = -2.01$, $R^2 = .06$, $p < .05$).	angenommen
H2c	Je bekannter positive Informationen zu All-In-Verträgen, desto positiver ist die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen.	Zur Prüfung dieser Hypothese wurde, wie oben, eine lineare Regression für die Gruppe mit positivem Artikel mit der unabhängigen Variable Verfügbarkeit ($F7_V$) durchgeführt. Als Methode wurde ebenfalls Einschluss gewählt. Das Ergebnis der Regression zeigt hier einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Bekanntheitsgrad des positiven Artikels und der Einstellung gegenüber All-In-Verträgen ($F(1,56) = 5.79$, $p = .02$). Ein höherer Bekanntheitsgrad des positiven Artikels beeinflusst die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen positiv ($\beta = .31$, $t(1,56) = 2.41$, $R^2 = .09$, $p = .02$).	angenommen
H2d	Je bekannter negative Informationen zu All-In-Verträgen und je niedriger der Wissensstand zu All-In-Verträgen, desto negativer ist die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen.	Die Skala Wissensstand wird in der schrittweisen linearen Regression nicht aufgenommen, allerdings die Selbsteinschätzung des Wissensstands. Durch das Modell werden jedoch nur 19,7% der Varianz erklärt.	abgelehnt
H2e	Je bekannter positive Informationen zu All-In-Verträgen und je höher der Wissensstand zu All-In-Verträgen, desto negativer ist die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen.	Alle Variablen zum Thema Wissensstand werden in der schrittweisen linearen Regression nicht aufgenommen.	abgelehnt

Tabelle 2: Ergebnisse zu H2

Wie sich zeigt, hat die Verfügbarkeitsheuristik einen Einfluss auf die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen, obgleich der Effekt nicht vollinhaltlich wie angenommen bestätigt werden konnte. Während der neutrale Artikel am bekanntesten und der negative Artikel am unbekanntesten war, beeinflusst sowohl der Bekanntheitsgrad bei positivem als auch bei neutralem Artikel die Einstellung positiv, während die Verfügbarkeit negativer Informationen die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen negativ beeinflusst. Der Wissensstand hat keinen Einfluss auf die Wirkung der Verfügbarkeitsheuristik, allerdings milderte eine höhere Selbsteinschätzung des Wissensstands den Effekt bei Personen, denen ein negativer Artikel präsentiert wurde, aber nicht bei Personen, denen ein positiver Artikel präsentiert wurde.

Zusammenfassung

Es zeigt sich, dass Framing und Verfügbarkeitsheuristik die Einstellung gegenüber All-In-Verträgen beeinflussen. Das Framing, die Darstellung von All-In-Verträgen als besonders positiv oder besonders negativ, hat einen Einfluss auf die Einstellung. Die Verfügbarkeitsheuristik, welche die Leichtigkeit des Abrufs von Informationen beschreibt, kann im Zusammenhang mit dem Framing einen Beitrag für das Verständnis über die Beurteilung von All-In-Verträgen liefern.

Aus diesen beiden Erkenntnissen lässt sich ableiten, dass es relevant ist, in welcher Form und Ausprägung All-In-Verträge innerhalb und außerhalb von Organisationen dargestellt werden. Neben den Unternehmen selbst, kommt auch den Medien sowie Interessensvertretungen in Österreich eine besondere Bedeutung zu. Die Betonung einzelner Aspekte beeinflusst die Einstellung. Daher sollten All-In-Verträge, wie auch andere Vergütungssysteme, möglichst transparent sein sowie klar, einfach und verständlich kommuniziert werden.

Im Zusammenhang mit All-In-Verträgen wirken immer auch der persönliche Bezug und subjektive Erfahrungen einstellungsbildend. Negative Erlebnisse können nur vermieden werden, indem Unternehmen gesetzeskonform, vertrauensvoll und fair vergüten. Vergütungssysteme müssen den Spagat zwischen Vorstellungen und Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen und den Organisationszielen schaffen.⁴⁵

Nur so kann eine Grundlage für eine Wahrnehmung von All-In-Verträgen – eines Vergütungsmodells, das in Österreich fest verankert ist – frei Verzerrungen durch die Anwendung kognitiver Faustregeln geschaffen werden und nur so können sich potenzielle Vorteile für ArbeitnehmerInnen entfalten. Vor allem im Hinblick auf den steigenden Bedarf an flexiblen Arbeitszeitmodellen, könnten All-Inn-Verträge als ein formaler arbeitsrechtlicher Rahmen für Vertrauensarbeitszeit diskutiert und etabliert werden.

Literatur

- ¹ Burger, Florian (2015). All-in-Vereinbarungen. Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht. Sonderheft ZAS-Seminar 2014, 2a, 105-112. Hermann, Christoph/Saupe, Bernhard/Krenn, Manfred/Schönauer, Annika/Herr, Benjamin/Holtgrewe, Ursula (2016). Arbeitszeitflexibilisierung auf betrieblicher Ebene. Forschungsprojekt für das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz. Online: https://www.forba.at/wp-content/uploads/2018/12/arbeitszeitflexibilisierung_endbericht_forba_26_1_16.pdf [Abruf am 18.04.2021]. Schönauer, Annika/Astleitner, Franz/Nocker, Matthias/Mairhuber, Ingrid/Mittelberger, Thomas (2016). Überstunden und Mehrarbeitsstunden in Österreich: Entstehung und Verbreitung in Österreich; Umgang im internationalen Vergleich. Langfassung des Ergebnisberichts. Wien: Forba.
- ² Stupar, Ingomar (2018). All-In-Verträge – viel besser als ihr Ruf. Position der WKÖ. Online: <https://news.wko.at/news/oesterreich/all-in-Vertraege.html> [Abruf am 18.04.2021].
- ³ <https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsundrecht/Arbeitsvertraege/UnfaireKlauselninArbeitsvertraegen/All-in-Vertraege.html> [Abruf am 18.04.2021]
- ⁴ Burger, Florian (2015). Heilegger, Gerda (2012). Zur rechtlichen Zulässigkeit und Interpretation von All-In-Vereinbarungen. Das Recht der Arbeit, 1, 17-23. Wesener, Christian (2013). All-In-Verträge. Tipps für die Praxis. Wien: Dbv-Verlag.
- ⁵ Hermann, Christoph et al. (2016). Stupar, Ingomar (2018). Wesener, Christian (2013).
- ⁶ Burger, Florian (2015). Hermann, Christoph et al. (2016).
- ⁷ Hermann, Christoph et al. (2016). Musger, Gerald (2007). Umfrageergebnisse einer Erhebung zu All-in-Dienstverträgen und Vertrauensarbeitszeit. Wien: GPA-djp.
- ⁸ Chaiken, Shelly/Maheswaran, Durairaj (1994). Heuristic processing can bias systematic processing effects of source credibility, argument ambiguity and task importance on attitude judgment. Journal of Personality and Social Psychology, 66 (3), 460-473.
- ⁹ Wesener, Christian (2013).
- ¹⁰ Burger, Florian (2015).
- ¹¹ Musger, Gerald et al. (2016).
- ¹² Burger, Florian (2015). Heilegger, Gerda (2012).
- ¹³ Burger, Florian (2015). Musger, Gerald et al. (2016).
- ¹⁴ Burger, Florian (2015). Heilegger, Gerda (2012). Wesener, Christian (2013).
- ¹⁵ Burger, Florian (2015). Heilegger, Gerda (2012).
- ¹⁶ Burger, Florian (2015). Heilegger, Gerda (2012). Musger, Gerald et al. (2016). Wesener, Christian (2013).
- ¹⁷ Burger, Florian (2015). Heilegger, Gerda (2012). Wesener, Christian (2013).
- ¹⁸ <https://www.ams.at/arbeitsuchende/topicliste/all-in-vertrag> [Abruf am 07.06.2022].
- ¹⁹ Hermann, Christoph et al. (2016). Schönauer, Annika et al. (2016).
- ²⁰ Heilegger, Gerda (2012).
- ²¹ Musger, Gerald (2007).
- ²² Vgl. hierzu Ulich, Eberhard/Wülser, Marc (2010). Einige psychologische Aspekte des Leistungslohns. In Lutz, Doris (Hrsg.). Leistungslohnmodelle (S. 212-228). Wien: LexisNexis oder WorldatWork (2007). The Worldat-Work handbook of compensation, benefits & total rewards. A comprehensive guide for HR professionals. New Jersey: Wiley.
- ²³ Chaiklin, Harris (2011). Attitudes, behavior, and social practice. The Journal of Sociology & Social Welfare, 38(1), 31-54.
- ²⁴ Lewin, Miriam (1986). Psychologische Forschung im Umriß. Berlin: Springer.
- ²⁵ Ajzen, Icek (2001). Nature and operation of attitudes. Annual Review of Psychology, 52 (1), 27-58. Maio, Gregory R./Esses, Victoria M./Arnold, Karin H./Olson, James M. (2004). The function-structure model of attitudes incorporating the need for affect. In Haddock, Geoffrey/Maio, Gregory R. (Hrsg.). Contemporary Perspectives on the Psychology of Attitudes (S. 9-34). Hove: Psychology Press.
- ²⁶ Schwarz, Norbert (2007). Attitude construction: Evaluation in context. Social Cognition, 25 (5), 638-656.
- ²⁷ Ajzen, Icek (2001).
- ²⁸ Engesser, Sven/Esner, Frank/Reinemann, Carsten/Scherr, Sebastian/Matthes, Jörg/Wonneberger, Anke (2014). Negativität in der Politikberichterstattung. Deutschland, Österreich und die Schweiz im Vergleich. Medien & Kommunikationswissenschaft, 62 (4), 588-605.

- ²⁹ Engel, Christoph/Gigerenzer, Gerd (2006): Law and heuristics: An interdisciplinary venture. In Gigerenzer, Gerd/Engel, Christoph (Hrsg.). *Heuristics and the law. Report of the 94th Dahlem Workshop* (S. 1-16). Cambridge: MIT Press. Gigerenzer, Gerd/Brighton, Henry (2011). *Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences*. In Gigerenzer, Gerd/Hertwig, Ralph/Pachur, Thorsten (Hrsg.). *Heuristics. The foundations of adaptive behavior* (S. 2-30). New York: Oxford University Press. Gigerenzer, Gerd/Gaissmaier, Wolfgang (2011). *Heuristic decision making*. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482.
- ³⁰ Kahneman, Daniel (2015). *Schnelles denken, langsames denken* (13. Auflage). München: Pantheon.
- ³¹ Hermann, Christoph et al. (2016).
- ³² Tversky, Amos/Kahneman, Daniel (2009). *Rational Choice and the framing of decisions*. In Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.). *Choices, values, and frames* (10. Auflage, S. 209-223). Cambridge University Press: New York.
- ³³ Hermann, Christoph et al. (2016). Slovic, Paul/Finucane, Melissa L./Peters, Ellen/MacGregor, Donald G. (2007). *The affect heuristic*. *European Journal of Operational Research*, 177, 1333-1352.
- ³⁴ DeVoe, Stanford E./Pfeffer, Jeffrey (2007). *Hourly payment and volunteering. The effect of organizational practices on decisions about time use*. *Academy of Management Journal*, 50 (4), 783-798.
- ³⁵ Matthes, J. (2014). *Framing*. Baden-Baden: Nomos
- ³⁶ Dimara, Evanthia/Dragicevic, Pierre/Bezerianos, Anastasia (2014). *Accounting for availability biases in information visualization. Workshop on dealing with cognitive biases in visualizations, IEEE VIS, Paris, 9. November 2014*.
- ³⁷ Busselle, Rick W./Shrum, L.J. (2003). *Media Exposure and Exemplar Accessibility*. *Media Psychology*, 5, 255-282. Stupar, Ingomar (2018).
- ³⁸ Zillmann, Dolf (1999). *Exemplification theory: Judging the whole by some of its parts*. *Media Psychology*, 1 (1), 69-94.
- ³⁹ Schwarz, Norbert/Bless, Herbert/Strack, Fritz/Klump, Gisela/Rittenauer-Schatka, Helga/Simons, Annette (1991). *Ease of retrieval as Information - Another look at the availability heuristic*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (2), 195-202. Tversky, Amos/Kahneman, Daniel (2009).
- ⁴⁰ Johnson, Eric J./Hershey, John/Mezardos, Jacqueline/Kunreuther, Howard (2009). *Framing, probability distortions and insurance decisions*. In Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.). *Choices, values, and frames* (10. Auflage, S. 224-240). New York: Cambridge University Press. Schwarz, Norbert et al. (1991).
- ⁴¹ Lewin, Miriam (1986).
- ⁴² Maio, Gregory R./Esses, Victoria M./Arnold, Karin H./Olson, James M. (2004). *The function-structure model of attitudes incorporating the need for affect*. In Haddock, Geoffrey/Maio, Gregory R. (Hrsg.). *Contemporary Perspectives on the Psychology of Attitudes* (S. 9-34). Hove: Psychology Press.
- ⁴³ Breckler, Steven J. (2004). *Hold still while I measure your attitude: Assessment in the throes of ambivalence*. In Haddock, Geoffrey/Maio, Gregory R. (Hrsg.). *Contemporary perspectives on the psychology of attitudes* (S. 77-92). Hove: Psychology Press.
- ⁴⁴ Kahneman, Daniel/Ritov, Ilana/Schkade, David (1999). *Economic preferences or attitude expressions? An analysis of dollar responses to public issues*. *Journal of Risk and Uncertainty*, 19 (1-3), 203-235.
- ⁴⁵ Cascio, Wayne F. (1992). *Managing human resources. Productivity, quality of work life, profits* (3. Auflage). New York: McGraw-Hill.

Information zu den Autoren

Markus Trauner, BSc MA MA hat Betriebswirtschaft, Personal- und Organisationsentwicklung und zuletzt Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH studiert. Er ist seit einigen Jahren im Human Resources Management in verschiedenen Organisationen tätig.

Prof. (FH) Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger leitet den Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeits- & Organisationspsychologie mit einem Schwerpunkt auf Virtualisierung von Arbeit & Lernen bzw. Entscheidungspsychologie mit dem Fokus auf Steuern.

**Rupert Hasenzagl**

Professor, Wirtschaftsforscher
und Unternehmensberater,
JKU und LIMAK, TU Wien

HAZ@aon.at

Die Europäische Union als Umweltfaktor

Die „Polykrise“ der Europäischen Union und die Bedeutung der EU für Unternehmen

Folgt man den derzeitigen Diskussionen in der Praxis und auch in Teilen der Wissenschaft, sehen sich Unternehmen steigender Umweltkomplexität gegenüber. Trotzdem werden in Unternehmen, selbst zu viel diskutierten Umweltfaktoren wie Digitalisierung, Globalisierung und in jüngerer Zeit auch die Europäische Union, selten tiefgehende und fundierte Analysen im Rahmen der strategischen Planung durchgeführt. Besonders die EU stellt sich zunehmend als zentraler Umweltfaktor für viele Unternehmen heraus. Es finden sich zwar Unternehmen, die sich bspw. mit Detailfragen wie der europäischen¹ Umweltpolitik oder europaweiten Energiefragen auseinandersetzen, aber eine Auseinandersetzung mit der Ausgangssituation und zukünftigen Entwicklung der EU als *umfassender* wirtschaftlicher, politischer und kultureller Umweltfaktor für Unternehmen erfolgt kaum.² In dieser Arbeit wird ein Beitrag zu dieser Problemstellung geliefert, indem *Interpretationen der aktuellen Situation* der EU anhand von Sichtweisen zur *wirtschaftlichen* und *politischen* Integration, aber auch zu den häufig vernachlässigten *kulturellen* Aspekten geboten werden. Obwohl branchenspezifische Faktoren gar nicht berücksichtigt werden, zeigt sich bereits die Komplexität einer tiefgehenden Analyse der Ist-Situation der EU für diese drei Aspekte. Die hier diskutierte Ist-Situation kann in der Praxis als Basis für weiterführende, branchen- und unternehmensspezifische Umweltanalysen verwendet werden und bildet v.a. auch den Ausgangspunkt für die Generierung von Zukunftsbildern, bspw. in Form von Szenarien.

Einleitung

Um sich den Fragen nach der Bedeutung der EU als Umweltfaktor und der Notwendigkeit einer stärkeren Beachtung bei strategischen Analysen nähern zu können, wird ein Blick auf die Praxis des strategischen Managements in Unternehmen geworfen.

Strategische, zukunftsorientierte Analysen zeigen typischerweise hohe Komplexität.³ Diese Komplexität ist u.a. darin begründet, dass strategische Entscheidungen in der Regel viele und schwer operationalisierbare (Umwelt-) Faktoren berücksichtigen müssen. Sie haben unternehmensweite Bedeutung und sind häufig auch von impliziten Wertesystemen und nicht nur von rein sachlichen Fakten abhängig. Strategische Entscheidungen entziehen sich dadurch der, in der Praxis präferierten, rationalen Entscheidungslogik.⁴

Folgt man diesen Annahmen hinsichtlich strategischer Komplexität und vereinfachender Entscheidungsverfahren der unternehmerischen Praxis, heißt das, dass komplexe, nicht berechenbare Analysen bei der Strategieerstellung und damit auch bei der Umweltanalyse vermieden werden. Dies gilt insbesondere auch für den Umweltfaktor EU: Eine Durchsicht sowohl gängiger Strategielehrbücher⁵ als auch Fallanalysen in der Praxis zeigt, dass eine umfassende Analyse des Einflusses der EU auf Unternehmensstrategien kaum in einer angemessenen Form vorkommt.⁶

Wie sich im Text unten noch zeigen wird, zeichnet sich auch die *Darstellung der Ist-Situation* der EU als wertebasierend und hochkomplex aus. Dies überrascht viele Praktiker, die sich mit einer oberflächlichen, meist „faktenbezogenen“ Analyse zufriedengeben. Die auf die Ist-Situation aufbauende, für strategische Entscheidungen aber hochrelevanten Annahmen *zukünftiger* Entwicklungen der EU entziehen sich umso mehr vereinfachenden Annahmen.

Die zentrale Zielsetzung der Arbeit ist, *Sichtweisen auf ausgewählte Aspekte der heutigen Situation der EU* (Wirtschaft, Politik und Kultur) darzustellen. Diese dienen als Ausgangspunkt für strategische Umweltanalysen, wie sie bspw. in Form von Szenarien gewonnen werden können.

Als erster Schritt zur Diskussion der Ist-Situation werden die wichtigsten *historischen Meilensteine* der EU-Entwicklung dargestellt. Dieser zusammenfassenden deskriptiven Beschreibung historischer „Fakten“ folgt eine Interpretation und Analyse des *Integrationsprozesses*, die sich als Abfolge von Krisen darstellt. In diesem Punkt wird in der Arbeit von der reinen Schilderung der Ist-Situation abgegangen. Aufgrund der zentralen Bedeutung werden bereits hier zwei Trends zur zukünftigen Weiterentwicklung des Integrationsprozesses skizziert.

Auf die Analyse von Sichtweisen zur Ist-Situation beschränkt sich dann wieder die inhaltliche Diskussion *der wirtschaftlichen und politischen Aspekte* der EU. Diese übliche inhaltliche Abgrenzung des Darstellungsrahmens wird durch gesellschaftliche, v.a. *kulturelle Aspekte* ergänzt. Besonders die kulturelle Dimension der Analyse, die sich als wichtiger und regelmäßig unterschätzter Aspekt für die Entwicklung der EU herausstellt, wird als ein zentraler Einflussparameter für Unternehmen gesehen. Der Haupttext

dieser Arbeit ist essayartig in einer Form gestaltet, die für Praktiker einen raschen Überblick und eine erste Orientierung bietet. Dazu werden die Hauptanalyseergebnisse zur Ist-Situation zentraler EU-Aspekte dargestellt. Vertiefende Informationen, die über einen raschen Überblick hinausgehen und die zu einer weiterführenden Diskussion anregen sollen, werden ebenso wie die Begründung zentraler Aussagen, basierend auf Literaturquellen, in den umfangreichen Endnoten geboten.

Deskription der Geschichte der Integration

In der Literatur findet sich sehr häufig zu Beginn der Beschreibung der Ausgangslage der EU eine Darstellung der historischen Entwicklung. Dabei werden die Beschreibungen hauptsächlich auf die *wirtschaftliche* und die *politische* Integration fokussiert.⁷ Dieser Weg, eine erste Annäherung an die EU mittels Deskription der historischen Fakten zu erzielen, wird auch hier gewählt. Kenner der geschichtlichen Entwicklung der EU können getrost diesen rein beschreibenden Abschnitt überspringen.

Die historische Entwicklung zur heutigen EU: Der Beginn früher europäischer Integrationsversuche⁸ wird je nach Beobachterinteresse unterschiedlich gelegt. Der Historiker Thiemeyer sieht die erste Phase der europäischen Integration im frühen 19. Jahrhundert,⁹ mit einem bedeutenden Impuls im Rahmen des Wiener Kongresses. Sowohl politisch, als auch wirtschaftlich setzten in dem Zeitraum deutliche europäische Verflechtungen ein.

Der für das Verständnis der heutigen EU wichtige Integrationsprozess startete nach 1945. Das *politische* Interesse ist bei diesen Schilderungen hauptsächlich auf die *Entscheidungsstrukturen* der EU gerichtet (institutioneller Blick). Erst relativ spät kommen andere (funktionale) Politikbereiche zumindest oberflächlich dazu.

Hinsichtlich der politischen Entscheidungsstrukturen zieht sich bereits ab 1945 eine wesentliche Konfliktlinie deutlich durch die europäische Integrationsbestrebung. Die eine Seite möchte möglichst viele Entscheidungskompetenzen auf europäischer Ebene zentralisieren. Dieser Ansatz wird als *supranationaler* Zugang bezeichnet, bei dem die Nationalstaaten Kompetenzen an die zentrale europäische Institution abgeben und sich deren Entscheidung beugen. Dies läuft auf einen europäischen Bundesstaat hinaus. Bei dem gegensätzlichen Ansatz, dem *intergouvernementalen*, werden die Entscheidungen von den nationalen Regierungen getroffen, zentral ausgehandelt und einstimmig beschlossen. Europa als politische Institution entspricht dann einem Staatenbund.¹⁰ In der Phase bis 1970 wurden zwar supranationale Institutionen eingeführt, dabei standen aber *wirtschaftspolitische Aspekte* im Fokus. Erst ab den 1970er Jahren wurden andere politische Bereiche in die Zentralisierungsdiskussion miteinbezogen und teilweise auch umgesetzt (gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik (GASP) sowie Justiz und polizeiliche Zusammenarbeit). Seit Jahren findet sich aber die Kritik, dass diese Zentralisationsbestrebungen v.a. hinsichtlich Außen- und Sicherheitspolitik nicht wirklich über gemeinsame Zielformulierungen hinauskamen.

Deutliche Impulse bis 1970 für die wirtschaftliche Integration waren die Inkraftsetzung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) im Jahre 1952.¹¹ Gemeinsam

mit der Europäischen Atomgemeinschaft (Euratom) ging 1958 auf Basis der römischen Verträge die europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) mit sechs Gründungsstaaten hervor. Die drei Institutionen EGKS, Euratom und EWG wurden 1967 fusioniert und auch institutionell zur Europäischen Gemeinschaft (EG).¹²

Ein bedeutender Meilenstein der zweiten Phase nach 1970 war, dass sich nach Maastricht (1993 in Kraft gesetzt) die EG zur EU wandelte und der Beschluss zur Währungsunion getroffen wurde. Geprägt war diese Phase neben der Gründung der Wirtschafts- und Währungsunion auch noch durch zwei Entwicklungen: 1973 startete mit der sogenannten Norderweiterung (Dänemark, Irland und Vereinigtes Königreich) ein dynamischer Erweiterungsprozess der sechs Gründungsmitglieder von 1952, bis zum Höchststand von 28 Mitgliedsländern 2013 (Beitritt Kroatien). Bekannterweise (und für die üblichen vereinfachten Erklärungsmodelle nicht nachvollziehbar), reduzierte sich 2019 nach dem Austritt des Vereinigten Königreichs die Mitgliederzahl auf 27 mit knapp 450 Mio. Einwohnern.

Die zweite als bedeutend eingeschätzte Entwicklung seit 1970 war, dass mit der Implementierung der starken wirtschaftlichen Verflechtung (zwangsläufig?) die Mitgliedstaaten der EU zunehmend nationale Zuständigkeiten übertrugen (v.a. wirtschaftspolitische). Insbesondere kam es durch die Einführung der Eurozone in 19 Mitgliedsländern zu einer massiven Zentralisierung der Währungspolitik. Das Pendel schlug also etwas stärker in Richtung Supranationalität aus.

Nachdem 1999 im Vertrag von Amsterdam Ergänzungen und Präzisierungen des Maastricht Vertrages erfolgten, sollte die EU mit dem Vertrag von Nizza (2003) einen Verfassungsvertrag bekommen. Allerdings scheiterte dieser Verfassungsentwurf an zwei Referenden, nämlich in Frankreich und in den Niederlanden.¹³ Im Vertrag von Lissabon erhielt die EU schlussendlich doch so etwas wie „[...] die derzeit gültige, faktische Verfassung der Union [...]“¹⁴. Mit Lissabon wurden nicht nur Vertiefungsschritte der Wirtschafts- und Währungsunion unternommen, sondern in Richtung EU-Institutionen und Bearbeitung europäischer Außen- und Sicherheitsthemen – die von einigen Kritikern als wenig bis nicht umgesetzt betrachtet werden.

Interpretation der Erzählungen

Bei einem ersten Blick auf die aktuelle Ausgangslage der EU stößt man rasch auf verschiedenste Sichtweisen. Der Politikwissenschaftler Pelinka bringt die Frage, was die EU den „sei“, auf den Punkt: „Die Europäische Union ist vielen vieles – und sie ist den einen das eine, den anderen etwas ganz anderes.“¹⁵ Der Garant für Frieden und Einhaltung von Demokratie und Menschenrechten ist eine *humanistisch* orientierte Erzählung, wirtschaftliche Stärke und Schaffung von Wohlstand eine andere, die eher *ökonomisch* orientiert ist. Beiden *positiven* Sichtweisen – die gerne von offizieller EU-Seite gemeinsam erzählt werden und auch zwei dominante Denkrichtungen (humanistisch oder ökonomisch) zeigen¹⁶ – steht eine negativere Deutung gegenüber: Sündenbock für unpopuläre nationale Entscheidungen, verantwortlich für die Migrationskrise,

innereuropäischer Bürokratiewucher, Entscheidungsschwäche, Staatsverschuldung und kapitalistische Gier – nur um einige Zuschreibungen zu nennen.¹⁷

Welches Narrativ der „Wahrheit“ entspricht, lässt sich wohl erst in der Zukunft in historischen Interpretationen (natürlich wieder nur auf Basis der Vorannahmen der Beobachter) postulieren. Was hier aber schon klar hervortritt:

*Eine Interpretation des „Wesens“ und der Bedeutung der EU für Unternehmen ist eine **hochkomplexe** Angelegenheit, die sich einfachen populären (und populistischen) Erklärungsansätzen entzieht. Damit zeichnet sich aber auch ab, dass die Ausgangslage, (der Ist-Zustand) von Parametern für Szenarien, hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen der EU, bereits unterschiedlich interpretiert werden und nicht erst deren Entwicklungspfade – was die Komplexität noch einmal deutlich erhöht.*

Wird diese Annahme mit der oben formulierten Hypothese verbunden, Unternehmen der Praxis vermeiden nicht rational bewältigbare, hochkomplexe Analysen in ihren Planungsverfahren, lässt sich begründen, warum EU-Analysen in Unternehmensstrategien nicht im notwendigen Ausmaß zu finden sind.

Politik und Wirtschaft

Bisher wurde bei der deskriptiven Darstellung der historischen Fakten hauptsächlich der Fokus auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit und die politischen Entscheidungsstrukturen sowie deren rechtlicher Grundlagen gelegt. Diese beschreibende Darstellung wird im folgenden Abschnitt durch eine Analyse verschiedener Sichtweisen auf die heutige wirtschaftliche und politische Situation ergänzt. Vorher wird auch der Integrationsprozess hinsichtlich grundlegender Charakteristika interpretiert.

Die prozessuale Sicht – eine Abfolge von Krisen: Eine über die beschreibende Darstellung hinausgehende nähere Analyse des europäischen Entwicklungsprozesses liefert neben charakteristischen Mustern auch eine Begründung möglicher zukünftiger Integrationsverläufe.

Der bisherige Integrationsprozess seit 1945 kann so zusammengefasst werden, dass die EU bis heute ein eher offenes Vorgehen zu verfolgen scheint. Es wurde vorerst die wirtschaftliche, dann die politische Integration vorangetrieben. Detailkonzepte werden erst erstellt, wenn in einem Integrationsschritt der Bedarf auftritt: Es wird versucht, flexible Lösungen zu finden und den Integrationsprozess stetig voranzutreiben.¹⁸

Derartige *offene Veränderungsprozesse* sind aber voraussetzungsreich und riskant. Bezüglich der EU-Entwicklung, darf es nach dieser Sichtweise nicht verwundern, dass eine Reflexion nach den Entwicklungsschritten zu Abweichungen vom Soll-Zustand führen kann und damit zur Wahrnehmung von Krisen. Diese historischen und aktuellen Krisen können sowohl als ein Charakteristikum der aktuellen Verfasstheit der EU herangezogen werden, skizzieren aber auch wichtige Trends für die Annahme zukünftiger Entwicklungspfade. Diese Krisen können sowohl positiv, als eine notwendige Phase bei tiefgehenden Veränderungen interpretiert werden, aber auch als Zeichen grundsätzlicher

Fehlentwicklungen und Konstruktionsfehler der EU. Letzteres v.a. dann, wenn eine zunehmende Anzahl von Krisen mit steigendem Schweregrad beobachtet wird.

Bereits in den 1970er Jahren traten, u.a. begründet durch ein schwaches Wirtschaftswachstum, Probleme beim Einigungsprozess und bei Entscheidungen auf. Das Schlagwort von „Eurosclerose“ taucht in den 1980er Jahren auf. Mit der Schaffung des Binnenmarktes gelang es bis Mitte der 2000er Jahre die Erzählung von der Erfolgsstory wieder aufleben zu lassen. In dieser Erzählung wird trotz temporärer Krisen in den 1980er Jahren der Integrationsprozess als durchaus erfolgreich gedeutet.

Eine eher negative prozessuale Entwicklung in der Vergangenheit sieht Fröhlich.¹⁹ Die Wettbewerbsnachteile Europas durch Verschleppung notwendiger Strukturreformen, sowohl bei der Schaffung von Innovationsfähigkeit (inkl. der Forschungsetats und Bildungspolitik), als auch bei der Reform der Arbeitsmärkte und bei den sozialen Sicherungssystemen. Insbesondere nach der Finanzkrise 2008 wurden die Mitgliedsstaaten von den politischen und sicherheitspolitischen Änderungen durch die Globalisierung voll getroffen. Nach der Sichtweise Fröhlichs haben vielfältige, nicht nur ökonomische Krisen, verbunden mit der gestiegenen Heterogenität durch ehrgeizige Erweiterungs- runden zu mehr Intergouvernementalität geführt. Damit soll mehr Flexibilität bei der Krisenbewältigung erreicht werden, aber durch die wachsende Anzahl von externen und internen Problemen „[...] manifestierte sich eine pessimistische Grundstimmung, die den Krisenmodus auf unabsehbare Zeit als den neuen Normalfall und die Einigung Europas als unerreichbar erscheinen lässt.“²⁰

Auch andere Literaturquellen sehen, dass in den letzten Jahrzehnten nach dem kurzfristigen Auf- flammen der EU durch die Schaffung des Bin- nenmarktes die „Krisenrhetorik“ zu einem stän- digen Begleiter der europäischen Integration geworden ist.²¹ Sogar der damalige Kommissi- onspräsident Jean-Claude Juncker verwendete 2016 den Begriff „Polykrise“, um die komplexe Krisensituation der EU zu beschreiben.²²

Obwohl die Entwicklungsgeschichte der heuti- gen EU durch Krisen geprägt war, kann durchaus ein positiver zukünftiger Trend skizziert werden. Dies wird laut einer EU-Umfrage (Eu- robarometer) auch von der Mehrheit der EU-Bevölkerung so gesehen.²³

Begründet kann dies dadurch werden, dass es bspw. zu einem tiefgehenden Lernschritt der Gesellschaft und der EU-Politiker, ausgelöst durch die Wahrnehmung der „Po- lykrise“, kommen kann. Damit verbunden wird die Formulierung eines realistischen Soll- Zustandes für die Integration und deren Umsetzungsschritten angenommen, die auf Bas- is elaborierter Theorien deutlich höhere Chancen haben, erfolgreich zu sein. Krisen nehmen dann eher ab, der Integrationsprozess stabilisiert sich in diesem angenom- menen Trend. Die Geschichte könnte dann zeigen, dass die EU durchaus eine Erfolgsge- schichte war oder, geht man von einem eher negativen Ist-Zustand aus, wurde.

Viel Vertrauen in die EU

Die vielen Krisen der Vergangenheit, die zu einer aktuellen sich verstärkenden „Po- lykrise“ geführt haben, hat nach der Stan- dardabfrage der EU (Eurobarometer) kaum Auswirkungen auf das Vertrauen der Bevöl- kerung. Im Frühjahr 2021 sahen nach dem Eurobarometer 66 % der EU-Bürger die Zu- kunft der EU positiv, 31 % negativ.

Ein anderer möglicher Entwicklungstrend von „Krisen“ geht von einer zukünftigen Fortsetzung der bisherigen Krisenverläufe aus – wobei die Gefahr gesehen wird, dass unge löste interne Probleme verbunden mit weltweiten Umbruchphasen zu einer massiven Verstärkung der Krise führen wird. Zumindest die offiziellen EU-Publikationen und Reaktionen auf Flops der EU-Administration (bspw. in den ersten Monaten der Corona Impfstoffbeschaffung) lassen für die Kritiker wenig Lernbereitschaft der EU-Politiker und Lernfähigkeit der „europäischen“ Gesellschaft erkennen. Auch ein Hinterfragen, ob die derzeit (Juni 2022) von Regierungen ausgesprochenen Warnungen „vor sehr harten Jahren“ für die EU nicht auch mit der internen Verfasstheit der EU zu tun hat und nicht nur eine Folge der Covid Pandemie und noch mehr des Ukrainekrieges ist, ist nicht zu bemerken. Wenn diese öffentlich zu beobachtende Selbstzufriedenheit der „EU-Führung“ tatsächlich auch so gelebt wird, dann wäre dies eine wesentliche Begründung für die Annahme einer Verfestigung und Vergrößerung der EU-Krisen.

Gefährlicher Fokus – die EU-Politik: Aber nicht nur die prozessuale Sicht auf die EU-Entwicklung ist hilfreich zur Interpretation der aktuellen Ausgangslage und möglicher Entwicklungstrends, auch die inhaltliche Analyse der Ist-Situation ist für die Einschätzung der Bedeutung der EU wichtig.

Bezüglich politischer Integration ist auf ein nach wie vor komplexes Entscheidungsverfahren der EU hinzuweisen – die Komplexität nimmt eher zu als ab. In den vier Entscheidungsinstitutionen der EU, dem „mächtigen“ Europäischen Rat (nicht zu verwechseln mit dem oben erwähnten Europarat), der aus den Staats- und Regierungschefs besteht, dem „Ministerrat“, dem Europäischen Parlament und der Kommission treffen supranationale und intergouvernementale Elemente mit unterschiedlichen Einbindungen in Verträge und Gesetzgebung zusammen.

Probleme, die mit diesen Entscheidungsstrukturen verbunden werden, seien durchaus schwerwiegende: Demokratiedefizite, Legitimationsprobleme der Institutionen und Intransparenz – meinen nicht nur EU-Kritiker. Diese oft als problematisch beobachteten Aspekte im Umfeld der politischen Entscheidungsfindung, die sehr häufig zu Entscheidungsunfähigkeit führen, steht die als dringend notwendig formulierte Forderung nach einer transparenten und entscheidungsstarken Institution entgegen, die für eine politische Handlungsfähigkeit Europas unabdingbar ist. „Ein intransparentes, kaum legitimates Europa mit ungeklärten Führungsstrukturen ist dies nicht.“ fasst der Politikprofessor Weidenfeld diese negative Sichtweise deutlich zusammen.²⁴

Wie sich in der jüngeren Vergangenheit v.a. im Zusammenhang mit dem Ukrainekrieg wieder deutlich zeigt, greift der bisher dargestellte und auch gelebte Fokus im Politikbereich auf wirtschaftspolitische Themen und die institutionellen Entscheidungsstrukturen zu kurz. Möchte die EU eine bedeutende Stellung in den globalen Machtblöcken einnehmen und damit eine starke wirtschaftliche Position absichern, gehören beispielsweise *sicherheitspolitische* Fragen ebenso zu dem Bereich, der von großem Interesse ist, nicht nur die Wirtschaft und die dafür notwendigen politischen Einflussmöglichkeiten. Die EU wird seit 1945 als Friedensprojekt dargestellt, dass 2012 sogar mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet wurde. Der gesellschaftliche (inklusive dem, hier besonders

im Fokus liegenden wirtschaftlichen) Nutzen einer langen Friedensperiode wird von vielen Westeuropäern als selbstverständlich hingenommen und daher oft nicht explizit wahrgenommen, sondern schlechterdings vorausgesetzt.²⁵

Die Folgen der vernachlässigten Sicherheitspolitik werden von EU-Kritikern gerne aufgegriffen: So zeige das Verhalten der EU im Irankrieg, die Krim (2014), ebenso wie die Krise 2021 an der Grenze zu Weißrussland deutlich die außen- und sicherheitspolitischen Probleme. Besonders deutlich treten diese durch die von den USA dominierten (erfolglosen) Verhandlungen zur Kriegsabwehr am europäischen Kontinent zu Beginn der aktuellen (2022) Ukraine Krise zu Tage. Die EU spielte in den Verhandlungen kaum eine Rolle. Die derzeit (Mitte 2022) deutlich sichtbaren wirtschaftlichen Folgen des Ukrainekrieges, die durchaus für einige Länder noch weitaus dramatischere Folgen annehmen können, zeigen die Verflechtung von Wirtschaft mit der stark vernachlässigten Außen- und Sicherheitspolitik. Außerdem hat Europa keinen wirklichen Einfluss auf das politische Geschehen in angrenzenden Ländern, insbesondere die östlichen und südlichen Mittelmeerländer. Diesem geringen EU-Einfluss stehen schwerwiegende Folgen der politischen Entwicklung in den Nachbarländern entgegen, bspw. die, von einigen Intellektuellen als dramatisch eingeschätzte Migrationskrise.

Der Traum von globaler Bedeutung – die wirtschaftliche Situation der EU: Werden im Integrationsfeld Politik die Probleme durchaus in der Literatur diskutiert (teilweise auch, weil diese aktuell nicht mehr ignoriert werden können), werden die inhaltlichen Ergebnisse der wirtschaftlichen Integration zumindest in der unternehmerischen Praxis, manchmal aber auch in der Literatur eher positiv dargestellt. Das gipfelt bspw. darin, dass die EU 2000 beim Gipfel von Lissabon das Ziel ausgab, die EU soll sich zur wettbewerbsfähigsten Region der Welt entwickeln.²⁶

Parameter, die für die Beschreibung des Einflussfeldes Wirtschaft eine Rolle spielen können, sind bspw. die Größe des Marktes, die Vereinheitlichung der Regelungen, die Innovationfähigkeit und die einheitliche Währung. Für diese Parameter lassen sich nach der Analyse der bisherigen Entwicklung sowohl positive Interpretationen des Ist-Zustandes finden, als auch negative.

In einer positiven Bewertung der historischen Entwicklung und der Ausgangslage des Einflussfeldes Wirtschaft, zeigen sich insbesondere die Potentiale der Wirtschafts- und Währungsunion. Nach der, ab den frühen 1990er Jahren erfolgten Bildung der Wirtschaftsunion und der Eurozone sind darin beträchtliche wirtschaftliche Chancen für europäische Unternehmen begründet. Diese positive Sicht überwiegt in vielen Überlegungen, auch wenn – wie unten noch gezeigt wird – die bisherige wirtschaftliche Einigung viele offene Baustellen aufweist, die teilweise auch beträchtliche Sprengkraft für die weitere EU-Integration bergen.

Sehr wohl positive Umweltfaktoren sind für viele Wirtschaftsteilnehmer die Vorzüge der vier Freiheiten,²⁷ die durch versuchte Vereinheitlichungstendenzen der Regelungen, zu einem Markt mit fast 450 Mio. und einem Anteil am Welt-GDP (Gross Domestic Product)²⁸ von knapp 19 % (2018) ein beachtliches Marktvolumen führten.²⁹ Die Euro-Zone, die eine wesentliche Vereinfachung durch eine einheitliche Währung und engere

wirtschaftliche Abstimmung bringt, weist einen Markt von immer noch über 340 Mio. Einwohnern auf. In der positiven Sichtweise wird der Euro als stabile, wertbeständige Währung beschrieben, was zu wirtschaftlichen Vorteilen führt.

Schlussendlich wird das Argument oft zitiert, die europäischen Nationalstaaten haben ob mangelnder Größe weder wirtschaftlich noch machtpolitisch eine realistische Chance, im globalen Wettbewerb der großen Blöcke USA, Asien und dem (zumindest machtpolitisch wiedererstarkenden) russischen Einflussbereich, eine bedeutende Position einzunehmen.³⁰ Die Vorteile der Größe einer Wirtschaftsregion zeigen sich auch, wenn es um gemeinsame Innovationsvorhaben mit großen Projektbudgets geht – wie es bspw. bei bedeutenden Technologieinnovationen³¹ der Fall ist. Verbunden damit sind vermutete Vorteile eines bewährten Bildungssystems, dass besonders auf dem technischen Sektor zu einem hohen F&E Potenzial in Europa führt.³²

Auf der eher *kritischen Seite* der Beschreibung des Ist-Zustandes des Einflussfeldes „EU-Wirtschaft“ steht einerseits eine seit 2008 deutlich zu Tage getretene Eurokrise (auch als Schuldenkrise bezeichnet) mit steigendem Verschuldungsgrad (2020: etwa 95 % des europaweiten BIP) und aktuell, trotz noch 2021 gegenteiliger Beteuerungen der Staatsökonomien, sehr hoher Inflation. Dem Euro werden Konstruktionsfehler nachgesagt und die ursprünglich geplanten Sicherungen der wirtschaftlichen Stabilität (bspw. keine gemeinsame Haftung für nationale Schulden) werden aktuell schrittweise über Bord geworfen.³³ Der sogenannte „NextGenerationEU“ (sic!) (NGEU) Vorstoß der EU stellt den nächsten Schritt einer gemeinsamen Schuldenpolitik dar: als Reaktion auf die wirtschaftlichen Folgen der Coronakrise werden mehr als 800 Mrd. Euro im Zeitraum von 2021 bis 2027 in den Wiederaufbau (offiziell der Weiterentwicklung) nationaler Volkswirtschaften gesteckt.³⁴ Werden bürokratische Zuschreibungen (siehe auch die oben beschriebenen Entscheidungsstrukturen) an die EU in Betracht gezogen, tauchen bei den Kritikern Zweifel auf, ob mit diesen beträchtlichen Mitteln tatsächlich die dringend notwendig erscheinende Erhöhung der Innovations- und damit globalen Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft zu erreichen ist.

Wirtschaftliche und politische Ausgangslage

Eine inhaltliche Interpretation der wirtschaftlichen und politischen Ist-Situation der EU zeigt durchaus positive Aspekte auf. Aber die dominanten Probleme, bspw. Konstruktionsprobleme des Euros, träge und bürokratische Entscheidungsstrukturen und damit eine Innovationsschwäche führen zu deutlichen Verlusten in der globalen wirtschaftlichen Bedeutung. In anderen Politikfeldern wie Außen- und Sicherheitspolitik zeigt die EU noch stärkere Schwächen, so dass sie von einem echten globalen Player weit entfernt ist. Ob die zur Schau getragenen großen Irritationen durch den 2022 aktuellen Ukrainekrieg zu echten Lernprozessen der EU führen, bleibt abzuwarten.

Oben wurde auf das Innovationspotenzial der geeinten EU hingewiesen. In der Literatur wird hingegen die Frage gestellt: „Warum ist Europa anscheinend nicht in der Lage, sein beeindruckendes F&E Potenzial vollständig umzusetzen und in innovative Produkte, Prozesse und Unternehmen umzulegen, die sich im internationalen Markt

durchsetzen?“.³⁵ Als Antwort finden sich im Wesentlichen die in diesem Abschnitt formulierten kritischen Aspekte.

Über das Thema Innovation hinausgehend findet sich in der Literatur die These, dass die EU viel zu spät auf die Herausforderungen der Globalisierung reagiert hat.³⁶ Das spiegelt sich auch im Verlauf der europäischen Entwicklung in der letzten Dekade wider. Die weltweite wirtschaftliche Bedeutung der EU 27 Zone (gemessen am weltweiten BIP-Anteil) nimmt verglichen mit den USA und China stark ab, auch hinsichtlich Wirtschaftswachstums ist die EU deutlich von den USA, v.a. aber durch China geschlagen.³⁷ Dieser Trend könnte auch ein Indiz für die oben erwähnte Innovationsschwäche sein, denn auch der Verlauf des durchschnittlichen BIP-Wachstums (bereinigt um Preisänderungen) zeigt deutlich die Auswirkung der wirtschaftlichen Schwäche Europas in der jüngeren Vergangenheit.

Die inhaltliche Analyse der Ausgangslage in der Politik und Wirtschaft führen zu der Annahme, dass diese Felder der EU in vielen unternehmensindividuellen Szenarien eher mit negativen Bewertungen als Umweltfaktor zu Buche schlagen. Dabei ist die Einnäherung in der bisherigen Analyse auf diese zwei Felder verständlich, aber auch problematisch. Verständlich, wenn aus der geschichtlichen Entwicklung herauszulesen ist, welche zentrale Rolle der wirtschaftlichen Integration seit 1945 zugeschrieben wird. Die politische Integration erweckt seit 1945 bis in die 1990er Jahre in manchen Darstellungen eher den Eindruck, eine notwendige Voraussetzung für die Durchsetzung der wirtschaftlichen Integration zu sein, erst in den letzten Jahrzehnten werden für den interessierten Beobachter zunehmend gesellschaftspolitische Akzente sichtbar, die teilweise über eine rein wirtschaftliche Sichtweise hinausgehen.

Problematisch ist dieser Fokus hauptsächlich auf die zwei Aspekte Wirtschaft und die politischen Entscheidungsstrukturen, weil dies nur einen Teil der EU-Vorteile, viel mehr noch die Probleme unvollständig zeigt.

Gesellschaftliche und kulturelle Aspekte

Gesellschaftliche und kulturelle Aspekte werden in der gängigen Darstellung der EU entweder ausgeblendet oder eher oberflächlich beobachtet. Die Ursachen dafür können tiefergehend verortet werden. So haben einige, bei EU-Analysen häufig verwendete „Weltbilder“, nach Meinung von einigen EU-Kritikern³⁸ zu dieser Unterschätzung kultureller und gesellschaftlicher Aspekte geführt. Diese sind aber durch großes Konflikt- und damit Desintegrationspotenzial gekennzeichnet.

Die „europäische Gesellschaft“ und ihre Kulturen: Der Fokus der Analyse der EU auf wirtschaftliche und ausgewählte politische Aspekte – wie oben erwähnt – scheint auf Basis einiger rezenter Gesellschaftstheorien³⁹ viel zu einschränkend zu sein, um der Komplexität des Integrationsprozesses und der derzeitigen Situation der EU halbwegs gerecht zu werden. Auswirkungen der Integration lassen sich mit dieser theoretischen Basis neben der Wirtschaft und der Politik (Fragen der Supranationalität und des Entscheidungsprozesses, aber auch in der inneren und äußeren Sicherheitspolitik), in der Erziehung (inkl. Bildung), in der Religion, in der Kunst, in der Wissenschaft etc. finden. Die

Gesellschaft wird in der Sichtweise des deutschen Soziologen Luhmann als ein weltumfassender Kommunikationszusammenhang, der durch soziale Strukturen charakterisiert werden kann, gesehen.⁴⁰ Die soeben genannten Bereiche werden in diesen soziologischen Theorien als funktionale Teilsysteme der Gesellschaft bezeichnet, Gesellschaft differenziert also in funktionale Teilsysteme aus.⁴¹ Viele dieser Teilsysteme können für spezielle Zielsetzungen einer Szenarien-Erstellung als zentrale Einflussfelder für Unternehmensstrategien auftreten. Wird bspw. eine Umweltanalyse für die Strategie eines privaten Bildungsanbieters erstellt, wird das funktionale Teilsystem „Bildung“ eine große Rolle neben allgemeinen wirtschaftlichen Parametern spielen. Die Koppelung mit der Wirtschaft ist aber auch für viele spezielle Fragestellungen (wie in dem Beispiel aus dem Bildungsbereich) meist dominant. Eine Analyse dieser Teilsysteme der Gesellschaft (Bildung, Erziehung, Recht etc.) kann in diesem Übersichtsbeitrag nicht geleistet werden.

Ein weiterer und mit Gesellschaftstheorien verknüpfter, aber ebenfalls meist vernachlässigter Aspekt sind kulturelle Fragestellungen. In der hier vertretenen Sichtweise von Gesellschaften werden Kulturen als dem Individuum weitgehend „unbewusste“, gleichwohl aber handlungsleitende soziale Strukturen verstanden.⁴² Damit kann Kulturen durchaus ein bedeutender Einfluss auf Individuen – sowohl auf ihr Handeln als auch auf ihr Erleben – zugeschrieben werden.⁴³

Auch wenn der hier verwendete Kulturbegriff über den in der gängigen politikwissenschaftlich inspirierten EU-Literatur gerne verwendete Identitätsbegriff deutlich hinausgeht, ergeben sich bezüglich Identität einige interessante Beobachtungen. So zeigt sich neben der oben erwähnten wirtschaftlichen und politischen Verflechtungen im 19. Jhd. die Verwendung von auch heute stark strapazierten Themen wie Solidarität und Friedenssicherung. Mit diesen positiv besetzten Werten waren auch die Vorstellung der „europäischen Familie“ und deren Überlegenheit gegenüber anderen Kulturen und Kontinenten verbunden.⁴⁴ Das scheint deshalb interessant, weil bis heute eine ähnliche Einschätzung der Überlegenheit der „europäischen Kultur“ (gemeint ist hier meist nur die westeuropäische inspirierte), gegenüber anderen Kulturen von einigen Autoren beobachtet wird. In einer populären Sprache ausgedrückt: die europäische Gesellschaft wird anderen Gesellschaftsformen als überlegen gesehen und wird sich deshalb weltweit nach dem Wegfall des kommunistischen Gegners 1989 verbreiten, ist die pointierte Sichtweise.⁴⁵

Ebenso als weitgehend kulturell eingeordnet kann die Beobachtung werden, dass die Integration bis in die 1990er Jahre durch die Loslösung der Verortung von Europa als „Abendland“ und durch eine Positionierung als Mitglied der nordatlantischen Wertegemeinschaft mit den zentralen Kernpunkten Demokratie und wirtschaftliche Freiheit geprägt war.⁴⁶ Die Kultur im damaligen Europa wird als liberal, stark wirtschaftlich orientiert und westeuropäisch ausgerichtet beschrieben, eine Orientierung, die sowohl mit der südeuropäischen (in den 1980er Jahren), noch stärker mit der osteuropäischen Integration (in den 2000er Jahren) irritiert wurde und wird – wenn zeitgemäße Theorien

und nicht ökonomische oder humanistische Vereinfachungen der Analyse zugrunde gelegt werden.

Die Analysebrillen – Paradigmen: Diesen kulturellen Aspekten wird nur dann Bedeutung zugeschrieben, wenn die Beobachtungen auf Basis entsprechend komplexer „Paradigmen“⁴⁷ erfolgen. Sieht man sich die in zahlreichen EU-Reflexionen verwendeten theoretischen Grundannahmen etwas näher an, drängt sich selbst einem nicht ausgewiesenen Soziologen oder Philosophen der Verdacht auf, dass in den meisten, den öffentlichen EU-Diskussionen zugrundeliegenden Gesellschaftstheorien (oft auch -ideologien) kulturelle Aspekte nur unzureichend abgebildet werden. Schon eine erste oberflächliche Analyse liefert die These, dass bei der Argumentation vieler Reflexionen zu EU-Themen ein deutlicher Überhang positivistisch mechanistischer⁴⁸ (meist ökonomischer) Weltbilder zu finden ist. Etwas weniger, aber aufgrund der sehr humanistischen Werte bereits in den Wurzeln der EU zu vermuten, finden sich speziell in Arbeiten zu Migrationsfragen und Fragen der Sicherheitspolitik positivistisch humanistische Weltbilder.⁴⁹ Auch hier spiegelt sich die Dominanz anfangs wirtschaftlicher Themen, in den letzten drei Jahrzehnten auch zunehmend gesellschaftspolitischer Aspekte – wenn auch eher in Form von humanistisch unterlegten „sozialen Protestbewegungen“⁵⁰ – wider.

Beide häufig verwendeten Weltbilder, die *positivistisch mechanistischen* oder die *positivistisch humanistischen*, haben ein zentrales gemeinsames Kennzeichen, nämlich sie reduzieren soziale Komplexität beträchtlich.⁵¹ Beide Weltbilder haben typischerweise einen handlungsorientierten Zugang und folgen einer Sichtweise, die unter dem Begriff „methodologischer Individualismus“ zu finden ist. Ein aussagefähiger Kulturbegriff ist nach der hier vertretenen Sichtweise nur dann zu gewinnen, wenn kulturelle Strukturen auf sozialer Ebene abgebildet werden und über eine bloße Aggregation von *individuellen* Eigenschaften hinausgehen. Außerdem setzt ein rezenter Kulturbegriff diese nicht als real gegebene Variablen voraus (wer hat schon einmal eine Kultur direkt gesehen?), sondern als Interpretationen (Konstruktionen) von Beobachtern. Soziale (insbesondere kulturelle) Strukturen bilden sich selbstreferenziell und emergent. Sie sind auf systemspezifische soziale Eigenschaften und nicht auf individuelle bezogen und lassen sich auch nicht durch individuelle Eigenschaften erklären. Viele fleißige Individuen können zu einer faulen sozialen Einheit (Gruppe mit niedrigen Leistungsnormen)

Die europäische Kultur: die Mutter der Polykrise?

Moderne soziologische Theorien zeigen die Bedeutung sozialer kultureller Strukturen. Die üblichen Analysen bezüglich der EU greifen meist auf eine (selten theoretische, meist ideologische) Basis zurück, die eine Reflexion und damit auch entsprechende Interventionsversuche auf dieser sozialen Strukturebene nicht erlauben. Daraus ergibt sich die Hypothese, dass eine „Desintegration“ auf „formaler“ (beobachteter) Ebene der EU wahrscheinlich ist. Die Folge ist eine große Zahl von verschiedenen Kulturen (unterschiedlich ausgeprägte soziale Strukturen), die wegen fehlender Reflexion ohne ausreichende Integrationsbemühungen mit ihren inhärenten strukturellen Widersprüchen aufeinanderprallen. Dies führt zu tiefliegenden, durch ihre Latenzen aber unerkannten Konfliktlinien, die durch eine formale Integration allein nicht bearbeitbar sind und diese sogar unterlaufen.

führen. Der letzte Absatz lässt die Komplexität dieser theoretischen Annahmen erahnen.

Kulturen, begriffen als (meist) latente Strukturen, die nur durch Interpretation erschließbar sind, haben beträchtliches Potenzial, soziale Veränderungen – auch auf EU-Ebene – zu verstehen. Stimmt die These, dass bei der Reflexion der EU-Integration mangels eines elaborierten theoretischen Paradigmas die kulturellen Entwicklungen nicht angemessen beobachtet und dadurch massiv in ihrer Wirkung unterschätzt werden, dann ist eine Entwicklung in Richtung Soll-Zustand als Zufall zu werten.⁵²

Die in der öffentlichen Diskussion dominierenden zu einfachen Weltbilder haben dramatische Folgen: Werden Veränderungsprozesse in der oben für die EU beschriebenen offenen Form durchgeführt, in dem ein Soll-Zustand festgelegt wird und sich diesem in iterativen Schritten prozesshaft angenähert werden soll, ist eine Interventionsplanung der einzelnen Schritte und eine Reflexion der Ergebnisse der einzelnen Umsetzungsschritte auf Basis einer *ausreichend komplexen theoretischen Grundlage unabdingbar*. Die in der Praxis der Politik verwendeten ideologischen und oft sogar populistischen *Vereinfachungen* (seien sie ökonomischer oder humanistischer Natur) können als häufige Erklärung für das Scheitern komplexer Veränderungsprozesse herangezogen werden – wie Erfahrungen mit kleineren sozialen Einheiten (bspw. Organisationen) ebenso wie die als kaum bewältigbar beschriebene „Polykrise“ der EU zeigen. Auf EU-Ebene können beispielsweise zahlreiche *kulturelle* Konfliktlinien beobachtet werden. Diese werden noch überlagert, durch die Ablehnung der europäischen kulturellen Strukturen durch relativ große „Protest-Bewegungen“ und zunehmend als „Individualisierung“ wahrgenommene Tendenzen.⁵³ Die Konfliktlinien sind nicht nur, wie oft erwähnt, zwischen West- und Osteuropa, sondern auch zwischen bspw. flexiblen Kosmopoliten und eher lokal verbundenen Traditionalisten, den Gewinnern und den (vermeintlichen) Verlierern der Globalisierung etc. zu finden. Eine sehr dominante Konfliktlinie besteht zwischen den Humanisten (durch „Menschlichkeit“ moralisch selbstlegitimiert, politisch oft sehr vereinfachend als „links“ eingeordnet), und den ökonomisch orientierten Traditionalisten (eher als „konservativ“ bezeichnet). Diese Positionen sind häufig mit den oben erwähnten ökonomischen und humanistischen Ideologien verknüpft und scheinen sich bis in die (wenig wirksamen) höchsten EU-Entscheidungsgremien zu ziehen. *Diese ideologischen und simplen Weltbilder, die beide wie oben erwähnt individualistisch ausgerichtet sind, scheinen so etwas wie ein Interpretationsmonopol der EU-Zustände in der öffentlichen Diskussion zu beanspruchen.*

Die Folgen der seit 2020 wütenden Coronapandemie und v.a. die, auch nach sieben Jahren nicht einmal ansatzweise bewältigte Migrationskrise⁵⁴ stellen ebenfalls EU-intern viele Konfliktpotenziale dar und führen eher zur Verschärfung der gesellschaftlichen Konfliktlinien als zur Vertiefung der Integration.

Diese, aufgrund unzureichender Reflexion (begründet v.a. durch unzureichend komplexe Paradigmen) nicht bemerkten latenten Desintegrationsmechanismen führen zum Verlust der Wirkung „einigender“ und identitätsstiftender Strukturen. Dieser Wirkungsverlust von (v.a. kulturellen) Strukturen wird generell als Kennzeichen spät- oder

postmoderner Gesellschaften beschrieben. Folgt man dieser These, ist die während der Coronakrise in einigen Ländern deutlich zu beobachtende Spaltung der Gesellschaft durch die Maßnahmen (insbesondere die Impfung) ein Symbol für die Desintegration der Gesellschaft, weniger wie populär (und populistisch) vertreten, die Ursache dafür.⁵⁵

Zum Einflussfeld „Kulturen“ wird abschließend noch auf einen Diskussionsstrang eingegangen, der besonders in Europa zu beobachten ist und bereits durch einige Anmerkungen angedeutet wurde. Es ist, so die pointierte Formulierung der Beobachtungen, eine offene Negativbewertung⁵⁶ der europäischen Tradition und deren geplante Veränderung durch verbreitete Protestbewegungen zu erkennen (in der Selbstbeschreibung der Kritiker europäischer Kultur teilweise im Sinne einer marxistischen *kritischen philosophischen* Position)⁵⁷. Dies führt, so die Befürchtungen einiger Beobachter, zu weiteren Konfliktlinien in der europäischen Kultur und damit zu einer weiteren Desintegration der EU. Außerdem wird eine massive Schwächung „europäischer“ kultureller Strukturen damit verbunden sein, die Identitätsverlust, Verhärtung der Konflikte durch beobachteten und unbearbeiteten Widerstand bezüglich der eigenen Strukturen etc. zur Folge hat.

Bedeutung für Unternehmen

Die Bedeutung der EU als strategische Umwelt wird abschließend noch zusammenfassend thematisiert. Offensichtlich und auch in der Praxis erkannt – gleichwohl in Unternehmensstrategien zu wenig berücksichtigt – sind teilweise die wirtschaftlichen und auch rechtlichen Rahmenbedingungen, die von der EU gesetzt werden oder aus ihr folgen. Letztere ergeben sich aus den Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen der EU und sind häufig durch bürokratische Mechanismen gekennzeichnet – wie ein Blick auf von EU-Regelungen besonders betroffenen Branchen wie Finanzdienstleister und Versicherungen, aber auch Tourismus und Lebensmittelindustrie zeigt. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen, wie das EU-Wirtschaftswachstum, das europäische Marktvolumen und die finanzielle Stabilität der EU stellen wichtige Umweltparameter dar, deren Einfluss auf Unternehmen relativ oft in der Praxis diskutiert wird. Wie oben erwähnt, scheinen bei dieser Analyse die positiven Aspekte der EU als wirtschaftlicher Umweltfaktor die Narrative der Praxis zu dominieren.

Etwas schwieriger wird es v.a. für Praktiker, weitere Aspekte wie Marktpotenzial, Technologieentwicklungen in der EU etc. in der notwendigen Tiefe zu analysieren. Ebenso sind bspw. Analysen – wie die derzeit hochaktuellen Fragen einer europäischen Energiepolitik – im Vorhinein nicht einfach durchzuführen und werden in vielen Unternehmensstrategien durch Wegschauen oder eher halbherzige Projekte gelöst – was derzeit (2022) durchaus zu einem Verschwinden bspw. energieintensiver Branchen in manchen europäischen Ländern führen kann.

Noch deutlich schwieriger und in der strategischen Praxis so gut wie nicht zu finden, sind Analysen zu kulturellen Einflüssen der EU auf europäische Unternehmen. Diesen wird hier insbesondere deshalb Bedeutung zugeschrieben, weil im Rahmen des in dieser Arbeit verwendeten (soziologisch orientierten) Paradigmas die kulturellen

Entwicklungen als der wesentliche Treiber für die formale Integration und damit der beobachteten Krisen gesehen wird.

Ein paar Überlegungen sollen die Problematik und gleichzeitig die Wichtigkeit des kulturellen Einflusses darüber hinausgehend darstellen: Die beiden oben gezeigten ökonomischen oder humanistischen *ideologischen* (also geglaubten) und nicht reflektierten *theoretischen* (begründbaren) Grundannahmen werden nicht nur auf europäischer Ebene beobachtet, sondern die rezente Managementtheorie vermeint diese auch in Unternehmen zu finden. Pointiert auf den Punkt gebracht: *durch Manifestationen von Kulturelementen der europäischen Gesellschaft werden zahlreiche ideologische Anforderungen in die Unternehmen eingeschleppt und/oder verstärkt.*

In einer negativen EU-Erzählung heißt dies bspw.: das entscheidungs- und innovationschwache, bürokratische europäische System führt zu Unternehmen, die eine exploitative Kultur (bürokratisch „prozessgetrieben“ und entscheidungsschwach) in hochreifen Märkten entwickeln, anstelle die innovationsträchtige Explorationsphase zu fördern. Oder: Ist die Grundlage des derzeitigen hierarchielosen Selbststeuerungshypes auf „westeuropäischer“ Unternehmensebene nicht *auch* eine Folge von „individueller Selbstbestimmung und keine gesellschaftlichen Anforderungen an Individuen“ und damit von Kulturaspekten in Europa?⁵⁸

Dahinter liegt ein soziologisches Verständnis, das sich in einigen modernen Theorien wiederfindet.⁵⁹ Die EU und viele Unternehmen ticken ähnlich – ihre Weltbilder sind vergleichbar. Die EU ist dabei Umwelt und erzielt durch manifeste und/oder symbolische Erwartungen⁶⁰ eine Anpassung von Unternehmen auch an latente (kulturelle) eigene Strukturen. Allein dies ist ein wichtiger Grund, die Entwicklungen der europäischen Kultur in strategischen Analysen zu berücksichtigen.⁶¹

Ein Beispiel soll diesen Zusammenhang noch einmal beleuchten und die Bedeutung zeigen. Oben wurde literaturgestützt angenommen, dass die EU zwar großes Innovationspotenzial besitzt, aber nicht in der Lage ist, dieses (vorsichtig ausgedrückt) in vollem Umfang auszuschöpfen.

Die These, auch Unternehmen sind nicht zu *tiefgehenden Technologieinnovationen* fähig, ist in der theoriegestützten Literatur zu finden,⁶² obwohl sie zu einem großen Teil in hochreifen Märkten arbeiten. Es gibt zwar Gründe die oben zitierte, positive Meinung von Nowotny & Hauser (2018) bezüglich Innovationspotenzial der EU auch auf Unternehmensebene zu übertragen. Begründet kann dies v.a. damit werden, dass die implizite strategische Positionierung vieler europäischer Unternehmen in der Technikführerschaft liegt und die in der Vergangenheit traditionell hochwertige Techniker Ausbildung zu vielen *Inventionen* (Erfindungen) führt. Die Umsetzung der Inventionen (Innovationspotenzial) in Innovationen scheint aber auch bei Unternehmen nicht optimal zu klappen. Bürokratische statt entrepreneurial Kulturen auf Unternehmens- und EU-Ebene, v.a. die Unfähigkeit der Organisationen zu tiefgehendem Wandel um radikalen (Technologie-) Entwicklungen in Innovationen umzusetzen,⁶³ ist die Argumentation für den großen Anteil von Unternehmen in der exploitativen (ausbeutenden) Phase. Diese Unternehmen agieren sehr kostenorientiert aber wenig strategisch orientiert.

Zusammenfassung

Die Europäische Union wird derzeit sowohl bei politischen Praktikern als auch bei theoriebasierten Analysen eher kritisch gesehen. Die unternehmerische Praxis scheint sich nicht systematisch tiefgehend mit der EU zu beschäftigen und sich mit oberflächlichen Vorteilen zufrieden zu geben. Der Begriff „Polykrise“ der EU fasst die kritische Sichtweise pointiert zusammen und stammt aus der politischen Praxis. Gleichzeitig kann eine große Bedeutung der EU für Unternehmensstrategien gezeigt werden. Um die hochkomplexe Lage mit den verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten brauchbar einschätzen und zur Grundlage von Strategien machen zu können, steht den Unternehmen ein umfangreiches Methodenset der Zukunftsforschung zur Verfügung. Diese Methoden wie bspw. Szenarien sind an sich nicht sehr komplex und werden auch in der heutigen Praxis bereits häufig eingesetzt.

Die Komplexität liegt, wie die vorliegende Arbeit gezeigt hat, eher auf inhaltlicher Ebene. Die EU als hochkomplexer Umweltfaktor macht (wie fast alle Analysefelder für Unternehmensstrategien) ein elaboriertes, theoretisch fundiertes (begründbares) Paradigma notwendig, um wesentliche wirtschaftliche und politische Aspekte, v.a. aber hochkomplexe kulturelle Entwicklungen ihrer Bedeutung angemessen beobachten und interpretieren zu können. Die oben vorgestellten interpretativen Ist-Analysen von zwei oft diskutierten Aspekten der EU (Wirtschaft und Politik), sowie von den weniger populären kulturellen Themen sind Basis für die weiterführende Entwicklung von Zukunftsbildern und begründen den angenommenen hohen Einfluss der EU auf europäische Unternehmen – im positiven wie auch im negativen Fall. Daher wird die Ignoranz der Einflussgröße „EU“ in Strategien von Unternehmen als nahezu fahrlässig betrachtet – was gerade in diesen unruhigen Zeiten viele Unternehmen und auch Teile der europäischen Gesellschaft zu spüren bekommen.

Literatur und Anmerkungen

- ¹ Unter Europa wird hier die Europäische Union mit den derzeitigen (2022) 27 Mitgliedsländern (EU-27), verstanden. Für alternative Abgrenzungen siehe Immerfall, S. (2018): Europa – politisches Einigungswerk und gesellschaftliche Entwicklung. Wiesbaden: Springer, S. 4. Die Rohfassung der vorliegenden Arbeit wurde im Herbst 2021 verfasst. Wir sehen in der dramatischen Verschärfung der Ukraine Krise bis zu kriegerischen Auseinandersetzungen im Jahr 2022 und der damit verbundenen, nun sichtbar gewordenen massiven Beeinflussung der europäischen Wirtschaft und der politischen Lage der EU ein zentrales Argument für die Wichtigkeit der EU als umfassenden Umweltfaktor für (europäische) Unternehmen.
- ² Gemeint ist hier, dass weder eine Literaturrecherche in Volltextdatenbanken (Wiso, EBSCO) noch die Unternehmenspraxis deutliche Hinweise liefert, dass eine umfassende und kritische Analyse der EU als Umweltfaktor in Unternehmensstrategien erfolgt. Dies verwundert einerseits, weil die EU selbst, als auch Interessensvertretungen (bspw. die „Wirtschaftspolitischen Blätter“ der Österreichischen Wirtschaftskammer, insbesondere 3/2018) durchaus umfangreiches, teilweise auch wissenschaftlich orientiertes Analysematerial zur Verfügung stellen. Andererseits wird weiter unten in der Vermeidung komplexer nicht berechenbarer Analysen in den Unternehmensstrategien, eine mögliche Begründung gesehen.
- ³ Unter hoher Komplexität werden hier in einem kybernetischen Verständnis viele verschiedene Teile, die vielfältig verknüpft werden können, verstanden. Sowohl die Verschiedenartigkeit der Teile als auch die Verknüpfung der Teile unterliegen in vielen komplexen Sachverhalten auch noch einer zeitlichen Dynamik. In einigen

bedeutenden soziologischen Theoriesträngen wird der Umgang mit Komplexität als eine Kernaufgabe des Managements gesehen (siehe Hasenzagl, R. (2020): *Management als Profession*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 199ff).

- ⁴ Dies beobachten wir insbesondere in der Praxis, aber auch in Teilen der wissenschaftlichen Literatur, in der von sachlich rationalen Entscheidungen ausgegangen wird. Götze und Lang steigen beispielsweise in ihrem Herausgeberwerk über strategisches Management im Vorwort mit der eher ernüchternden These ein, das Thema strategisches Management sei; „[...] doch längst abgehakt und in Zeiten von Managementmoden nicht mehr „in“.“ (Götze, U. & Lang, R. (2008): *Strategisches Management: Herausforderungen und Lösungsansätze im Spannungsfeld von Globalisierung und Regionalisierung*. In: Götze, U. & Lang, R. (Hsg.): *Strategisches Management: Herausforderungen und Lösungsansätze im Spannungsfeld von Globalisierung und Regionalisierung*, Wiesbaden: Gabler, S. 3 – 9, Zitat S. 3. Zur Bedeutung und Ausgestaltung von Managementfunktionen basierend auf rezenten Theorien siehe bspw.: Hasenzagl (2020).
- ⁵ Für die eher amerikanische „industriökonomisch“ orientierte Schule siehe bspw. Grant, R. M. (2004): *Contemporary Strategy Analysis*. Malden et al.: Blackwell; Als Vertreter der europäischen St. Galler Management-sichtweise siehe Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (1997): *Strategisches Management*. Zürich: Versus.; ein sehr gebräuchliches europäisches Managementlehrbuch inkl. strategischem Management: Schreyögg, G. & Koch, J. (2015): *Grundlagen des Managements*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ⁶ Die derzeit auf auftretenden, von manchen Analysten als sehr bedrohlich eingeschätzten wirtschaftlichen Verwerfungen für viele europäische Unternehmen durch den Ukrainekrieg und die Sanktionsfolgen zeigen deutlich die Überraschung von Politikern und auch Wirtschaftskapitänen. Wie noch gezeigt wird, gab es allerdings schon einige Zeit wissenschaftliche Literatur, die deutlich auf derartige Bedrohungslagen hinwiesen (bspw. Krastev, I. (2018): *Europadämmerung*. 4. Auflage, Berlin: Suhrkamp). Allerdings handelt es sich dabei meist um philosophische und soziologische Arbeiten, deren Komplexität in wirtschaftlichen Analysen kaum Berücksichtigung findet.
- ⁷ Weiter unten wird gezeigt, dass die Einschränkung auf die Integrationsgeschichte der europäischen Wirtschaft und der Politik zu kurz greift (siehe auch Thiemeier, G. (2010): *Europäische Integration*. Köln et al.: Böhlau UTB).
- ⁸ Für eine tiefergehende Analyse auf Basis von politischen Integrationstheorien wird auf die entsprechende Literatur verwiesen, bspw. Thiemeier (2010); Kurzfassung davon: Thiemeier, G. (2018): *Europäischer Integrationsprozess*. In: o. Hsg.: *Staatslexikon*, Band 2. Freiburg: Herder, Sp. 447 – 454; Weidenfeld, W. (2011): *Die Europäische Union*. München: W. Fink UTB.
- ⁹ Thiemeier (2010), S. 29ff, Thiemeier (2018).
- ¹⁰ Siehe bspw. Weidenfeld (2011).
- ¹¹ Da in den Quellen Jahreszahlen für die Verträge auf Basis unterschiedlicher Ereignisse (bspw. Vertragsunterzeichnung, Inkrafttreten) zu finden sind, wird im Folgenden auf die Übersicht von Wessels, W. & Wolters, J. (2018): *Europäische Union*. In: Voigt, R. (Hsg.): *Handbuch Staat*. Wiesbaden: Springer, S. 677-690., Zitat S. 681f zurückgegriffen, denen das Inkrafttreten der Verträge zugrunde liegt.
- ¹² Die Gründung der europäischen Gemeinschaften ist keine lineare Entwicklung. Es entstanden bereits 1949 mit dem Europarat, in dem heute noch über 40 Mitglieder vertreten sind (Russland wurde im März 2022 ausgeschlossen), eine Institution, die v.a. Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und v.a. Menschenrechte (Genfer Menschenrechtskonvention 1950) fördern sollte (Weidenfeld (2011), S. 62). Erst 1969 mit dem Haager Gipfel setzte sich die EG als dominierende Institution auch gegen die europäische Freihandelszone (EFTA) durch. Als Freihandelszone war der Fokus der EFTA stark wirtschaftlich, während die EG immer schon eine zentrale europäische Übernahme politischer Funktionen anstrebte, vgl. Thiemeier (2010, 2018)). So schreibt bspw. Pelinka, A. (2018): *Die unvollendete Föderation – das Europa der Union*. In: Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hsg.): *RE:thinking Europe*. Wien: Holzhausen, S. 101-116, Zitat S. 102f: „Anders als die „Konkurrenzgründung“ EFTA [...] wies die Funktion der EWG von Anfang an darauf hin, dass die Handlungsfähigkeit der EWG-Mitgliedstaaten zugunsten gemeinschaftlicher Kompetenzen reduziert werden sollte.“ Interessant im Kontext der Interpretation des erfolgten Brexits scheint, dass die EFTA als *britisches Gegenmodell* zu der auf wachsende nationale Souveränitätsabgabe setzenden EWG in manchen Literaturstellen explizit bezeichnet wird (bspw. Burkard, K.-J. (2021): *Europäische Integration*. Wiesbaden: Springer, S. 26ff.

- ¹³ Frankreich lehnte mit 54,7 % den Verfassungsvertrag ab, die Niederlande sprachen sich mit fast 62 % dagegen aus. Zu den Zahlen und den Interpretationen der Ablehnungen, die sich aus einer Mischung aus nationalen Einflüssen und EU-Skepsis verstehen lassen, siehe Hrbek, R. (2005): EU: quo vadis? Das europäische Einigungsprojekt in der Krise. In: Wirtschaftsdienst 85/8, S. 483-492.
- ¹⁴ Pelinka (2018), S. 104.
- ¹⁵ Pelinka (2018), S. 101.
- ¹⁶ Eine Ausprägung der hier auftauchenden dominanten Konfliktlinie zwischen Ökonomen und Humanisten wurde 2006 von dem ehemaligen EU-Kommissar (1995-2004) Franz Fischler und dem Journalisten Christian Ortner mit der Kapitelüberschrift in ihrem gemeinsamen Buch auf den Punkt gebracht: „Die schizophrene Wirtschaftspolitik Europas oder: Warum man nicht „wettbewerbsfähigster Kontinent“ werden und gleichzeitig den Sozialstaat des vorigen Jahrhunderts bewahren kann.“ (Fischler, F. & Ortner, Ch. (2006): Europa. Der Staat den keiner will. Salzburg: Ecowin, S. 11.
- ¹⁷ Eine ähnliche Sichtweise über das breite Spektrum der Wahrnehmung der EU findet sich bei Wessels & Wolters (2018), S. 679: „So existieren unterschiedliche Erzählungen zu Entstehung und Zukunft des europäischen Einigungsprozesses, welcher auch in unterschiedlichen nationalen Narrativen seinen Ausdruck findet.“.
- ¹⁸ Bspw. Thieme (2010), Pelinka (2018).
- ¹⁹ Fröhlich, S. (2020): Der Einfluss äußerer Wirkkräfte auf den europäischen Einigungsprozess. In: Becker, P. & Lippert, B.: Handbuch europäische Union. Wiesbaden: Springer, S. 71-86.
- ²⁰ Fröhlich (2020), S. 84.
- ²¹ Bspw. Mittag, J. (2020): Triebkräfte der Gemeinschaftsbildung. In: Becker, P. & Lippert, B.: Handbuch europäische Union. Wiesbaden: Springer, S. 27-41.
- ²² Zeitlin, J. Nicoli, F. & Laffan, B. (2019): Introduction: the European Union beyond the polycrisis? Integration and politicization in an age of shifting cleavages. In: Journal of European Public Policy 26/7, p. 963-976, Zitat S. 973.
- ²³ European Commission (2021): Standard Eurobarometer 95, Spring 2021. Country Factsheets in English <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2532>, Abfrage: 2.2.2022). Angemerkt muss dazu werden, dass quantitative Studien bekannterweise verzerrungsanfällig und außerdem interpretationsbedürftig sind.
- ²⁴ Weidenfeld, W. (2018): Die notwendige Überwindung der strategischen Sprachlosigkeit. In: Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hsg.): RE:thinking Europe. Wien: Holzhausen, S. 133-140, hier S. 139.
- ²⁵ Die moralische Ablehnung von Armeen und profaner, die Unpopularität von Militärausgaben in vielen westeuropäischen Ländern, scheinen sowohl auf das äußerst positive Menschenbild (humanistische Position), als auch auf der rational ökonomischen Orientierung zu basieren. Ein weiterer Ausgangspunkt für die Vernachlässigung militärischer Investitionen wird den kollektiv traumatisierenden Erfahrungen zweier Weltkriege zugeschrieben. Dieses Gemenge führte nahezu zur Handlungsunfähigkeit von einigen westeuropäischen Armeen, zumindest im internationalen Kontext. Die zahlreichen kriegerischen Handlungen seit 1945 am europäischen Kontinent oder in der unmittelbaren Nachbarschaft werden, so eine kritische Sichtweise bezüglich der vermeintlich fehlenden Verteidigungsbereitschaft, erfolgreich verdrängt. In dieser Sichtweise liegt das Militär selbst auf nationaler Ebene am Boden – supranationale Verteidigungsbestrebungen hatten (und, entgegen aller Beteuerungen nach dem Ukraine Schock, haben wahrscheinlich auch in Zukunft) damit überhaupt keine Chance. Kritiker sehen dies als Beleg, dass eine europäische Sicherheitspolitik (hier v.a. bezogen auf die militärische Sicherheit) von tonangebenden Strömungen der EU (die ökonomischen vs. humanistischen, s.o.) gar nicht beabsichtigt ist. Die Schlussfolgerungen von Fröhlich ((2020), S. 74) können in diese Richtung interpretiert werden: „Spätestens seit Anfang der siebziger Jahre bekannte sich die Gemeinschaft zum Leitbild einer „Zivilmacht“, welche zum Erreichen ihrer außenpolitischen Ziele auf den Einsatz ökonomischer wie diplomatischer Instrumente (Dialog, Multilateralismus, Verrechtlichung) setzte und bewusst auf militärische Drohungen sowie Gewaltanwendungen verzichtet.“. Vor 1970 verließ sich Westeuropa militärisch auf die USA, wie de facto auch heute noch. Die fast panikartigen Reaktionen bei den Militärbudgets auf den Ukrainekrieg können jahrzehntelange Versäumnisse nicht kurzfristig kompensieren (so diese tatsächlich angepasst werden) und zeigen die Grenzen der militärischen EU-Sicherheitspolitik (genauer: der Friedenspolitik) deutlich auf.
- ²⁶ Fischler & Ortner (2006).
- ²⁷ Gemeint sind die Freiheit für Waren, Personen und Kapital sowie einen gemeinsamen Markt für Dienstleistungen (bspw. Burkard (2021)).
- ²⁸ Das GDP entspricht dem deutschsprachigen Bruttoinlandsprodukt BIP.

- ²⁹ Eurostat (2020): The EU in the world. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- ³⁰ Dieses Argument ist zwar beliebt, aber wirft durchaus auch die Frage auf, ob es dazu die derzeitige EU 27 braucht. Die USA, EU 27 und China machen 2018 ca. 60% des Welt GDP aus. Im Rest befinden sich eine Reihe souveräner „Staaten“ (Kanada ca. 2% GDP-Anteil, Australien 1,7% etc.), die bspw. mit Freihandelszonen wirtschaftliche Verflechtungen erzielen, und deren Existenz trotz ihrer weitgehenden politischen Souveränität derzeit kaum bedroht scheint. Ob das aber für alle europäischen Kleinstaaten auch so gilt, wird wiederum bezweifelt – was für die EU sprechen kann. Allerdings hat gerade machtpolitisch die EU bis heute die Hausaufgaben nicht wirklich gemacht – und wirtschaftlich deutlich gegenüber den anderen Machtblöcken verloren.
- ³¹ Ein bekanntes Beispiel sind die (durchaus auch technologischen) Leistungen des „Airbus“-Projektes, in dem europäische Staaten seit Jahrzehnten an der Spitze der globalen Zivilflugzeug-Branche mitspielen.
- ³² Nowotny, H. & Hauser, H. (2018): Europa ist wieder da. In: Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hsg.): RE:thinking Europe. Wien: Holzhausen, S. 197-210.
- ³³ Konrad K. A. (2010): Rettung durch eine beschränkte Garantie. In: Wirtschaftsdienst 90/3, S. 140-147.
- ³⁴ Siehe dazu auf der Homepage der Europäischen Kommission https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_de, Abfrage 10.1.2022. Obwohl nach den Leitlinien der EU versucht wird zu erreichen, dass diese beträchtlichen Mittel für eine Weiterentwicklung der EU-Wirtschaft und eine Stärkung des europäischen Zusammenhalts eingesetzt werden, finden sich in der Literatur Zweifel, dass die Mittel nicht für ohnehin notwendige Investitionen, mithin für eine Sanierung maroder nationaler Staatsfinanzen eingesetzt werden. (vgl. Dorn, F. & Fuest, C. (2021): Next Generation EU: Chancen und Risiken des europäischen Fonds für die wirtschaftliche Erholung nach der Corona-Krise. In: Wirtschaftsdienst 101/2, S. 78-81.
- ³⁵ Nowotny & Hauser (2018), S. 205.
- ³⁶ Fröhlich (2020).
- ³⁷ So fiel die EU von einem BIP-Anteil von 25,6 % im Jahr 2008 auf 18,6 % im Jahr 2018 (also ein Verlust von 7 Prozentpunkten). Die USA verloren auch, aber von 24 % (2008) auf 23,1 % 2018, also um 0,9 Prozentpunkte. Damit haben die USA die EU 27 bezüglich BIP-Weltanteil deutlich überholt. China wuchs im gleichen Zeitraum von 7,2 % auf 15,9 %. Aber auch Indien erhöhte seinen BIP-Anteil von 2 % (2008) auf 3,2 % (2018). Die angegebenen Zahlen beruhen auf aktuellen Preisreihen in Euro, beinhalten also auch Wechselkurse. Dazu ist interessant, dass der Wechselkurs Euro zu Dollar sich von etwa 1,58 (ein Euro entsprach im März 2008 1,58 Dollar) auf fast 1:1 (2022) verändert hat, also ein deutlicher Wertverlust des Euros gegenüber dem Dollar zu bemerken ist.
- Die EU 27 sind zu angepassten Preisen von 2008 bis 2018 um durchschnittlich ca. 1 % p.a. gewachsen, die USA im gleichen Zeitraum fast um das Doppelte, China um knapp 8 % p.a. und Indien um etwa 7 % p.a. Zu den Zahlen siehe Eurostat (2020).
- ³⁸ Als Beispiel sei der auch in der zeitgemäßen Literatur relativ oft berücksichtigte bulgarische Philosoph Ivan Krastev (2018) genannt. Es gibt darüber hinaus weitere sozialwissenschaftliche Auseinandersetzungen mit der EU, die aber in der öffentlichen Diskussion über Europa bisher eher ein Nischendasein führten (bspw. Schütz, M. & Bull, F.-R. (2017): Unverständene Union: eine organisationswissenschaftliche Analyse der EU. Wiesbaden: Springer VS.).
- ³⁹ Unter Gesellschaftstheorie werden hier in Anlehnung an Delitz soziologische Theorien verstanden, die die Gesellschaft als Gegenstand haben (Delitz, H. (2020): Gesellschaftstheorien. Wiesbaden: Springer). Für den im deutschsprachigen Raum bedeutenden Soziologen Niklas Luhmann ist die Gesellschaft die, alle Kommunikationen umfassende soziale Beziehung. Gesellschaft ist in der Auffassung neben Interaktionen und Organisationen (später auch soziale (Protest-) Bewegungen) eine eigene Art sozialer Systeme (Luhmann, N. (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Teil 1 und Teil 2, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 16ff).
- ⁴⁰ Siehe bspw. Luhmann (1998). Auch wenn in den folgenden Analysen um eine theoretische Orientierung zu geben, immer wieder auf Luhmanns Sichtweise zurückgegriffen wird, ist bei den Darstellungen ein „pragmatisches“ Verständnis im Vordergrund und nicht die Analyse im Sinne der Sprache Luhmanns.
- ⁴¹ Diese Konzentration auf funktionale Differenzierung der Gesellschaft schließt aber Besonderheiten auf regionaler Ebene bspw. des politischen Systems oder des Rechtssystems und damit gekoppelter anderer Teilsysteme (Wirtschaft, Kunst) nicht aus (Luhmann (1998)). Es macht aus dieser Sichtweise Sinn, von einer „europäischen Ausprägung“ der Weltgesellschaft zu sprechen, ohne dass es sich um ein eigenes Subsystem der Gesellschaft handelt.

- ⁴² Ohne auf die Theorieprobleme bei der Definition von Kulturen einzugehen (siehe dazu bspw. Luhmann 1998), werden hier „pragmatisch“ unter Kultur soziale Strukturen verstanden, die von der sozialen Einheit selbst gebildet (also nicht durch individuelle Rationalität, Motive etc. direkt erklärbar sind), Kommunikationen beeinflussen. Diese sozialen Strukturen sind aber weder Inhalt der Kommunikation, noch dem Individuum „bewusst“. Damit folgen wir im Wesentlichen einer Sichtweise Luhmanns für Organisationen (Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 240f). Luhmann hat im gesellschaftlichen Kontext keinen einheitlichen Kulturbegriff ausgearbeitet, er hatte im Gegenteil ein reserviertes Verhältnis zu dem Begriff Kultur.
- ⁴³ Auch wenn die Hauptbedeutung in modernen Theorien nicht in dieser individuellen Sichtweise liegt, ist diese Sicht der Wirkung von Kulturen stark in der Kulturdiskussion in der Gesellschaft zu finden. In einer soziologischen Sichtweise sind jedoch die sozialen Funktionen einer Kultur im Vordergrund, also die auf das soziale System und nicht das Individuum bezogenen Wirkungen.
- ⁴⁴ Thieme (2010), S.38.
- ⁴⁵ „Die Europäische Union ist die hochriskante Wette darauf, dass die Menschheit sich in Richtung einer demokratischeren und toleranteren Gesellschaft fortentwickeln wird.“ Krastev (2018), S. 26. Er bringt diese Haltung auf den Punkt, indem er dieser in Europa verbreiteten Sichtweise zuschreibt, die liberale Demokratie als eindeutiger Sieger der Weltanschauungen zu sehen, v.a. nach dem vermeintlichen Zusammenbruch der kommunistischen Länder Anfang der 1990er Jahre. Es ist keine Frage, dass, sondern nur wie sich die europäische (westliche) Lebensweise weltweit verbreitet. Auf Europa bezogen kann das so interpretiert werden, dass Migration dann kein Thema ist, Europa (die überlegene westliche Gesellschaftsform) kommt zu den Menschen, nicht die Menschen nach Europa. „Genau diese Sicht der Welt befindet sich heute im freien Fall.“ (a.a.O., S. 28). Dieser freie Fall wurde von Krastev 5 Jahre vor dem Ukraine Krieg diagnostiziert, mittlerweile finden erste derartige Bedenken auch Eingang in die öffentliche Diskussion. Als interessierter Beobachter wird man den Verdacht aber nicht los, dass in der Öffentlichkeit damit die Hoffnung verbunden ist, dass alles so bleibt wie bisher wahrgenommen – der freie Fall also nicht wahrgenommen wird.
- ⁴⁶ Damit ist klar, dass bis in die 1990er Jahre die europäische Integration im Wesentlichen einen westeuropäischen Kernraum betraf (Thieme (2018), Sp.: 450)). Auf Basis rezentler Gesellschaftstheorien deutet sich damit auch die kulturelle Konfliktlinie im Rahmen der Mitte der 2000er Jahre erfolgten EU-Erweiterung nach Osteuropa an. Wie sich noch zeigen wird, dürfte die Bedeutung dieser Konfliktlinie in den ideologischen (hauptsächlich positivistisch und individualistisch ausgerichteten) Erklärungsmodellen der europäischen Integration massiv unterschätzt worden sein. Das führt mancherorts zur Beobachtung eines fast kindlichen Erstaunens, verbunden mit strengen und belehrenden „Eltern-Ich“ Positionen der moralisch legitimierten Standpunkte, ob eines beobachteten „irrationalen“ Verhaltens mancher osteuropäischen Mitgliedsländer bspw. in der Migrationskrise 2015. In dieser Erzählung über irrationale inhumane Osteuropäer wird eine nicht genug elaborierte Gesellschaftstheorie als wesentliche Ursache der vereinfachten Sichtweisen angenommen, verbunden mit einem Überlegenheitsgefühl der vielbeschworenen (westeuropäischen) Werte. Diese Hypothese der unterkomplexen Weltbilder wird unten noch mehrmals thematisiert.
- ⁴⁷ Unter Paradigma werden hier grundlegende theoretische Grundannahmen bezeichnet. Dabei werden nicht nur Fragen beantwortet, wie eine Gesellschaft oder eine Organisation konzipiert ist, sondern auch wissenschaftstheoretische Fragen (bspw. wie kommt Erkenntnis zustande sowie grundlegende Festlegungen über das „Wesen“ der Realität (Ontologie)). Sind diese theoretischen Grundlagen nicht hinreichend reflektiert, sondern eher als gegeben angenommen, wird dafür der Begriff „Weltbild“ anstelle „Paradigma“ verwendet.
- ⁴⁸ Eine positivistische Sichtweise verwendet (implizit, also nicht reflektiert) naturwissenschaftliche Grundannahmen von real gegebener Wirklichkeit, deren Bestandteile objektiv erfasst werden können und gesetzmäßig verknüpft sind – vergleichbar mit den Naturwissenschaften. Gemeinsam mit dem Begriff „mechanistisch“ werden damit Weltbilder gemeint, die Organisationen (und andere soziale Einheiten) wie Maschinen begreifen, also plan- und berechenbar und auf den sachlichen Aspekt beschränkt. Kern dieses Weltbildes sind soziale Einheiten, die aus rationalen (sachlichen) Individuen bestehen, die über gesetzmäßige Regeln miteinander verknüpft sind. Werden anstelle des sachlich rationalen Aspekts die gleichwohl objektiv erfassbaren Eigenschaften (Emotionen, Bedürfnisse etc.) von Individuen als Bestandteil von sozialen Einheiten betrachtet, handelt es sich um ein positivistisch humanistisches Weltbild. Letzteres ist meist durch ein sehr positives Menschenbild hochgradig ideologisch aufgeladen – negative Aspekte von Menschen werden ausgeblendet. Dem stehen komplexe interpretative (bspw. konstruktivistische) Positionen gegenüber, die Elemente der sozialen Realität nicht

- als gegeben, sondern als Konstruktionen von Beobachtern begreifen und soziale Einheiten als eigene, also nicht durch die Eigenschaften der Individuen festgelegten Einheiten definieren (siehe dazu Hasenzagl (2020)).
- ⁴⁹ Bspw. der Umgang und die Interpretation der Vorkommnisse in der Peripherie im Mittelmeerraum durch die EU lassen sich durch diese stark komplexitätsreduzierenden Weltbilder verstehen. Die Annahme, das europäische Gesellschaftsbild werde sich nach der Verjagung autoritärer Führer im Rahmen des arabischen Frühlings 2010 fast automatisch implementieren und damit eine Sicherung der EU-Außengrenzen obsolet werden, hat sich als folgenschwere und naive Annahme herausgestellt und liegt mit dem oben angeführten Zitat von Fröhlich (2020), S. 74 auf einer Argumentationslinie.
- ⁵⁰ Luhmann (1998).
- ⁵¹ Zur Übersicht der methodologischen Konzepte: Rosa, H.; Strecker, D. Kottmann, A. (2013): Soziologische Theorien. Konstanz & München: UVK (UTB). Bei individualistischen Ansätzen wird davon ausgegangen, dass soziale Realitäten durch individuelles Handeln (und nur durch dieses) erklärt werden können. Eigenständige (emergente) soziale Phänomene wie Kulturen lassen sich eher in der Gegenposition, den strukturtheoretischen Ansätzen („methodologischer Holismus“) sinnvoll definieren. Einige neuere Gesellschaftstheorien sind in der Lage, Mittelpositionen gut abzubilden: Individuen und soziale Einheiten (Gruppen, Organisationen aber auch Gesellschaft) beeinflussen sich bei dem Aufbau ihrer charakteristischen Merkmale (Strukturen) gegenseitig. Das hört sich zwar komplex an, ist aber notwendig, um die Koppelung Individuen und Gesellschaft auf EU-Ebene, oder Individuen und Organisationen (bzw. auch Teams) auf Unternehmensebene beschreiben zu können (siehe auch die obenstehenden Erläuterungen zu positivistisch mechanistisch/humanistischen Weltbildern und interpretativ soziologischen Paradigmen).
- ⁵² Eine Ausnahme bildet bspw. die schon mehrmals zitierte Arbeit des Philosophen Krastev (2018). In dieser wird unter Berücksichtigung kultureller Aspekte ein pessimistisches Bild einer europäischen Desintegration gezeichnet (a.a.O., insbesondere S. 16f).
- ⁵³ In der Soziologie nimmt in einigen Theorierichtungen die Individualisierungsdebatte großen Raum ein. „Traditionen und Konventionen verlieren ihren verpflichtenden Charakter, jeder ist seines eigenen Glückes Schmied, so lautet zumindest die ideologische Formel.“ (Rosa et al. (2013), S. 24). Es zeigt sich jedoch, dass durch den Einfluss v.a. kultureller sozialer Strukturen aus verschiedenen Gründen (bspw. zur Komplexitätsbewältigung) Individuen durchaus wieder in soziale Abhängigkeiten geraten. Die Strukturen der neuen sozialen „Gruppen“ (derzeit besonders durch virtuelle Bubbles im Internet) sind aber hochgradig informell, hinsichtlich inhaltlicher Plausibilität vollkommen unreflektiert und besonders im Zeitalter der Digitalisierung oberflächlich und rasch wechselbar – aber situationsbezogen meist sehr einflussreich. Diese Entwicklung wurde von Luhmann bereits vor mehr als zwei Jahrzehnten mithilfe der sozialen Protestbewegungen beschrieben – ganz ohne digitale Beschleuniger dieser Entwicklung (Luhmann (1998)).
- ⁵⁴ Speziell beim Thema Migrationskrise sind ganz deutlich unterschiedliche Erzählungen auf Basis verschiedener Weltbilder (seltener reflektierten Paradigmen) zu erkennen. In der Praxis des europäischen Lebens sind die unterschiedlichen Sichtweisen deutlich (phasenweise protestierend auf der Straße) sichtbar. Auch in der Literatur treten die Konfliktlinien zu Tage: während einige Autoren die *Krise* im Kontext Migration darin sehen, dass die europäischen Länder inhuman und wirtschaftlich nicht rational handeln, indem sie unter Einfluss populistischer Rechtsparteien keine Migration wollen, ist das Narrativ von Autoren auf Basis anderer Paradigmen gänzlich anders. Beispielsweise sieht der Philosoph Krastev die Migration auf Basis seiner Reflexionen als „primus inter pares“ der derzeitigen Krisen. „Als einzige wirklich gesamteuropäische Krise stellt sie das politische, ökonomische und soziale Modell Europas infrage. [...]“ und weiter: „Die Flüchtlingskrise erweist sich als Europas 11. September.“ (Krastev (2018), S. 25). Diese Analyse erfolgte vor dem Ukrainekrieg und den wirtschaftlichen Folgen in der gesamteuropäischen Wirtschaft, insoweit scheint es derzeit eine zweite gesamteuropäische Krise zu geben.
- ⁵⁵ Im Sinne Luhmanns (1998): die Corona-Maßnahmen sind ein Thema der sozialen Protestbewegung. Diese Bewegungen sind auch ohne Corona-Maßnahmen beobachtbar (s.o.) und führen zu einer Irritation gesellschaftlicher Strukturen – unabhängig vom Thema und wenig reflektiert.
- ⁵⁶ Ausprägungen dieser Kultur-Bewertungen sind bspw. in der populären Philosophie geführte Diskussionen, ob Kant abzulehnen ist, weil er nicht *dem heutigen* Menschenbild konform kommuniziert hat. Gleiches findet sich über europäische Künstler, beispielsweise Mozart. Teilweise sehr emotionale Kritik an dieser Bewertung ist in der Tagespresse zu finden – ebenso wie die Gegenposition, der ebenfalls emotionalen Zustimmung zu diesen Positionen der radikalen „Kulturablehnung“.

- ⁵⁷ Als eine Gemeinsamkeit der eher ideologischen Protestbewegungen mit der „linken“ Gesellschaftskritik im Sinne von Marx kann aus einigen Literaturstellen geschlossen werden, dass beide Richtungen, die des linken Philosophen Marx (und die Weiterentwicklungen), sowie die eher populistische der „Europakulturgegner“, Stärken im Aufzeigen von Defiziten haben. Der Soll-Zustand und noch vielmehr der Weg dorthin sind aber kaum ausformuliert (bezüglich Marx siehe die Analyse von Rosa et al. (2013), zu den sozialen Protestbewegungen Luhmann 1998, S. 847ff). Trotzdem zeigen sich wissenschaftstheoretisch massive Unterschiede einer *gesellschaftlichen Kritik* in der marxistischen Tradition und den heutigen vielfältigen Protestbewegungen. Dies gilt sowohl für grundlegende Unterschiede bei wissenschaftstheoretischen Annahmen: strukturtheoretisch (kollektivistisch) bei Marx, oft handlungsorientiert (individualistisch - aber in der Regel vollkommen unreflektiert) bei vielen Protestbewegungen. Damit ergeben sich wesentliche Unterschiede bezüglich der Qualität und Tiefe der theoretischen Reflexion: *theoriebasiert* bei Marx (und damit kritisierbar und auch viel in der Literatur kritisiert), *ideologisch* bei vielen Protestbewegungen. Folgt man dieser Sichtweise, ist den Protestbewegungen keine *wissenschaftstheoretische* „kritische“ Position zuzuschreiben.
- Im Wesentlichen liegt die Funktion von Protestbewegungen in der Infragestellung gesellschaftlicher Strukturen (Luhmann 1998, S. 847ff). Das geschieht anhand eines ausgewählten Themas, das mehr oder weniger radikal vertreten wird, sich auf ethische Grundsätze beruft, und dem Grundsatz folgt „Gegen Komplexität kann man nicht protestieren. Um protestieren zu können, muss man deshalb die Verhältnisse plattschlagen.“ (Luhmann, a.a.O., S. 861). Theoriebasierte Reflexion hat keinen Platz für plattschlagen – sollte man zumindest (mit Blick auf plattschlagende „Wissenschaftler“) hoffen dürfen.
- ⁵⁸ Die Exploitationsphase meint üblicherweise eine auf (ökonomische) Effizienz ausgerichtete „Ausbeutungsphase“ (bestehende Produkte werden optimal vermarktet), die meist in einer starken Bürokratie endet. Die Explorationsphase ist mit innovationsorientiertem Verhalten verbunden. Zu der Sichtweise, es sei Aufgabe des Managements (bei Baecker (2003): Aufgabe der Führung), dysfunktionale gesellschaftliche Entwicklungen in Unternehmen funktional zu bearbeiten, siehe Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp. Folgt man den Analysen Luhmanns (1998) zu sozialen Protestbewegungen, werden zwar „Zwänge“ für Individuen die von sozialen Strukturen ausgehen bekämpft - mit den abgelehnten sozialen Strukturen aber gleichzeitig auch die Voraussetzung für „soziale“ Ordnung beseitigt – zumindest durch temporäre informelle soziale Bubbles ersetzt.
- ⁵⁹ Besonders deutlich findet sich dies im Theoriestrang des Soziologischen Neoinstitutionalismus: „Die Umwelt von Organisationen besteht aus institutionalisierten Erwartungsstrukturen, die die Ausgestaltung von Organisationen nachhaltig prägen.“, kann als Kernaussage von den beiden, auf diesem Gebiet bedeutenden deutschsprachigen Autoren Peter Walgenbach und Renate Meyer gesehen werden (Walgenbach, P. & Meyer, R. (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: Kohlhammer, S. 11).
- ⁶⁰ Derartige manifeste Erwartungen der Gesellschaft richten sich beispielsweise an das Bildungssystem und damit indirekt an das Wirtschaftssystem. „Praxisorientierung“, rasche Integrationsmöglichkeit ins Arbeitsleben verbunden mit hohen Akademikerquoten führen zur Vernachlässigung theoretisch fundierter akademischer Ausbildung. Damit sind aber die zunehmende Anzahl von hochkomplexen Anforderungen in der Praxis nicht angemessen bearbeitbar. Das Ganze funktioniert aber auch in die andere Richtung – gesellschaftliche Wertschätzung echter akademischer Bildung (und damit auch von Experten) führt zu echter akademischer Ausbildung und macht höhere Problemlösungskompetenzen in der Wirtschaft erwartbar.
- ⁶¹ Andererseits heißt Isomorphismus (Angleichung) der Unternehmenskulturen an zentrale Ideologierichtungen der Gesellschaft, dass die Analyse der europäischen Rahmenbedingungen aus den ideologiebasierten Annahmen der Managementpraktiker nur schwer möglich ist. Daher stellt sich die Frage, wie können Organisationen die hier angedeuteten Sichtweisen auf die EU in ihre strategischen Analysen integrieren, ohne über blinde Flecken in ihrem Weltbild zu stolpern?
- ⁶² Bspw. Hasenzagl (2020).
- ⁶³ Zusammenfassend bspw. Hasenzagl (2020).

Information zum Autor

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 Technischen Universität Wien, der LIMAK (der Business School der JKU), in der Wirtschaftsforschung (Institute of Leadership & Change Management an der JKU Linz) sowie als Unternehmensberater tätig.

Der Autor bedankt sich bei Frau Univ. Prof. Dr. Barbara Müller (Institute of Leadership & Change Management) für die Diskussion einer früheren Version dieser Arbeit



Dieter Siegel

CEO (bis Juli 2022)
Rosenbauer International AG
dieter.siegel@rosenbauer.com



Clemens Zierler

Head of Corporate Development
Rosenbauer International AG
clemens.zierler@rosenbauer.com

Systemische Strategieentwicklung als Stadtplanung im Unternehmen

Fallstudie eines Strategieentwicklungsprozesses durch analoge Intervention

In der Rosenbauer International AG wurde in den Jahren 2020 bis 2021 ein systemischer Strategieprozess durchgeführt. Dabei wurde unter breiter Einbindung weiterer Teile der Organisation und ausgehend von der grundsätzlichen und proaktiven Annahme der strategischen Gestaltbarkeit an einem Zukunftsbild in Form einer analogen Intervention gearbeitet. Aufbauend auf der Metapher des Unternehmens als Stadt und durch Darstellung der Unternehmenshistorie als Stadtentwicklungsschritte, wurde unter Anwendung der Walt Disney Methode in einem mehrstufigen Prozess ein wünschenswertes und erreichbares Zukunftsbild des Unternehmens gezeichnet, verfeinert und konkretisiert. So entstand die Strategie „Rosenbauer City 2030“.

Einleitung

Der vorliegende Beitrag beginnt mit einer allgemeinen Darstellung der Idee systemischer Strategieentwicklung, welche den Rahmen spannt und Bezug auf gängige Managementliteratur nimmt. Nach einer kurzen Information zur Darstellung des Fallstudienunternehmens wird die konkrete Form der analogen Intervention beschrieben: Das Unternehmen als Stadt. Fortgesetzt wird der Beitrag mit der Darstellung der konkreten Veränderungsarchitektur, welche mit ihren Architekturelementen Wirkung in der Organisation entfaltet. Abgeschlossen wird mit einem Bezug auf die besondere Art der Durchführung des Strategieentwicklungsprozesses (online) sowie mit einem Fazit zu Limitationen des Ansatzes und einem Ausblick auf die nächsten Schritte der Strategieimplementierung.

Systemische Strategieentwicklung

Die Versuchung liegt nahe, einen Artikel über einen Strategieprozess, der in den Jahren 2020 und 2021 durchgeführt wurde, mit einer Einleitung über die Corona-Pandemie und all ihren Implikationen und Herausforderungen zu beginnen. Wir wollen diesen Weg nicht auf diese Weise beschreiten. Wir beginnen ihn radikal anders. Wir beginnen ihn, indem wir die Gestaltung an den Anfang stellen. Gestaltung ist möglich! Genau dieser Satz sollte nach unserer Ansicht am Anfang jeder strategischen Überlegung stehen. Wer sich nur als passiver Rezipient seines Umfelds betrachtet, wird letztendlich auch nur der- oder diejenige sein, der oder die gestaltet wird. Denn es gilt für jede Managemententscheidung wie auch für gute wissenschaftliche Praxis:

1. Alle Annahmen über die Zukunft basieren auf Erfahrungen aus der Vergangenheit. Induktives Schließen kann zu Überraschungen führen.¹
2. Darüber hinaus kann jede Strategie nur bedingt Rücksicht auf Veränderungen der zugrundeliegenden und angenommen Rahmenbedingungen nehmen.
3. Die Komplexität aller Systemumwelten kann nur schwer von zentralen Instanzen allein wahrgenommen werden.

! Management-Empfehlung

„Die Lust am Gestalten muss im Rahmen eines Strategieprozesses von Anfang an entwickelt und aufrecht gehalten werden. Üblicherweise geht man in Strategieprozessen sehr bald auf die Finanzkennzahlenebene und führt quantitative Marktstudien durch. Wir haben uns in unserem Strategieprozess bewusst gegen diesen Weg entschieden und haben auf die Kreativität unserer Führungskräfte und unserer gesamten Organisation gesetzt. Nur so konnten wir das volle Potenzial der Organisation heben und haben uns bewusst in eine gestaltende Rolle als führendes Unternehmen unserer Branche bewegt. Letztlich mündete dieser Anspruch sogar im Claim unserer neuen Strategie: We guide the industry!“

Dieter Siegel, CEO

Wie man als Führungskraft mit diesen fundamentalen Herausforderungen umgeht, hängt vom jeweils vertretenen Paradigma von Management und Führung ab. Ein lineares Maschinenparadigma siedelt die Informationssammlung, Analyse und Entscheidung eher in Einzelpersonen an. Ein systemisches Paradigma wird auch nach Einbindung möglichst vieler Betroffener streben. Das gebrauchte Paradigma beruht auch auf einem tieferliegenden Menschenbild: Ist der/die Einzelne grundsätzlich faul oder fleißig? Sind Gruppen eher klug oder dumm? Immanente Krisen und der allgemeine BANI-Zustand² unserer Wirtschaftswelt zeigen aus unserer Sicht deutlich, dass ein direktiv-lineares Management- und Führungsverständnis und der alleinige Glaube an „höher bezahlte Einsicht“ nicht länger zu Erfolgen führen kann. Wie ein System auf Interventionen reagiert, entscheidet es selbst.³ Dies und die Vorbedingung des eingangs erwähnten Gestaltungswillens begründet die Einnahme einer grundlegend systemischen Haltung, welche in

Anlehnung an Luhmann Organisation als soziales, nicht steuerbares System⁴ und Management als Form einer systemischen Schleife versteht, in der Veränderung notwendigerweise nur von innen, d.h. unter Einbindung einer breiten Basis der Organisation erfolgen kann.

Um auf die oben genannten fundamentalen Herausforderungen einzugehen, bieten sich verschiedene Herangehensweisen an. Die ersten beiden Herausforderungen lassen sich vor allem durch eine richtige organisatorische Aufstellung und durch die korrekte Methodik in der Strategieimplementierung reduzieren. Einige Managementmodelle liefern dafür erste Ideen. Bereits Schreyögg⁵ stellt fest, dass strategische Planung keinem linearen Prozess folgt, sondern in Schleifen und Feedbacks abläuft. Er stellt die Idee in den Mittelpunkt, „den Managementprozess als Steuerung der Grenzerhaltung komplexer Systeme zu begreifen“. Auch Malik greift das systemische Verständnis über seine Basis-Modelle für die Bereiche Governance, Leadership, Strategie, Struktur, Organisationskultur sowie für das Management von Organisationen und das Selbstmanagement von Menschen auf. Er beschreibt über diese Modelle eine Möglichkeit zur Beherrschung komplexer Zusammenhänge mittels kybernetischer Methoden.⁶ Auch im St. Galler Managementmodell wird ein Erklärungs- und Deutungsansatz verschiedener Unternehmensbereiche dargelegt, der die Beherrschung des sozialen Systems Unternehmen von Umweltsphären, über Anspruchsgruppen den Weg über Interaktionsthemen zu den Prozessen, Ordnungsmomenten (zu welchen die Strategie zählt) und Entwicklungsmodi findet.⁷ In den letzten Jahren leisten auch agile Organisationsformen und Methoden hierzu ihren Beitrag.⁸ Aber bereits in der Strategieentwicklung kann man durch richtige Methoden und Techniken einen besseren Blick in die Zukunft werfen. Dazu gehören z.B. Szenariotechniken, Zukunftsbilder, Trend meta boards aber auch Roadmaps. Wer noch einen Schritt weiter gehen möchte, kann diese noch durch sogenannte Wildcards kritisch hinterfragen und auf radikale, strategische Wendepunkte hin prüfen.⁹ In Verbindung mit diesen Methoden, lässt sich die dritte Herausforderung vor allem durch eine möglichst breite Einbindung verschiedener TeilnehmerInnen im Prozess der Strategieentwicklung bestehen.¹⁰

Wir können also zu Beginn die These formulieren: Die Geschwindigkeit und Häufigkeit radikaler Wendepunkte in strategischen Grundannahmen erfordert die Anwendung systemischer Strategieentwicklungs- und Strategieimplementierungsprozesse. Im vorliegenden Artikel beschreiben wir einen solchen Strategieentwicklungsprozess, welcher im Jahr 2021 in der Rosenbauer International AG abgelaufen ist.

i Über das Fallunternehmen



Die Rosenbauer International AG ist ein international tätiger Konzern und verlässlicher Partner der Feuerwehren auf der ganzen Welt. Das Unternehmen entwickelt und produziert Fahrzeuge, Löschtechnik, Ausrüstung und digitale Lösungen für Berufs-, Betriebs-, Werk- und freiwillige Feuerwehren sowie Anlagen für den vorbeugenden Brandschutz. Produkte aus europäischer, US-amerikanischer und asiatischer Fertigung decken alle wichtigen Normenwelten ab. Mit einem Umsatz von 975,1 Mio €, rund 4.100 Mitarbeitern (Stand: 31. Dezember 2021) und einem Vertriebs- und Servicenetzwerk in ungefähr 120 Ländern ist der Konzern der größte Feuerwehrausstatter der Welt.

Das börsennotierte Familienunternehmen besteht in der sechsten Generation und ist seit mehr als 150 Jahren im Dienste der Feuerwehren tätig. Kundenorientierung, Innovationskraft und Zuverlässigkeit sind die zentralen Stärken von Rosenbauer.

Eine Stadt als Analogie in der Strategieentwicklung

Eine der mächtigsten Interventionsarten der systemischen Organisationsentwicklung ist die analoge Intervention. Beispiele dafür sind die Metapher aber auch das Märchen und das Erzählen von Geschichten. Simon und Stierlin deuten darauf hin, dass Menschen vor allem in Geschichten denken und dass Metaphern Identifikationsmöglichkeiten schaffen.¹¹ Dies führt zu erheblich höherem Commitment aller im Prozess einer Veränderung beteiligten Personen. Im gegenständlichen Fallbeispiel der Strategieentwicklung der Rosenbauer International AG wurde die Analogie einer Stadt mit ihren Entwicklungsschritten gewählt. Anhand dieser Analogie wurde zunächst der bisherige Entwicklungspfad des Unternehmens gezeichnet und beschrieben.¹² Dies ermöglichte dem Vorstand, selbst über die Historie des Unternehmens zu reflektieren und dadurch allen im Prozess eingebundenen Personen eine ausgezeichnete Grundlage vorzubereiten, um wilden und freien Gedanken Platz zu geben. Der Prozess erhielt so auch seinen Namen: Rosenbauer City 2030.

Was die Städteanalogie auch wunderbar schaffte, war die Möglichkeit, den Beteiligten die Dringlichkeit von Veränderungen aufzuzeigen. So konnte die Historie des Unternehmens über Zäsuren in der Unternehmensgeschichte dargestellt werden. Rosenbauer hat eine Geschichte des Überwindens von Limitationen: Zunächst waren es räumliche Limitationen einer zu kleinen Produktionsstätte, die vergrößert wurde. In der Analogie der Stadt hat sich das Unternehmen über die Stadtmauern hinweg vergrößert. Danach war es die Limitation durch eine zu eng gefasste Vertriebsregion, es folgte die Internationalisierung. Die Analogie einer Stadt, die internationalen Handel treibt, lag hier nahe. Die nächsten Limitationen waren eine zu eng gefasste Rechts- und Organisationsform, die durch den Börsengang sowie durch eine Reorganisation aufgehoben wurden. In der Stadtanalogie brachten wir neue Investoren in unsere Stadt und setzten eine Verwaltungsreform durch. Für die nächste Limitation wurde allein die Analogie ins Spiel

gebracht und so das Feld für neue Ideen durch alle am Prozess Beteiligten bereitet: Die Stadt soll zu einer Stadt der Menschen und nicht der Mauern umgebaut werden. Die Stadt soll als eine dynamische und smarte Stadt am Puls der Zeit angesehen werden, die weltweit vernetzt ist. Sie soll sich in eine Stadt der Möglichkeiten und Chancen für alle Mitarbeiter/innen und Führungskräfte verwandeln. Die Stadt soll ihre Tradition der Menschenzentrierung und der gemeinsamen Ziele bewahren, alles für den Moment zu geben, der zählt. Und es soll letztlich Nachhaltigkeit als Kernwert der Stadt und als Wettbewerbsvorteil in das wirtschaftliche Handeln einbezogen werden.

Architektur der Veränderung des Fallbeispiels

Wie eine Stadt verschiedene Bereiche der Planung und Gestaltung benötigt, so braucht auch jedes Veränderungsprojekt eine Veränderungsarchitektur, also einen organisatorischen Rahmen, in dem es abläuft. Diese Architektur verknüpft den Status quo mit dem Zielbild und sorgt für die Einbindung der zentralen Akteure. Auch systemische Strategieentwicklung braucht eine solche Veränderungsarchitektur. Wichtig ist auch, in den Architekturelementen einer solchen Veränderungsarchitektur bereits Prinzipien des gewünschten Zielzustandes präfigurativ vorwegzunehmen und so den neuen Zielzustand bereits vorab proaktiv zu gestalten.¹²

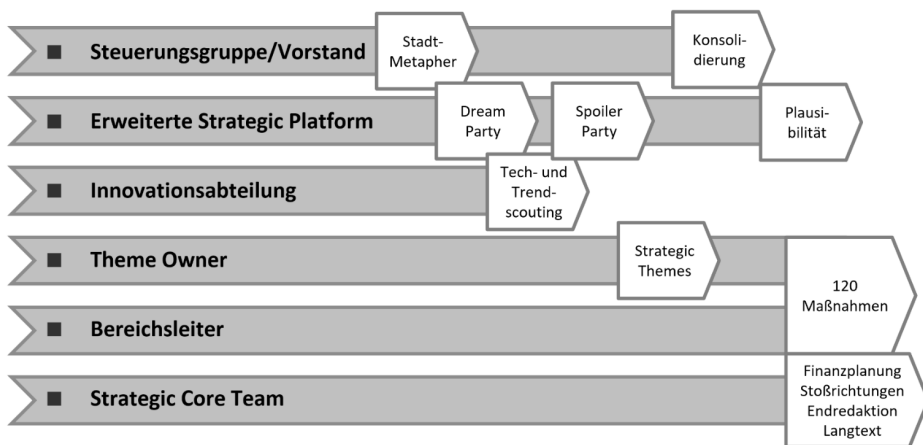


Abbildung 1: Architektur des Strategieentwicklungsprozesses Rosenbauer City 2030

Im Falle der Rosenbauer City 2030 sah die Veränderungsarchitektur in einer ersten Phase – Informations- und Ideensammlung – vor, dass der Gesamtvorstand mit seinen vier Mitgliedern, gleichsam der politischen Führung einer Stadt, als Auftraggeber des Prozesses agierte. Wie die politische Ebene traf der Gesamtvorstand vor allem wichtige Entscheidungen auf Basis vorbereiteter Informationen. Daneben war eine erweiterte Strategic Platform vorgesehen, welche aus dem Vorstand selbst, der ersten Führungsebene, den TeilnehmerInnen eines Inhouse-Führungskräfte-Entwicklungsprogramms sowie einigen weiteren vom Vorstand nominierten Personen bestand. Man könnte

diese Gruppe mit einem Entwicklungsausschuss einer Stadt vergleichen. Sie materialisierte die oben genannte breite organisatorische Einbindung und in ihr fand die Informationssammlung zur eigenen Situation sowie zu allen Umfeldbedingungen in Form der sogenannten Walt-Disney-Methode¹³ (siehe Infobox) statt. Weiters wurden hier auch inhaltliche Diskussionen geführt und es wurden Spannungsfelder innerhalb der eigenen Organisation transparent. Da dieses Architekturelement sehr groß war, wurde hier vor allem in Breakouts und auch in selbst organisierten Sessions gearbeitet, die um jeweils einen Vorstand gruppiert waren. Zweck dieses Architekturelements war auch die möglichst breite Einbindung weiterer Teile des Unternehmens. Der Vorstand bediente sich in dieser Phase auch noch der Innovationsabteilung, welche mittels Technologie- und Trendscouting einen weiteren Blick in die Zukunft warf. Im städtischen Bereich wäre dies ein Expertenkomitee. Ergebnis dieser Phase waren die zu sechs Strategic Themes verdichteten Stoßrichtungen, die in einer zweiten Phase – Ausarbeitung – bearbeitet werden sollten. Wie der Name sagt, sind dies allgemeine Themenfelder, die für die Zukunft des Unternehmens wichtig sein werden.

Walt-Disney-Methode

Die Methode beruht auf dem Gerücht, dass Walt Disney in seinem Büro drei Stühle hatte, um strukturiert neue Ideen zu schaffen:

1. Träumer-Stuhl
2. Kritiker-Stuhl
3. Realisierer-Stuhl

Die Teilnehmer/innen des kreativen Prozesses nehmen in dieser Methode zeitlich gestaffelt jeweils alle gemeinsam die jeweiligen Rollen ein. Die klare zeitliche Trennung der einzelnen Phasen verhindert, dass Träume/Ideen von vornherein durch Kritik torpediert werden, räumen der Kritik aber auch ausreichend Raum ein. Final dient die Realisierungs-Phase der dialektischen Conclusio.⁹

Anknüpfend an diese erste Phase der Informations- und Ideensammlung wurden die entwickelten Strategic Themes durch das nächste Architekturelement, die sogenannten Theme Owner ausgearbeitet, die mit einem städtischen Planungsausschuss verglichen werden können. Mithilfe eines Strategic Theme Development Canvas, einer einheitlichen und übersichtlichen Form der Darstellung der zentralen Elemente (Ziele, Ressourcen, Stoßrichtungen, etc.) eines Strategic Themes, gelang dies sehr gut. Die Theme Owner stimmten sich in wöchentlichen Standups ab. Das so entstandene Bild wurde nach einem konsolidierenden Vorstandsworkshop wieder in die erweiterte Strategic Plattform eingebracht und nochmals abgestimmt und auf Plausibilität hin geprüft. Danach wurden in der nächsten Phase – Konkretisierung – durch die Theme Owner mit den Bereichsleitern des Konzerns noch über 120 strategische Maßnahmen erarbeitet und gesammelt, die zur Zielerreichung nötig oder zumindest förderlich sein sollen.

Abschließend begann das kleinste Architekturelement, das Strategic Core Team, bestehend aus dem CEO, den Leitern von Corporate Development und Strategy Office, dem Assistenten des CEO und ein bis zwei externen Strategieberatern in der letzten Phase – Finalisierung und Redaktion –, die Inhalte der Strategie nach Maßgabe einer integrierten Finanzplanung für das Jahr 2030 zusammenzufassen und daraus die großen strategischen Stoßrichtungen auszuformulieren. Am ehesten könnte man dieses Element mit dem Büro des Bürgermeisters, in Verbindung mit der Finanzabteilung vergleichen. In

dieser Gruppe erfolgte auch die damit verbundene Endredaktion eines Strategielangtextes und einer Ressourcenaufschlüsselung als Basis für alle weiteren Planungen und Kommunikationsvorhaben. Neben dieser finalisierenden Redaktions- und Aufbereitungsarbeit steuerte das Strategic Core Team auch den gesamten Strategieprozess von Beginn an.

Besondere Situationen erfordern besondere Mittel

Die Rahmenbedingungen für einen Strategieprozess waren im Jahr 2021 denkbar ungünstig. Best Practice wären sicherlich eine Reihe von Klausuren und Face-to-face-Workshops, um den Austausch zu intensivieren und so ein optimales Ergebnis zu erreichen. Die Pandemie und die mit ihr verbundenen Maßnahmen der Kontaktbeschränkung zur Sicherheit der MitarbeiterInnen zwangen jedoch dazu, den gesamten Prozess in den digitalen Raum zu verlegen. So wurden ausnahmslos alle Termine virtuell über Videokonferenzen und virtuelle Whiteboard-Tools durchgeführt. Natürlich brachte das auch Vorteile mit sich. So konnte die Taktung der einzelnen Architekturelemente erhöht werden und es war möglich, die Architekturelemente global weitaus diverser zusammenzusetzen. Wären wöchentliche Strategiemeetings mit amerikanischen Kollegen davor noch Utopie gewesen, so war dies nun ohne weiteres möglich und nur eine Frage guten Zeitmanagements. Weiters stellte die erforderliche digitale Dokumentation aller Arbeitsergebnisse zwar einen Lernaufwand für die betroffenen Mitarbeiter dar, dafür wurde die durchgängige und friktionsfreie Weitergabe an andere Architekturelemente und die weitere Verwendung in Folgeschritten einfacher.

Fazit und Ausblick

Rückblickend kann festgestellt werden, dass die Verwendung der Städteanalogie insbesondere in der ersten Phase, die viel Kreativität und Offenheit erforderte, hilfreich war. In späteren und stärker schließenden Phasen war es etwas schwerer, die Analogie zu halten, dennoch wirkte die Analogie bis zum Titel und zur allgemeinen Kommunikation an die Belegschaft durch.

Der nächste und damit auch der erste konkrete Schritt der Strategieumsetzung wird die Frage sein, wie die geplanten Interventionen in die tatsächliche Organisation eingebracht werden können. Hier stellen sich Fragen nach der richtigen Kommunikation der Inhalte, nach geeigneten und erforderlichen organisationalen Anpassungen sowie nach einem Instrument des Strategiecontrollings. Fest steht, dass auch hier wieder die Personen eine Rolle spielen müssen, die bereits in den Entwicklungsprozess eingebunden waren, denn sie tragen bereits das Bild der Zukunft in ihren Köpfen und werden die Umsetzung besser mittragen können.

! Management-Empfehlung

„Für den Erfolg eines jeden Prozesses gibt es in der Regel bestimmte Qualitätspunkte. Dies können besondere Ressourcen, Schritte, Ergebnisse aber auch Ereignisse sein. Im Fall unseres Strategieprojektes konnten wir folgende Schlüsselemente ausmachen:

1. Die **Auswahl der richtigen Personen** für die Teilnahme am Strategieprozess war erfolgsentscheidend. Wir hatten wirklich breites Wissen, viel Erfahrung aber auch junge Mitglieder mit Expertise von außen in der erweiterten Strategic Platform eingebunden.
2. Die **Verdichtung der Stoßrichtungen** zu strategischen Themes ist dem Strategic Core Team ausgezeichnet gelungen. Hier die richtige Flugebene zu finden, weder zu allgemein, noch zu spezifisch zu sein und trotzdem alle Perspektiven abzudecken war entscheidend für den weiteren Prozess.
3. Die **Quantifizierung der Ziele und Potenziale** (2030), sowie das Herunterbrechen dieser in Zwischenziele (2025) in der Phase der Finalisierung und Redaktion war eine Herausforderung, die der aktiven Mitarbeit fast aller Funktionsbereiche des Unternehmens sowie eines Kraftaktes des Strategic Offices bedurfte.“

Dieter Siegel, CEO

Literatur

- ¹ Popper, Karl R./Lorenz, Karl (1985): Die Zukunft ist offen. Das Altenberger Gespräch. Mit den Texten des Wiener Popper-Symposiums. München/Zürich: Piper.
- ² Cascio, Jamais (2020): Facing the age of chaos. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Zugegriffen: 21.02.2022.
- ³ Förster, Heinz v. (1988): Aufbau und Abbau. In: Simon, Fritz. B. (1988): Lebende Systeme. Berlin/Heidelberg: Springer.
- ⁴ Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- ⁵ Schreyögg, G. (1991): Der Managementprozeß - neu gesehen. In: Staehle W./Sydow J. (Hg.): Managementforschung 1. Thema: Selbstorganisation und systemische Führung. Berlin, Boston: De Gruyter. S.255-289.
- ⁶ Malik, F. (2013): Die Malik ManagementSysteme - Grundlagen und Anwendung. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- ⁷ Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Bern/Stuttgart/Wien: Verlag Paul Haupt.
- ⁸ Gölzner, Herbert/Beyer, Julian (2022): Im Dschungel agiler Organisationsmodelle. Eine faktenbasierte Kategorisierung als Orientierungshilfe. In: OrganisationsEntwicklung (1/2022). S.66-72.
- ⁹ König, Michael (2012): Strategische Regentänze? Wildes Denken im Strategischen Management. S. 149ff. In: Heimerl, Peter/Sichler, Ralph (Hg.) (2012): Strategie Organisation Personal Führung. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG. S.117-188.
- ¹⁰ Stadler, Christian/Hautz, Julia/Matzler, Kurt/Eichen, Stephan Friedrich van den (2021): Open Strategy. Mastering Disruption from outside the C-Suite. Cambridge/Massachusetts/London/England: The MIT Press.
- ¹¹ Simon, Fritz B./Stierling, Helm (1984): Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Stuttgart: Klett-Cotta. Nach: Königswieser/Exner (2006): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S.40f.

-
- ¹² Exner, Alexander/Exner, Hella/Hochreiter, Gerhard (2009): Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- ¹³ Schawel, Christian/Billing, Fabian (2011): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Wiesbaden: Gabler. S.200f.

Information zu den Autoren

Dr. Dieter Siegel, von 2011 bis Juli 2022 CEO der Rosenbauer International AG, in Leonding in Österreich. Davor war er 15 Jahren für die RHI AG, als Controller und Business Unit Leiter Stahl Europa tätig. Er promovierte im Jahr 1994 an der WU Wien und widmet sich seit 2015 intensiv der systemischen Organisationsentwicklung und dem systemischen Managementansatz. Er lebt mit seiner Partnerin in Bockfließ, in Niederösterreich.

Mag.(FH) Clemens Zierler, Head of Corporate Development der Rosenbauer International AG, in Leonding in Österreich. Davor war er Geschäftsführer eines Arbeitsforschungsinstituts an der JKU Linz sowie in der Organisations- und Strategieberatung und in der Führungskräfteausbildung tätig. Der ehemalige Berufsoffizier beschäftigt sich mit systemischer Organisationsentwicklung und systemischem Management.



Stefan Teufl

Experte für Organisationsentwicklung, Leadership und HR-Transferprojekte am Studiengang Personal & Organisation FHWien der WKW | HR & Positive Leadership Advisor

stefan.teufl@fh-wien.ac.at.

Positive Leadership und stärkenorientiertes Coaching mit PERMA-Lead®

Ein Pilotprojekt in einem börsennotierten Konzern

„Accentuate the Positive...” (AL JARREAU)

Dieser Beitrag beschäftigt sich in Zusammenarbeit mit Führungskräften eines Produktionsunternehmens mit einem Anwendungsbeispiel zu Positive Leadership und stärkenorientierten Coaching. Einleitend werden die wichtigsten theoretischen Begriffe und Modelle zu Positive Organizational Scholarship (POS), Positive Leadership, sowie zu stärkenorientierten Coaching dargestellt. Danach folgt im Hauptteil eine Prozess- und Ablaufdarstellung eines Praxisfalls, anhand drei konkreter positiver Interventionen für Führungskräfte (1) Self-Assessment zu Positive-Leadership anhand des Tools PERMA-Lead, (2) Feedback- und Coaching-Gespräche mit den teilnehmenden Führungskräften, und (3) Gesprächsführung anhand der „P-P-5 Reflexionstechnik“. Der zentrale Beitrag liegt im Aufzeigen der Wirkweisen positiver Leadership im Rahmen eines konkreten Projekts. Der Artikel schließt mit Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und einer Conclusio.

Einleitung

Führung ist ein hochanspruchsvoller Beruf geworden. War es bis vor einigen Jahren nicht unüblich, dass die beste Expertin oder der beste Verkäufer zur Führungskraft ernannt wurde, so reichen fachliche Fähigkeiten allein nicht mehr aus, um diese verantwortungsvolle Profession auszuüben. Soziale Kompetenzen wie Vertrauensfähigkeit, Empathie, oder eine positive Grundhaltung („*Growth Mindset*“) werden zunehmend wichtiger im Führungsalltag. Führung wird somit immer mehr ein Arbeiten und eine Auseinandersetzung mit den eigenen Entwicklungspotenzialen und Stärken. Eine Möglichkeit wie Führungskräfte diese Kompetenz lernen und festigen können, ist die

bewusste Auseinandersetzung mit ureigenen Stärken und persönlichen Werten. Der evidenzbasierte Führungsansatz „Positive Leadership“ ist prädestiniert dafür, sich als Führungskraft lernend weiterzuentwickeln.

Positive Leadership ist ein Ansatz, der sich auf menschliche Stärken konzentriert. Dieser ist somit ein ergänzender Führungsansatz zum „klassischen“ (meist defizitorientierten) Führen. Es bedeutet Verantwortung zu übernehmen, Stärken bei sich und Wohlbefinden in Teams im Blickfeld zu behalten, auf Empathie und Authentizität zu setzen, sowie den eigenen Standpunkt als Führungskraft kritisch zu reflektieren.

Konzeptioneller Hintergrund und Theorie

Positive Organizational Scholarship (POS)...oder das Heliotrope Prinzip: Auf dem Lehrplan des Schulfachs Biologie steht unter anderem ein gewisses „**Heliotropes Prinzip**“. Unter **heliotropen Effekten** versteht man, dass Organismen eine angeborene Tendenz haben, sich auf lebensspendende Umwelteinflüsse zuzubewegen - Zum Beispiel Pflanzen in Richtung des Sonnenlichts - bzw. sich lebensfeindlichen Umwelteinflüssen entziehen. Wenn das Pflanzen können, warum nicht auch Menschen?

Führungskräfte als „Energizers“: Überträgt man dieses Prinzip metaphorisch auf Organisationen bedeutet dies, dass sich Mitarbeiterinnen ebenfalls nach Kräften hin zu „lebensspendender“ Richtung orientieren. Sei es zu Organisationen, die authentisch ihre Werte, die sie proklamieren auch leben (vgl. die aktuelle Purpose-Diskussion)¹ oder zu Teams, von denen man sich respektvoll behandelt fühlt, oder speziell hin zu Führungskräften, die als Vorbild agieren, bei denen man sich nach einem direkten Kontakt lebendig, inspiriert und aufgeladen fühlt (sog. „Energizers“)².

Folgende Führungsmerkmale unterscheiden „Energizers“ von „De-Energizers“³:

Energizers (“Energy Donors”)	De-Energizers (“Energy Vampires”)
They help others to flourish	They criticize others often
They are trustable and have integrity	They glorify themselves
They are reliable	They do not stick to agreements
They use an elaborate language	They are not flexible in their thinking
They are mindful and very engaged	They do not appreciate others
They are real and authentic	They are rather superficial and unauthentic
They see possibilities	They mostly see obstacles
They smile	They are mostly serious
They express gratitude and humanity	They do not care a lot about others

Tabelle 1: Energizers vs. De-Energizers⁴

Eine ForscherInnengruppe rund um Kim Cameron und Jane Dutton von der renommierten University of Michigan⁵ beschäftigte sich zu Anfang des Jahrtausends, die Denkweisen und Haltungen der Positiven Psychologie auf die Erforschung und Gestaltung des (Er-)Lebens in Organisationen zu übertragen, speziell um herauszufinden was

menschliche und auch moralische Exzellenz ausmacht⁶. Das war die Geburtsstunde der POS. Folgendes Schaubild veranschaulicht die „spezifischen Brillen“:

POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP (POS)

Die Realität in Organisationen:

Negative Phänomene erhalten ganz von selbst ein Übermaß an Aufmerksamkeit (*„Das Primat des Negativen – Bad is stronger than good“*)

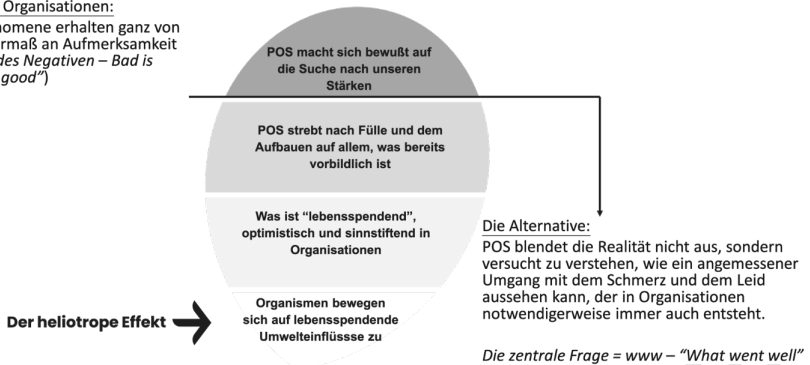


Abbildung 1: Positive Organizational Scholarship (in Anlehnung an Cameron, 2012, und Rose, 2019)

Positive Devianz...oder die Relevanz des abnorm Guten

Die Anwendung der POS äußert sich in einer Reihe von sog. „*Positiven Praktiken*“, die speziell durch positive Formen der Führung ermöglicht und bestärkt werden. Beispiele für diese Praktiken sind Fürsorge, Anteilnahme, Dankbarkeit, Sinngebung, Nachsicht oder Respekt. In mehreren Metastudien der erwähnten Forschergruppe konnte nachgewiesen werden, dass diese – sehr weich und menschenzentriert anmutenden– Praktiken eine direkte positive Wirkung auf verschiedene Formen der organisationalen Effektivität haben⁷.

Ein weiterer wichtiger Kernbegriff der POS ist *positive Abweichung* (engl. „*Positive Deviance*“⁸). Das Wort Abweichung ist normalerweise in unserem Sprachgebrauch negativ konnotiert, da es „*abnormal*“ bzw. nicht der Norm entsprechend bedeutet. Traditionelle Managementmethoden und Führungsstile konzentrieren sich auch darauf, negative Abweichungen wieder in den Bereich der Norm zu bringen. Also, Probleme zu lösen, Schwächen bei Mitarbeiter:innen zu korrigieren etc. Nach Cameron achten die meisten Führungskräfte fast ausschließlich auf die Lücke zwischen dem, was falsch läuft – Fehlern, Schwächen, Minderleistung etc. – im Vergleich zu einem Mittelpunkt des Kontinuums, was der normalen Norm entspricht. Diese Lücke zwischen den negativen Abweichungen und der Norm wird als Problemlösungslücke („*Deficit Gap*“) genannt, jene zwischen Norm und positiven Abweichungen wird als Lücke der Fülle („*Abundance Gap*“) genannt. Also, mit anderen Worten jene Lücke bzw. jenes Potential das zwischen der Norm und erfolgreich, positiver Leistung liegt.

Kritisch anzumerken an der POS ist das hohe Anspruchsniveau, da es nicht möglich ist ständig hilfreich, gut und edel (moralisch exzellent) zu handeln. Niemand kann ständig Höchstleistungen erbringen, oder handelt ohne Angst, Fehler oder Missgunst. Es geht darum betriebliche Phänomene die positiv von der Norm abweichen zu finden, um sie möglichst ein zweites Mal zu wiederholen, auszubauen und nachhaltig zu implementieren (sog. „Positive Core“- positiver Identitätskern)⁹. Um es mit den Worten von Cameron zu sagen: „*When it's real, it's possible*“ („Wenn es existiert, dann ist es möglich“¹⁰). Hilfreich sind dabei sog. *Everest-Ziele*¹¹. Folgende Merkmale zeichnen Everest-Ziele aus:

1. beschreiben eine positive Abweichung
2. Lohnen sich
3. Unterstützen Potenzial
4. Stellen einen Beitrag für andere dar
5. Tragen nachhaltig zu einer positiven Energetisierung bei

Positive Leadership - Das Grundmodell von Kim Cameron

Cameron als „Positive-Leadership-Gründungsvater“ sieht positive Führung als Haltung und Instrument zur Förderung von positiver Devianz. Positive Leader haben dabei die Aufgabe:

- a) Positive Abweichungen zu erkennen und auszuwerten
- b) Die vorhandenen Stärken und Potenziale der Mitarbeiter: innen zu erkennen und zu fördern, sowie
- c) Exzellenz und intrinsische Motivation zu fördern

Positive Devianz entsteht dabei durch ein von Führungskräften aktiv gefördertes und gesteuertes Zusammenspiel aus folgenden vier Faktoren¹²:

1. Positive Beziehungen
2. Positive Kommunikation
3. Positiver Sinn
4. Positives Klima

Je stärker diese vier Bereiche in einer Organisation ausgeprägt sind, desto höher stehen die Chancen auf positive Devianz. Somit auch die Chancen auf Höchstleistungen im Team, auf erhöhte Innovationskraft und Effizienz. Der Weg zur Exzellenz und Spitze funktioniert nur über konsequentes Erkennen, Fördern und Ausbau von Stärken unserer Talente und nicht über das Ausmerzen von Schwächen.

Exkurs – Führung als Lösungsorientierung

Die Aufmerksamkeitsfokussierung weg von einer Problem-, hin zu einer ziel- und lösungsorientierten Denkhaltung ist nicht ganz neu. Bereits die von Steve De Shazer & Insoo Kim Berg begründete lösungsfokussierte Kurztherapie versteht lösungsorientiertes Arbeiten mit KlientInnen nicht als „Beseitigen“ oder „Reparieren“ von Problemen, sondern steht vielmehr für Kompetenzerweiterung und Entfaltung. Lösungsorientierte Konzepte finden zunehmend Anwendung in der Personal- und Organisationsentwicklung, als auch im Coaching von Führungskräften, da der Ansatz anschlussfähig ist und diese es gewohnt sind Ziele zu entwickeln. Lösungsorientierte Führung fragt „*Was funktioniert? Was läuft gut?*“ und kann simplifizierend mit zwei Sätzen zusammengefasst werden: „*Wenn etwas gut funktioniert, tun Sie mehr davon.*“, und „*Wenn etwas nicht funktioniert, tun Sie etwas Anderes.*“

Führungskräfte sollen dabei Funktionen von „*Emotional Hubs*“ (positive Knotenpunkte) einnehmen¹³.

PERMA als Leadership-Modell – Die Erweiterung nach Markus Ebner

Ohne die Verdienste von Cameron et.al. zu schmälern, ist ihr Modell doch sehr amerikanisch, generisch und bezieht sich stärker auf Organisationskultur¹⁴, als auf konkretes Führungsverhalten. Der österreichische Organisationspsychologe Markus Ebner hat auf Basis von Martin Seligmans PERMA-Modell ein eigenständiges, empirisch validiertes Führungskonzept entwickelt, nämlich den Positive Leadership Ansatz „PERMA-Lead“¹⁵. Dieses Modell misst konkretes Führungsverhalten anhand der fünf PERMA-Bereiche.

Positive Leadership PERMA–Lead

P	Positive Emotions – fördert positive Emotionen
E	Engagement – fördert individuelles Engagement
R	Relationships – schafft tragfähige Beziehungen
M	Meaning – vermittelt Sinn in der Arbeit
A	Accomplishment – macht Erfolge & Erreichtes sichtbar

Abbildung 2: PERMA-Lead in Anlehnung an Ebner (2019) (eigene Darstellung)

Diese fünf „Kochzutaten“, die ein gelingendes Leben fördern sind speziell für die Arbeitswelt aus drei Gründen besonders interessant: Zum einen ist Positive Leadership ein Führungsansatz, der sich nachweislich positiv auf Mitarbeiter: innen, auf den Unternehmenserfolg, höheren familiären Wohlbefinden, als auch auf die Führungskraft selbst auswirkt¹⁶. Positive Leadership ergänzt somit „klassische“ Führungsstile und reiht sich ein in den (nachhaltigen?) Trend von „*bad to good leadership*“¹⁷. Eine aktuelle Studie¹⁸ konnte weiters zeigen, inwiefern das eigene Führungsverhalten nach PERMA-Lead die Führungskraft selbst zu einem Energiespender macht und somit die Beziehungsenergie im Team positiv beeinflusst¹⁹.

PERMA-Lead Profiler: Das stärkenorientierte Führungstool

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Praxistools und diagnostischen Verfahren, die Stärken von Mitarbeiter:innen, Teams oder Führungskräften einschätzen bzw. vorgeben objektiv zu „messen“. Am bekanntesten sind der „*Values-in-Action – Inventory of Strength*“-Fragebogen, „*Clifton-Strengths-Assessment*“, „*Red Bull Wingfinder*“, oder der im folgenden Case eingesetzte „*PERMA-Lead-Profiler*®“. Letztgenannter ist ein von Ebner entwickeltes Potenzialanalysetool. Anwendbar als Selbsteinschätzung (auch als 360°-Feedback möglich) anhand der oben erwähnten PERMA-Faktoren. Diese Faktoren zeigen einen maßgeblichen Teil der Verhaltensweisen einer Führungskraft. Die Führungskraft erhält dazu einen Zugangscode und schätzt anhand von ca. einhundert Fragen ihr Verhalten ein. Als Ergebnis erhält diese einen Ergebnisreport²⁰, die sie dann mit einem zertifizierten PERMA-Lead Coach in einem persönlichen Feedbackgespräch bespricht²¹.

Ein Blick in die Praxis – Führen mit PERMA-Lead

Im Sommer 2021 hatte der Autor Gelegenheit mit dem CEO eines bekannten Produktionsunternehmens über aktuelle Führungsherausforderungen und Trends wie Positive Leadership zu diskutieren. Der CEO hatte vor einigen Monaten das Unternehmen neu übernommen und war sehr aufgeschlossen und interessiert an der eigenen Entwicklung als Manager, als auch speziell an der Personalentwicklung seines Führungsteams. Im Rahmen der jährlichen Mitarbeiterinnengespräche wurden für das Führungsteam auch individuelle Entwicklungsmaßnahmen vereinbart (z.B. Coaching, Führungstrainings). Somit ergab sich die Möglichkeit einer gemeinsamen Zusammenarbeit zu stärkenorientierter Führung mit PERMA-Lead. Nach einem Folgegespräch mit der Personalleiterin, in der sie über Zielsetzungen, Methode und Ablauf informiert wurde, konnte das Projekt konkretisiert werden. Neben der Teilnahme des CEO als „Testpilot“ wurden schließlich fünf Führungskräfte nominiert und ausgewählt am Potenzialanalyseverfahren teilzunehmen. Alle nominierten Führungskräfte waren aus der zweiten bzw. dritten Managementebene (z.B. Leiter Produktentwicklung, Leiterin Vertrieb, Leiter Einkauf).

Prozessphasen und Ablauf des Pilotprojekts

Phase 1: Erstkontakt mit Führungskräften und kurzer Theorieimpuls zu Positive Leadership: Im Herbst 2021 hat der Autor mit den nominierten Führungskräften telefonisch Kontakt aufgenommen. Inhalt des Gesprächs: kurzer Impuls zur Logik von Positive Leadership, Information über das Tool PERMA-Lead, den geplanten Ablauf, sowie die zeitliche Tangente des Verfahrens.

Die Kontaktaufnahme mit allen Führungskräften war sehr leicht (mit einer Ausnahme). Alle zeigten sehr großes Interesse am Thema stärkenorientierte Führung, waren sehr interessiert an eigener Führungsentwicklung und nahezu geehrt nominiert zu werden und daran teilzunehmen.

Phase 2: Übermittlung des Zugangslinks und Durchführung des Selbsteinschätzungstests durch die jeweilige Führungskraft: Diese Phase hat sich zeitlich gestreckt. Nicht alle Führungskräfte hatten als erste Priorität den PERMA-Lead Test zeitnah durchzuführen

Phase 3: Übermittlung des Ergebnisreports an die Führungskraft und Durchführung eines virtuellen stärkenorientierten Coachings: Die Auswertungsgespräche fanden alle digital via MS-Teams statt und dauerten ca. 45-60 Minuten je Person. Nach einer kurzen Vorstellung bat der Autor die Führungskraft sich, ihren Verantwortungsbereich und die Teamstruktur kurz zu schildern. Dadurch konnte ich die Person hinter dem anonymen Ergebnisreport besser kennenlernen. Es ergab sich mit allen Führungskräften von Beginn an ein sehr offenes und vertrautes Gesprächsklima. Kernstück je Gespräch war die Ergebnisinterpretation der fünf PERMA Faktoren (IST vs. SOLL) anhand des übermittelten Ergebnisreports, die Anregung zur Selbstreflexion, sowie optional die Vereinbarung eines Aktions-Plans um stärkenorientierte Intervention bei sich und/oder im Rahmen eines Team Jour-Fixe anzuwenden (siehe Tipp Handlungsimplikationen Teil 1 & 2). Im Feedbackgespräch agierte der Autor mit drei Haltungen bzw. Interventionstechniken das Gespräch zu führen, was auch durchgängig gut gelang:

i Tipp Gesprächsführung - Interventionen

Intervention 1 – Anwendung der P-P-5 Reflexionstechnik. Diese Fragetechnik ähnelt der „own-your-strength“-Intervention aus der Positiven Psychologie und geht darauf ein, was bereits gut läuft und entwickelt dann den IST-Zustand weiter. Die Schritte sind:

1. **Positives Beispiel 1:** Identifizierung des positivsten Bereichs (z.B. R/Relationship): Nachfragen Wie oft haben Sie die Möglichkeit diese Stärke auszuleben? Welche Beispiele haben Sie dafür? Warum funktioniert das gut? Welche Ihrer Stärken stehen dahinter, dass das so gut funktioniert? Wer ist am Funktionieren beteiligt? Wie geht es den Beteiligten damit? usw.
2. **Positives Beispiel 2:** Gesprächsfortsetzung mit dem höchsten (oder dem notwendigen) Entwicklungspotenzial. Also jenen Faktor, der am „schlechtesten“ (Bsp. Engagement – siehe Abb. 5) ausfällt. Hier wird nun allerdings identifiziert, was selbst in diesem Faktor gut funktioniert (dann weiter mit gleicher Fragetechnik wie bei Schritt 1)
3. **5%-Regel:** Fortsetzung mit Schritt 2. Die Frage lautet nun, was können Sie konkret tun, um sich um 5% zu verbessern

Intervention 2 - Nominalisierungen auflösen - „Licht in den Gesprächsnebel bringen“

Beispiel aus einem Gespräch: Coachee antwortet auf eine Frage „Eine meiner Stärken ist Teamfähigkeit“. Coach: „Was meinen Sie genau mit Teamfähigkeit?“ Antwort Coachee: „Na ja, dass man sich in das Team gut einfügt“. Coach: „Was verstehen Sie unter gut ins Team einfügen?“ Coachee: „Nun ja, äh, sich als Führungskraft nicht immer in den Vordergrund drängen müssen. ...“. Coach: „Beschreiben Sie mir bitte ein konkretes Beispiel wie Sie ihre Teamfähigkeit erlebt haben...“ ...fällt Ihnen noch ein anderes Beispiel ein? usw.

Intervention 3 - Offene Fragen in die Breite und Tiefe

Offene Fragen sind geeignet, um Fakten zu erfragen. Offene Fragen in die Tiefe regen den Gesprächspartner an, weitaus stärker zum Nachdenken an und man erhält Informationen, die man nicht beobachten könnte. Tiefe Fragen sprechen somit stark Motivationen und Emotionen an.

Zusammenfassung und Interpretation der PERMA-Lead Ergebnisse

Wie eingangs erwähnt hatten alle teilnehmenden Führungskräfte großes Interesse an persönlicher Weiterentwicklung, speziell am Positive-Leadership Modell, sowie der Möglichkeit der Teilnahme am Pilot PERMA-Lead. Im untersuchten Unternehmen waren speziell die Faktoren *Relationship, Meaning und Accomplishment* am höchsten ausgeprägt und somit genuine Stärken (siehe Stärkenranking Tabelle 2). Somit startet dieses Unternehmen auf einem hohen Ausgangsniveau. Speziell positiv auffällig waren die hohe Verbundenheit und Stolz für das Unternehmen zu arbeiten (hohe Markenidentifizierung, Identifizierung mit Produkten und neuer Strategie des CEO, hohe Sinnorientierung). Das eingesetzte Tool eignet sich auch als Reflexions- und Lerninstrument um eigene Stärken zu erkennen, zu nutzen und zu kultivieren, mit einer nicht zu unterschätzenden Erkenntnis: Positive Emotionen werden als Ressource in der Organisation wahrgenommen.

PERMA-FAKTOR	IST (aktuelles Verhalten)	SOLL (Erwartetes Verhalten)
1. Relationship	89	88
2. Meaning	85	81
3. Accomplishment	84	88
4. Positive Emotions	83	85
5. Engagement	82	88

Tabelle 2: Stärkenranking – (Mittelwert aller PERMA-Lead Faktoren - 5 Probanden/Führungskräfte)

i Handlungsimplicationen für Führungskräfte Teil 1

Führungskräfte lieben „Werkzeugkoffer, Kochrezepte & Tools“. Nachfolgend einige Tipps und konkrete Interventionsempfehlungen aus der positiven Psychologie für den Führungsalltag

- 1. „WWW. – WHAT WENT WELL?“: Hier geht es darum bewusst die Aufmerksamkeit immer wieder zielgerichtet auf das zu fokussieren, was – trotz vielleicht schwieriger Rahmenbedingungen, oder einer defizitorientierten Unternehmenskultur - bereits stimmig ist und gut läuft.
TIPP: Starten sie ihren nächsten Team-Jour-Fixe mit der Frage „*Was waren die positiven Momente in dieser Woche? Welche Erfolgserlebnisse hatten wir? Worauf sind wir stolz?*“ (z.B. Kundenerlebnis, erfreuliches Feedback einer Kollegin, kleine oder alltägliche Dinge die uns gefreut haben etc.). Empfehlung ist, dass Sie als **Führungskraft mit der Beantwortung der Frage starten** und dann reihum fortsetzen. Diese Intervention ist – auch aufgrund eigener Erfahrung – zu Beginn etwas gewöhnungsbedürftig für manche Teammitglieder. Bleiben Sie dennoch dran. Sie werden sehen, es zahlt sich aus und ihr Team wird sukzessive auftauen und mehr und mehr über Erfolgserlebnisse berichten.

i Handlungsimplicationen für Führungskräfte Teil 2

2. „**GRATITUDE-CALLS**“: Dankbarkeit ist eine Emotion, die unser Arbeitsleben nachhaltig positiv beeinflusst und ist eine wichtige Ressource für Resilienz. Sie stärkt auch das prosoziale Verhalten, also wünschenswerte und zielgerichtete Verhaltensweisen, die über formale Rollenbeschreibungen hinausgeht.

TIPP: Rufen Sie gegen Ende der Arbeitswoche (zwei bis drei) Mitarbeiterinnen aus ihrem Team an und bedanken sich für die Zusammenarbeit, oder herausragende Leistungen, oder für die Unterstützung des Teams etc. Wiederholen Sie dies wöchentlich mit anderen Teammitgliedern, mit dem Ziel daraus eine gute Gewohnheit zu machen. Studien legen nahe, dass sich diese „Acts of Kindness“ positiv auf das gesamte Team auswirken.

3. „**WALK & TALK**“: Bereits Aristoteles führte wichtige Gespräche ausschließlich im Gehen (sog. „peripatetische Gespräche“). Die Kombination aus Gehen (Walk), z.B. in einem Park und Gespräch (Talk), fördert neben dem klassischen Setting im Office, oder im Zoom nicht nur die Beziehungs- und Dialogqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, sondern auch die Gesundheit.

TIPP: Nehmen Sie sich 30-45 Minuten pro Woche Zeit, um Mitarbeitergespräche im Gehen zu führen. Fragen wie „Was beschäftigt Dich derzeit am meisten?“, „Was brauchst Du von mir an Unterstützung?“, oder „Wie erlebst Du unsere Zusammenarbeit?“ sind hier hilfreich gemäß dem Motto „Wer fragt, führt!“. Nehmen Sie sich somit als Führungskraft eher zurück und stellen mehr Fragen als Antworten („Don't talk unless you can improve the silence“).

4. „**POSITIVE GOSSIPING**“: über andere Menschen zu lästern und zu nörgeln ist eines der beliebtesten Gesprächsthemen. Das kritische Reden über andere erzeugt jedoch ein Gefühl der Überlegenheit und der Exklusion. Positive Gossiping – also, positives Lästern - dreht diese Dynamik um. Sie zielt darauf ab Kolleginnen oder Mitarbeiterinnen Wertschätzung und Anerkennung auszudrücken und damit auch die Beziehung zu Menschen zu vertiefen. Es entsteht eine Atmosphäre, die das Beste im Anderen sucht und betont („Best self“).

TIPP: z.B. durchführbar am Ende eines Teamworkshops oder einer Klausur. Bieten Sie diese Übung im Wechsel an (Dauer: ca. 2-3 Minuten je Mitarbeiterin). „Mitarbeiterin 1“ startet und sitzt oder steht in der Nähe der Gruppe, ist aber mit dem Körper von ihr abgewandt. Sie kann nur hören was über sie gesagt wird, hält sich aber mit Kommentaren jeder Art zurück und bleibt somit „unsichtbar“. Laden Sie sich und ihr Team ein abwechselnd und im Stakkato positiv zu lästern, z.B. „**Was uns an Deinen Beiträgen im Workshop besonders gut gefallen hat**“, oder generell über vorbildliches Verhalten, bewundernswerte Charakterstärken oder Tugenden der Person. Wichtig ist dabei nur, dass alles Gesagte sich auf Aspekte bezieht, die die anderen an der Person ehrlich und authentisch schätzen.

Zugegeben, diese Intervention ist für fortgeschrittene Führungskräfte und Teams mit einem Mindestmaß an wechselseitigen Vertrauen angedacht und empfiehlt sich, wenn die Handlungsempfehlungen eins bis drei schon gut gelungen sind.

Conclusio

Für Führungskräfte wird es zunehmend wichtiger Optimismus, Zuversicht, Charakter und Stärke auszustrahlen und danach zu handeln. Eine stärkenorientierte Entwicklung von Führungskräften wird somit erfolgskritisch für Unternehmen. Der Führungsansatz Positive-Leadership, sowie das PERMA-Lead Modell unterstützen Führungskräfte dabei sich dieser Stärken bewusst zu werden und diese in ihrer Führungsarbeit bei sich und ihren Teams umzusetzen. Gemäß der Wertschöpfungskette der Führung, gibt es einen Zusammenhang zwischen den vorgelebten Werten und Charakterstärken von Führungskräften – im Sinne eines beobachtbaren Verhaltens – und dem Engagement und dem prosozialen Verhalten der Mitarbeiter: innen.

PERMA-Lead ist somit auch ein Modell, um Führungskräften ihren Handlungsspielraum für wirkungsvolle Führung aufzuzeigen. Schlussendlich ermöglicht die gemeinsame Interpretation der Ergebnisse zwischen Coach und Coachee anhand der 5 PERMA-Faktoren in einem vertraulichen Rahmen eine ganz wichtige Haltung und Schlüsselkompetenz für Führungskräfte anzutriggern, nämlich die Fähigkeit zur (Selbst-)reflexion. Die Wirksamkeit von Führungskräften hängt nämlich künftig nicht nur von ihren Fähigkeiten und Kompetenzen, sondern speziell von der Haltung, vom Selbstverständnis und von der wahrgenommenen Führungsidentität ab²²: *Leadership today is about unlearning management and relearning being human...*

Literatur

- ¹ Fink, F. & Moeller, M. (2018): Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Schäffer-Poeschel
- ² Cameron, K. (2012): Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance (2nd ed.). San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers
- ³ Cameron unterscheidet mit einer Anleihe aus der Medizin „benigne Führungskräfte“ von „malignen Führungskräften“. Letztere zeichnen sich durch folgende Merkmale aus: Ausschließlicher Blick für Zahlen, Festhalten an überkommenen Traditionen, Blick auf Schwächen von Menschen, sowie Reduzierung der Organisation auf bloßes Funktionieren
- ⁴ Ebenda; vgl. auch Ebner, M. & Krauth (2022): Why positive leadership is a good remedy against energy vampires (www.linkedin.com/pulse/why-positive-leadership-good-remedy-against-energy-vampires-ebner; letzter Aufruf 13.02.22)
- ⁵ Cameron, K., Dutton, J., Quinn, R. (2003): Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- ⁶ Rose, N. (2019): Arbeit besser machen. Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung. Haufe
- ⁷ aktuell widmet sich auch das Forschungsprojekt #GOODORGANISATIONS mit der Suche nach positiven und human Praktiken in Organisationen, siehe z.B. Weibel, A., Vogt, O. (2021): Stop the suffering: Good organisations wanted!
- ⁸ „Positive Deviance“ wurde von der New York Times im Jahr 2008 als „Idee des Jahres“ gekürt...
- ⁹ Rose, N. (2019): ebenda
- ¹⁰ Ähnlich und schon viel früher (1930) hat das Robert Musil in „Der Mann ohne Eigenschaften“ so (weg)weise(nd) beschrieben: „Wo es einen Wirklichkeitssinn gibt, muss es auch einen Möglichkeitssinn geben...“
- ¹¹ Blickhan, D. (2018): Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis. 2., überarbeitete Auflage. Junfermann

- ¹² Ein weiterer wichtiger Baustein von *positive Leaders* ist die Qualität des Aufbaus und Erhalt zwischenmenschlicher Beziehungen. Jane Dutton spricht im Kontext von gelingenden Beziehungen in Organisationen von sog. „*High-Quality-Connections*“. Sie versteht darunter kurze Momente des emotionalen Verbundenseins zwischen zwei Personen, die von drei Merkmalen geprägt sind: 1. Gegenseitigkeit, 2. Lebendigkeit und 3. Positive Wertschätzung.
Siehe auch das vielbeachtete und im wahrsten Sinn des Wortes „berührende“ Buch „*Resonanz – Eine Soziologie der Weltbeziehung*“ von H. Rosa (2016)
- ¹³ Rose, N. (2021): *Management Coaching und Positive Psychologie*. Haufe
- ¹⁴ Ein positives Unternehmensklima wird lt. Cameron durch Mitgefühl, Dankbarkeit und speziell Vergebung forciert
- ¹⁵ Ebner, M. (2019): *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead*. Facultas
- ¹⁶ Ebner, M. (2019) bzw. Thiele, C. (2022) Was ist und bringt Positive Leadership? Fünf Dinge, die Führungskräfte und HR wissen sollten. In: *Personalwirtschaft.de* (aufgerufen am 01.02.2022)
- ¹⁷ Teufl, S. (2022): Führung gestern, heute, morgen...Trends in der Führung, Teil 2: „from bad to good leadership“; Onlinevorlesung für MBA-Alumnis am 27.01.22; vgl. auch die globale Initiative „Leaders for Humanity“ von #goodorganisations
- ¹⁸ Vgl. Ebner, M. & Krauth, S. (2022)
- ¹⁹ Bradley Owens und Wayne Baker haben dazu die sog. „*Relational Energy Scale*“ entwickelt, um das Level an relationaler Energie aus Sicht anderer Personen zu messen
- ²⁰ Der PERMA-Lead Profiler misst sowohl das wahrgenommene eigene Führungsverhalten als auch die Erwartung an eine ideale Führungskraft je Faktor. Neben der erwähnten Selbsteinschätzungsvariante gibt es auch noch die Möglichkeit einer Fremdeinschätzung (360-Grad-Feedbackverfahrens). Im Rahmen dieses Projekts wurde die erstgenannte Variante durchgeführt.
- ²¹ Der Autor hat 2020 die Zertifizierung als PERMA-Lead Coach absolviert
- ²² Güttel, W. & Kleinhanns-Rollé, A. (2021): *Leadership Landscape. Führungsfähigkeiten, Führungsidentität und Führungseffektivität*. In: *Austrian Management Review* Vol. 11; S. 11-28; vgl. auch Hougaard, R. & Carter, J. (2022): *The mind of the leader*. Vahlen

Information zum Autor

Mag. Dr. Stefan Teufl ist zertifizierter Anwender in Positiver Psychologie (CPPP, DGPP Berlin), sowie PERMA-Lead Coach für Positive Leadership. Seine Beratungsschwerpunkte sind Positive Leadership Advisory für Führungskräfte, sowie Learning & Development Concierge Services für HR-Teams. Er war viele Jahre in HR-Experten- und Führungsfunktionen in Banken tätig, bis 2020 als Leiter der UniCredit Academy. Derzeit arbeitet er in Lehre, Forschung und an HR-Praxistransferprojekten am Institut HR & Organization an der FH Wien der WKW. Darüber hinaus ist er an der WU Wien als Universitätslektor tätig und bloggt über „Sinn und Führung in der neuen Arbeitswelt“: www.teuflsblog.com. Er wurde zweimal mit dem Speaker of the year award von ihm Vienna ausgezeichnet.



Michael W. Busch

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Institut für Management und
Leadership Development,
Fachhochschule Wiener Neustadt

michael.busch@fhwn.ac.at



Karin Link

Leiterin
Institut für Persönliche
Kompetenzentwicklung,
Fachhochschule Wiener Neustadt

karin.link@fhwn.ac.at

Mit dem richtigen Mindset zu mehr Agilität?

Einordnung, kritische Reflexion und Entwicklung

Agilität gilt als eines der großen Managementthemen unserer Zeit. Es wird als vielversprechende Antwort auf drängende Fragen der Gegenwart – Stichwort VUCA – gehandelt und verweist zentral auf die notwendigen Anpassungsleistungen von Unternehmen im kapitalistisch-globalisierten System. Standen anfänglich vor allem Fragen nach den adäquaten Vorbildern, Best Practices und Einsatzmöglichkeiten von agilen Methoden im Vordergrund, so liest und hört man nun vermehrt vom „agilen Mindset“. Doch was ist dieses agile Mindset? Wie zeigt es sich? Und – falls es ein Konzept ist, das primär Mitarbeitende betrifft: wie realistisch sind die Forderungen nach permanentem Lernen, Eigenverantwortung und Flexibilität und was sollte man dabei bedenken? Diesen Fragen widmet sich der vorliegende Beitrag. Außerdem sollen am Ende Ansatzpunkte für die erfolgreiche Entwicklung eines agilen Mindsets aufgezeigt werden.

Allgemeine Einordnung und Grundverständnis eines agilen Mindsets

Ein einheitliches Verständnis von organisationaler Agilität zu erlangen, erweist sich als schwieriges Unterfangen, wird Agilität doch in ganz unterschiedlichen Bereichen thematisiert (z.B. Supply Chain, Softwareentwicklung).¹ Gemeinsam ist allen Definitionen der Umweltbezug (Agilität als Antwort auf den beschleunigten, häufig disruptiven Wandel), der Organisationsbezug (Agilität als eine durch die Organisation aufzubauende Fähigkeit) und der Veränderungsbezug (Agilität als Basis für mögliche Wettbewerbsvorteile einer Organisation durch eine flexiblere, zügigere und umfassendere Sicht auf Marktchancen).²

In Diskussionen über die Einführung und das Funktionieren agiler Strukturen in Organisationen wird weiter zwischen Methoden sowie Werten und Prinzipien unterschieden. Die Argumentation läuft am Ende auf grundlegende, nämlich weiche Erfolgsvoraussetzungen hinaus. Es heißt dann, dass Agilität, wie viele andere Konzepte und Managementphilosophien (z.B. Lean Management, Action Learning), nur mit den richtig „tickenden“ MitarbeiterInnen funktioniert, mit ihrem Alltagshandeln, mit der von ihnen tatsächlich gelebten Arbeitskultur. Es brauche eine entsprechende Einstellung, Grundhaltung oder Mentalität (= Mindset) der Belegschaft. Mit deren Können und Wollen stehe und falle alles. Entsprechend nütze die Einführung eines umfangreichen Sets an agilen Werkzeugen (z.B. Scrum-Methoden, Design Thinking, Business Model Canvas) wenig, wenn es an der Bereitschaft und Fähigkeit fehle, mit diesen professionell umzugehen, sie „im Geist des Erfinders“ anzuwenden. „A fool with a tool is still a fool“ (Grady Booch). Damit wird das fehlende Mindset – böse gesprochen – zum willkommenen Platzhalter, um das Scheitern vorangetriebener Agilisierungsprojekte zu erklären. Den MitarbeiterInnen oder der Organisation hat es einfach an Reife gemangelt, heißt es dann lapidar von Beraterseite.

Die exakte Bestimmung dessen, was ein agiles Mindset umfasst, ist um einiges schwieriger als die wohlfeile Forderung, ein solches zu entwickeln. Das agile Mindset kann aus einem eher strukturellen, personellen, technisch-methodischen oder kulturellen Blickwinkel betrachtet werden. Es kann die gesamte Organisation oder nur ausgewählte Teilbereiche (z.B. Projektteams, F&E-Bereich) betreffen. Oft wird es als integratives und ganzheitliches Gestaltungskonzept verstanden, das alle zuvor genannten Bereiche umfasst und sich auch auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens bezieht (was die kontinuierliche Einbindung des Kunden mit einschließt).³

Eine aktuelle Definition zum agilen Mindset liefern Mordi & Schoop (2020). Diese Begriffsklärung ist das Ergebnis fundierter theoretischer und empirischer Analysearbeit und spiegelt damit den wesentlichen Kern des Begriffs.

*„Agile Mindset is a mindset based on the values and principles of the Agile Manifesto, whose main characteristics are trust, responsibility and ownership, continuous improvement, a willingness to learn, openness and a willingness to continually adapt and grow. It is underpinned by specific personal attributes on the individual level and an enabling environment on the organisational level, which allows autonomy of people and teams, managing uncertainty and a focus on customer value, with the goal of achieving a state of being agile instead of merely doing agile“.*⁴

Zentrale Grundlage des agilen Mindsets sind demnach die Werte und Prinzipien des Agilen Manifests⁵ wie z.B. Vertrauen, Verantwortung und auch die Bereitschaft, sich ständig weiter zu entwickeln und zu lernen. Es zielt auf Autonomie von Individuen und Teams, einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheit, um größtmöglichen Kundennutzen zu erzielen. Um Agilität tatsächlich zu inkorporieren (*being agile instead of doing agile*) braucht es sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene unterstützende Faktoren.

Obwohl auch diese Definition die Verwobenheit der individuellen und der organisationalen Seite zeigt, neigen viele theoretische Arbeiten und PraktikerInnen dazu, die Frage nach dem agilen Mindset primär auf der individuellen Ebene festzumachen.

Elemente eines agilen Mindsets auf der individuellen Ebene

Allgemein stellen sich Menschen mit einem agilen Mindset „Herausforderungen, handeln von Moment zu Moment, überprüfen kleinschrittig die Folgen ihrer Handlungen, lernen daraus und verändern ihr Verhalten entsprechend.“⁶ Es geht demnach nicht nur um die Fähigkeit, sich unterschiedlichen Situationen flexibel anzupassen, sondern besonders um die Fähigkeit, zu reflektieren, an sich selbst und am Team zu arbeiten, (Lernen) lernen zu wollen und Schritt für Schritt besser zu werden.

Das agile Mindset soll vor allem über Eigenverantwortung die in jeder/m MitarbeiterIn schlummernden Ideen und Energien freisetzen. Aus Mitarbeitersicht bedeutet dies frei nach John F. Kennedy: Frage nicht, was dein Unternehmen für dich, sondern was du für dein Unternehmen tun kannst. Aus Unternehmenssicht bedeutet dies: Frage nicht, was Mitarbeitende für uns, sondern was wir für die Mitarbeitenden tun können, damit sie sich voll entfalten können. In Abbildung 1 haben wir versucht, zentrale, in der Literatur diskutierte Elemente eines agilen Mindsets sinnvoll zusammenzuführen.

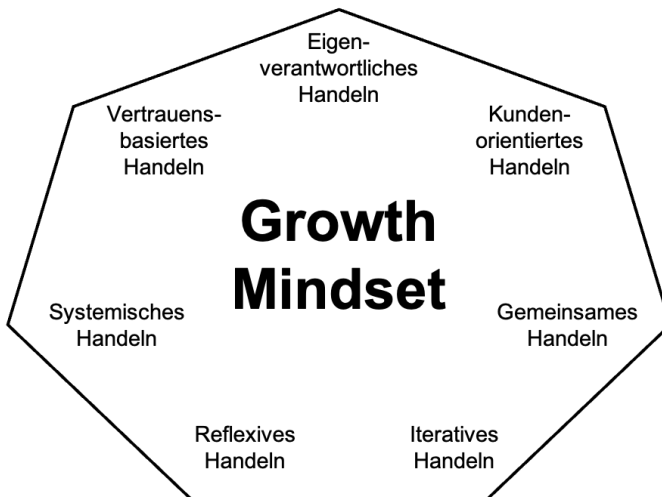


Abbildung 1: Elemente eines agilen Mindsets

Im Zentrum des agilen Mindsets steht das Growth Mindset (in Abgrenzung zum Fixed Mindset), das als Voraussetzung für entsprechendes Handeln gesehen wird. Das Growth Mindset umfasst eine Offenheit für Veränderungen und Neues, ein vielfältiges bzw. flexibles Verhaltensspektrum, eine generelle Lern-, Leistungs- und Entwicklungsbereitschaft, die die Basis für die Anpassung an gewandelte Umstände liefert. Dazu gehört auch der Glaube, dass der/die Einzelne und die Gruppe mit ihrem Denken und Handeln einen Unterschied machen.⁷ Die managementorientierte Hirnforschung spricht vom Go- oder No-Typ. Der Go-Typ ist der aktive Gestalter mit einer annähernden Einstellung, der gezielt danach strebt, seine Grundbedürfnisse zu erreichen, der Herausforderungen gerne annimmt und Misserfolge rasch verarbeiten kann. Der No-Typ ist der Vermeider mit einer abwehrenden Haltung. Er ist eher passiv, zurückhaltend, in sich gekehrt und versucht, sich vor Gefahren zu schützen. Rückschläge machen ihn sehr betroffen, ja lähmen ihn.⁸

Ein agiles Mindset (als ein Set an Einstellungen und Kompetenzen) manifestiert sich in folgenden typischen Verhaltensweisen:

- **Eigenverantwortliches Handeln:** d.h. ergebnisorientiert agieren und die Initiative ergreifen, nicht nur reagieren; Gefühl der Selbstverpflichtung (ownership).⁹
- **Kundenorientiertes Handeln:** eine serviceorientierte Grundhaltung im Umgang mit Kunden (aber auch KollegInnen) einnehmen, der Maxime des Dienens folgen.
- **Gemeinsames Handeln:** Team- und Kooperationsfähigkeit¹⁰, deren Basis soziale Intelligenz ist (z.B. Empathie, Emotionswahrnehmung, Impulskontrolle); Menschen müssen mit Menschen aus unterschiedlichen fachlichen Disziplinen in wechselnden Verbindungen zusammenarbeiten und kommunizieren können.
- **Iteratives Handeln:** Verbesserungsorientierung, schrittweises Lernen, Improvisationsfähigkeit angesichts unvorhergesehener Geschehnisse und eine allgemeine Lösungsorientierung, d.h. die Fähigkeit, sich nicht in Problemen und Details zu verlieren, sondern nach Formen ihrer Bewältigung zu suchen; dazu gehört auch eine gute Portion Humor und Gelassenheit sowie Stressresistenz in Situationen mit ungewissem Ausgang: »Relax! Nothing is under control«.
- **Reflexives Handeln:** hierzu zählen Reflexionsfähigkeit, Kreativität und Wissbegier, aber auch Mindfulness – der nüchterne und genaue Blick auf die Gegenwart.
- **Systemisches Handeln:** das Zusammenhänge zwischen Stakeholdern erkennen lässt, allgemein Beziehungen und deren Wechselwirkungen erfasst und ganzheitlich-integrativ auf das Geschehen blickt.
- **Vertrauensbasiertes Handeln¹¹:** psychologische Sicherheit im Sinne einer offenen, angstfreien und konstruktiven Feedbackkultur, Wertschätzung, Transparenz. Vertrauen nimmt sowohl für Teams als auch für die rahmengebende Organisation eine Schlüsselstellung ein, weshalb hierauf an späterer Stelle nochmals gesondert eingegangen wird.

Kritische Gedankenanstöße

Ein agiles Mindset bildet die Voraussetzung für agiles Handeln. Damit verweist die Idee des agilen Mindsets nicht nur auf die notwendigen Einstellungen im Sinne von Werten und Prinzipien, sondern auch auf die zugrunde liegenden Kompetenzen, die eine agile Arbeitsweise braucht. Kompetenzen sind Fähigkeiten, „in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (Selbstorganisationsdispositionen).“¹² Wenn man Aufstellungen wie obige betrachtet, so sind es vor allem soziale und personale Kompetenzen, die hier gefordert sind. Analysen von Stellenanzeigen zeigen allerdings, dass agile Organisationen neben personalen und zwischenmenschlichen durchaus auch fachliche Kompetenzen nachfragen.¹³ Fachlich-methodische Kompetenzen, allgemeine kognitive Intelligenz sowie berufsspezifische Erfahrungen sind weiterhin tragende Säulen der Kundenzufriedenheit und des Unternehmenserfolgs. Weiche, psychologische Aspekte bilden den notwendigen komplementären Teil der menschlichen Gesamtkompetenz ab. Für die Frage nach „hart oder weich“ gilt unserer Auffassung nach daher sowohl-als-auch statt entweder-oder – je nach Position und Aufgabengebiet unterschiedlich gewichtet. Die Betonung personaler und sozialer Kompetenzen erscheint zwar einleuchtend, weil diese voraussetzungsreich sind, teilweise schon in der Kindheit und Erziehung angelegt werden und als eher langfristig entwickel- und trainierbar gelten, doch sollte im Einzelfall ebenso gründlich auf die Komplexität der jeweiligen inhaltlichen Anforderungen und die damit korrespondierenden Fähigkeiten geschaut werden. Die richtige Einstellung allein reicht zur Erfüllung anspruchsvoller Themengebiete nicht aus. Leistungsbereitschaft macht erst mit disziplinierter Könnerschaft und daraus resultierendem Ideenreichtum Erfolge wahrscheinlicher.

Bedenken sollte man bei aller Euphorie auch, dass es wahrscheinlich nur wenige Menschen gibt, die dem oben skizzierten Idealprofil entsprechen. Die Vorstellung des Übermenschen geistert zwar seit Nietzsche in vielen Köpfen umher, die Realität zeichnet aber mit aller Regelmäßigkeit ein davon abweichendes Bild, wie nicht zuletzt zahlreiche Korruptionsskandale in Wirtschaft und Politik zeigen. Es offenbaren sich immer wieder

*Menschen lassen sich
nicht normieren.*

menschliche Abgründe wie Hab- und Machtgier, Abgehobenheit oder – höflich formuliert – emotionale Unzulänglichkeit im sozialen Miteinander.¹⁴ Ein zentrales Problem vieler im agilen Mindset vereinten und auf den ersten Blick naheliegenden Konzepte ist ihr zu-

meist dichotomer bzw. dualistischer Charakter. Der Mensch ist aber nicht entweder so oder so, sondern stets eine Mischung aus beidem, „egoistisch und solidarisch, gierig und gütig in einem. Entsprechend lässt sich die abgeklärte, völlig eigenverantwortliche, engagierte und hochmotivierte, einzig den Interessen des Unternehmens dienende Persönlichkeit weder unter MitarbeiterInnen noch unter Führungskräften zur Norm erheben.“¹⁵ Das menschliche Wesen ist vielschichtig und wechselhaft, ein „Bündelchen Widerspruch“ (Anne Frank). Je nach Situation zeigt der Mensch unterschiedliche Gesichter und entwickelt unterschiedliche Schwerpunkte in seinem Verhalten, mal ist er faul, mal fleißig, mal veränderungsresistent, mal veränderungsbereit, mal ernst, mal

fröhlich. Solche Schwankungen ergeben sich nicht nur im Tagesverlauf und von Aufgabe zu Aufgabe, sondern auch in Abhängigkeit von der jeweiligen Funktion, Lebenssituation und Lebensphase (z.B. Alter, Familienstand). Genau das unterscheidet den Menschen von der Maschine. Er ist für Überraschungen gut.

Darüber hinaus sollte bedacht werden, dass die Forderung nach einem agilen Mindset nicht zu einer Spaltung der Mitarbeiterschaft führen darf: Hier die guten, eigenverantwortlich handelnden und lernwilligen agilen MitarbeiterInnen, dort die bösen, weniger engagierten und trägen Nine-to-Five-Typen. Auch diese leisten einen wertvollen Beitrag für die Organisation, den es zu würdigen gilt. In der rollenbezogenen Teamtheorie wird vom gelungenen Rollen-Mix, dem Mischwald, nicht aber der Monokultur gesprochen.¹⁶ Der Erfinder ist genauso wichtig wie der Pedant, der Macher genauso wichtig wie der Bremsen und Kritiker. Entscheidend ist, dass die unterschiedlichen Rollenträger vorhanden sind, aufeinandertreffen und miteinander im Gespräch bleiben, da im Grunde jeder jedem irgendetwas zu sagen hat. Es sind oft zufällige, kleine, zunächst unbedeutend erscheinende Anregungen aus unterschiedlichen Richtungen, die kreative Gedankengänge auslösen.

Außerdem verkennt die übertriebene Orientierung an einem agilen Mindset die Notwendigkeit von handlungsentlastenden bzw. Handlungssicherheit gebenden, aber auch Effizienzvorteile bietenden Routinen und Standards.¹⁷ Nach der philosophischen Anthropologie ist der Mensch zwar aufgrund seiner Anpassungsfähigkeit das einzige Wesen, das in nahezu sämtlichen klimatischen Zonen überleben kann, doch funktioniert dies nur, wenn er hierzu eine zweite Natur – die Kultur –, d.h. ein arbeitsteiliges und berechenbares Institutionengefüge entwickelt (Institution meint hierbei weit mehr als „nur“ Regeln und (Prozess)Standards setzende Organisationen; dazu gehören auch das Recht, sittliche Vorstellungen über (un)angemessenes Verhalten u.v.m.). Nur auf diese Weise kann der Mensch Herr über die Reiz- und Informationsflut werden, der er ständig ausgesetzt ist und die ihn mit zahlreichen Handlungsoptionen konfrontiert.¹⁸ Jüngste Untersuchungen über das Konzept der Holacracy bestätigen, dass selbst agil aufgestellte Organisationsstrukturen deutlich erkennbare bürokratische Elemente aufweisen.¹⁹ Ohne ein Mindestmaß an verhaltenslenkenden bzw. -einschränkenden Regeln und Standards geht es offenbar auch hier nicht. Selbstorganisation heißt nicht Führungs- und Regellosigkeit. Agilität heißt nicht gänzlicher Verzicht auf Dokumentation, Programme und Pläne.

Die Rolle der Organisation: Ansatzpunkte zur Entwicklung eines agilen Mindsets

Die Einführung agiler Strukturen scheitert in der Regel nicht an Tools, derer es genug gibt, sondern an der Entwicklung eines agilen Mindsets. Wie bei allen ganzheitlichen Managementkonzepten erweckt erst die Kultur ein Konzept, das auf dem Papier steht und von der Unternehmensleitung oder von BeraterInnen verkündet wird, zum Leben, bringt es zum Laufen. Diese Kultur muss allmählich wachsen, wobei dieses Wachstum umso besser gefördert wird, je mehr das Ganze auf freiwilliger Einsicht bei den Beteiligten beruht, nicht aber auf Repression von außen.

Insgesamt geht es um eine „angstfreie Organisation“²⁰ mit einer wertschätzenden Kultur der Zusammenarbeit, in der Leistung belohnt, besonders aber Potenziale von MitarbeiterInnen erkannt, entfaltet und untereinander in eine kreative Richtung verknüpft werden. Sofern agile Ansätze dabei helfen, dieses angstfreie Klima der Zusammenarbeit und des wechselseitigen „Aufblühens“ (flourishing, Corey Keyes) zu fördern, also nicht einseitig ökonomisch, sondern auch humanistisch aufgefasst werden, sind sie zu begrüßen. Das Motto der norddeutschen Hotelkette Upstalsboom – „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ – bringt dieses Grundverständnis sehr gut zum Ausdruck. Ähnlich plädiert auch die evidenzbasierte Innovationsforschung für die Realisierung beider Sphären, der ökonomischen und der sozialen und steht hiermit in der Tradition der Organisationsentwicklung.²¹ Beides hat Hand in Hand zu gehen. Agile Techniken forcieren die Leistungs- und Reflexionsorientierung. Wertschätzung als Teil des Mindsets liefert hingegen das kulturelle Fundament, damit sich eine innovative Orientierung entfalten kann. Dabei spielt es dann weniger eine Rolle, ob ein „normiertes“ agiles Mindset bei allen Organisationsmitgliedern vorhanden ist, sondern ob die Zusammenarbeit auf freiwilligen, hochwertigen und vertrauensbasierten Beziehungen basiert, die die Zusammenstellung wechselnder Teamstrukturen ermöglicht (Teaming). Die Fähigkeit des „Learning by Teaming“ (auch über Organisationsgrenzen hinweg) wird am Ende darüber entscheiden, ob sich ein Unternehmen an wechselnde Markt- und Technologieerfordernisse anpassen kann und Marktchancen frühzeitig zu erkennen vermag.

! Ein agiles Mindset aufbauen

- Ob jemand über eine offene und lernbereite Einstellung verfügt, sollte bereits bei der Einstellung überprüft werden.
- Im Arbeitsalltag sind Möglichkeiten zur formellen und informellen Vernetzung von MitarbeiterInnen zu bieten (z.B. durch Teamarbeit, reale und virtuelle Architektur, die zufällige Begegnungen fördern).
- Die Reflexionsfähigkeit und Persönlichkeitsentwicklung von MitarbeiterInnen lässt sich durch diverse Techniken (z.B. Tagebuchmethode, Peer-Reviews, Corporate Volunteering) anregen, wobei hier unbedingt auf Freiwilligkeit zu setzen ist.
- Es braucht ein angstfreies Klima, damit vertrauensvolle wie kreative Zusammenarbeit in Teams und die Entfaltung individueller Potenziale (flourishing) ermöglicht werden.
- Das agile Mindset darf nicht als ein normiertes Konzept verstanden werden, dem exakt zu entsprechen ist, sondern eher als ein Ideal. „Ideale sind wie Sterne, man kann sie nicht erreichen, aber man kann sich an ihnen orientieren“ (sinngemäß nach Carl Schurz, Rede True Americanism, Boston 1859).

Abschließend soll noch ein kurzer Blick auf Instrumente und Gestaltungsmaßnahmen geworfen werden, die zur Entwicklung eines agilen Mindsets beitragen können. Auch wenn es banal klingt: Eine derartige Entwicklung braucht zunächst Zeit und Geduld. Unbedingt zu beachten ist überdies das Prinzip der Freiwilligkeit, denn einstellungsbezogene, persönlichkeitsformende Maßnahmen berühren die Identität von Beteiligten, an die starke Emotionen geknüpft sind. Es handelt sich um ein sehr heikles Trainingsfeld, in dem es sinnvoll ist, behutsam und rücksichtsvoll vorzugehen. Bei Upstalsboom nehmen MitarbeiterInnen zur Stärkung ihrer Persönlichkeit, zur Förderung von Selbsterkenntnis und zur Erschließung individueller Potenziale an Corporate Volunteering-Maßnahmen, an Klosterseminaren, Meditationen, Achtsamkeitstrainings oder „Corporate Happiness“-Workshops teil; in diesen werden wesentliche Erkenntnisse und Tools der Positive Leadership-Forschung praktisch vermittelt.²² Die Gefühle der Belegschaft waren hier zunächst durchaus gemischt, da diese Maßnahmen ungewohnt, fordernd, teilweise auch als zu privat empfunden wurden, doch haben sich die Bedenken mit der Teilnahme und den eigenen Fortschritten bei den meisten verflüchtigt. Dennoch ist nicht jede/r bereit, einen solchen Schritt aus der eigenen Komfortzone zu machen. Auch dies gilt es zu respektieren.

Grob lassen sich drei Gestaltungsfelder abgrenzen, die in einem angstfreien Klima das Ausprobieren fördern und Fehler zulassen sollen sowie mit einer lern- und wachstumsorientierten Führung (z.B. Transformational, Servant Leadership, Humble Leadership)²³ besonders wirksam sind:

- Reflexionsförderliche Maßnahmen: Reflexions-Workshops; regelmäßige Vor- und Nachbesprechungen, die strukturiertes Feedbacklernen ermöglichen (z.B. After Action Review, Sprints, Retrospektiven); Tagebuchtechniken (z.B. Sammlung persönlich wertvoller Einsichten; Tages-, Wochen-, Monats-Highlights); retrospektive Reflexion persönlich einschneidender Lebensereignisse; Jour fixe; Work Hacks (einen Überblick gibt Christian Rüther auf seiner Website soziokratie.org); Action Learning; Einsatz von Kreativitätstechniken, Peer-Feedback und Hospitation.
- Kollaborative Maßnahmen: Wissensförderliche (reale und virtuelle) Architekturgestaltung zur Mitarbeitervernetzung, die Zufallsbegegnungen und -entdeckungen (serendipity) fördert²⁴; Wissens- und Projektkarten; wöchentliche Treffen, in denen einzelne Mitarbeiter persönliche Erlebnisse und Arbeitsergebnisse vorstellen; Communities of Practice; Team-Wikis und Datenbanken.
- Entscheidungsunterstützende Maßnahmen, die die demokratische Willensbildung unterstützen: Soziokratie (z.B. Konsent-Techniken²⁵, Talking Stick-Methode).

Gegenwärtig besteht weniger eine Unterversorgung, denn eine Überversorgung mit Tools, so dass sich bereits eine Müdigkeit und Übersättigung breit macht. Zu fragen ist daher im Einzelfall: Was brauchen wir wirklich? Was hilft uns am meisten? Welches Tool eignet sich zur Lösung unseres Problems am besten? Es besteht ein großer Bedarf, Werkzeuge passgenauer auf Mensch und Situation, auf den jeweiligen Kontext zuzuschneiden. Weniger (auch im technologischen Sinne) ist hier oft mehr.

Fazit

Nicht ausgefeilte Verfahren und Techniken sind entscheidend, um die Entwicklung von Agilität zu fördern und lernende Organisationen gedeihen zu lassen. Entscheidend ist das „Ökosystem“, in dem diese Verfahren und Techniken eingebettet sind und in dem sie eingesetzt werden. Dieses hat einen Kontext zu bieten, in dem freimütiges miteinander Reden und Lernen (nicht bloß rädchenhaftes Funktionieren) ermöglicht werden und gewünscht sind. Thomas H. Davenport und Laurence Prusak haben dieses sämtliche Organisationen durchziehende Grundproblem im Bereich des Wissensmanagements auf eine bis heute unübertroffene Weise formuliert. Ihrer Ansicht nach ist die einfachste und beste Antwort auf die Frage, wie Organisationen Wissen effektiv transferieren und damit Lernen fördern können, folgende: „[H]ire smart people and let them talk to one another.“ Das eigentliche Problem stelle dann aber immer die praktische Umsetzung des zweiten Teils dieses Ratschlags dar. Zwar würden durchaus helle Köpfe eingestellt, doch fänden sich diese im Anschluss häufig isoliert oder derart mit Aufgaben und Bürokratie überschüttet, dass kaum mehr Austauschmöglichkeiten mit anderen bestehen oder individuelle Zeit zum Nachdenken bleibt.²⁶ Das Geheimnis erfolgreicher Organisationen liegt letztlich in ihren Beziehungen, in ihrer Fähigkeit, für diese einen geeigneten Rahmen zu liefern. Sofern agile Organisationen hierzu beitragen, nicht aber dazu eingesetzt werden, um nur noch mehr und noch schneller Leistung aus MitarbeiterInnen herauszupressen, wird sich das geeignete Mindset vermutlich von ganz alleine einstellen.

Literatur

- ¹ Hasenzagl, R. & Link, K. (2017). Agil: Das neue Paradigma in der Unternehmensführung. Managementkonzepte für agile Organisationen. *Austrian Management Review* 7: 47-55.
- ² Renzl, B., Mahringer, C.A., Rost, M. & Scheible, L. (2021). Organizational Agility: Current Challenges and Future Opportunities. *Journal of Competences, Strategy & Management* 11: 2 f.; Walter, A.-T. (2021). Organizational Agility: II-Defined and Somewhat Confusing? A Systematic Literature Review and Conceptualization. *Management Review Quarterly* 71 (2): 349 ff.
- ³ Hübler, M. (2018). New Work. Menschlich, demokratisch, agil. Regensburg: Metropolitan nennt folgende Voraussetzungen für die Entwicklung eines ganzheitlichen agilen Mindsets: Soziokratie/Demokratie, lern- und entwicklungsfreudige Fehler- und Feedbackkultur, kollegial-agile Führungskultur, Innovationen, zufriedene Kunden, zufriedene Mitarbeiter. Ältere Konzepte wie die „lernende Organisation“ legten bereits ähnliche Gestaltungsempfehlungen nahe.
- ⁴ Mordt, A. & Schoop, M. (2020). Making it tangible – Creating a definition of agile mindset. Research paper. 28th Conference on Information Systems (ECIS2020).
- ⁵ Die Werte, auf denen die Prinzipien aufbauen, sind (<https://agilemanifesto.org>): Individuen und Interaktionen mehr (d.h. sind bedeutsamer, wichtiger) als Prozesse und Werkzeuge. Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation. Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung. Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.
- ⁶ Maehrlein, K. (2020). Wie Agilität gelingt. Offenbach: Gabal Verlag, 108. Nach Scheller, T. (2017). Auf dem Weg zur agilen Organisation. München: Vahlen, XIV vereint das agile Mindset folgende Auffassungen: Mitarbeiter sind vernünftige Erwachsene und sollten so behandelt werden. Sie brauchen Autonomie, Perfektionierung, Sinn und Zusammenarbeit, um motiviert zu sein. Vertrauen und Verantwortung bedingen einander – man muss das eine geben, um das andere zu erhalten. Die besten Lösungen entstehen durch selbstorganisierte, multifunktionale Teams. Handlungsausführer brauchen Entscheidungsfreiheit. Neue Lösungen

- erfordern neues Denken. Dieses sollte lösungsfokussiert, systemisch, sinnbezogen und am Kunden ausgerichtet sein.
- ⁷ Dweck, C.S. (2009). *Selbstbild*. München, Berlin: Piper. Das Konzept „Growth Mindset“ weist deutliche Parallelen zum Konzept „Metakompetenz“ auf, das die Entwicklungs- und Lernfähigkeit (adaptability) sowie die Möglichkeit der Selbstwahrnehmung der eigenen Fähigkeiten in Bezug auf die Umwelt (identity) erfasst: „to gather self-related feedback, to form accurate self-perceptions, and to change one's self-concept as appropriate“, Briscoe, J.P. & Hall, D.T. (1999). Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks: Do They Work? An Alternative Approach and New Guidelines for Practice. *Organizational Dynamics* 28 (2): 48-49.
 - ⁸ Peters, T. & Ghadiri, A. (2013). *Neuroleadership*. Wiesbaden: SpringerGabler, 145. In eine ähnliche Richtung weist die auf Julius Kuhl zurückgehende Unterscheidung zwischen Handlungs- und Lageorientierung, Gestalter- und Opferhaltung. Während handlungsorientierte Menschen Misserfolge schnell abhaken und sich auf neue Ziele fokussieren können, geraten lageorientierte Menschen in ein depressives Loch und können nicht aufhören, zu graben. Ihnen fällt die energetische Neuausrichtung für die Zukunft und das Loslassen von der Vergangenheit sehr viel schwerer, Martens, J.-U. & Kuhl, J. (2019). *Die Kunst der Selbstmotivierung*. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, 45 ff.
 - ⁹ Kaschube, J. & Koch, S. (2005). Eigenverantwortung – Berufliche Leistung und Anforderung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 36 (2): 137-139 und den aktuellen, populärwissenschaftlichen Bestseller Willink, J. & Babin, L. (2019). *Extreme Ownership*. Mit Verantwortung führen. München: Redline-Verlag.
 - ¹⁰ Seelheim, T. & Witte, E.H. (2007). Teamfähigkeit und Performance. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 38 (1): 73-95 nennen fünf Komponenten von Teamfähigkeit: Kommunikations-, Interaktions- und Kontakt-, Kooperations-, Konflikt-, Integrations- und Konsensfähigkeit.
 - ¹¹ In seinem Longseller stellt Lencioni, P.M. (2014). *Die 5 Dysfunktionen eines Teams*. Weinheim: Wiley-VCH Vertrauen als die Basis von allem dar. Für Teams entwirft er eine Pyramide an Erfolgsfaktoren, denen er jeweils das dysfunktionale Gegenteil gegenüberstellt. Von unten nach oben aufgebaut stehen hier Vertrauen (vs. fehlende Offenheit), Konfliktbereitschaft (vs. künstliche Harmonie), Selbstverpflichtung (vs. Zweideutigkeit), gegenseitige Verantwortlichkeit (vs. niedrige Standards) und Zielorientierung (vs. Dominanz von Status und Ego).
 - ¹² Erpenbeck und Sauter (2015). *Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 14, nach Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. von. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung*. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schaeffer Poeschel. Die Begriffe Mindset, Kompetenz und Persönlichkeit (seigenschaften) sollten künftig noch genauer geklärt bzw. voneinander abgegrenzt werden. Es wird hier wohl nie letztgültige Definitionen geben können, da die Konstrukte zu komplex, zum Teil ineinander übergehend, aber auch mit unterschiedlichen Alltagsverständnissen überfrachtet sind.
 - ¹³ Rost, M., Peter, M., Mahringer, C.A. & Renzl, B. (2020). Rollen-Anforderungen für die Zusammenarbeit in Scrum Teams. Eine Analyse von Stellenanzeigen für Scrum Master und Product Owner. *Austrian Management Review* 10: 40 ff.
 - ¹⁴ Spätestens seit der Finanzkrise hat sich auch die Managementlehre verstärkt mit den dunklen Seiten der Führung auseinandergesetzt. Stellvertretend sei hier die sog. dunkle Triade genannt: Machiavellismus, Narzissmus und Psychopathie (Paulhus, D.L. & Williams, K.M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality* 36 (6): 556-563; Kuhn, T. & Weibler, J. 2020. *Bad Leadership: Von Narzissten & Egomanen, Vermessenen & Verführten*. München: Vahlen).
 - ¹⁵ Busch, M.W. & Link, K. (2021). *Selbstorganisierte Unternehmen*. Warum es nur so wenige gibt. *Universitas* 76 (12): 85.
 - ¹⁶ Belbin, R.M. (2001). *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 88 f.; Busch, M.W. & Oelsnitz, D. von der (2018). *Teammanagement*. Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens. Stuttgart: Kohlhammer, 110-121.
 - ¹⁷ Inzwischen hat sich um die Frage, ob nicht auch herkömmlich als träge eingestufte Routinen kreative Potenziale in sich bergen, ein eigenes Forschungsfeld entwickelt. Dabei wird speziell auf den performativen Charakter von Routinen, in Abgrenzung zum ostensiven Charakter, verwiesen; dieser verhält sich zu jenem wie Partitur (know that) zu Aufführungspraxis (know how) eines Musikstücks, Feldman, M.S. & Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science*

-
- Quarterly 48 (1): 102 f. Also auch hier wieder die Kernfrage: Wie wird das, was prinzipiell alle übernehmen können (z.B. ein Tool, einen standardisierten Prozess), im Alltag tatsächlich gelebt, umgesetzt bzw. gespielt und aufgeführt, um in der obigen Metapher zu bleiben?
- ¹⁸ Gehlen, A. (2016). *Der Mensch*. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.
- ¹⁹ Sua-Ngam-lam, P. & Kühl, S. (2021). Das Wuchern der Formalstruktur. *Journal für Psychologie* 29 (1): 39-71; Farkhondeh, M. & Müller, B. (2021). Holacracy: A New Way of Organizing? *management revue* 32 (4): 302-317.
- ²⁰ Edmondson, A.C. (2020). *Die angstfreie Organisation*. München: Vahlen.
- ²¹ „To maintain high standards of task performance, team members as well as team leaders and higher management have to find a balance in truly supporting each other in developing and implementing new ideas and at the same time monitoring and critically appraising each other“, Hülshager, U.R., Anderson, N. & Salgado, J.F. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology* 94 (5): 1140.
- ²² Streit, P. & Wohlkönig, M. (2014). Die Macht der Positivität. Struktur und Wirkungsweise Positiv-Psychologischer Interventionen. *Psychologie in Österreich* 2/3: 131 ff. nennen zwölf Interventionen, die sich praktisch am effektivsten umsetzen lassen: Meditation, Three Blessings Exercise, Stärken finden und nutzen, Gratitude Letter, Vergeben, One Door Opens, Aktiv Konstruktives Reagieren, Nachruf, Genuss erleben, Acts of Kindness, Zielerreichungstechniken und Mind your Body.
- ²³ Garvin, D.A., Edmondson, A.C. & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review* 86 (3): 109-116; Oelsnitz, D. von der. (2022). *Demut. Leise Führung für eine laute Zeit*. München: Vahlen, 120-132.
- ²⁴ Busch, M.W. (2015). *Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 397-431.
- ²⁵ Rüther, C. (2019). Gruppenentscheidungsverfahren für Teams. *OrganisationsEntwicklung* 38 (2): 92-99.
- ²⁶ Davenport, T.H. & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 88.

Information zu den AutorInnen

Priv.-Doz. Dr. Michael W. Busch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Leadership Development an der FH Wiener Neustadt. Er hat Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz studiert, 2008 an der TU Ilmenau bei Univ.-Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz promoviert und sich 2015 im Fach Betriebswirtschaftslehre an der TU Braunschweig habilitiert. Sein Hauptinteresse liegt in der Erforschung der Grundlagen erfolgreicher Teamarbeit.

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Karin Link ist Leiterin des Instituts für Persönliche Kompetenzentwicklung an der FH Wiener Neustadt. Sie studierte Wirtschaftspädagogik an der Johannes Kepler Universität Linz und promovierte dort im Fach Betriebswirtschaftslehre. Vor dem Wechsel in den Hochschulbereich war sie jahrelang selbständig in der Privatwirtschaft tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Leadership, Kompetenzentwicklung sowie Führungs- und Organisationsforschung.



ACADEMY FOR
CONTINUING
EDUCATION

Connecting Science, Technology & Business.

Bereit für die Herausforderungen von morgen

Globale Veränderungen prägen den Alltag in Wirtschaft, Industrie und Gesellschaft. Nicht nur die Pandemie hat unsere Arbeit verändert, auch der technologische Wandel, die Digitalisierung und die Klimakrise erfordern es, dass Unternehmen und ihre Mitarbeiter_innen sich laufend neuen Situationen anpassen. Dabei kommt gerade gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften eine Schlüsselrolle zu, um Organisationen erfolgreich durch Veränderungsprozesse zu navigieren.

Academy for Continuing Education (ACE) – Postgraduale Weiterbildung

Die ACE ist der zentrale Ansprechpartner der TU Wien für sämtliche postgradualen Studien. Unter dem Dach der Academy for Continuing Education werden sowohl Masterprogramme als auch Universitätslehrgänge sowie Kompakt-Programme in den Bereichen Management, Technologie, Nachhaltigkeit und Immobilien angeboten. Postgraduale Studien können einerseits fachübergreifend und ergänzend, andererseits vertiefend zum absolvierten Studium sein. Der industrielle Sektor Österreichs befindet sich in einem permanenten und globalen Innovationswettbewerb. Die TU Wien reagiert darauf, indem sie für Absolvent_innen aller Studienrichtungen – insbesondere für Personen mit technischem bzw. naturwissenschaftlichem Hintergrund – Weiterbildung nach höchsten internationalen Standards anbietet.

Durch ihr einzigartiges Angebot ist die TU Wien Academy der ideale Partner für alle, die sich stetig weiterentwickeln und bleibende Werte für sich und ihr Unternehmen schaffen möchten.

7 GRÜNDE FÜR EINE WEITERBILDUNG AN DER TU WIEN:

- » Aktuellstes Wissen an der Schnittstelle von Technologie, Management und Leadership
- » Langjährige Erfahrung in der postgradualen und berufsbegleitenden Weiterbildung
- » Renommiertere Faculty & moderne Lernumgebung der TU Wien
- » Internationale Akkreditierungen & Qualitätsstandards
- » Enge Kooperationen mit Industrie und Wirtschaft
- » Weltweites Alumni-Netzwerk
- » Studium und Lehre in Wien – der lebenswertesten Stadt der Welt

KOOPERATIONSPARTNER

Baruch College NYC, Diplomatische Akademie
Wien, Universität für Weiterbildung
Krems, Energiepark Bruck/Leitha, Medizinische
Universität Wien, Technische Universität
Graz, WIFI der WKÖ.

PROGRAMME

MASTERPROGRAMME

- » MSc Engineering Management
- » MSc Environmental Technology & International Affairs
- » MSc Healthcare Facilities
- » MSc Immobilienmanagement & Bewertung
- » MEng Nachhaltiges Bauen
- » MSc Renewable Energy Systems
- » EMBA Automotive Industry
- » EMBA Digital Transformation & Change Management
- » EMBA General Management
- » EMBA Innovation, Digitalization & Entrepreneurship
- » EMBA Mobility Transformation
- » EMBA Modern Workplace & Facility Management
- » EMBA Operations & Supply Chain Management
- » EMBA Strategic Management & Technology

UNIVERSITÄTSLEHRGÄNGE

- » ULG Immobilienwirtschaft & Liegenschaftsmanagement
- » ULG Industrial Engineering
- » ULG Nachhaltiges Bauen

KOMPAKT-PROGRAMME

- » Healthcare Facility Consulting
- » High Impact Leadership Development Program
- » Project Management
- » New Work: Neue Arbeitswelten in der Praxis
- » Business Law: Legal Aspects of Innovative and Digital Business Cases uvm.

CORPORATE IMPACT SOLUTIONS

- » Maßgeschneiderte Führungskräfteentwicklung für Unternehmen.
- » angepasst an die individuellen Bedürfnisse und Ziele
- » kollektiver Wissens- und Kompetenzaufbau sowie Festigung der internen Netzwerke
- » Co-Creation der Inhalte mit dem Auftraggeber
- » unterschiedliche Formate (vom Kompakt- bis zum MBA-Programm)
- » voll zeitliche und örtliche Flexibilität



Mehr Info und Kontakt

Weitere Informationen zum Weiterbildungsangebot der TU Wien unter:

tuwien.at/ace

