

# AUSTRIAN **13** MANAGEMENT REVIEW

Edition  
Rainer  
Hampp

# AUSTRIAN MANAGEMENT REVIEW

Volume 13 | 2023

## 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	Johanna Grünauer	Michael Meyer
Julia Brandl	Stefan Guldenberg	Barbara Müller
Andreas Brandner	Rupert Hasenzagl	Michael Müller-Camen
Robert Breitenecker	Stephan Kaiser	Gordon Müller-Seitz
Michael W. Busch	Arne Keller	Klaus Niedl
Leonhard Dobusch	Alexander Keßler	Renate Ortlieb
Stephanie Duchek	Astrid Kleinhanns-Rollé	Sophie Parragh
Martina Eberl	Stephan Klinger	Georg Reischauer
Peter Eberl	Jochen Koch	Birgit Renzl
Matthias Fink	Irina Koprax	Ann-Christine Schulz
Charlotte Förster	Renate Kratochvil	Elke Schüßler
Hermann Frank	Sabine Köszegi	Dominik van Aaken
Jörg Freiling	Markus Latzke	René Voglmayr
Martin Friesl	Gerhard Leitner	Uta Wilkens
Christian Garaus	Karin Link	Thomas Windischbauer
Daniel Geiger	Christian Mahringer	Bernhard Winkler
Martin Gersch	Wolfgang Mayrhofer	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: Christoph Doppelhofer, Stefan Konlechner

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 13 MANAGEMENT REVIEW



**Nomos**

Edition  
Rainer  
Hampp



Onlineversion  
Nomos eLibrary

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

ISBN 978-3-98542-055-1 (Print)

ISBN 978-3-95710-430-4 (ePDF)

1. Auflage 2023

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2023. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

# Inhalt

Vorwort von Sabine Seidler	7
Editorial von Wolfgang H. Güttel und Stefan Konlechner	10
<i>Michael W. Busch, Kathrin Gärtner</i> <b>Die Komfortzone verlassen</b>	13
<i>Matthias Wenzel, Iben Stjerne, Joana Geraldi</i> <b>Agile: Mehr als nur eine Methode?</b>	29
<i>Lucas A. Müller, Michael Stephan</i> <b>Erfolgsfaktor Diversität</b>	38
<i>Julia Ringhofer-Müllner, Sarah Meisenberger</i> <b>Issue Selling</b>	48
<i>Stefan Doblhofer</i> <b>Der Boss-Code kommt</b>	60
<i>Rupert Hasenzagl, Barbara Müller-Christensen</i> <b>Mythos Führung. Überschätzt und verteufelt</b>	72
<i>Petra Eggenhofer-Rehart, Julia Brandl, Martina Kohlberger, Sabine Bösl, Sajeevan Senthilvele</i> <b>Diversität fördern durch inklusive Sprache im Jobinserat</b>	86
<i>Stephan M. Klinger, Gabriele Klein-Gleissinger, Christina Landerl, Daniel Ruschitzka, Alina Schulz, Kristina Schur</i> <b>„Better together“: Mentoring als verbindende Entwicklungsbrücke</b>	96
<i>Ann-Christine Schulz, Maija Worek</i> <b>Serielle Akquisitionen in Familienunternehmen</b>	114
<i>Wolfgang H. Güttel, Astrid Kleinhanns-Rollé</i> <b>Strategic Leadership durch Orchestrierung der Leadership Value Chains</b>	121





Foto: © Raimund Appel

## Technik ermittelt und löst Probleme

Wir leben in einer spannenden Zeit: Herausforderungen wie Krieg, geopolitische Verwerfungen, Klimakrise und Energiekrise bedürfen ebenso unserer Aufmerksamkeit wie die disruptiven Veränderungen, die durch die digitale Transformation und damit verbundene technologisch rasante Entwicklungen wie z.B. der Anwendung künstlicher Intelligenz, hervorgerufen werden. Das bedeutet für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft die Notwendigkeit der Lösung einer Reihe von Problemstellungen, zu deren Analyse, Bearbeitung und Lösung Angehörige von Universitäten im Allgemeinen und einer TU Wien im speziellen nicht nur beitragen können, sondern müssen. Europa ist entschlossen, bei der Revolution der nachhaltigen und digitalen Technologien eine Führungsrolle zu übernehmen. Österreich ist dabei nicht nur ein wichtiger Produktionsstandort inmitten Europas, sondern auch Innovationsstandort. Ohne Zweifel sind Forschung, Technologie und Innovation die Hebel bei der Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen. Neben der Frage der digitalen Souveränität und Resilienz geht es im globalen Technologiewettlauf darum, nachhaltige und zukunftsweisende Technologien und Produkte zu entwickeln und anzuwenden. Dabei ist die Verfügbarkeit von kritischen Rohstoffen ebenso relevant wie auch jene von umweltverträglichen Prozessen und genau an diesem Punkt knüpft die exzellente Forschung österreichischer Universitäten an. Sie ist eine Voraussetzung und letztlich auch ein Garant für die Platzierung Österreichs im europäischen Innovation Scoreboard.

Um Österreich im europäischen Wettbewerb weiter nach vorn zu bringen benötigen sie jedoch Partnerschaften mit Wirtschaft und Industrie, denn nur gemeinsam können im Sinne des Wertschöpfungsgedankens Forschungsergebnisse in Technologien umgesetzt und in den gesellschaftlichen Alltag integriert werden. Akademische Exzellenz und Kooperation Akademia - Industrie tragen demzufolge unmittelbar zur Wettbewerbsfähigkeit Österreichs bei. Für Europa sind Forschung und Bildung wesentliche Säulen der Entwicklung um die Europäische Union als wettbewerbsfähigen und dynamischen wissensbasierten Wirtschaftsraum zu positionieren. Dafür ist ein adäquates Anheben des Investitionsvolumens für Forschung und Entwicklung in den Mitgliedsstaaten (und das gilt auch für Österreich) erforderlich.

## Starke MINT-Universitäten

„Über Geld spricht man nicht, man hat es“, sagen nur diejenigen, die es haben. Die zyklisch wiederkehrenden Diskussionen über die Höhe des Universitätsbudgets belehren uns eines Besseren. „Tue Gutes und sprich darüber“ ist in dieser Diskussion offensichtlich nicht ausreichend. Die Verknüpfung beider Sprichwörter führt zu: Über Geld und evidente Leistung spricht man! Die TU Austria Universitäten TU Wien, TU Graz und Montanuniversität Leoben haben eine besondere Bedeutung für den Innovations- und Forschungsstandort Österreich und sind starke Partnerinnen der heimischen Industrie und Wirtschaft. Als zukunftsorientierte Forschungs- und Bildungseinrichtungen sind die drei technischen Universitäten Österreichs Treiberinnen von Innovation und Kooperation ebenso wie zentrale Ausbildungsinstitutionen für den zukunftsrelevanten technisch-naturwissenschaftlichen Nachwuchs Österreichs. Seit der Allianzgründung von TU Austria im Jahr 2010 haben ca. 60.000 Absolvent\_innen eine dieser drei Universitäten verlassen, der Anteil an MINT-Absolvent\_innen unter allen Absolvent\_innen konnte von 12 % auf 15 % gesteigert werden, 40 % aller Patente österreichischer Universitäten entstehen in der TU Austria. Seit Bestehen wurden mehr als 40.000 Forschungsarbeitsplätze aus Drittmitteln geschaffen. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der TU Austria für den Wohlstand Österreichs und deren Rolle als konjunktureller Stabilitätsanker in Krisenzeiten ist darüber hinaus mehrfach in Studien belegt. Um die positiven volkswirtschaftlichen Effekte auszubauen, arbeitet die TU Austria konsequent an der Weiterentwicklung des Forschungsstandorts Österreich. Dazu gehört auch das Personalmanagement, denn die technischen Universitäten Österreichs befinden sich mit anderen Universitäten, Forschungseinrichtungen aber auch mit Industrie und Wirtschaft in einem nationalen und internationalen Wettbewerb. Deshalb muss in- und ausländischen Studierenden eine universitäre Laufbahn als interessante, alternative Option angeboten werden können. Auch wenn es um attraktive Karrierewege für Nachwuchswissenschaftler\_innen geht, ist es das Bestreben der MINT-Universitäten Österreichs, Rahmenbedingungen so zu konstruieren, dass eine langfristige Karriereplanung möglich ist und eine technische Universität in Österreich als attraktiver Arbeitsort wahrgenommen wird. Um die Exzellenz von High Potentials an der Universität halten oder diese an die Universität holen zu können, sind unbefristete Laufbahnstellen für ERC-Grant- oder Start-Preisträger\_innen enorm wichtig. Österreich attraktiv für Spitzenforscherinnen und -forscher aus aller Welt zu machen, ist ein wichtiges gemeinsames Anliegen.

Langfristiger Erfolg erfordert einen steten strategischen Dialog zwischen allen Stakeholdern des Innovationssystems ebenso wie die kontinuierliche Förderung von Wissens- und Technologietransfer. Forschung erfolgreich mit Wertschöpfung zu verknüpfen, bedeutet für eine Universität von der Grundlagenforschung über die angewandte Forschung bis hin zum Produkt, letzteres entweder über Kooperationen oder eigene Gründungen, zu denken, verschiedene Kooperationsmöglichkeiten – von F&E-Kooperationen bis zu Risikokapital – in Erwägung zu ziehen und in jeder Kooperation die wechselseitigen Erwartungshaltungen regelmäßig abzugleichen. Gleichzeitig muss Raum für Neues und Raum für das Scheitern vorhanden sein. Nur über die Verbindung all dieser Faktoren kann disruptive Innovation entstehen. Daraus ergibt sich als gemeinsames Ziel von

Wissenschaft und Wirtschaft die Formung eines tragfähigen und robusten Innovationsökosystems, das stattfindende Transformationsprozesse gestaltet, lenkt und dadurch im Sinne der Gesellschaft agiert.

O.Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Dr.-Ing. h.c. Sabine Seidler  
Rektorin der TU Wien

Wien, September 2023



## Nichts für Triskaidekaphobiker

Eine kurze Vorbemerkung zur dreizehnten Ausgabe

Die Dreizehn gilt gleichermaßen als Unglückszahl, wie auch als Glückszahl. Die abergläubische Furcht vor der Dreizehn nennt sich Triskaidekaphobie. Die Furcht vor der Zahl Dreizehn geht bisweilen so weit, dass Hochhäuser den dreizehnten Stock nicht als solches benennen, keine dreizehnte Reihe in Flugzeugen vorhanden ist oder Hotels keine Zimmer mit der entsprechenden Nummer vergeben. Wir sind allerdings fest davon überzeugt, dass uns – und Ihnen, liebe Leserinnen und Leser – diese Zahl Glück bringen wird. Zum dreizehnten Mal bereits versammeln wir in der Austrian Management Review Beiträge, die sich mit unterschiedlichen Facetten der Themengebiete im Bereich Führung und Management auseinandersetzen. Diese Perspektivenvielfalt erscheint bedeutsam, zumal sich Organisationen aktuell auch mit einer Flut an Herausforderungen konfrontiert sehen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit kämpfen Unternehmen mit Ressourcenknappheit und Fachkräftemangel, mit technologischen Umwälzungen und instabilen geopolitischen Rahmenbedingungen, mit der Implementierung neuer Managementmodelle sowie oft damit verbundenen organisatorischen Umgestaltungen; vor allem sehen sie sich jedoch mit der Frage konfrontiert, wie sie Führungskräfte finden und qualifizieren, die all diese Herausforderungen meistern können.

Die in diesem Band versammelten Artikel möchten zumindest einige der aufgeworfenen Fragestellungen adressieren und so einen Beitrag zum Theorie-Praxis Transfer leisten. Den Start in die Ausgabe machen Michael W. Busch und Kathrin Gärtner, die sich mit dem Konzept der Komfortzone auseinandersetzen und dem in unserem Alltagsverständnis so tief verankerten Begriff auf den Grund gehen. Matthias Wenzel, Iben Sterne und Joana Geraldini setzen sich kritisch mit Agilität und den Herausforderungen der Implementierung von Agilität in Organisationen auseinander. Lucas A. Müller und Michael Stephan befassen sich in ihrem Beitrag mit der Rolle von Diversität als Erfolgsfaktor. Julia Ringhofer-Müllner und Sarah Meisenberger setzen sich mit dem Thema der „Führung nach oben“ auseinander. Aufbauend auf empirischen Befunden zeigen sie, wie das sogenannte Issue Selling, also das Generieren von Aufmerksamkeit übergeordneter

Managementebenen für eigene Themen, funktionieren kann. Einem hochaktuellen Thema widmet sich danach Stefan Doblhofer. Im Beitrag „Der Boss Code kommt“ spielt er Zukunftsszenarien durch, wie sich künstliche Intelligenz auf Führung in Unternehmen auswirken könnte. Ebenfalls mit dem wichtigen Thema Führung setzen sich danach Rupert Hasenzagl und Barbara Müller-Christensen auseinander. Sie werfen in ihrem Beitrag eine systemtheoretische Perspektive auf das Phänomen Führung sowie die Rolle von Führungskräften in Organisationen. Petra Eggenhofer-Rehart, Julia Brandl, Martina Kohlberger, Sabine Bösl und Sajeevan Senthilvele beleuchten wie Stelleninserate formuliert werden können, um möglichst zielgenau jene Gruppen anzusprechen, die ein Unternehmen adressieren möchte. Stephan M. Klinger, Gabriele Klein-Gleissinger, Christina Landerl, Daniel Ruschitzka, Alina Schulz und Kristina Schur befassen sich damit wie Mentoring über Alters- sowie Unternehmensgrenzen hinweg positive Effekte für alle Beteiligten generieren kann. Mit einem strategischen Thema setzen sich Ann-Christine Schulz und Maija Worek auseinander. Die Autorinnen berichten von empirischen Befunden dazu, wie Familienunternehmen Akquisitionen einsetzen um bestehendes Wissen zu vertiefen oder neues zu generieren. Schließlich zeigen Wolfgang H. Güttel und Astrid Kleinhanns-Rollé, worin sich Strategic Leadership bei der Aktivierung der zentralen Leadership Value Chains – Execution, Engagement und Enhancement – zeigt und wie die zugrundeliegenden Fähigkeiten von Führungskräften gefördert werden können.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre dieser dreizehnten Ausgabe unserer Zeitschrift und hoffen, dass Sie wertvolle Erkenntnisse gewinnen, die Ihnen in Ihrer täglichen Arbeit von Nutzen sind.

Wolfgang H. Güttel

Stefan Konlechner

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



**was wir denken**

Wahre Innovation wird in einem kooperativen, respektvollen Umfeld geschaffen, das auf transparenten Prozessen und offenem Austausch von Wissen basiert.

**was wir leben**

Die Zeit zwingt uns unaufhaltsam vorwärts, was Anpassung erfordert. Diese Anpassung bedeutet, dass die Möglichkeit besteht, von überall aus an Projekten zu arbeiten. In unserem Unternehmen wird Vielfalt, Diversität und Flexibilität aktiv praktiziert und hoch geschätzt.

**was wir tun**

Wir sind engagiert im Umgang mit Veränderungen und suchen kontinuierlich nach neuen Technologien und Verstärkung im Team, die unsere Leidenschaft für Innovationen, Softwarelösungen und frische Ideen teilen.

**PIERER Innovation GmbH**

Bauernstraße 11, 1.OG, 4600 Wels  
+43 (0) 676 414 0018

office@pierer-innovation.com  
www.pierer-innovation.com



**Michael W. Busch**

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

michael.busch@fhwn.ac.at



**Kathrin Gärtner**

Leiterin  
Institut für Marktforschung &  
Methodik,  
Fachhochschule Wiener  
Neustadt

kathrin.gaertner@fhwn.ac.at

## Die Komfortzone verlassen

Mehr als eine Beraterfloskel?

In Vorträgen und Diskussionen prominenter Persönlichkeiten taucht bei der Schilderung des biografischen Werdegangs häufig die Formulierung auf, dass die Entwicklung der Bereitschaft, die Komfortzone zu verlassen – den eingeschlagenen Pfad zu ändern, Risiken einzugehen, Vertrautes aufzugeben – eine wesentliche Bedingung des eigenen Erfolgs gewesen sei. Auch Unternehmensberater und Politiker verwenden nicht selten diesen Begriff, ja selbst Papst Franziskus rief Katholiken jüngst dazu auf, aus ihrer Komfortzone herauszutreten, auf Menschen zuzugehen, Sehnsüchten zu folgen und in neue Wirklichkeiten einzutauchen. Doch für was genau steht dieser Begriff? Handelt es sich nur um eine schicke und wohlklingende Worthölse oder steckt mehr dahinter? In unserem Beitrag wollen wir dieser Frage nachgehen und den Begriff der Komfortzone einmal genauer beleuchten, seinen Hintergrund analysieren, mögliche theoretische Erklärungsansätze aufzeigen und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis ableiten.

Moden und Trends, das Kommen und Gehen von Managementkonzepten gehören zum ganz „normalen Wahnsinn“ der Geschäftswelt. (Soziale) Medien, moderne Kommunikationstechniken und die enge Verwobenheit, ja Symbiose zwischen Beratung, Coaching, Bildung und Wirtschaft sind

hierbei nur Beschleuniger dieser allgemeinen Erscheinung der Moderne. Nach Sloterdijk ertönt seit der Renaissance unterschwellig der immerwährende Sirenenruf „Du musst dein Leben ändern!“. Dahinter steht aber auch die resignative Einsicht in die eigene Unzulänglichkeit, das Gefühl der immer nur vorläufigen Lebens- und Aufgabenerfüllung: Es ist nie genug! Du bist nie angekommen und kannst nie wirklich zufrieden sein! Nach kleinen sollten größere, nach größeren noch größere Ziele gesteckt werden – sozusagen ein umgekehrtes Matroschka-Puppen-Prinzip. Citius, altius, fortius.

„Was Du bist hängt von drei Faktoren ab: Was Du geerbt hast, was Deine Umgebung aus Dir machte – und was Du in freier Wahl aus Deiner Umgebung und Deinem Erbe gemacht hast.“  
(Aldous Huxley)

Wenn heute smarte Konzepte wie New Work, Purpose-driven Organization, Agilität, Sustainability oder Mindset Shifts vorgebracht werden, um den unternehmerischen Wandel und allgemein die digitale, grüne Transformation der Gesellschaft voranzutreiben, tritt irgendwann mit steter Gewissheit die Forderung in den Raum, dass wir unsere eigene Komfortzone zu verlassen haben, aus dem Kreis der Bequemlichkeit heraustreten müssen, angestammte Verhaltens-, Denk- und Lebensmuster wenn nicht aufzugeben, so doch deutlich zu ändern haben. Manche attestieren gar den westlichen Gesellschaften insgesamt eine „Komfortkrise“ – eine übertriebene Verweichlichung, einen Hang zur Bequemlichkeit, eine Unfähigkeit, harte Diskussionen zu führen und dadurch letztlich einen Mangel an Erfindungsgeist, Resilienz und Widerstandskraft.<sup>1</sup> So oft der Komfortzonenbegriff aufgegriffen wird, so verschwommen sind das dahinter liegende Konzept, sein genauer begrifflicher Inhalt, seine Herkunft und sein betrieblicher Anwendungsnutzen. Er ähnelt hier dem durchaus verwandten und ebenso häufig zitierten „inneren Schweinehund“. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es daher, Klarheit über diese Fragen zu schaffen. Wenn nicht geklärt ist, welcher konkrete Anwendungsnutzen mit dem Komfortzonenmodell verbunden ist, droht ihm dasselbe Schicksal wie etwa den Begriffen Diversität, Solidarität oder Toleranz. Jede/r wendet sie, aber niemand versteht sie bzw. jede/r versteht etwas anderes darunter. Dadurch werden sie letztlich zu hohlen Phrasen, zu schillernden Plastikwörtern, mit denen Bullshit-Bingo gespielt werden kann.

### Das Komfortzonen-Modell

An dieser Stelle soll zunächst wertungsfrei das Modell vorgestellt werden. Es geht davon aus, dass Menschen unter stressigen oder herausfordernden Bedingungen in der Lage sind, die neuartige Situation zu meistern, indem sie sich ihren Ängsten stellen und diese durch das Ergreifen konkreter Handlungen außerhalb ihres bisherigen Antwortspektrums überwinden. Dadurch kommt es zu einem persönlichen Wachstum.<sup>2</sup> Mit anderen Worten: Herausforderungen lösen Lernprozesse in uns aus, erweitern unser Verhaltensrepertoire und vertiefen unsere Kompetenzen.

Neben äußeren Einflüssen (knappe Ressourcen, Erwartungen anderer, Mutproben oder Challenges, um zu einer Gruppe gehören zu dürfen, Schicksalsschläge, einschneidende Erlebnisse) sorgen auch innere Antriebe dafür (etwa das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Karriere, Geld- und Geltungsstreben, religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen), liebgewonnene Gewohnheiten in Frage zu stellen, vertraute Vorstellungen anzuzweifeln und den Sprung ins Ungewisse, den Schritt in unbekanntes Terrain zu wagen. Der Inhalt der nicht mehr zu überschauenden Fülle an Büchern zur Selbstoptimierung und positiven Lebensbewältigung lässt sich am Ende immer auf zwei Ankerpunkte reduzieren: Veränderung der eigenen Innenwelt (des Denkens, Fühlens und Wollens) und Veränderung des eigenen Verhaltens in der Außenwelt (inklusive der Reflektion der jeweiligen Voraussetzungen, Grenzen und Konsequenzen). Die Umwelt wird dabei nicht nur als (Reiz)Auslöser verstanden, auf die der Einzelne zu reagieren hat, sondern als aktives Gestaltungsfeld, auf das der Einzelne Einfluss nehmen kann.<sup>3</sup> Der legendäre Basketball-Trainer John Wooden (1910-2010) hat dies einmal so auf den Punkt gebracht:

„Die Dinge funktionieren meist für die am besten, die das Beste aus den Dingen machen.“ Nach der Lewinschen Formel ist Verhalten stets als eine Funktion von Person und Umwelt aufzufassen, das heißt als ein Zusammenspiel, eine wechselseitige Beeinflussung zwischen beiden Bereichen. Entsprechend sollten auch die drei nachfolgend erörterten Zonen betrachtet werden.<sup>4</sup> Hier wirken stets äußere Einflüsse und innere Dispositionen (Bereitschaft oder Widerstand) zusammen. Fremdbestimmung und Selbstbestimmung bilden ein im menschlichen Leben stets präsent, nie restlich auflösbares Spannungsverhältnis, wobei sich nach Aldous Huxley kluge Menschen im Sinne eines Job/Life Crafting die Erfahrungen selbst aussuchen, die sie zu machen wünschen.

Abbildung 1 fasst das anschließend verbal erörterte Komfortzonen-Modell grafisch zusammen. Hierbei handelt es sich um eine vereinfachende Darstellung. Einerseits gibt es keine festen Grenzen zwischen den Zonen, d.h. die Übergänge sind fließend, andererseits sind die exakten Größen der einzelnen Zonen schwer zu bestimmen und stets einzelfallabhängig zu sehen. Potenzialentfaltung im Sinne einer Dehnung (stretching) und Vergrößerung der eigenen Komfortzone ist zudem immer nur als ein vorläufiger Zustand zu begreifen, als Entwicklungsetappe (ähnlich wie dies auch im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) im Rahmen des Qualitätsmanagements betrachtet wird). Im Grunde handelt es sich hierbei um einen lebenslangen, nie abgeschlossenen Prozess der Bewusstseins- und Verhaltenserweiterung, der fortwährend im Gange ist, aber von Person zu Person unterschiedlich verläuft, bei der einen früher, bei der anderen später einsetzt. Persönlichkeitsentwicklung hat kein Ende. Auch Rückfälle sind möglich, d.h. selbst wenn ein bestimmter Reifezustand erreicht wurde, bedarf es fortlaufender Anstrengungen, diesen zu halten.<sup>5</sup> Und je höher das eigene (Leistungs-)Level ist, desto schwieriger wird die Weiterentwicklung. Der bis ins hohe Alter erfolgreiche Cellist Pablo Casals wurde als über Achtzigjähriger von einem jungen Schüler gefragt, warum er weiterhin so viel übe, woraufhin Casals erwiderte: „Warum? Damit ich besser werde!“<sup>6</sup>

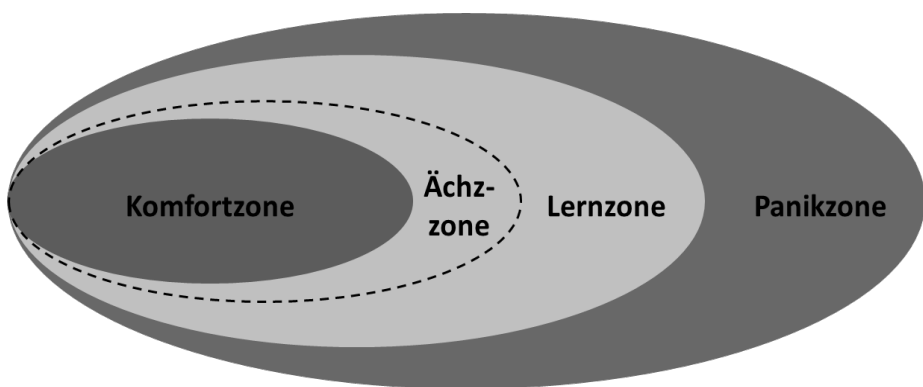


Abbildung 1: Grafische Veranschaulichung des Komfortzonenmodells

### Zone 1: Die Komfortzone

In dieser Zone fühlen wir uns wohl und vollkommen sicher. Wir verhalten uns hier selbstbewusst und routiniert, mit Leichtigkeit, ohne Angst und Zurückhaltung, denn wir wissen, womit zu rechnen ist, was gefragt ist und was wir können. Das Wort confort bedeutete im Altfranzösischen Tröstung und Stärkung. Die lateinische Wurzel bildet das Wort fortis „stark, kräftig, tapfer, mutig“, womit bereits Fähigkeiten, über die wir in diesem Bereich verfügen, angesprochen sind. Wir besitzen sozusagen den Expertenstatus, wobei sich die Expertise von relativ einfachen Routinehandlungen (z.B. Schwimmen, Autofahren) über soziale Interaktionen (z.B. Kundengespräche führen, eine öffentliche Rede halten) bis hin zur Beherrschung komplexer fachlicher Domänen (z.B. in der Medizin oder im Ingenieurwesen), die in langen Jahren durch theoretische Wissensaneignung und praktische Erfahrungen erworben werden muss, erstrecken kann. Jemand, der beispielsweise schon hunderte Reden vor einer großen Zuhörerschaft gehalten hat, wird ein ganz anderes Auftreten, eine andere Ausstrahlung haben, als jemand, der zum ersten Mal vor dieser Aufgabe steht.

### Zone 2: Die Lernzone

In die Lernzone (auch Wachstums- oder Herausforderungszone genannt) gelangen wir, sobald wir ein uns nicht oder nur wenig vertrautes Terrain betreten, in dem es uns an realen Erfahrungen und Kompetenzen mangelt. Wir erschließen einen Möglichkeitsraum, können bisher ungenutzte Potenziale entdecken, aber auch scheitern und uns blamieren, weil wir uns einem Risiko aussetzen, einer Aufgabe mit offenem Ausgang stellen, sozusagen in die „Höhle des Löwen“ wagen. Zu den körperlichen Anzeichen, dass wir aus der Komfortzone herausgetreten sind, zählen allgemeine Nervosität, Herzklopfen, Angstschweiß, erhöhte Magen-Darm-Tätigkeit und eher unruhige Körperbewegungen. „Es ist ein Bereich, der für uns ein Entwicklungsfeld darstellt (...) [der] aber auch Mut und Überwindung von uns abverlangt, weil das Gefühl der (Selbst-)Sicherheit fehlt und die Kontrolle über das eigene Handeln verloren zu gehen droht“.

*Die Lernzone erschließt einen Möglichkeitsraum.*

Teilweise wird im Übergang von der Komfort- in die Lernzone noch ein Schwellenbereich angenommen, eine „Ächz“-, Zöger- oder Zweifel-Zone (groan zone), in der die Person – nicht selten im Bruchteil einer Sekunde – darüber entscheidet, ob sie das Wagnis eingeht, ihren Widerwillen überwindet oder einen Rückzieher macht und im vertrauten Umfeld bleibt. An dieser Schwelle tritt ein gewisses Unwohlsein auf, ein Gefühl der Unsicherheit und der Abwehr. Das Verbleiben in bekannten, haltgebenden Gewohnheiten wird kurzzeitig in Erwägung gezogen. Innere Dialoge beginnen, werden lauter und häufiger. Das eigene Vertrauen und Zutrauen drohen zu schwinden: Ich kann das nicht! Ich will es nicht! Warum soll ich das hier überhaupt machen? Wie blöd bin ich eigentlich? Ich mache mich zum Narren! Was werden andere über mich denken? Wenn diese Gefühle der Besorgnis und des Selbstzweifels überwunden sind und der mögliche Erfolg ins Auge gefasst wird bzw. die Aussicht auf den Erfolg, die sich öffnende Lernchance in der inneren Auseinandersetzung die Oberhand gewinnen, ist der Übergang von der

Ächz- in die Lernzone vollzogen.<sup>8</sup> Es kommt zu einer Handlung. Die Lähmung durch Ängste wird bezwungen, das Neuland betreten. Der deutsche Profibergersteiger und Extremkletterer Alexander Huber hat sein Verhältnis mit Ängsten in einem Interview einmal so auf den Punkt gebracht: „Wir können nur wachsen, wenn wir uns unseren Ängsten stellen.“ Es gelte, Angst zuzulassen und zu beobachten, was sie mit einem mache. Sie helfe einem in brenzligen Situationen, indem sie warne, die Konzentration erhöhe und den Fokus auf das Wichtige richte.<sup>9</sup>

Jeder Schritt in der Persönlichkeitsentwicklung ist damit immer auch ein Schritt der Angstüberwindung, wobei das eigene Limit, die für einen zumutbare Entwicklungsgrenze erst mit den entsprechenden Erfahrungen, durch die Konfrontation mit entsprechenden Situationen kennengelernt werden. Erst dann können wir über uns hinauswachsen, unseren unbekannteren Potenzialen begegnen.<sup>10</sup> Alle jungen Eltern, die Nächte durchwacht und kindliche Schreiattacken mehr oder weniger geduldig über sich ergehen haben lassen, dürften wissen, wovon hier die Rede ist. Der Mensch vermag oft weit mehr zu leisten, als er sich eingestehen will und zutraut.

### Zone 3: Die Panikzone

In dieser Zone tritt Angst in einer den Betreffenden überwältigenden Weise auf. Völliger Kontrollverlust und damit einhergehende Panikzustände drohen. Innerhalb dieser Zone befinden sich Herausforderungen, die für das Individuum „eine Nummer zu groß“ sind, es schlicht überfordern würden.<sup>11</sup> Die subjektiv wahrgenommenen Risiken und Gefahren liegen weit über dem subjektiv wahrgenommenen Kompetenzniveau, wobei hier einmal davon ausgegangen wird, dass eine realistische Situations- und Selbsteinschätzung, keine Über- oder Unterschätzung der eigenen Fähigkeiten vorliegt. Eine Selbstüberschätzung (z.B. der eigenen Kondition) kann unter bestimmten Bedingungen lebensgefährlich sein, eine Selbstunterschätzung hingegen dazu führen, dass wir weit unter unseren Möglichkeiten bleiben. Versuche, in diesen die persönlichen Grenzen überschreitenden Bereich vorzustoßen, können bestenfalls zu Frustration, schlimmstenfalls zu einer Traumatisierung führen.<sup>12</sup> Aus der modernen Hirnforschung ist bekannt, dass Menschen unter extremen Angst- und Stressbedingungen nichts lernen, sondern in den stammhirngesteuerten Kampf-, Lähmungs- oder Fluchtmodus übergehen. Als Beispiel kann der Outdoortrainingsbereich dienen. Es bedarf hier schon eines besonders geschulten und eingeübten Personals, um die Teilnehmenden im richtigen Ausmaß zu fordern, nicht aber dauerhaft psychisch zu schädigen. Die Verabreichung von Stress in wohldosierter Form, die Schaffung anspruchsvoller, aber nicht überfordernder Lernbedingungen ist eine Kunst, die Erfahrung und höchste Sensibilität verlangt. In Bezug auf sog. Aufstellungsarbeit (aber auch allgemein im Coaching) wird ebenfalls oft kritisiert, dass zu wenig erfahrene Übungsleiter innerpsychische Stresszustände in den Beteiligten auslösen, die zu beherrschen sie nicht ausreichend psychiatrisch geschult sind. Was anfänglich vielleicht gut gemeint war, kann im anschließenden dramatischen Verlauf in toxische Beziehungsdynamiken umschlagen, aus dem Ruder laufen und auf ungesunde Weise aufwühlend wirken.<sup>13</sup>

## Erlebnispädagogischer Hintergrund des Komfortzonen-Modells

Wo genau das Komfortzonen-Modell seinen praktischen Ursprung genommen hat, wer es erfunden und zuerst angewendet hat, ließ sich anhand der von uns ausgewerteten Literatur nicht wirklich klären.<sup>14</sup> Vielleicht ist auch die Vorstellung, dass Menschen dazu neigen, es sich in einer vertrauten Umgebung, in einem einmal erarbeiteten Zustand bequem zu machen, und dass sie nur durch einen gezielten Anstoß dazu bewegt werden können, sich vom Status quo zu entfernen, zu verändern und weiterzuentwickeln, derart einsichtig, dass sie als Binsenweisheit wahrgenommen und nicht weiter hinterfragt wird. Fest steht nur, dass das Komfortzonen-Modell zuerst im Bereich der Erlebnispädagogik, des Outdoortrainings und des Teambuildings als Erklärungsansatz und Ausgangspunkt für die Entwicklung von Übungen herangezogen wurde.<sup>15</sup> Indem Teilnehmende solcher Settings mit Übungen konfrontiert werden, die sie überraschen und stark fordern (z.B. Hochseilgarten, Kletterwand, Rafting), sammeln sie allgemeine Erfahrungen (z.B. Umgang mit sich selbst und anderen unter Stress, Aktivierung eigener Ressourcen, Aufbau von Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeitswahrnehmung, Konflikt- und Teamfähigkeit), die idealerweise auf den spezifischeren betrieblichen Kontext transferiert werden können. Ein Fokus liegt hier also sehr stark auf der allgemeinen Persönlichkeitsentwicklung, der Entwicklung von Selbst- und Sozialkompetenz.

Bei der Übernahme einer Führungsrolle in Gruppen etwa lässt sich unter realen, aber fremdartigen Bedingungen klären, wie erfolgreich jemand ist, der dies noch nie praktiziert hat, und wie er oder sie, aber auch die Geführten, körperlich, mental und emotional auf die Art der Führung reagieren: Wie wohl fühlt sich die Führungskraft in ihrer übernommenen Rolle? Wie fühlen sich die Geführten unter ihr? Die hier gewonnenen Erkenntnisse können wichtige Hinweise für eigene Führungsambitionen sein.<sup>16</sup> Als wesentliche Elemente erlebnispädagogischer Interventionen werden *Neuartigkeit* (fremde Umgebung, unvertraute Aktivität), *Herausforderung* (mit Anstrengung und Überwindung verbundene Problembewältigung im physischen, psychischen oder sozialen Bereich), *Kompetenzerleben* (durch die erfolgreiche Meisterung der Herausforderung) und *soziale Einbindung* (Kleingruppen mit Wir-Gefühl, die aufgrund ihrer Überschaubarkeit aber noch zulassen, dass das einzelne Mitglied sein Handeln als bedeutsam wahrnimmt) genannt.<sup>17</sup>

## Theoretische Ansätze zur Erklärung des Komfortzonen-Modells und ähnliche Konzepte

Wo genau die theoretischen Ursprünge des Komfortzonen-Modells liegen, lässt sich ebenfalls nicht genau klären. Es gibt aber zahlreiche Modelle und Konzepte aus unterschiedlichen Disziplinen, die deutliche Parallelen aufweisen und in eine ähnliche Richtung gehen. An dieser Stelle wollen wir uns auf die am häufigsten diskutierten Ansätze beschränken. Zunächst wird mit aller Regelmäßigkeit das Yerkes-Dodson-Gesetz genannt, demzufolge es einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zwischen Erregungsniveau (Angst, Aktivierung, Anspannung) und Leistung gibt.<sup>18</sup> Die höchste Leistungsfähigkeit wird im mittleren Erregungszustand erlangt. Zu niedrige oder zu hohe Erregung hingegen

*Ohne ein mittleres Stresslevel keine Bestleistung.*

und Leistung gibt.<sup>18</sup> Die höchste Leistungsfähigkeit wird im mittleren Erregungszustand erlangt. Zu niedrige oder zu hohe Erregung hingegen

verhindern die Abrufung unseres vollständigen Leistungspotenzials. Mit einfacheren Worten ausgedrückt: Es braucht ein gewisses Stresslevel, eine Grundnervosität, ein Mindestmaß an Angst, um Bestleistung zu erzielen. In eine ähnliche Richtung weisen sog. Circumplex-Modelle, die menschliche Emotionen oder zwischenmenschliche Beziehungen in einem zweidimensionalen Diagramm kreisförmig abbilden.<sup>19</sup> Die eine Dimension kann z.B. Aktivität/Passivität oder Selbstgestaltung/Überwachung, die andere Dimension Lust/Unlust oder Gegnerschaft/Liebe umfassen. Der optimale Stimmungs- bzw. Beziehungsbereich, der sozusagen das höchste „Output“ für alle Beteiligten erzielt, liegt im mittleren Aktivierungsniveau auf der positiven Seite (Lust, Liebe). Ähnlich sieht auch die Konsumentenforschung die Stimmung des „idealen“ Kunden (Käufer, Zuschauer, Zuhörer). Weder über- noch unteraktiviert und dabei positiv gestimmt – in der „rechten Kauflaune“ bzw. im Zustand wacher Aufmerksamkeit. Dies wird mit der sog. Lambda-Hypothese erklärt. „Hiernach steigt mit zunehmender Aktivierung die Leistungsfähigkeit eines Individuums zunächst an, um ab einer bestimmten Aktivierungsstärke wieder abzufallen (...) Ein Übermaß an Stimulation durch die Kommunikationsmaßnahmen (Reizüberflutung) führt (...) zu Überaktivierung der Konsumenten, wodurch die Wirksamkeit der Botschaft abgeschwächt wird (...) Aufgabe des Marketing ist somit die Steigerung der Aktivierung unter Vermeidung von Überaktivierung“<sup>20</sup>.

Als weitere mögliche Quelle wird auf Jean Piagets (1896-1980) Entwicklungstheorie verwiesen.<sup>21</sup> Laut Piaget werden neue Erfahrungen, die in ein bestehendes Wahrnehmungsschema passen, integriert. Dies nennt er Assimilation. Sind die Erfahrungen inkompatibel mit den bestehenden Schemata, so muss ein neues Wahrnehmungsschema entwickelt werden. Dies nennt Piaget Akkommodation. Das Spannungsverhältnis zwischen Assimilation und Akkommodation ist die treibende Kraft, um Neues zu lernen und höhere Gleichgewichtszustände zu erlangen. Ist eine Erfahrung zu weit weg von der eigenen Denkstruktur (z.B. quantenphysikalische Erkenntnisse oder allgemein hochspezialisiertes Wissen aus einem uns völlig fremden Fachgebiet), so kann sie nicht akkommodiert werden, es findet kein Lernen statt. Ist sie zu nah an dem, was wir bereits kennen, so bleibt Lernen ebenfalls aus.

Und schließlich soll noch die Konfrontationstherapie aus dem verhaltenstherapeutischen Kontext erwähnt werden, die ebenfalls eine gewisse Nähe zum Komfortzonen-Modell aufweist, auch wenn hier das „Entlernen“ und nicht das Erlernen als Lernziel steht. Angestrebt wird eine Angstsenkung. Konfrontationsmethoden (auch (Reiz)Expositionen mit Reaktionsverhinderung genannt) haben sich aus der Konditionierungstheorie von Iwan Pawlow (1849-1936) entwickelt. Hiernach werden Ängste als konditionierte emotionale Reaktionen (z.B. Flugangst, Klaustrophobie, Angst vor Spinnen) verstanden. Sie können sich stufenweise löschen lassen, wenn die angsterzeugende Stimulussituation ohne Verstärkung in der Vorstellung (in sensu) oder in der Realität (in vivo) dargeboten wird (Exposition). Es erfolgt eine Art Gegenkonditionierung, d.h. der negative Reiz wird mit einem angenehmen Reiz konditioniert bzw. überlagert. Da während der Konfrontation keine unkonditionierten Stimuli die Angst verstärken und das Vermeidungsverhalten verhindert wird, kommt es zu einer „forcierten Löschung“ (Extinktion). Dabei lassen sich graduierte und massierte Varianten der Reizkonfrontation

(letztere werden auch als Flooding bezeichnet) unterscheiden. „Beim graduierten Vorgehen werden die Patienten zunächst mit den am wenigsten angstauslösenden bzw. belastenden Reizen konfrontiert, um dann auf den in einer zuvor erstellten Angsthierarchie als gefährlicher bewerteten Reiz überzugehen. Bei massierten Verfahren wird dagegen mit den am stärksten Angst auslösenden Reizen begonnen“<sup>22</sup>.

All diesen Konzepten liegen einerseits emotionale Spannungszustände zugrunde, die – von der Konfrontationstherapie einmal abgesehen – ein mittleres Niveau aufweisen sollten, um die höchste Konzentration, Handlungsaktivierung und Leistungsbereitschaft zu erzielen; andererseits gibt es immer einen überfordernden Zu-viel-Bereich, in dem Leistung fahrig und Lernen unmöglich wird. Und schließlich ist der Umstand hervorzuheben, dass es kein standardisiertes Optimum für alle gibt, sondern dass dieses individuell unterschiedlich verortet ist. Wann und in welchem Ausmaß jemand vom Zustand der Unterforderung in den der idealen Forderung und von diesem in den der Überforderung gerät, hängt von der jeweiligen Person ab.<sup>23</sup> Speziell diese Erkenntnis ist für die betriebliche Ebene von höchster Relevanz. Nicht ohne Grund betonen nahezu sämtliche modernen Führungsansätze (z.B. transformationale, spirituelle, dienende Führung) die individuelle Mitarbeiterorientierung als zentrales Erfolgskriterium. Die praktischen Ansätze, die hierbei eingesetzt werden können, werden im anschließenden Kapitel aufgezeigt. Der Schwerpunkt liegt auf der individuellen Ebene, d.h. der Selbst-, Leistungs- und Persönlichkeitsentwicklung der einzelnen MitarbeiterInnen.<sup>24</sup>

### **Anwendungsmöglichkeiten des Komfortzonen-Modells auf betrieblicher Ebene**

Die sicherlich bekannteste Methode, in der das Komfortzonen-Modell implizit enthalten ist, stellt der SMART Goal-Ansatz dar.<sup>25</sup> Ziele sollten demnach wie folgt formuliert sein: Specific (d.h. spezifisch und präzise), Measurable (d.h. messbar), Action-oriented (d.h. mit konkreten Handlungsweisen verknüpfbar), manchmal wird auch von Assignable gesprochen (d.h. einer konkreten Person zuweisbar), Realistic or Reachable (d.h. realisierbar) und Timely/Time-bound (d.h. innerhalb einer bestimmten Frist umsetzbar). Teilweise wird noch ein weiteres S angehängt für Self-determined (d.h. selbstbestimmt bzw. in Absprache mit der/m Vorgesetzten). In jüngster Zeit wird dieses S auch mit sinnorientiert bzw. sinngebend in Verbindung gebracht. So einleuchtend dieser Ansatz auf den ersten Blick erscheinen mag. Der Teufel steckt hier im Detail, genauer gesagt in der Definition des „R“, der Bestimmung realistischer Ziele, die weder über- noch unterfordernd, also angemessen im Hinblick auf die Bezugsperson gesetzt sein sollten, anspruchsvoll, aber dennoch erreichbar. Hier kommen wieder die individuellen Erfahrungen, Kompetenzen, Ambitionen, Leistungs- und Belastungsgrenzen zum Vorschein, die es jeweils zu klären gilt, um einen für die jeweilige Person passenden Wachstumsimpuls liefern zu können.

Auf ähnliche Weise legen auch Erkenntnisse aus der Expertiseforschung nahe, dass die Weiterentwicklung der individuellen Kompetenz insbesondere verlangt, dass neue Lerneinheiten auf konkrete Lernzuwächse ausgerichtet und der Schwierigkeitsgrad genau einen Schritt über dem gegenwärtigen Leistungsstand angesetzt werden sollten. „Wer Fortschritte in seinem Fachgebiet machen will, darf nicht das üben, was er bereits beherrscht (auch wenn dies einfacher und lustvoller ist), sondern hat sich dem zuzuwenden, was er noch nicht vollumfänglich beherrscht (und was daher Überwindung kostet)“<sup>26</sup>. Die Übungsform, die dies leistet, wird als Deliberate Practice bezeichnet: „practice that focuses on tasks beyond your current level of competence and comfort (...) It entails considerable, specific, and sustained efforts to do something you can't do well – or even at all“<sup>27</sup>. Ein bestimmter Teilaspekt innerhalb einer fachlichen Domäne wird hier auf strukturierte und hochkonzentrierte Weise ausgeführt (z.B. eine bestimmte Wurftechnik im Basketball, das Rückwärtseinkippen beim Autofahrenlernen oder schnelle Fingerläufe im Klavierspiel). Da diese Art des Trainings äußerst anstrengend und auch eintönig ist, kann es nur an wenigen Stunden pro Tag ausgeführt werden.<sup>28</sup> Auch hier ist also wiederum das Verlassen der Komfortzone, der Eintritt in die mit mehr Mühen verbundene Lernzone entscheidend, um die Entwicklung vom Amateur- über den Fortgeschrittenen- bis hin zum Profistatus erfolgreich zu meistern. „Zum Erfolg gibt es keinen Lift. Man muss die Treppe benutzen“ (Emil Oesch).

## ! Die Komfortzone verlassen

- Die Komfortzone ist eine höchst individuelle Angelegenheit. Was bei dem einen eine Panikattacke auslöst, erzeugt bei der anderen die notwendige Aktivierung, das gesunde „Lampenfieber“, um in Gang zu kommen und die volle Leistung zu zeigen. Entsprechend bedarf es einer genauen Beobachtung des Einzelnen und behutsam gesetzter Anstöße, um individuelle Leistungspotenziale zu erschließen. Es ist ein Drahtseilakt der Führung: Zwischen Leistungs- und Kreativitätsförderung und Überforderung.
- Im Arbeitsalltag sollten MitarbeiterInnen immer wieder auch mit anderen Aufgaben konfrontiert werden, sollten Lernmöglichkeiten und Erfahrungsräume angeboten bekommen, um neue Eindrücke zu sammeln, Entwicklung zu aktivieren und schlummernde Talente aufzudecken. Auch sollten sie sich selbst beobachten und herausfinden, was sie begeistert. Probieren geht hier über studieren.
- Bei Zielvereinbarungen sollten individuelle Unterschiede in der Belastbarkeit berücksichtigt und im Falle der Mehrleistung auch entsprechend honoriert werden.
- Auch wenn heute viel von Wohlfühlbedingungen gesprochen wird, darf nicht aus den Augen verloren gehen, dass Herausforderungen leistungs- und kreativitätssteigernd wirken können. Hierzu bedarf es allerdings Fingerspitzengefühl bei der individuellen „Justierung“. Das Lieblingslied des legendären Fußballtrainers Sir Alex Ferguson war nicht ohne Grund „To dream the impossible dream“. Google spricht vom 10x Thinking, dem Denken in großen Sprüngen, der Suche nach dem großen Wurf (Moonshot).

Zwei praktische Managementkonzepte, die das Komfortzonen-Modell noch fundierter erklären und inhaltlich anreichern können, sind die Flow-Theorie von Mihály Csíkszentmihályi (1934-2021) und das 3-K-Modell der Motivation von Hugo M. Kehr. Sie lenken den Blick auf den wichtigen Umstand, dass es nicht sinnvoll ist, die eigene Komfortzone in jedwede Richtung zu verlassen, sondern dass die Weiterentwicklung sich auf Bereiche beschränken sollte, die den eigenen Fähigkeiten und tieferen Neigungen entsprechen, Bereiche, für die wir uns begeistern können, die in uns die Leidenschaft wecken. Nur dann können wir aufblühen und sind bereit, stresserzeugende Lernbemühungen in unserem Feld einzugehen, Opfer zu bringen, auf kurzfristige Belohnungen zu verzichten, das Ausbleiben unmittelbarer Erfolge in Kauf zu nehmen, um langfristige Ziele zu erreichen. Im glücksvermittelnden Flow-Erleben verschmelzen Handlung und Bewusstsein. Die Zeit vergeht wie im Flug. Wer sich in diesem Zustand befindet, der zentriert seine Aufmerksamkeit, vergisst sich selbst und hat das Gefühl, dass alles unter Kontrolle ist. Die Wahrscheinlichkeit, in den Flow zu kommen, steigt bei bevorzugten, persönlich sinnstiftenden Tätigkeiten, in denen wiederum die Herausforderungen groß genug sind und die entsprechenden Fähigkeiten vorliegen, bei Aufgaben, die weder über- noch unterfordern (vgl. Abbildung 2).<sup>29</sup>

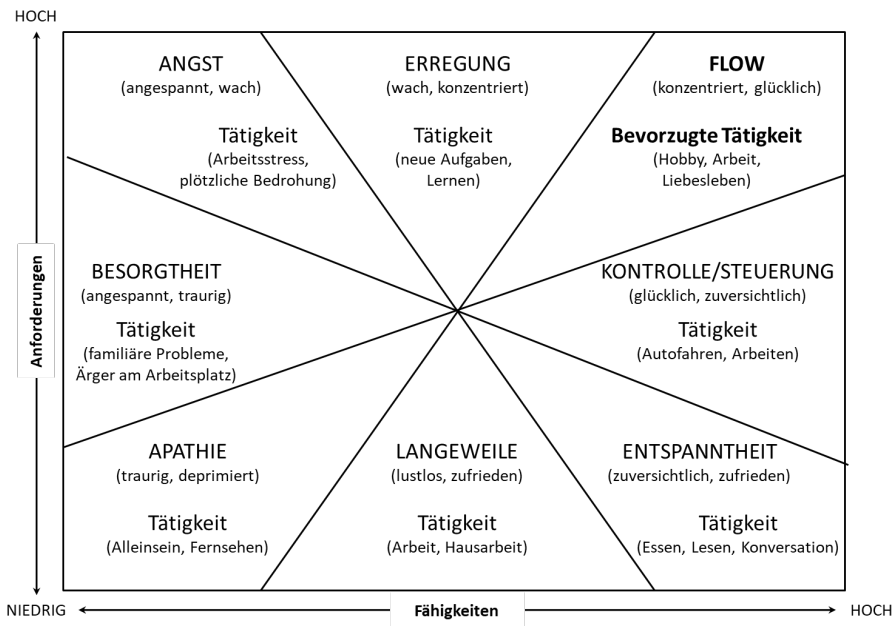


Abbildung 2: Flow-Zustand, Aktivitäten und Erlebensqualität

Das 3-K(omponenten)-Modell unterscheidet zwischen Kopf (der Ziele bewusst und rational setzt), Bauch (in dem die unbewussten Motive schlummern, die tieferen Neigungen) und Hand (das Wissen, die Fähigkeiten und die Erfahrungen). Im Zustand der Deckung aller drei Komponenten kommt es zu intrinsischer Motivation, also einem Zustand, der dem Flow ähnelt. Wir erbringen gerne und viel Leistung, freiwillig, aus eigenem Antrieb, ohne äußeren Zwang (vgl. Abbildung 3).<sup>30</sup>

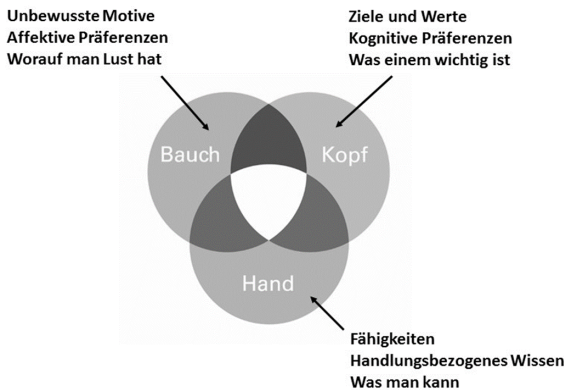


Abbildung 3: Das 3-K-Modell nach Kehr  
(Quelle: Wikipedia)

Außerhalb unserer Komfortzone befinden wir uns nach diesem Modell, wenn wir unseren tiefer liegenden Bauchneigungen, unserer Berufung sozusagen, zuwiderhandeln und wenn wir von unseren Fähigkeiten her nicht mithalten können. Falsche, vom Elternhaus oder der Umwelt vermittelte Ziele, die sich nicht mit den eigenen, im Leben oft lange unbewussten Neigungen und Fähigkeiten decken, können hier auf Dauer krank, zumindest aber unglücklich machen. Die Midlife-Crisis ist dann oft der Wendepunkt, an dem sich Menschen

dem zuwenden, was sie „wirklich, wirklich wollen“, so Frithjof Bergmann, Begründer der New Work-Bewegung. Wie sich leicht erkennen lässt, spielt bei der Umsetzung dieser Ansätze die Offenheit<sup>31</sup> und das In-sich-Hineinhorchen eine wichtige Rolle. Selbstreflexion und Selbsterkenntnis sind erforderlich, um zu erkennen, wo die persönlichen Präferenzen, die tieferen Neigungen, Stärken und Talente liegen. Sobald diese mit den Jahren allmählich bewusster und sichtbarer werden (unsere Berufung steht leider oder Gott sei Dank nicht auf unserer Geburtsurkunde), fällt es dem Individuum sehr viel leichter, in die optimale persönliche Lern- und Leistungszone zu gelangen. Hierzu gehört auch, herauszufinden, wieviel Dehnung jeweils möglich ist, wie weit man persönlich gehen kann und aufgrund eigener Prioritätensetzungen gehen will.

## Fazit

Auf den ersten Blick erscheint das Komfortzonen-Modell als populärwissenschaftliche Metapher und ansprechendes Trainingskonzept aus dem Beratungsbereich, das zum Nachdenken anregen kann. Bei genauerem Hinsehen erweisen sich die Hintergründe und Grundlagen, anders als erwartet, als durchaus gehaltvoll und vielseitig. Auch die betrieblichen Anwendungsmöglichkeiten gehen weit über den erlebnispädagogischen Kontext hinaus. Für die Führung erfordert die erfolgreiche Anwendung dieses Konzepts intensive Beobachtung, diagnostisches Geschick und vor allem individuelles Coaching, eigentlich Premium-Coaching, d.h. über einen längeren Zeitraum anhaltende

Beobachtungen, die den Einsatz persönlichkeits- und stärkenfördernder Fragetechniken, (Gedanken)Übungen, fachliche wie emotionale Unterstützung, förderndes Fordern, regelmäßiges konstruktives Feedback und intensive Besprechungen miteinschließen. Auf dem Papier lassen sich solche Forderungen leichter aufstellen als in der Praxis umsetzen, denn hier ist die Mitarbeiterförderung nur eine von vielen Führungsaufgaben. Zeitliche Restriktionen, aber auch zu große Leitungsspannen, d.h. zu viele Mitarbeitende, um die sich eine Führungskraft zu kümmern hat, stehen der Verwirklichung des Ideals entgegen. Von jedem einzelnen Mitarbeitenden ist daher mehr Eigeninitiative und Selbstbeobachtung einzufordern, um die Vorteile des Komfortzonen-Modells nutzbar zu machen: Was kann ich? Was will ich? Wo sind meine Leistungsgrenzen? Nutze und kenne ich mein volles Potenzial? In welchen Bereichen möchte ich bevorzugt arbeiten und mich weiterentwickeln? Diese Fragen kann sich jede/r in gewissen Abständen selbst stellen und so zum Job Crafter in eigener Sache werden, d.h. sein jeweils bearbeitetes Aufgabenfeld, soweit dies eben möglich ist, nach eigenen Vorstellungen neigungsgerecht anpassen<sup>32</sup> und die für ihn optimalen Leistungsbedingungen klären.

Sicherlich ist es einfacher, über vermeintlich schlechte Organisations- und Führungsbedingungen, über erdrückende bürokratische Zwänge und Überregulierung zu klagen, als bei sich selbst anzufangen. Um aber etwas zu ändern, geht es nur über diese Schiene, muss ich selbst die Bereitschaft entwickeln und mich dazu antreiben, meine Komfortzone zu verlassen und das kann auch heißen, den Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens zu wechseln oder das Unternehmen gänzlich zu verlassen, falls jegliche Form der Eigeninitiative und des persönlichen Engagements hierarchisch verhindert, falls sämtliche individuellen Freiräume und Weiterentwicklungsbemühungen unnötig eingeschränkt werden. In Zeiten von Nachbesetzungsproblemen eröffnet sich jungen Mitarbeitenden heute diese Chance und nicht wenige nutzen sie bereits. Hier nur von Egoismus, mangelnder Unterordnungsbereitschaft, fehlender Loyalität oder überzogenen Erwartungshaltungen zu sprechen, greift zu kurz. Auch Unternehmen dürfen nicht in ihrer Komfortzone verharren, sollten eigene Ängste und Bedenken überwinden, angestammte Wohlfühlzonen und Machtstrukturen verlassen. Sie haben materielle und immaterielle Beteiligungsmöglichkeiten sowie ein Klima der Wertschätzung und Potenzialentfaltung zu bieten, wenn sie als Arbeitgeber attraktiv bleiben und ihren Bestand langfristig sichern wollen.

## Literatur

- 
- <sup>1</sup> van Creveld, M. (2023). Wir Weicheier. Warum wir uns nicht mehr wehren können und was dagegen zu tun ist. 2. Aufl. Graz: Ares Verlag.
  - <sup>2</sup> Brown, M. (2008). Comfort zone: model or metaphor? Australian Journal of Outdoor Education 12 (1): 3.
  - <sup>3</sup> Sprenger, R.K. (2015). Die Entscheidung liegt bei Dir! Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit. Frankfurt, New York: Campus Verlag. Der Autor gelangt darin zu folgenden inspirierenden Erkenntnissen: 1) Sie können alles tun, was Sie wollen. Die Erwartungen anderer sind die Erwartungen anderer. Kein Mensch muss müssen. 2) Alles, was Sie tun, hat Konsequenzen, d.h. Sie müssen bereit sein, den Preis für eigene Entscheidungen zu bezahlen. Nur Freiheit macht verantwortlich. 3) Der Vorwand, keine Zeit zu haben, heißt: Anderes ist mir

wichtiger! 4) Was Sie wirklich tun wollen, das tun Sie, allerdings ist die Bereitschaft, Leiden zu ertragen, verbreiteter als die Fähigkeit, das Übel zu beseitigen. Ändern statt ärgern! 5) Stress gibt es nur, wenn Sie »Ja« sagen und »Nein« meinen. 6) Unklares Denken erzeugt unklares Handeln – und umgekehrt. 7) Über Arbeit jammert man so lange, bis man keine mehr hat. Wer keine Arbeit hat, hat diese nicht. Eine andere könnte er haben. 8) Jeder hat verschiedene Wahlmöglichkeiten, auf Ereignisse zu reagieren. Dass Unvorhersehbares auftritt, mag nicht Ihre Wahl sein. Wie Sie darauf reagieren schon. 9) Glück ist das Ergebnis von selbstverantwortlichem, entschiedenem Handeln. 10) Das Gefühl der Kontrolle über das eigene Leben ist die wichtigste Voraussetzung für körperliche und seelische Gesundheit.

- <sup>4</sup> Vgl. zum Folgenden Senninger, T. (2000). Abenteuer leiten – in Abenteuerern lernen. Methodenset zur Planung und Leitung kooperativer Lerngemeinschaften für Training und Teamentwicklung in Schule, Jugendarbeit und Betrieb. Münster: Ökotoxia Verlag, 26; Busch, M.W. (2015). Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 349 ff.; Luckner, J.L. & Nadler, R.S. (1997). Processing the experience. Strategies to enhance and generalize learning. 2. Aufl. Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company, 19 ff.
- <sup>5</sup> Das, was als Reifung und was als Rückschritt einzustufen ist, stellt natürlich eine Bewertung dar, die je nach individuellem Wertesystem, aber auch je nach Kultur unterschiedlich ausfallen kann.
- <sup>6</sup> Zitiert in Busch, M.W. (2011). Was Personalentwicklung und Weiterbildung von der Expertiseforschung lernen können. Personalführung 44 (1): 24.
- <sup>7</sup> Busch, M.W. (2015). 350.
- <sup>8</sup> Luckner, J.L. & Nadler, R.S. (1997). 20. Ähnlich beschreibt Joseph Campbell in seinem 1949 erschienenen Klassiker „Der Heros in tausend Gestalten“ die anfängliche Weigerung des Helden, dem Ruf (call to action) zu folgen, sein Zögern, die Reise anzutreten. Offenbar handelt es sich bei der Angst vor der Schwelle nicht nur um eine alltägliche Herausforderung, sondern auch um ein mythologisches Grundmotiv.
- <sup>9</sup> Huber, A. (2013). Die Angst, dein bester Freund. Salzburg: Bergwelten, 13.
- <sup>10</sup> Eine Überlastung kann es auch in der Komfortzone geben, indem wir eine Routinetätigkeit oder eine von uns bevorzugte Tätigkeit bis zur vollkommenen Erschöpfung, über unsere Leistungs- und Belastungsgrenze hinaus, ausführen, also zu lange „im roten Bereich“ fahren, wie es umgangssprachlich heißt.
- <sup>11</sup> Hiervon abzugrenzen sind persönlich akzeptierte, oft anerzogene Tabuzonen. Diese könnte der Einzelne zwar prinzipiell betreten, versagt sich dies jedoch aus weltanschaulichen, religiösen (Sünd-, Lasterhaftigkeit, Verstoß gegen göttliche Gebote) oder gesellschaftlichen Gründen (Illegalität, Verstoß gegen geltendes Recht oder die guten Sitten). Natürlich gibt es in jeder Gesellschaft immer auch Tabubrecher, die die Grenzen des Erlaubten bewusst überschreiten und versuchen, imaginär gezogene rote Linien auszuweiten. Ergänzend sei noch auf das mehr akteurszentrierte Konzept der Personal Boundaries verwiesen, nach dem jede/r Einzelne speziell auf der Beziehungsebene selbst darüber bestimmt, wo für ihn die körperlichen, mentalen und emotionalen Grenzen liegen, wie weit er oder sie selbst gehen will und wie weit andere im Sinne einer persönlich definierten Angemessenheit gehen dürfen.
- <sup>12</sup> Insbesondere Menschen mit zwanghafter Persönlichkeitsstörung haben große Angst vor Veränderung. Hierzu und zu weiteren Angstformen Riemann, F. (2009). Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. 39. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag, 121 ff.
- <sup>13</sup> Stadler, C. & Kress, B. (Hrsg.) (2020). Praxishandbuch Aufstellungsarbeit. Grundlagen, Methodik und Anwendungsgebiete. Wiesbaden: Springer; Ameln, F. von & Kramer, J. (2014). Psychodrama: Grundlagen. 3. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer. In beiden Fällen geht es um die szenische Aufarbeitung von Beziehungen bzw. inneren Konflikten.
- <sup>14</sup> Im Titel erwähnt und im Buch praktisch erörtert wird die Komfortzone bei Bardwick, J.M. (1991). Danger in the comfort zone. From boardroom to mailroom – how to break the entitlement habit that’s killing American business. New York u.a.: American Management Association. Die mit Abstand ausführlichste und gründlichste Darstellung dieses Modells liefern Luckner, J.L. & Nadler, R.S. (1997), 19 ff. Inzwischen gibt es sehr viele populärwissenschaftliche Bücher über die Komfortzone, vor allem im US-amerikanischen Bereich, z.B. Molinsky, A. (2017). Reach: a new strategy to help you step outside your comfort zone, rise to the challenge and build confidence. New York: Avery oder Butler, K. (2023). The comfort zone: create a life you really love with less stress and more flow. Carlsbad: Hay House.

- <sup>15</sup> Heckmair, B. & Michl, W. (2018). Erleben und Lernen. Einführung in die Erlebnispädagogik. 8. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- <sup>16</sup> Indoortrainings, Simulationen, Mikrowelten und Planspiele können ähnliche Empfindungen auslösen. In beiden Fällen – der erlebnispädagogischen Intervention und der Simulation – wird zwar die Komfortzone verlassen, jedoch in einem geschützten Raum, ohne echtes Risiko bzw. reale Konsequenzen (wie in Dietrich Dörners bekanntem Lohhausen-Experiment). Umfassender hierzu Senge, P.M. (2017). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- <sup>17</sup> Mutz, M. & Müller, J. (2020). Vom Erlebnis zum Ergebnis: Zur Wirkungsweise abenteuer- und erlebnispädagogischer Jugendfreizeiten. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 23 (4): 850-853. Die Autoren weisen zurecht darauf hin, „dass sich Wirkungen im Rahmen von erlebnispädagogischen Interventionen nicht pauschal „erzeugen“ lassen, sondern im Zusammenhang mit individuellen Voraussetzungen und Prozessmerkmalen betrachtet werden müssen. Ein[e] solche Prozessforschung ist aber ambitionierter als Ergebnisforschung (...) Die gleiche Aktivität kann von Person 1 als bekannt und langweilig, Person 2 als neu und fordernd erlebt werden und Person 3 findet die Aktivität womöglich auch spannend, fühlt sich aber in der Gruppe nicht wohl“ (863).
- <sup>18</sup> Yerkes, R.M. & Dodson, J.D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. Journal of Comparative Neurology and Psychology 18: 459-482.
- <sup>19</sup> Wiggins, J.S. (1982). Circumplex models of interpersonal behavior in clinical psychology. In: Kendall, P.C. & Butcher, J.N. (Hrsg.). Handbook of research methods in clinical psychology. New York: Wiley, 183-221; Larsen, R.J. & Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. In: Clark, M.S. (Hrsg.). Review of personality and social psychology. Bd. 13. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications, 25-59.
- <sup>20</sup> Homburg, C. (2012). Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 30.
- <sup>21</sup> Brown (2008). 5 ff., der zudem Leon Festingers Dissonanztheorie aufführt. Nach dieser Theorie tendieren Menschen dazu, Gleichgewichtszustände herzustellen, d.h. erlebte Spannungszustände und innere Widersprüche durch Rechtfertigung oder andere Coping-Mechanismen auszugleichen, aber auch durch entsprechende Verhaltensänderungen zu beseitigen. Bekanntestes Beispiel ist der Raucher, der angesichts der gesundheitsschädigenden Wirkung von Rauchen entweder rationalisierend auf Helmut Schmidt als Gegenbeispiel verweist oder eben mit dem Rauchen aufhört. Einzuwenden ist hier allerdings, dass Rauchen ein Suchtverhalten ist.
- <sup>22</sup> Neudeck, P. & Wittchen, H.-U. (2005). Die Vernachlässigung der Expositionsverfahren – ein Verstoß gegen die Regeln der Kunst! In: Neudeck, P. & Wittchen, H.-U. (Hrsg.). Konfrontationstherapie bei psychischen Störungen. Theorie und Praxis. Göttingen: Hogrefe, 9, zu den vorhergehenden Ausführungen 8 f.; allgemein zur Anwendung therapeutischer Konzepte im betrieblichen Kontext Eickhölter, J.K. (2014). Die helfende Organisation: Workplace Counselling – psychotherapeutische Zugänge und Handlungsansätze. In: Oelsnitz, D. von der, Schirmer, F. & Wüstner, K. (Hrsg.). Die auszehrende Organisation. Leistung und Gesundheit in einer anspruchsvollen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler, 293-318.
- <sup>23</sup> Ähnlich unterscheidet das Belastungs-Beanspruchungskonzept zwischen Belastung (stress) und Beanspruchung (strain). Ersteres ist objektiv, abhängig von der Dauer und Intensität der Arbeit, letzteres ist als individuelle Anpassung an die Belastung zu verstehen, d.h. als jeweils physische, somatische und psychische Reaktion, die von Person zu Person variiert. Die Arbeitswissenschaft unterscheidet weiter zwischen Erträglichkeit (Dauerleistungsgrenze, d.h. Durchführung der Arbeit für ein ganzes Arbeitsleben) und Ausführbarkeit (Höchstleistungsgrenze, d.h. Ausführbarkeit der Arbeit hinsichtlich kurzfristiger Spitzenbelastungen), vgl. Scholz, C. (2010). Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen, 746 ff.
- <sup>24</sup> Neben der individuellen Entwicklung (Erhöhung der Leistungsfähigkeit, des Sinnerlebens und der Kreativität) und der Anwendung des Modells beim Angehen unangenehmer Aufgaben (ob als MitarbeiterIn oder Führungskraft) kommen z.B. das Change Management (Umgang mit Ängsten und Widerständen), das Schnittstellenmanagement (Umgang mit funktionalen Reibungen), das Talentmanagement und die High Potentials-Förderung in Frage. Die Herstellung einer kollektiven Lernzone wird in der Teamforschung mit dem Konzept der psychologischen Sicherheit erklärt. Der Teamführung gelingt es hierbei, eine Kultur des wechselseitigen Vertrauens und der wertschätzenden Beziehungen aufzubauen, in der sich Teammitglieder ermuntert fühlen, offen und direkt über Fehler zu sprechen, Wissen zu teilen, kontrovers zu diskutieren, sich häufig gegenseitig Feedback

- zu geben und Neues zu wagen. Dies widerspricht nicht hohen Qualitätsstandards und ambitionierten Leistungserwartungen. Ganz im Gegenteil: Exzellenz setzt kontinuierliche individuelle und kollektive Reflektion, setzt „Safe to Say“-Bereiche voraus, nicht aber ein Reden um den „heißen Brei“, sklavische Regelbefolgung, wechselseitige Beschuldigung im Falle von Misserfolgen, das Zurückhalten von Ideen oder gar ein Vertuschen von Fehlern aus Angst vor Sanktionen, Edmondson, A.C. (2008). The competitive imperative of learning. Harvard Business Review 86 (7-8): 64-67.
- <sup>25</sup> Smith, H.W. (2007). The 10 natural laws of successful time & life management. London: Nicholas Brealey Publishing, 83 f.; Watzka, K. (2016). Ziele formulieren. Erfolgsvoraussetzungen wirksamer Zielvereinbarungen. Wiesbaden: Springer Gabler, 57 f.
- <sup>26</sup> Busch, M.W. & Oelsnitz, D. von der (2012). Expertenwissen: Entstehungsbedingungen – Identifikation – Weitergabe und Bewahrung. In: Güttel, W. & Konlechner, S. (Hrsg.). Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management, Bd. 6: Strategisches Lernen. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 139; zum Vorhergehenden Ziegler, A. (2008). Hochbegabung. München: UTB, 42.
- <sup>27</sup> Ericsson, K.A., Prietula, M.J. & Cokely, E.T. (2007). The making of an expert. Harvard Business Review 85 (7-8): 116, 118.
- <sup>28</sup> Schneider, W. (2002). Giftedness, expertise, and (exceptional) performance – a developmental perspective. In: Heller, K.A. et al. (Hrsg.). International handbook of giftedness and talent. 2. Aufl. Oxford: Elsevier, 169
- <sup>29</sup> Csikszentmihalyi, M. (2012). Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta. Abbildung 2 in Anlehnung an zwei Abbildung aus dem Buch (a.a.O.: 100, 103), die integriert wurden.
- <sup>30</sup> Zur praktischen Anwendung Kehr, H.M. (2008). Authentisches Selbstmanagement. Übungen zur Steigerung von Motivation und Willensstärke. Weinheim, Basel: Beltz; zur theoretischen Fundierung Kehr, H.M. (2004). Motivation und Volition. Funktionsanalysen, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT). Göttingen: Hogrefe. Die Frage der intrinsischen Motivation behandelt Pink, D.H. (2010). Drive. Was Sie wirklich motiviert. Salzburg: Ecowin Verlag. Darin unterscheidet er Purpose (Die MitarbeiterInnen müssen den Sinn und Zweck hinter ihrer Arbeit sehen und verstehen), Mastery (MitarbeiterInnen dürfen auf keinen Fall mit ihrer Arbeit maßlos überfordert sein; sie müssen aber auch die Möglichkeit haben, etwas herausgefordert zu werden, um sich mit bzw. an der Aufgabe weiterentwickeln zu können) und Autonomy (MitarbeiterInnen können selbst bestimmen, wie sie ihre Aufgaben erledigen).
- <sup>31</sup> Offenheit (für neue Erfahrungen), auch als Neugier und Kreativität bezeichnet, ist einer der Dimensionen im Big Five-Modell der Persönlichkeit. Sehr offene Menschen haben einen unerschöpflichen Appetit auf neue Ideen und Aktivitäten und sind schnell gelangweilt. Personen mit geringer Offenheit bevorzugen Vertrautes, sind tüchtig und neigen zu praxisnahen Lösungen, Howard, P.J. & Howard, J.M. (2002). Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell. Das Instrument für optimale Zusammenarbeit. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, 24 f. Auch sehr offene, nicht nur zwanghafte Menschen benötigen jedoch eine feste Ordnung und Sicherheit. Routinen, Gewohnheiten und Rituale sind geradezu überlebenswichtig. Ebenso braucht ein Unternehmen neben offenen und visionären auch pedantische, ordnungsliebende Menschen, die die Effizienz, vor allem Zeit und Kosten, im Blick behalten. Im strategischen Management wird hier von Beidhändigkeit (Ambidextrie) gesprochen, der Herstellung einer Balance zwischen Exploitation und Exploration; Konlechner, S.W. & Güttel, W.H. (2009). Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. Zeitschrift Führung+Organisation 78 (1): 45-53; Hobus, B. & Busch, M.W. (2011). Organisationale Ambidextrie. Die Betriebswirtschaft 70 (2): 187-191.
- <sup>32</sup> Butler, T. & Waldroop, J. (2004). Wie Unternehmen ihre besten Leute an sich binden. Harvard Business Manager 26 (10): 92-101. Als die acht vitalen Interessen identifizieren die Autoren (96 f., 100): 1) Technik anwenden, 2) Mit Zahlen umgehen, 3) Theorien entwickeln und konzeptionell denken, 4) Kreativ gestalten, 5) Beraten und Betreuen, 6) Menschen und Beziehungen managen, 7) Unternehmen führen und 8) Durch Kommunikation und Ideen Einfluss ausüben. Diese Grundneigungen können auch in Kombinationen vorkommen. Zum Begriff und den Anwendungsmöglichkeiten von Job Crafting im betrieblichen Kontext zusammenfassend Busch, M.W. & Sichler, R. (2023). Job Crafting: Die Zauberformel für sinnerfüllte Arbeit in der New Work-Welt? Universitas 78 (6): 39-71.

## 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. In seiner Forschung interessiert er sich für die Grundlagen erfolgreicher Teamarbeit, Persönlichkeitsentwicklung, moderne Leadership-Ansätze, agile Arbeitsformen und das Thema Macht in Organisationen.

Dipl.-Psych. Dr.<sup>in</sup> Kathrin Gärtner ist Leiterin des Instituts für Marktforschung & Methodik an der FH Wiener Neustadt. Sie hat in Tübingen, Dublin und an der Freien Universität Berlin Psychologie studiert und an der Universität Greifswald promoviert. Danach war sie zunächst als amtliche Statistikerin tätig, bevor sie 2018 an die FH Wiener Neustadt wechselte, wo sie Forschungsmethoden, wissenschaftliches Arbeiten und Wissenschaftstheorie unterrichtet. Ihre Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Wissenschaftsforschung und Wissenschaftsgeschichte, Fragebogenforschung, psychische Gesundheit sowie Scham und Sexualität.



**Matthias Wenzel**

Professor  
an der Leuphana Universität  
Lüneburg  
matthias.wenzel@leuphana.de



**Iben Stjerne**

Professorin  
an der Danish Technical  
University, Kopenhagen  
ibens@dtu.dk



**Joana Geraldi**

Professorin  
an der Copenhagen Business  
School  
jge.ioa@cbs.dk

## Agile: Mehr als nur eine Methode?

### Implikationen der Einführung von Agile für die Strategieentwicklung

„Agile“ gilt als eine Klasse von Methoden des Projektmanagements mit zahlreichen Heilsversprechen. Doch welche Implikationen hat die Einführung von Agile? Auf Basis einer Fallstudie wird gezeigt, dass Agile in verdeckter Form zu mehr Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung führen kann. Dementsprechend ist Agile mehr als nur eine unschuldige Klasse von Methoden des Projektmanagements: Ihre Einführung kann weitreichende, z.T. aber ungewollte Nebeneffekte für die Strategieentwicklung herbeiführen.

### Agile: Einordnung und Grundverständnis

Agile hat sich zu einem Management-Trend entwickelt. Im Zuge der proklamierten Erfordernis einer „agilen Organisation“<sup>1</sup> wird Agile in einer Vielzahl an Unternehmen mit unterschiedlichen Schwerpunkten implementiert – von IT über Medien bis Finanzdienstleistungen und darüber hinaus. Laut einer kürzlichen Studie gaben beispielsweise 60 Prozent von mehr als 1000 befragten ManagerInnen verschiedener dänischer Unternehmen an, Agile bereits einzusetzen.<sup>2</sup>

Doch was genau ist eigentlich „Agile“? Ein genauerer Blick verrät, dass diese Frage nicht einfach zu beantworten ist.<sup>3</sup> Denn trotz vielversprechender Versuche einer zertifikatsbasierten Standardisierung wird Agile aufgrund seiner zunehmenden Ausbreitung über

dessen Ursprünge im IT-Kontext hinaus sehr unterschiedlich angewendet. Dementspre-

„Agile [wird] sehr unterschiedlich angewendet.“

chend umfasst Agile zwar einerseits eine Vielzahl an detailliert dokumentierten Prozeduren wie z.B. „Crystal methods“, „extreme programming“, „lean development“, „scrum“, and „adaptive software development“. Andererseits zielen diese Prozeduren jedoch allesamt darauf ab, sich als Alternative zu „Wasserfallansätzen“, der „Stage-Gate-Methode“ und anderen eher konventionellen planungsdeterminierten Prozessen zu positionieren.<sup>4</sup> Dementsprechend unterscheiden sich diese Prozeduren in ihren Details, orientieren sich jedoch an den folgenden im sog. „Agile manifesto“ definierten Prinzipien, die zentralisiert gesteuerte Planungsprozeduren in den Hintergrund treten lassen sollen und stattdessen auf mehr Eigenverantwortung in der Arbeitspriorisierung und -durchführung setzen:<sup>5</sup>

- „Individuals and interactions over processes and tools
- Working software over comprehensive documentation
- Customer collaboration over contract negotiation
- Responding to change over following a plan“

Mit der rasanten Verbreitung von Agile sind zumindest zum Teil eine Reihe an Heilsversprechen verbunden, die durch eine gewachsene Industrie an Agile-bezogenen Coaches und BeraterInnen – sog. „Agile preachers“ – verbreitet werden. Denn Agile gilt als spezifische methodische Antwort auf Anforderungen, die scheinbar immer komplexere und turbulenter Märkte und Umwelten an Unternehmen herantragen. Genauer wird mit der Implementierung von Agile eine größere organisatorische Flexibilität, ein stärkerer Fokus auf KundInnenbedürfnisse sowie schnellere Anpassungen an technologische und Marktveränderungen versprochen.<sup>6</sup> Dementsprechend hat sich Agile aus einer Unzufriedenheit mit der Trägheit von planungsdeterminierten Prozessen heraus entwickelt.<sup>7</sup>

Die zunehmende Implementierung von Agile hat jedoch nicht nur Euphorie durch die Realisierung von Heilsversprechen, sondern auch Ernüchterung durch adverse Effekte ausgelöst. Beispielsweise hat sich gezeigt, dass individuelles und organisationales Lernen durch Agile eingeschränkt werden kann, da die sehr feingliedrig getakteten Prozeduren

„Die zunehmende Implementierung von Agile hat jedoch nicht nur Euphorie durch die Realisierung von Heilsversprechen, sondern auch Ernüchterung durch adverse Effekte ausgelöst.“

der Management-Methode einen engen Fokus auf zu bearbeitende Sachverhalte richten.<sup>8</sup> Zudem wurde diagnostiziert, dass die Feingliedrigkeit dieser Prozeduren Gruppendruck produzieren kann, der wiederum versprochene Innovationen hemmt.<sup>9</sup>

Diese diffuse und aufgrund der relativen Neuartigkeit des Phänomens in großen Teilen unbekannte Ausgangslage veranlasst einen genaueren Blick auf Implikationen der

Implementierung von Agile. Im Folgenden wird anhand eines Falls aus dem Finanzdienstleistungssektor illustriert, dass die Implementierung von Agile jenseits von offen proklamierten oder diagnostizierbaren Effekten auch verdeckte und z.T. weitreichende Implikationen hat, die selbst in die Strategieentwicklung eingreifen können.

### Agile bei FFR

Als konservativ agierendes Finanzdienstleistungsunternehmen hat FFR zunächst eine vermeintlich sichere Langfristplanung als Markenversprechen positioniert. Dementsprechend war FFR zunächst klassisch-hierarchisch organisiert, sodass wichtige Entscheidungen fast ausschließlich vom Top-Management getätigt wurden und die Strategieentwicklung als exklusiver Hort des Top-Managements fungierte. Daher legte das Top-Management einen strategischen Plan vor, dessen Ziele in fünf Jahren zu erreichen seien, und an dessen Zielerreichung sich die Top-ManagerInnen messen lassen mussten. Dementsprechend bestand auf Seiten des Top-Managements kein artikuliertes Interesse daran, die Exklusivität der Strategieentwicklung in Frage zu stellen, indem beispielsweise Mitarbeitende oder ManagerInnen aus den unteren Hierarchieebenen an diesem Prozess partizipieren würden.

## i Über das Fallunternehmen

FFR (Pseudonym) ist ein großes dänisches Finanzdienstleistungsunternehmen, das im Sinne eines Genossenschaftsmodells den KundInnen gehört. Zum Zeitpunkt der Studie hatte FFR ca. 1000 Mitarbeitende und hatte mehr als 25 Prozent der dänischen Bevölkerung als KundInnen. FFR blickt auf eine über 100-jährige Geschichte zurück. Dementsprechend war FFR zunächst von bürokratischen Strukturen dominiert, welche risikoarme Optionen priorisierten und auf Langfristplanungen ausgerichtet waren.

### Daten

Die Implementierung von Agile bei FFR wurde im Rahmen einer ethnografischen Studie über einen Zeitraum von drei Jahren untersucht. Die Datenbasis umfasst u.a. 49 Arbeitstage an teilnehmender Beobachtung, 30 Interviews und 408 Dokumente.

In weniger als zwei Jahren hat sich Agile jedoch zu einem festen Teil der Strategieentwicklung entwickelt. In Folge dessen behielt das Top-Management nicht mehr vollständige Kontrolle über FFRs Strategieentwicklung, da die Mitarbeitenden strategische Initiativen teilweise selbst entwickelten und in großen Teilen selbst priorisierten, an welchen strategischen Themen sie arbeiteten.<sup>10</sup> Wie konnte das passieren?

### Entscheidung zur Implementierung von Agile: Heilsversprechen und deren Einlösung?

Der strategische Plan des Top-Managements zielte auf mehr Flexibilität, KundInnenorientierung und Effizienz ab. Während diese drei Zielbereiche zumindest zum Teil als „Kampf zwischen strategischen Zielen“ (Interview) im Widerspruch standen, war sich

das Top-Management weitgehend einig, dass diese Ziele vor allem durch Veränderungen in der IT-Abteilung zu erreichen seien. Denn in dieser Abteilung stellte man Defizite in diesen Zielbereichen fest und definierte Veränderungen in dieser Abteilung als „Voraussetzung“ (Interview) zur Erreichung der strategischen Ziele. Offen blieb jedoch zunächst, welche Veränderungen in der IT-Abteilung zur Zielerreichung durchzuführen seien.

Agile kam erste mehrere Monate nach der Veröffentlichung des strategischen Plans als Lösungsansatz in Betracht. Zu der Zeit wurde ein neuer Leiter der IT-Abteilung eingestellt. Dieser Leiter hatte in einem anderen Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor Erfahrungen mit Agile gesammelt. Er war davon überzeugt, dass Agile als Lösung für „alle Herausforderungen“ (Interview) dienen könne, denen sich FFR konfrontiert sah.

Dementsprechend positionierte der neue Leiter die Implementierung von Agile in der IT-Abteilung über mehrere Meetings mit dem Top-Management hinweg als heilsbringende strategische Option. Einerseits – so die These – sei Agile zielführend, um in Sinne des strategischen Plans des Top-Managements für flexiblere „Wertschöpfung, [...] Wertschöpfung für unsere KundInnen [und] weniger [...] Arbeitsverschwendung“ (Dokument) zu sorgen. Als vermeintliche „Allzweckwaffe“ positioniert, konnten die Top-ManagerInnen somit ihre verschiedenen, zum Teil gar widersprüchlichen Ziele in die Management-Methode projizieren.

Andererseits stand Agile nicht nur scheinbar im Einklang mit den artikulierten strategischen Zielen des Top-Managements, sondern lieferte auch vermeintlich klare Wege, wie diese dank Agile zu erreichen seien. Genau „[d]as gehört zu den Wundern von Methoden“ (Interview): Da Agile-Prozeduren zu der Zeit bereits umfassend dokumentiert waren und eine etablierte implementierungsunterstützende Industrie bestehend aus „Agile preachers“ zur Verfügung stand, erschien die Erreichung der strategischen Ziele durch die Einführung von Agile im Bereich des Machbaren.

Dementsprechend wurde Implementierung von Agile als durchaus attraktive strategische Option diskutiert. Im Sinne des risikoaversen Charakters der bei FFR getroffenen Entscheidungen stimmte das Top-Management jedoch keinesfalls leichtfertig einer Einführung der Management-Methode zu. Die Top-ManagerInnen ermöglichten lediglich ein vermeintlich kleines „Experiment“ (Feldnotiz) in einer Nische der IT-Abteilung.

### **Zunehmende Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung**

Im Zuge der Entscheidung des Top-Managements startete die Implementierung von Agile mit der Reorganisation der Arbeit von „60 ManagerInnen und Mitarbeitenden aus der IT-Abteilung“ (Feldnotiz), d.h. lediglich eines Bruchteils der in dieser Abteilung arbeitenden Personen. Diese Personen wurden „in zehn multidisziplinären Agile-Teams [sog. ‚Agile Release Trains‘] bestehend aus fünf bis acht Mitgliedern organisiert, die ihre Arbeit allesamt selbst organisieren sollten“ (Feldnotiz). Beauftragte „Agile preachers“ unterstützten die Agile-Teams bei der Einführung von Agile-Prinzipien und -Prozeduren. Genauer wurde die Teams darin trainiert, wie man Entwicklungen basierend auf

„working solutions“ und kurzzyklischen Arbeits- und Feedbackprozessen – sog. „sprints“ – durchführt, Systeme zur effektiven, kollektiven Echtzeitkommunikation einführt und nutzt (z.B. sog. „15-minute standup meetings“), und prozessbezogene Anspruchsgruppen in die laufende Arbeit konstruktiv einbindet. Da die IT-Abteilung im strategischen Fokus des Top-Managements stand und die im strategischen Plan formulierten Ziele erreichen sollte, hatten die von der Reorganisation betroffenen ManagerInnen und Mitarbeitenden zwar randständig Kontaktpunkte zur Strategieentwicklung. Eine Einbindung in die Strategieentwicklung war als solche jedoch nicht angedacht.

### FRRs Agile-Transformation

1. Reorganisation von von 60 ManagerInnen und Mitarbeitenden in Agile-Teams
2. Training von Agile-Prozeduren mit „Agile preachers“
3. Zunehmende Einbindung von Organisationsmitgliedern über die Grenzen der Agile-Teams hinaus
4. Demonstration der „Erfolge“ der Agile-Einführung
5. Skalierung von Agile: Reorganisation und Training von 270 ManagerInnen und Mitarbeitenden in Agile-Teams

Durch die Implementierung von Agile rückte jedoch die Notwendigkeit von Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung zunehmend in den Fokus. Einerseits erforderte die Ein- und Ausführung von Agile größere *Transparenz* im Sinne einer internen Verbreitung von Informationen über „strategische Prioritäten“, die gerade bearbeitet wurden. Strategische Prioritäten umfassen definierte Vorrangigkeiten bzgl. technischer und organisatorischer „features“ zur Erreichung von mehr Flexibilisierung, Effizienzsteigerung und KundInnenorientierung. D.h. „[in den Agile-Teams] machen wir transparent, was die richtigen Dinge sind, um die strategischen Ziele zu erreichen“ (Interview). Diese Transparenz-Notwendigkeit ergab

sich aus der Feingliedrigkeit von Agile-Prozeduren sowie den wechselseitigen Abhängigkeiten von einzelnen Leistungsbeiträgen. D.h. um produktiv an strategischen Prioritäten in den Agile-Prozeduren arbeiten zu können, mussten involvierte Personen jederzeit wissen, welche Prioritäten jeweils galten und wer aus den Agile-Teams an welchen Teilbereichen dieser Prioritäten arbeiteten.

Andererseits machte die Implementation von Agile eine größere *Inklusion* erforderlich, d.h. die in weiten Teilen eigenständige, nicht top-down vorgegebene Strategieentwicklung sowie die Einbindung weiterer ManagerInnen und Mitarbeitenden außerhalb der Agile-Teams. Letzteres zeigte sich insbesondere durch Interdependenzen der Agile-Teams mit den Finanz-, Rechts- und anderen Abteilungen, deren ManagerInnen und Mitarbeitende ebenfalls über jeweils geltende strategische Prioritäten informiert sein und zur Bearbeitung dieser Prioritäten zuliefern mussten. Zudem wurde Agile zunächst in seiner Reinform implementiert, d.h. die ein- und ausgeführten Prozeduren setzten auf mehr Eigenverantwortung in der Arbeitsausführung. Dementsprechend

„Durch die Implementierung von Agile rückte [...] die Notwendigkeit von Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung zunehmend in den Fokus.“

„werden Entscheidungen dazu, welche strategischen Aktivitäten zu priorisieren sind und wie viel Arbeit in diese investiert werden, von den Agile-Teams selbst getroffen“ (Feldnotiz).

Da die Implementierung des „Experiments“ vom Top-Management abegesenet wurde und die anderen Arbeitsbereiche nach wie vor Anweisungen nach dem Hierarchieprinzip Folge leisteten, unterstützten die umliegenden Abteilungen die Arbeit der Agile-Teams. Dementsprechend breitete sich bei FFR die zunehmende Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung über die Agile-Teams hinaus aus. Zudem sammelten die Agile-Teams Daten über die „Erfolge“ ihrer Arbeit, z.B. die Anzahl an abgeschlossenen Projekten, die auf „eine Effizienzsteigerung von 30 Prozent gegenüber der Prä-Agile-Ära, die als enorm erachtet wurde“ (Feldnotiz) verwies. Die Agile-Teams feierten diese „Erfolge“ sichtbar in eigens durchgeführten Veranstaltungen und legten sie dem Top-Management als Beweis der „Wirksamkeit“ von Agile vor.

Überzeugt von diesen Fortschritten, entschied das Top-Management, die Implementierung von Agile zu skalieren, indem die Management-Methode auf die Arbeit der gesamten IT-Abteilung übertragen würde. Auch in diesem Fall entschied das Top-Management in scheinbar risikoaverser Form, indem die Skalierung als testweises (und möglicherweise revidierbares) „Pilotprojekt“ (Interview) positioniert wurde.

### Kann das Top-Management die Öffnung der Strategieentwicklung revidieren?

In direkter Form betraf die Skalierung von Agile „270 ManagerInnen und Mitarbeitende aus der IT-Abteilung, deren Arbeit in 32 Agile-Teams mit je ca. sieben bis neun Mitgliedern“ (Feldnotiz) reorganisiert wurde. Indirekt waren hiervon jedoch nahezu alle Arbeitsbereiche bei FFR betroffen. Denn die zuvor begonnene Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung musste über die Agile-Teams hinaus in einem deutlich größeren Maßstab praktiziert werden. Dementsprechend waren plötzlich weite Teile der Belegschaft in der Strategieentwicklung involviert. D.h. letztlich ging FFR mit Agile „all in“ (Interview)

Das Top-Management bemerkte diese Entwicklung etwa sechs Monate nach dem Beginn der Skalierung von Agile. Die Top-ManagerInnen „stie-

„[D]ie durch die Implementierung von Agile ausgelöste Öffnung der Strategieentwicklung konnte nicht revidiert werden.“

ßen weiterhin in die Agile-Teams mit ihren [aus dem strategischen Plan abgeleiteten] Prioritäten vor“ (Interview) – verbunden mit der Erwartung, dass diese entsprechend zur Erreichung der in der Strategie 2020 definierten Ziele bearbeitet würden. Aufgrund des deutlich gestiegenen Ausmaßes der Ausführung von Agile wurde nun jedoch deutlich, dass diese Erwartungen nicht erfüllt werden konnten: Strategische Prioritäten und der eigene Ressourceneinsatz wurden weitgehend bottom-up entwickelt, d.h. die Agile-Teams entschieden weitestgehend eigenverantwortlich, welche Aktivitäten sie in welchem Ausmaß zur Realisierung der strategischen Ziele verfolgten. Mit anderen Worten:

Das Top-Management hatte die Kontrolle über die Strategieentwicklung verloren. Der Prozess war durch das Praktizieren von Transparenz und Inklusion nun „offener“ und nicht mehr der exklusive Hort des Top-Managements.

„Das Top-Management hatte die Kontrolle über die Strategieentwicklung verloren.“

Das Top-Management reagierte auf diese Diagnose einerseits mit einer aufgeführten Illusion von Kontrolle,

indem die Entwicklung hin zu Transparenz und Inklusion als ursprüngliches Ziel umfirmiert wurde („Das wollten wir eh erreichen!“). Andererseits versuchte das Top-Management, das Praktizieren von Transparenz und Inklusion zu revidieren, um die Kontrolle über die Strategie wieder zurückzugewinnen.

Transparenz und Inklusion waren jedoch inzwischen tief in die tägliche Arbeit der Belegschaft eingeschrieben. Dementsprechend konnten diese nicht einfach wieder „revidiert werden, [weil] dies alle intendierten strategischen Ergebnisse [Flexibilität, KundInnenorientierung, Effizienz] gefährden würde“ (Interview). Zudem riefen Versuche einer Revision der diagnostizierten Entwicklungen allseitige vehemente Gegenwehr hervor. Insbesondere die BefürworterInnen einer „reinen“ Ausführung von Agile hielten entgegen, dass jeglicher Eingriff in die Eigenverantwortung der Agile-Teams das Praktizieren der Management-Methode *ad absurdum* führen würde.

Letztlich einigte sich das Top-Management mit der Belegschaft auf eine „50:50-Regelung“ (Feldnotiz): Etwa die Hälfte der strategischen Prioritäten wurde vom Top-Management vorgegeben, etwa die andere Hälfte der strategischen Prioritäten wurde bottom-up entwickelt. Faktisch schränkte dieses Ergebnis die Agile-Teams jedoch kaum ein: „Wenn Papa Nein sagt, geh ich zu Mama... [...] wenn ich etwas nicht als strategische Top-down-Initiative bekomme, versuche ich es bottom-up“ (Interview).

Dementsprechend blieb nicht nur die Ausführung von Agile bei FFR bestehen. Auch die durch die Implementierung von Agile ausgelöste Öffnung der Strategieentwicklung konnte nicht revidiert werden – und wurde letztlich sogar per Regeleinführung formalisiert.

## Fazit

Agile zieht durch große Heilsversprechen wie „mehr Flexibilität“, aber auch zum Teil offen diagnostizierbare negative Effekte wie „weniger Innovation“ Aufmerksamkeit auf sich. Wie die vorliegende Illustration zeigt, hat die Implementierung von Agile auch weitreichende verdeckte Implikationen, die durch das Evozieren von mehr Transparenz und Inklusion sogar in die Strategieentwicklung eingreifen können. Diese Implikationen werden verdeckt, indem große, zum Teil gar widersprüchliche Heilsversprechen mit klar dokumentierten Prozeduren zur Realisierung dieser Versprechen verknüpft werden, so dass tiefere Implikationen wie das Ein- und Ausführen von Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung unentdeckt bleiben. Diese weitreichenden Implikationen sind nicht notwendigerweise in jedem Fall mit negativen Folgen behaftet. So kann eine

größere Offenheit in der Strategieentwicklung unter Umständen zu besseren Strategien und ein größeres Engagement bei deren Implementierung beitragen.<sup>11</sup> Jedoch zeigt die Illustration, dass bei der Implementierung von Agile mit weitreichenden nichtintendierten Nebeneffekten zu rechnen ist, sofern die weniger naheliegenden Implikationen dieses Prozesses nicht durch einen Tiefenblick aufgedeckt werden.

Die zuvor aufgeführten Leitfragen liefern Anhaltspunkte für einen derartigen Tiefenblick. Diese Reflexionsfragen schaffen schrittweise und in Summe ein Bewusstsein für mögliche verdeckte Implikationen der Implementierung von Agile, um einem Kontrollverlust vorzubeugen. Dies geschieht, indem nicht nur artikulierte, sondern auch nicht artikulierte Wünsche und Forderungen in den Blick genommen („why“), Relationen von Agile zu gegenwärtigen Arbeitslogiken hinterfragt („how“), die Einbindung von „Agile preachers“ und deren vorder- und hintergründige Intentionen reflektiert („who“) und konkrete Veränderungen in zweiseitigen Arbeitsbereichen aufgedeckt werden („where“).

### ! Stop-and-reflect: Leitfragen zur Identifikation von Implikationen der Implementierung von Agile

**Why:** Warum soll Agile implementiert werden? Welche tieferliegenden Gründe stecken hinter den offen artikulierten Wünschen und Forderungen nach Agile? Welche Wünsche und Forderungen werden mglw. nicht artikuliert?

**How:** Wie soll Agile implementiert werden? Welche konkreten Prozeduren sollen ein- und ausgeführt werden? Welche Grundsätze stehen hinter der in diesen Prozeduren skizzierten Arbeitsweise? Wie verhalten sich diese Grundsätze in Relation zur gegenwärtigen Arbeitsweise?

**Who:** Wer soll Agile implementieren: die ManagerInnen und Mitarbeitenden allein oder unter Mithilfe von „Agile preachers“? Warum wird auf Agile als Option in dieser oder jener Form in Entscheidungsprozessen verwiesen? Was rücken diese Verweise in den Vordergrund, was in den Hintergrund?

**Where:** Wo soll Agile implementiert werden? In welchen Arbeitsbereichen soll Agile ein- und ausgeführt werden? In welcher Form würde sich die Arbeitsweise in diesen Arbeitsbereichen verändern?

## Literatur

- <sup>1</sup> vgl. dazu beispielsweise Busch, M.W., & Link, K. (2022). Mit dem richtigen Mindset zu mehr Agilität? Einordnung, kritische Reflexion und Entwicklung. *Austrian Management Review* 12: 130-140; Renzl, B., Mahringer, C.A., Rost, M. & Scheible, L. (2021). Organizational agility: Current challenges and future opportunities. *Journal of Competences, Strategy & Management* 11: 1-10.
- <sup>2</sup> vgl. dazu Pries-Heje, J., & Bucka-Lassen, D.B. (2018). „Agile metoder.“ Hvordan går det ProjektDanmark?: Projektlederundersøgelsen.
- <sup>3</sup> vgl. dazu Denning S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York et al.: AMACOM.

- 
- <sup>4</sup> vgl. Chan, F.K.Y., & Thong, J.Y.L. (2009). Acceptance of agile methodologies: A critical review and conceptual framework. *Decision Support Systems* 46: 803-814.
- <sup>5</sup> vgl. Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., & Martin Fowler, J. G. (2001). Manifesto for agile software development. <https://agilemanifesto.org/>
- <sup>6</sup> vgl. dazu Denning S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York et al.: AMACOM.
- <sup>7</sup> vgl. Carroll, J., & Morris, D. (2015). *Agile Project Management in easy steps*, 2. Aufl. Warwickshire, UK: Easy Steps Ltd.
- <sup>8</sup> vgl. Annosi, M.C., Foss, N., & Martini, A. (2020). When Agile harms learning and innovation (and what can be done about it). *California Management Review* 63: 61-80.
- <sup>9</sup> vgl. Khanagha, S., Volberda, H.W., Alexiou, A., & Annosi, M.C. (2022). Mitigating the dark side of agile teams: Peer pressure, leaders' control, and the innovative output of agile teams. *Journal of Product Innovation Management* 39: 334-350.
- <sup>10</sup> vgl. Stjerne, I., Geraldi, J., & Wenzel, M. (2022). Strategic practice drift: How open strategy infiltrates the strategy process. *Journal of Management Studies*. DOI: 10.1111/joms.12895
- <sup>11</sup> vgl. Hautz, J., Seidl, D. and Whittington, R. (2017). 'Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics'. *Long Range Planning*, 50: 298-309.

### Information zu den AutorInnen

Prof. Dr. Matthias Wenzel ist Professor für Organisation an der Leuphana Universität Lüneburg. Er untersucht Prozesse und Praktiken des Organisierens und Strategisierens sowie deren Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft, z.B. in Kontexten wie der Medienbranche, den UN Sustainable Development Goals und Startup-Ökosystemen. Seine derzeitigen Arbeitsschwerpunkte sind organisationale Identität, Temporalität und Multimodalität.

Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Iben Stjerne ist Professorin für Strategy and Leadership Development an der Danish Technical University in Kopenhagen. Sie verfasst ethnografischen Abhandlungen zur Zeit und Zeitlichkeit von Management- und Strategiepraktiken. Diese sind in diversen Kontexten situiert, in denen Zeit ein zentrales organisatorisches Prinzip darstellt, z.B. HR-Selektionsprozessen, den UN Sustainable Development Goals, temporäres Organisieren und Agile.

Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Joana Geraldi ist Professorin für Organisation an der Copenhagen Business School sowie Honorary Research Fellow an der UCL Bartlett School of Sustainable Construction in London. Ihre Passion gilt Projekten. Sie untersucht, wie Projekte in und zwischen Organisationen geformt und koordiniert werden. Ihre Forschungsinteressen umfassen u.a. Paradoxien, Temporalität, Unsicherheit und Entscheidungsprozesse. Ihre empirische Arbeit ist fokussiert auf projektbasierte Unternehmen und Industrien wie z.B. ingenieurszentrierte, Bau- und Pharmaunternehmen.



**Lucas A. Müller**

Externer Wissenschaftler  
an der AG für Technologie- und  
Innovationsmanagement, Philipps-  
Universität Marburg

lucas.mueller@wiwi.uni-marburg.de



**Michael Stephan**

Professor  
für Technologie- und Innovations-  
management, Philipps-Universität  
Marburg

michael.stephan@wiwi.uni-marburg.de

## Erfolgsfaktor Diversität

### Wie Unternehmen Diversität in dreieinhalb Schritten erfolgreich managen

Diversität birgt viele Vorteile. So entstehen radikale Innovation selten im behaglichen unternehmerischen Einheitsbrei. Diversität fördert Aufgeschlossenheit und stärkt das Innovationspotenzial, welches von unterschiedlichen Meinungen, offenem Diskurs und unterschiedlichen Perspektiven profitiert. Den meisten Unternehmen ist das bewusst. Dennoch birgt eine heterogene Belegschaft auch Risiken und Gefahren. Konflikte werden als unproduktiv angesehen und können dem Betriebsklima schaden. Offensichtlich gibt es einen Trade-off, aufgrund dessen Diversität als "zweischneidiges Schwert" angesehen wird. Dieser vermeintliche Zielkonflikt kann jedoch umgangen werden: Führungskräfte sollten über einen strategischen Werkzeugkasten verfügen, der dabei hilft, die positiven Effekte der Diversität hervorzuheben und die negativen zu verhindern. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte in international ausgerichteten Unternehmen, die regelmäßig mit unterschiedlichsten Diversitätsfaktoren konfrontiert werden. Der vorliegende Artikel stellt dreieinhalb Managementschritte vor, um eine tiefliegende Wertehomogenität, trotz vorhandener Vielfalt auf der greifbaren soziodemografischen Ebene, zu schaffen und zu erhalten. Diese tiefliegende Homogenität auf der Werteebene ist entscheidend, um die Vorteile von Diversität zu nutzen und gleichzeitig ihre Nachteile zu umgehen.

### Einleitung: Diversität als zweiseitiges Schwert

Diversität ist ein in allen Bereichen der Gesellschaft viel diskutiertes Thema. Dies gilt auch für die Geschäftswelt und damit für die Arbeit von Führungskräften, ManagerInnen und MitarbeiterInnen. Der weltweit tätige Finanzdienstleister Citigroup etwa gilt der Unternehmensberatung McKinsey & Company zufolge als Vorbild für das erfolgreiche Management von Vielfalt.<sup>1</sup> Die Beförderung von MitarbeiterInnen erfolgt ausschließlich auf der Grundlage ihrer Fähigkeiten und ihres Potenzials, unabhängig von offensichtlichen Diversitätsmerkmalen wie Geschlecht, ethnische Herkunft, Rasse, Sexualität, Religion, Alter, Kultur oder Erziehung. Die Citigroup stellt Gleichberechtigung,

Verantwortlichkeit und Transparenz in den Mittelpunkt ihres strategischen Handelns. Als weitere positive Beispiele in der McKinsey-Studie zu vorbildlichem Diversity-Management gelten die Unternehmen Pentair oder Lockheed-Martin. Letzteres ist ein innovatives Luft- und Raumfahrtunternehmen, das mehr als 110.000 MitarbeiterInnen aus aller Welt beschäftigt. Auch im deutschsprachigen Raum gibt es laut der Initiative „Charta der Vielfalt“ zahlreiche Unternehmen, die einen großen Wert auf Diversität legen.<sup>2</sup> Hierzu zählen beispielsweise Audi, Bosch, die Deutsche Bahn, Henkel oder die österreichische Erste Bank. Doch wie kommt es, dass sich Diversität zu einem Megatrend der modernen Managementliteratur entwickelt hat?

Es gibt zahlreiche Gründe für diese Entwicklung. In der sozioökonomischen Sphäre wirken mehrere demografische Veränderungen auf Organisationen und ihre Belegschaften. Hierzu zählen die weltweit steigende Erwerbstätigkeit von Frauen, technologische Innovationen, die den Mix der Arbeitskräftevielfalt am virtuellen Arbeitsplatz beschleunigen, die Migration von ArbeitnehmerInnen oder der steigende Bildungsstand.<sup>3</sup> Darüber hinaus wirken soziale Bewegungen wie "Black Lives Matter" oder "#MeToo" als Katalysatoren für Unternehmenskulturen des Respekts und der gegenseitigen Wertschätzung. Als Folge dieser gesellschaftlichen Trends und Debatten hat sich Diversität zu einem eigenständigen strategischen Imperativ entwickelt. Unternehmen haben erkannt, dass Vielfalt die Arbeitgeberattraktivität erhöht.<sup>4</sup> Ein weiterer Grund für die wachsende Bedeutung von Diversität am Arbeitsplatz ist die immer schneller voranschreitende Globalisierung, wodurch Talente zu einem international gesuchten Gut werden. Kombiniert mit steigenden Qualifikationsanforderungen sowie demografischen Entwicklungen und dem einhergehenden Arbeitskräftemangel, führt dies zu immer heterogeneren Belegschaften.<sup>5</sup> Führungskräfte sollten daher eine leichtfertige, oft ironische oder gar zynische Sichtweise auf die wachsende Bedeutung von Diversität vermeiden.<sup>6</sup> Sie ist nicht nur wichtig für die Gewinnung und Bindung von Talenten, sondern hat für Unternehmen auch leistungssteigernde Vorteile.<sup>7</sup> Diversität gilt als fruchtbarer Boden für Kreativität und Innovationen. Sie schafft voneinander abweichende Perspektiven und führt somit zu besseren Problemlösungsfähigkeiten.<sup>8</sup>

### Erfolgsfaktor Diversität

Daan van Knippenberg argumentiert, dass die Unterschiede zwischen Menschen in Bezug auf ihre Herkunft, ihre Arbeits- und Lebenserfahrungen auch mit einer Vielfalt an Wissen, Einsichten und Perspektiven einhergehen. Durch den Austausch, die Diskussion und die Integration dieser unterschiedlichen Informationsressourcen können Teams und Organisationen Synergieeffekte aus dieser Diversität ziehen, um kreativer und innovativer zu sein, qualitativ hochwertigere Entscheidungen zu treffen und bessere Lösungen für anspruchsvolle Probleme zu entwickeln.

Gleichwohl braucht es mehr als eine soziodemografisch heterogene Belegschaft, um von ihr zu profitieren. Aufgrund eines größeren und breiteren Pools an Informationen, Wissensständen und Perspektiven kann Vielfalt zwar zu positiven Effekten führen. Gleichzeitig kann ein unangemessener Umgang mit Diversität auch unüberbrückbare Spannungen zur Folge haben, die durch stereotypes Denken, unbewusste Voreingenommenheit, permanente Reibereien, mangelndes Vertrauen und Fehlkommunikation

entstehen.<sup>9,10</sup> Diese organisatorischen "Party-Stopper" resultieren aus kategorialen Denken (z. B. "alle Österreicher tragen Lederhosen und Dirndl" oder "Italiener kommen immer zu spät"), gepaart mit einem Ingroup-Bias (Fremdgruppenabwertung, z. B. "nicht-deutsche MitarbeiterInnen sind unstrukturiert") und können die positiven Auswirkungen von Vielfalt wie Kreativität und Innovation hemmen.<sup>11</sup>

In Anbetracht dieser positiven wie negativen Effekte wird Diversität auch als "zweischneidiges Schwert" beschrieben.<sup>12</sup> Folglich ist es von entscheidender Bedeutung, den „richtigen“ Umgang mit Diversität zu finden: Die vorteilhafte Seite des Schwertes muss innerhalb der Organisation geschärft und die andere, erfolgshemmende Seite abgestumpft werden. Der vorliegende Artikel zeigt Ansätze für den richtigen Schliff des Schwerts und das erfolgreiche Management personeller Diversität mittels eines strategischen Werkzeugkastens auf. Als Vorbild für den erfolgreichen Umgang mit Diversität dienen Best-Practice-Erkenntnisse aus einem niederländischen Fintech-Einhorn. Wir stellen in dreieinhalb Schritten dar, wie eine tiefgreifende Homogenität bei gleichzeitiger soziodemografischer Vielfalt geschaffen und als Treiber für den Erfolgsfaktor Diversität genutzt werden kann.

### Der Schlüssel zum Erfolg: Homogenität trotz Diversität

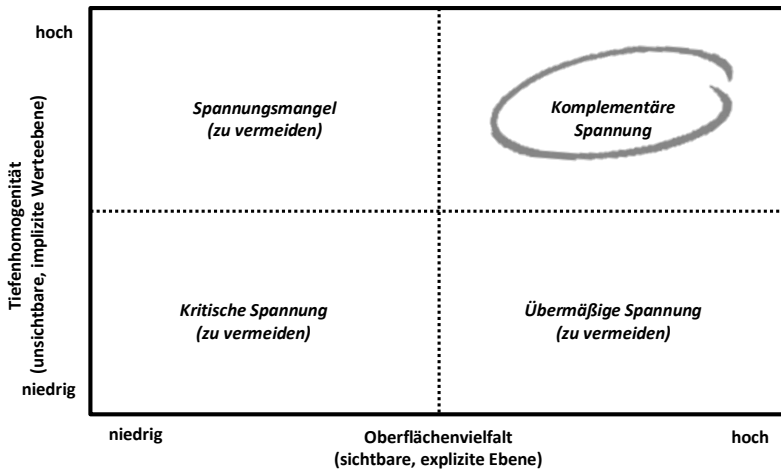
Diversität ist ein gängiges Buzzword, von dem viele Führungskräfte nur ein vages Verständnis haben. Im akademischen Kontext wird Diversität als "kompositorische Unterschiede zwischen Menschen innerhalb einer Arbeitseinheit" und damit als Variation eines jeden Merkmals, das Individuen voneinander unterscheidet, beschrieben.<sup>13</sup> Dies umfasst Merkmale wie Alter, Geschlecht, Sexualität, Berufserfahrung, Erziehung oder Bildung. In global ausgerichteten Unternehmen können Diversitätsfaktoren vor allem den kulturellen Hintergrund einbeziehen, welcher häufig mit anderen Diversitätsfaktoren einhergeht. Dennoch müssen verschiedene Ebenen der Diversität unterschieden werden. Unter „oberflächlicher“ Diversität werden sichtbare bzw. leicht greifbare soziodemografische Unterschiede bei Merkmalen wie Alter, Herkunft und Geschlecht verstanden, während zur „tiefliegenden“ Diversität Attribute wie Werte, Fähigkeiten und Einstellungen gezählt werden.<sup>14</sup> Die Unterscheidung zwischen „oberflächlicher“ und

### i Empirische Grundlage

Das im vorliegenden Artikel beschriebene Modell basiert auf der qualitativen Tiefenanalyse eines in den Niederlanden beheimateten Fintech-Unicorns. Das in Amsterdam ansässige Unternehmen betreibt knapp 30 Standorte weltweit und beschäftigt ca. 3.800 MitarbeiterInnen aus mehr als 115 Ländern in divers zusammengesetzten Teams. Die Tiefenfallstudie stützt sich auf 20 Interviews mit oberen und mittleren Führungskräften, passiven Feldbeobachtungen im Unternehmen sowie einer Vielzahl von Dokumenten wie Geschäftsberichten oder Corporate Magazines. Die gesammelten Daten wurden induktiv, gemäß der Gioia-Methode, ausgewertet und mittels eines mehrstufigen Kodierungsverfahrens aufgearbeitet.

Homogenität und Diversität schließen sich keineswegs gegenseitig aus!

tiefligender Diversität ist jedoch nicht immer eindeutig und trennscharf. Die oberflächliche, soziodemografische Vielfalt umfasst ebenfalls nicht auf den ersten Blick sichtbare, aber leicht greifbare Differenzen (wie Kultur, Bildung oder sexuelle Orientierung), während die tiefliegende Diversität eher schwer greifbare Merkmale wie die Mentalität, geistige Einstellung und Denkweise einer Person umfasst. Auf der Grundlage der bereits erwähnten Untersuchung eines niederländischen Fintech-Unicorns konnte festgestellt werden, dass offensichtliche Diversitätsmerkmale nicht unbedingt mit tiefliegenden Diversitätsmerkmalen wie einer offenen Geisteshaltung, Positivität oder Zielstrebigkeit des Einzelnen einhergehen.



**Abbildung 1: Tiefenhomogenität bei hoher Oberflächendiversität führt zu einem komplementären Spannungsverhältnis**

Die Studie des niederländischen Fintech-Unicorns hat gezeigt, dass eine möglichst homogene Ausrichtung auf diesen tiefliegenden Merkmalsebenen in der gesamten Organisation eine gemeinsame Basis für eine soziodemografisch vielfältige Belegschaft darstellt. Während die Diversität auf der sichtbaren bzw. expliziten Ebene die Grundlage für Innovation und Kreativität legt, schafft die Homogenität auf den tieferliegenden Einstellungs- und Wertebenen für die nötige soziale Kohäsion und vermeidet Konflikte und Spannungen. Die tiefliegende Wertehomogenität einer Belegschaft bewirkt folglich keine Unterdrückung von hilfreichen und wertvollen perspektivischen Unterschieden, sondern schafft eine gemeinsame Basis, um Voreingenommenheit zu vermeiden und das Bewusstsein für Unterschiede zu schärfen, indem sie positive Assoziationen mit Vielfalt schafft, anstatt die Identität des Einzelnen zu bedrohen. Homogenität und Diversität schließen sich also keineswegs gegenseitig aus. Im Folgenden wird dargestellt, wie ManagerInnen in dreieinhalb Schritten eine tiefliegende Homogenität bei oberflächlicher Vielfalt herstellen können:

## Schritt 1: Die richtigen MitarbeiterInnen einstellen

Der Erfolg eines Teams basiert auf der Zusammenstellung der einzelnen Mitglieder. Das ist für ein produzierendes Unternehmen und seine MitarbeiterInnen nicht anders als für eine Fußballmannschaft. Ein erfolgreicher Trainer braucht SpielerInnen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Eigenschaften um zu Gewinnen. Gleichzeitig braucht ein erfolgreiches Team aber auch eine gemeinsame Basis als Grundlage für die verschiedenen individuellen Eigenschaften und Diversitätsmerkmale. Diese gemeinsame Basis schweißt ein Team trotz aller Unterschiedlichkeit erst zusammen. Die personelle Zusammenstellung spielt folglich eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Vielfalt in Erfolg. Konkret kann ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Streben nach Vielfalt an der Oberfläche und der Herstellung von Homogenität auf einer tieferen Ebene durch die Auswahl geeigneter Personen mit den angestrebten Eigenschaften stark begünstigt werden. Bei einer effektiven und ausgewogenen Personalplanung müssen die HR-ManagerInnen also gleichermaßen nach Diversität und Homogenität streben.

Oberflächliche Vielfalt wird durch eine aktive Wertschätzung und Anwerbung von MitarbeiterInnen mit unterschiedlichsten Diversitätsmerkmalen erreicht. Insbesondere das Recruiting des Unternehmens sollte sich der Tatsache bewusst sein, dass personelle Vielfalt und der daraus resultierende Informationsgewinn zu einer höheren Leistung führen kann. Um die gewünschte Diversität zu gewährleisten, sollte auf die richtige Adressierung geachtet werden, indem verschiedene Interessengruppen am Einstellungsprozess beteiligt werden. Dazu sollte ein Unternehmen klare Vorgaben definieren, welche Diversitätsmerkmale angesprochen werden sollen. Eigenschaften wie Geschlecht, Alter, Ausbildung, Berufserfahrung oder Kultur sollten kontinuierlich kontrolliert werden, um unterrepräsentierte Attribute zu identifizieren, die für den Unternehmenserfolg wichtig sein können. Zur Zielerreichung sind regelmäßige anonyme Diversity-Feedback-Umfragen unter Einbeziehung repräsentativer Interessengruppen sinnvoll.

Eine starke Diversifizierung der Belegschaft birgt jedoch auch die Gefahr von Spannungen. Daher sollte das Streben nach Vielfalt als Einstellungskriterium durch ein intensives Screening der BewerberInnen ausgeglichen werden, um festzustellen, ob eine Person charakterlich für das Unternehmen und die Arbeit in einem diversen Umfeld geeignet ist. Dies geschieht in zweierlei Hinsicht: Zum einen sollte die Denkweise des Einzelnen überprüft und mit Merkmalen und Einstellungen wie Offenheit, Einfühlungsvermögen oder Lernbereitschaft verglichen werden. Zum anderen sollte das Verhalten des Bewerbers in kritischen Situationen genau unter die Lupe genommen werden. Hierzu dienen Assessments zu Themen wie Stereotypendenken, Teamfähigkeit und Vorurteilen („unconscious bias“). Klar formulierte Unternehmensrichtlinien können als Leitfaden dienen, wie sich MitarbeiterInnen in bestimmten Situationen verhalten sollen. Hierzu gehört z. B. die Direktheit bzw. Gradlinigkeit im Kommunikationsstil, welcher häufig durch den kulturellen Hintergrund eines Individuums variiert. Erfüllt eine Person nicht ein angemessenes Minimum eines solchen Kriteriums, sollte im Sinne eines zu großen Reibungspotenzials keine Einstellung erfolgen. Bestimmte Eigenschaften können jedoch nach dem Auswahlprozess entwickelt und geformt werden.

## Schritt 2: Das richtige Onboarding

Der zweite Schritt betrifft das Onboarding neuer MitarbeiterInnen. Während der Auswahlprozess sicherstellt, dass neue MitarbeiterInnen bestimmte Merkmale in Bezug auf soziodemografische Unterschiede sowie tiefliegende Ähnlichkeiten erfüllen, besteht nun die Möglichkeit, sie im Einklang mit den Philosophien und Anforderungen des Unternehmens zu formen.<sup>15</sup> Vor diesem Hintergrund sind zwei Dinge entscheidend.

Erstens muss die oberflächliche Diversität durch die Schaffung von kollektivem Bewusstsein und Wertschätzung gefördert werden. Dies kann vor allem durch gezielte Trainings und Workshops während des Onboardings erreicht werden. Ziel ist es, neue MitarbeiterInnen für die Bedeutung und die positiven Auswirkungen von Vielfalt zu sensibilisieren. Das Onboarding eines Unternehmens sollte Diversität daher als ein Schlüsselement des gesamten Programms behandeln. Verhaltensschulungen zu verschiedenen Arten von Vielfalt, wie kulturelles Verständnis, sowie die Vorstellung interner Initiativen und unternehmensinterner Interessensgemeinschaften leisten einen wichtigen Beitrag zur Schaffung psychologischer Sicherheit.<sup>16</sup> Psychologische Sicherheit beschreibt die Auffassung, Risiken innerhalb eines Teams oder einer Organisation eingehen zu können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Sie ist wichtig, da so das Einbringen alternativer Meinungen, Ideen und Vorgehensweisen begünstigt wird. Es ist schlichtweg leichter, sich zu äußern und eine andere Perspektive zu vertreten, wenn man sich sicher fühlt.<sup>17</sup>

Neben der Förderung der Diversität ist es jedoch auch wichtig, die Homogenisierung auf Werte- und Einstellungsebene weiter voranzutreiben. In diesem Zusammenhang sind zwei Dinge wesentlich. Zum einen sollten Neueinsteiger bereits mit den Leitlinien des Unternehmens vertraut gemacht werden. Dazu können praktische Kommunikationsrichtlinien gehören, wie z. B. "Nimm den Hörer in die Hand, anstatt dich nur auf E-Mails zu verlassen" oder "Wir reden Klartext". Durch eine offene und direktere Kommunikation können mögliche Missverständnisse zwischen Menschen mit kulturell unterschiedlichen Kommunikationsgewohnheiten vermieden werden. Zum anderen sollen neue MitarbeiterInnen mit einer offenen, einfühlsamen und integrativen Denkweise vertraut gemacht werden, die für die Arbeit in einem vielfältigen Unternehmensumfeld wichtig ist. Dies kann durch ein entsprechendes kognitives Training („Diversity Coaching“) realisiert werden. Schließlich dürfen auch restriktive Managemententscheidungen nicht kategorisch ausgeschlossen werden. Wenn ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin nicht der gewünschten Einstellung und dem gewünschten Verhalten entspricht oder durch mangelnde Wertschätzung gegenüber Diversität auffällt, sollte eine vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses in Betracht gezogen werden.

## Schritt 3: Kontinuierliches Management

Nach der auf Heterogenität sowie Homogenität ausgerichteten Rekrutierung und Einarbeitung spielen die laufenden Managementaktivitäten eine wesentliche Rolle für den erfolgreichen Umgang mit Diversität. Wie bei den ersten beiden Schritten des Managementmodells ist es auch im täglichen Umgang mit der Belegschaft wichtig, ein

Gleichgewicht zwischen oberflächlicher Heterogenität und tiefgreifender Homogenisierung zu gewährleisten.

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Schritten sollte die Vielfalt hier aktiv genutzt werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Anerkennung der positiven Effekte von Vielfalt weiter zu fördern und ihren Stellenwert zu unterstreichen. Dies lässt sich durch kontinuierliche Schulungen zur kulturellen Intelligenz sowie durch Seminare zu unbewussten Vorurteilen („unconscious bias“) erreichen. Außerdem spielt ein inklusiver Führungsstil eine wichtige Rolle, welcher ausdrücklich unterschiedliche Ansichten und Meinungen fordert und fördert. Darüber hinaus ist es insbesondere in international ausgerichteten Unternehmen von Vorteil Geschäftsreisen ins Ausland zu fördern. Reisen tragen nicht nur zum Transfer von Wissen und Unternehmenskultur von einem Standort zum anderen bei, sie fördern auch die kulturelle Intelligenz und das kulturelle Bewusstsein der MitarbeiterInnen.<sup>18</sup> Darüber hinaus spielt die Förderung des aktiven Auslebens individueller Unterschiede eine wichtige Rolle. Die Schaffung von Interessengruppen (z. B. LGBTQ+, BIPoC oder andere Interessengemeinschaften), die über den Aufgabenbereich hinausgehen, schafft psychologische Sicherheit und kann als Ideenquelle für weitere Diversitätsmaßnahmen dienen (siehe Schritt 1).

Neben der Akzeptanz von Diversität muss auch die kontinuierliche tiefliegende Homogenisierung der Belegschaft im täglichen Geschäft vorangetrieben werden. Dies geschieht unter anderem durch die weitere Vertiefung homogenisierender Unternehmensleitlinien. Diese sollten eine Vision für die Arbeit im Unternehmen enthalten. Praktische Handlungs- und Kommunikationsleitlinien stellen einen allgemeinen Bezugsrahmen dar und können dazu dienen z. B. kulturelle Fehlinterpretationen vermeiden. Um ihr volles Potenzial auszuschöpfen ist es wichtig, dass diese Handlungsempfehlungen im gesamten Unternehmen anerkannt und befolgt werden. Das ständige Erinnern an und Auffrischen von internen Leitfäden durch Workshops, Schulungen und von Führungskräften geführte Vorträge kann so zu einer starken Unternehmensidentität führen, die wiederum die Voreingenommenheit zwischen Gruppen verringert und Diversität zum Erfolgsfaktor werden lässt. Im dritten Schritt geht es neben den Verhaltensrichtlinien auch um die weitere Homogenisierung des Mindsets der MitarbeiterInnen. Dies kann vor allem durch kontinuierliches Mentoring erreicht werden, bei dem gemeinsame Arbeitsweisen und Werte geschaffen werden.<sup>19</sup> Darüber hinaus können regelmäßige informelle Treffen und Networking-Veranstaltungen dazu führen, dass der Zusammenhalt gestärkt und integrative Denkweisen assimiliert werden.<sup>20</sup> Weiterhin kann die Umsetzung von Initiativen, die auf die Entwicklung von Denkweisen wie Empathie und Offenheit abzielen, den Zusammenhalt unter den MitarbeiterInnen stärken. Die ständige Förderung eines einheitlichen Mindsets ist ein fruchtbarer Boden für eine starke Unternehmensidentität, welche Kreativität und damit auch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens begünstigt. Und das nicht trotz der Unterschiede, sondern gerade wegen ihnen. Ein hervorragendes Beispiel hierfür ist das deutsche Unternehmen Bosch, dessen starke Unternehmensidentität auf sozialer Verantwortung beruht, welche auf den Firmengründer Robert Bosch zurückgeht. Auch der niederländische Zahlungsverkehrsdienstleister Adyen ist ein hervorragendes Beispiel für eine starke

Unternehmens-identität, die sich gleichzeitig aus unterschiedlichen Perspektiven und einem einheitlichen Werte- und Einstellungsgerüst nährt.

### **Schritt 3,5: Den richtigen Kontext schaffen**

Der letzte Teil des Leitfadens zur Schaffung und Aufrechterhaltung von Diversität als Erfolgsfaktor wird häufig vergessen. Und wenn er nicht ganz vergessen wird, erhält dieser Aspekt oft nicht die angemessene Aufmerksamkeit, die ihm eine Führungskraft widmen sollte. Der gesamte Unternehmenskontext, in dem sämtliche Handlungen der MitarbeiterInnen eingebettet sind, ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Diversität.<sup>21</sup> Viele Unternehmen führen Initiativen wie Mentoring oder Unconscious-Bias-Trainings durch. Dennoch scheitern diese häufig an einem Unternehmenskontext, der den Erfolg von Diversity im Wege steht.<sup>22</sup> Dieser Kontext kann auch als Teil der Unternehmenskultur angesehen werden und muss eine Quelle kollektiver Identität sein während er gleichzeitig Raum für individuelle Unterschiede lässt. Die Zusammensetzung eines solchen Kontexts muss in zweierlei Hinsicht wirksam sein.

Erstens muss der Kontext diversitätsfördernd sein. Dies wird durch kollektive Wertschätzung, gegenseitigen Respekt und Vertrauen erreicht, sodass sich auf Basis psychologischer Sicherheit eine Kultur des Ausdrückens von Unterschieden und Meinungen entwickeln kann. Es ist sehr wichtig, dass Kontextfaktoren vom Topmanagement vorgelebt werden, da Werte und Prinzipien somit von MitarbeiterInnen erst als wichtig und glaubwürdig erachtet werden. Ein weiterer Aspekt ist die kollektive Förderung des Ausdrückens von Unterschiedlichkeit. Dies wirkt stark motivierend und fördert Inklusion. Unternehmen, deren Kultur ein Gefühl ungleicher Behandlung vermitteln, haben es schwer die Vorteile unterschiedlicher Perspektiven für sich zu nutzen. Das proaktive Aufzeigen von Initiativen und Räumen der Freiheit schafft ein Klima des Vertrauens und der Gleichheit, das zum Ausdruck von Vielfalt führt und umgekehrt.

Zweitens muss der Unternehmenskontext ein verbindendes Element für die gesamte Belegschaft sein. Folglich dient er nicht nur der Förderung der Vielfalt, sondern auch der Förderung der grundlegenden Homogenisierung. Dies kann durch gemeinsame Handlungsweisen und Gewohnheiten realisiert werden. Einen wichtigen Beitrag hierfür leistet die kollektive Umsetzung der bereits erwähnten Unternehmensrichtlinien. Diese können festlegen, wie in bestimmten Situationen interagiert, reagiert und kommuniziert wird. Ferner spielt auch die Einstellung des Einzelnen eine wichtige Rolle. Eine kollektive Geisteshaltung, die auf Akzeptanz und Offenheit beruht, schafft ein in der Tiefe homogenes Arbeitsumfeld und mindert Voreingenommenheit sowie die Angst vor Identitätsverlust.

### **Schlussbetrachtung**

Basierend auf Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis spielt eine tiefere Homogenität der Belegschaft auf der Werte- und Einstellungsebene eine wichtige Rolle, um oberflächliche Diversität als organisationalen Erfolgsfaktor nutzen zu können. Diversität führt durch die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven und Meinungen zu gesteigerter Kreativität und unternehmerischer Innovationskraft, während eine tiefgreifende

Homogenisierung der Belegschaft dafür sorgt, dass zu viel Reibung vermieden wird. Die grundlegende Homogenisierung dient entsprechend als gemeinsame Basis für individuelle Unterschiede. Sie mildert die Gefahr von Identitätsangst und verstärkt die vielen Vorteile, die Diversität durch multiple Perspektiven mit sich bringt. Unser dreieinhalb-stufiges Modell bietet einen forschungsbasierten und praktisch umsetzbaren Ansatz, um eine tiefe Homogenität innerhalb oberflächlicher Diversität zu erreichen. Damit stellen wir eine Management-Toolbox zur Verfügung, die entscheidend ist, um die Vorteile der Vielfalt zu nutzen und gleichzeitig ihre Nachteile zu umgehen.

## Literatur

- <sup>1</sup> McKinsey & Company (2020). "Diversity Wins - How Inclusion Matters".
- <sup>2</sup> Charta der Vielfalt, <https://www.charta-der-vielfalt.de/>
- <sup>3</sup> Barak, M. E. M., & Travis, D. J. (2012). Socioeconomic trends: Broadening the diversity ecosystem. In *The Oxford handbook of diversity and work* (p. 393). Oxford University Press.
- <sup>4</sup> Dauth, T., Schmid, S., Baldermann, S., & Orban, F. (2021). Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.007>.
- <sup>5</sup> Minbaeva, D., Fitzsimmons, S., & Brewster, C. (2021). Beyond the double-edged sword of cultural diversity in teams: Progress, critique, and next steps. *Journal of International Business Studies* 52: 45-55. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00390-2>; Morris, S., Snell, S., & Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies* 47: 723-747., <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.25>.
- <sup>6</sup> Dukach, D. (2022). DEI Gets Real, *Harvard Business Review*.
- <sup>7</sup> Stahl, G.K. & Maznevski, M.L. (2021). Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Retrospective of Research on Multicultural Work Groups and an Agenda for Future Research, *Journal of International Business Studies* 52: 4–22, <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>; Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1): 75-92, <https://doi.org/10.1353/bsp.2020.0007>.
- <sup>8</sup> Bouncken, R., Brem, A., & Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management* 20(01): 1650012, <https://doi.org/10.1142/S1363919616500122>; Wang, J., Cheng, G. H. L., Chen, T., & Leung, K. (2019). Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 40(6): 693-708., <https://doi.org/10.1002/job.2362>.
- <sup>9</sup> Van Knippenberg, D. & Mell, J.N. (2016). Past, Present, and Potential Future of Team Diversity Research: From Compositional Diversity to Emergent Diversity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136: 135–45, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.007>.
- <sup>10</sup> Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review* 74(5): 79-90.
- <sup>11</sup> Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022). A diversity mindset perspective on inclusive leadership. *Group & Organization Management*, 47(4): 779-797, <https://doi.org/10.1177/1059601121997229>.
- <sup>12</sup> Gonzalez-Moreno, A., Díaz-García, C., & Sáez-Martínez, F. J. (2018). R&D team composition and product innovation: Gender diversity makes a difference. *European Journal of International Management* 12(4): 423-446., <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.092843>; Zhan, S., Bendapudi, N., & Hong, Y. Y. (2015). Re-examining diversity as a double-edged sword for innovation process. *Journal of Organizational Behavior* 36(7): 1026-1049, <https://doi.org/10.1002/job.2027>; Carter, A. B., & Phillips, K. W. (2017). The double-edged sword of diversity: Toward a dual pathway model. *Social and Personality Psychology Compass* 11: 1–13, <https://doi.org/10.1111/spc3.12313>.
- <sup>13</sup> Roberson, Q.M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6: 69–88, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>.

- <sup>14</sup> Carter and Phillips, The Double-Edged Sword of Diversity: Toward a Dual Pathway Model; Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal* 41(1): 96-107, <https://doi.org/10.2307/256901>.
- <sup>15</sup> Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology* 89(6): 1008, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>.
- <sup>16</sup> Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?. *Journal of occupational and organizational psychology* 86(2): 242-263, <https://doi.org/10.1111/joop.12015>.
- <sup>17</sup> Edmondson, A.C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1: 23–43, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
- <sup>18</sup> Maznevski, M. (2020). Reflexive Chapter: Developing Intercultural Management Competencies: The Next Frontier Is Inward Bound, in *The SAGE Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management* (SAGE Publications Ltd): 536–44, <https://doi.org/10.4135/9781529714340.n38>; Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2019). Speaking out and speaking up in multicultural settings: A two-study examination of cultural intelligence and voice behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 150-159, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.005>.
- <sup>19</sup> Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022).
- <sup>20</sup> Dennissen, M., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2019). Diversity networks: networking for equality?. *British Journal of Management*, 30(4), 966-980.
- <sup>21</sup> Maloney, M. M., Bresman, H., Zellmer-Bruhn, M. E., & Beaver, G. R. (2016). Contextualization and context theorizing in teams research: A look back and a path forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 891-942.
- <sup>22</sup> Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting serious about diversity. *Harvard Business Review*, 98(6), 114-122.

## Informationen zu den Autoren

Dr. Lucas A. Müller arbeitet als Unternehmensberater bei DB Management Consulting und als externer Wissenschaftler an der Arbeitsgruppe für Technologie- und Innovationsmanagement der Philipps-Universität Marburg. Seine Forschung beschäftigt sich mit einer internationalen Perspektive auf den Umgang mit Diversität sowie dem kulturrechtlichen Management unterschiedlicher Ambidextrieformen.

Prof. Dr. Michael Stephan ist Universitätsprofessor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Philipps-Universität Marburg. Seine Forschungsschwerpunkte sind Unternehmensdiversifikation, Innovationskultur und organisationale Ambidextrie. Er hat zahlreiche Bücher und Artikel in begutachteten Fachzeitschriften in den Bereichen strategisches Management, Innovations- und Dienstleistungsmanagement veröffentlicht.



**Julia Ringhofer-Müllner**

Studiengangsleiterin  
Master Personal, Organisation &  
Strategie, Fachhochschule Wiener  
Neustadt

julia.ringhofer@fhnw.ac.at



**Sarah Meisenberger**

Gründerin und Inhaberin  
Fa. Bknowing  
Management Knowledge Faculty

office@bknowing.com

## Issue Selling

### Das Top Management von Ideen wirksam überzeugen

Führungskräfte der mittleren – und auch unteren – Ebene werden in der aktuellen Forschung als Quelle strategischer Erneuerung und Innovation betrachtet. Sie befinden sich jedoch in einer schwierigen Ausgangslage: Einerseits erlaubt ihnen ihre Nähe zu den betrieblichen Abläufen, frühzeitig sowohl Chancen als auch Risiken für die Organisation zu erkennen. Andererseits müssen sie sich dafür Gehör bei den EntscheidungsträgerInnen der Organisation verschaffen. Wertvolle Ideen „von unten“ bleiben so oft „ungehört“, was schlussendlich der Organisation schadet. ManagerInnen muss es daher gelingen, andere in der Organisation von ihren Veränderungsvorschlägen zu überzeugen. Eine Antwort darauf, wie dies gelingen kann, kann das ursprünglich der Medienwirkungsforschung entstammende Konzept des „Issue Selling“ geben. Dieser Beitrag beschreibt Strategien, die dabei helfen, Anliegen erfolgreich an Vorgesetzte zu „verkaufen“, und stellt die Ergebnisse einer Studie im Kontext eines Projektes in der öffentlichen Verwaltung vor.

### Issue Selling – Eine Form der smarten Überzeugung

Veränderungen in Organisationen stellen heutzutage eher die Regel denn die Ausnahme dar.<sup>1</sup> Die Herausforderungen, denen Organisationen dabei begegnen, werden aktuell unter dem schon fast geläufigen Akronym VUCA zur Beschreibung einer volatilen, unsicheren, komplexen (complex) und mehrdeutigen (ambiguous) Umwelt diskutiert.<sup>2</sup> Dabei beziehen sich Veränderungen typischerweise auf die Strategie, die Kultur und/oder die Struktur eines Unternehmens.<sup>3</sup> In der Managementforschung war lange Zeit der Blick auf das Top Management als Treiber organisatorischer Veränderung gerichtet.<sup>4</sup> Erst ab den 70er Jahren rückten vor allem Führungskräfte der mittleren Ebene in den Fokus der Betrachtung.<sup>5</sup> Wurde diesen bis dahin eine passive – wenn nicht sogar verhindernde – Rolle in organisationalen Veränderungsprozessen zugeschrieben,<sup>6</sup> so wurden diese fortan als aktive – wenn nicht sogar als treibende – Kräfte von

organisationalen Veränderungsvorhaben betrachtet.<sup>7</sup> In diesem Sinne werden mittlere ManagerInnen als wichtige „Intrapreneure“ beschrieben,<sup>8</sup> deren Nähe zum betrieblichen Geschehen es ihnen nicht nur ermöglicht, vorzeitig neue Ideen zu generieren, sondern auch die dafür notwendigen Ressourcen zu mobilisieren.<sup>9</sup> Als charakteristisch wird gleichzeitig deren Nähe zum Top Management angesehen.<sup>10</sup> Eine Kombination, die es ihnen – zumindest theoretisch – ermöglicht, als VermittlerInnen zwischen der Strategie und dem Tagesgeschäft einer Organisation zu fungieren.<sup>11</sup>

### Issue Selling

In ihrem bahnbrechenden Artikel „Selling Issues to Top Management“ in der *Academy of Management Review* aus dem Jahr 1993 definieren Dutton und Ashford Issue Selling als Prozess, durch den ManagerInnen der mittleren Ebene die oberste Managementebene in Bezug auf Themen von strategischem Interesse beeinflussen. Issues sind sehr vielfältig und reichen von Prozessverbesserungen im Betrieb (z.B. Digitalisierung, Überdenken „alter“ Arbeitspraktiken) bis hin zu strategischen Initiativen und umfassen auch soziale Themen (z.B. Umwelt, Gleichstellung). Issue Seller reagieren damit auf geänderte wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen.

Ein Blick in die Unternehmenspraxis zeigt jedoch, dass es manchen Führungskräften mehr als anderen gelingt, Einfluss auf (strategische) Entscheidungen in Organisationen zu nehmen.<sup>12</sup> Eine mögliche Erklärung dazu kann die Forschung zu „Issue Selling“ geben.<sup>13</sup> Darin werden Organisationen als Marktplatz beschrieben, auf dem Führungskräfte des mittleren Managements (und darunter) versuchen, ihre Themen an die EntscheidungsträgerInnen der Organisation – in der Regel das Top Management – zu verkaufen.<sup>14</sup> Dabei geht es nicht nur darum, deren Aufmerksamkeit – als besonders knappes Gut –, sondern vor allem auch deren Verständnis für Themen zu beeinflussen.<sup>15</sup> Durch „Agenda Setting“ bzw. „Agenda Building“ als bewusstes Themenmanagement wird folglich von ihnen beeinflusst, worüber und wie andere über ein bestimmtes Thema in der Organisation denken (bzw. denken sollen).<sup>16</sup>

In der empirischen Forschung wurde eine Palette von Techniken identifiziert, durch die ManagerInnen ihr Gegenüber überzeugen können.<sup>17</sup> Hier kann grundsätzlich zwischen weichen und harten Formen der Einflussnahme (bzw. Machtausübung) unterschieden werden.<sup>18</sup> In der aktuellen Diskussion wird in diesem Zusammenhang auch von smarten, weil mitunter unterschwellig wirkenden Arten der Beeinflussung gesprochen.<sup>19</sup> Als am meisten erfolgversprechend kann hier allgemein eine Kombination aus rationaler Überzeugung („*issue packaging*“), der Bildung starker Koalitionen („*coalition building*“) und dem Aufbau einer Dynamik für das Thema („*momentum building*“) angesehen werden.<sup>20</sup>

### Rationale Überzeugung („*issue packaging*“)

ManagerInnen können nicht nur Einfluss darauf nehmen, ob, sondern auch wie über ein Thema gesprochen wird. Durch *Framing*<sup>21</sup> können sie es schaffen, diesem eine bestimmte Bedeutung zu geben. ThemenverkäuferInnen wird allgemein dazu geraten, die positiven Aspekte eines Themas hervorzuheben und die negativen in den Hintergrund zu stellen.<sup>22</sup> So würden EntscheidungsträgerInnen dazu neigen, ihre (knappe) Zeit eher

Chancen als Bedrohungen zu widmen.<sup>23</sup> Als wirksam erscheint es außerdem, die Dringlichkeit eines Themas zu betonen – es daher als Chance, die man nicht verpassen sollte, zu beschreiben.<sup>24</sup> Schlussendlich wird das Hervorheben des wirtschaftlichen Nutzens eines Themas den Verkaufserfolg in den meisten Organisationen wohl fördern.<sup>25</sup>

Erfolgreiche VerkäuferInnen geben zudem an, Themen mit Zielen wie „Profitabilität“, „Marktanteil“ und einem „positiven Unternehmensimage“ zu verknüpfen, um zu zeigen, wie diese die Strategie des Unternehmens unterstützen.<sup>26</sup> VerkäuferInnen müssen es aber auch schaffen, ihre Idee nicht nur mit den (meist) wirtschaftlichen Zielen und Werten der Organisation, sondern auch mit den Interessen und Anliegen der verschiedenen Zielgruppen in Einklang zu bringen. Dazu braucht es ein hohes Maß an Empathie und Flexibilität, um sich in die Interessen anderer hineinzusetzen und das Thema mit unterschiedlichen Anliegen zu verknüpfen.<sup>27</sup> Auch durch die *Bündelung* mit anderen Themen können Ideen an Zugkraft gewinnen.<sup>28</sup>

Befragte ManagerInnen betonen zudem, wie wichtig es sei, bei der *Präsentation* eines Themas „die Logik eines Geschäftsplans“ zu nutzen – daher Argumente auf Statistiken und Daten zu stützen und eine logische und kohärente Struktur zu vermitteln.<sup>29</sup> Auch haben sie wohl selten die Chance, ihr Thema auf einmal zu präsentieren, sondern werden zahlreiche – möglicherweise kleine – Präsentationen nutzen, um die Zielgruppe auf den „gesamten“ Vorschlag vorzubereiten.<sup>30</sup> Ebenso wird dazu geraten, ein Thema nicht nur schrittweise, sondern „als kleinen Schritt“ zu präsentieren,<sup>31</sup> daher – im Sinne von Weick<sup>32</sup> – ein Thema nicht in seiner Gesamtheit anzugehen, sondern sich lieber auf eine Reihe „kleiner Erfolge“ zu konzentrieren.<sup>33</sup>

## Bildung starker Koalitionen („coalition building“)

Issue Selling wird in der Literatur als politischer Prozess, der auf dem Commitment unterschiedlicher Stakeholder aufbaut, beschrieben.<sup>34</sup> Die *Einbindung anderer* durch Koalitionen<sup>35</sup> ist daher eine politische Notwendigkeit, um Aufmerksamkeit für das eigene Anliegen zu gewinnen.<sup>36</sup> Arbeiten deuten darauf hin, dass eine Gruppe von VerkäuferInnen nicht nur ein breiteres Spektrum an Ressourcen erschließt,<sup>37</sup> sie kann auch genutzt werden, um sich auszutauschen<sup>38</sup> und voneinander zu lernen<sup>39</sup>. Dadurch wird die Fähigkeit entwickelt, Widerständen zu begegnen<sup>40</sup> und es wird Macht aufgebaut, um Veränderungen zu bewirken.<sup>41</sup>

Die *sorgfältige Auswahl des Umfeldes* ist dabei wichtig. So legen Studien nahe, dass die Stärke der Gruppe insbesondere von ihrer Zusammensetzung (große Reichweite, heterogen im Hinblick auf Hierarchie, Expertise und soziale Netzwerke), ihrer Formalität (formelle Ausschüsse oder Arbeitsgruppen) und einer frühzeitigen Bildung abhängt.<sup>42</sup>

Schlussendlich geht es auch darum, laufend in den *Aufbau und den Erhalt tragfähiger Arbeitsbeziehungen* zu investieren.<sup>43</sup>

## Aufbau einer Dynamik („momentum building“)

In der aktuellen Diskussion wird Issue Selling mit einer sozialen Bewegung innerhalb der Grenzen einer Organisation verglichen.<sup>44</sup> Um erfolgreich zu sein, müssen ManagerInnen

daher eine Dynamik für ihr Thema innerhalb ihrer Organisation schaffen. Dazu gilt es, *Interesse* für ein Thema zu *entwickeln*. Dies erfordert von ThemenverkäuferInnen zunächst eine sorgfältige Vorbereitung („*doing one's homework*“),<sup>45</sup> was u.a. das Dokumentieren von Vorfällen, das Ausarbeiten von Lösungen sowie das Kennenlernen der Zielgruppe(n) und der Geschichte der Organisation beinhaltet.<sup>46</sup> Der Verkauf eines Themas wird dabei als Prozess beschrieben, der seine Dynamik im Laufe der Zeit, manchmal über Jahre hinweg, entfaltet.<sup>47</sup> Beharrlichkeit und Geduld – mitunter auch Pragmatismus – sind demnach erforderlich, um Unterstützung für das eigene Anliegen aufzubauen und Aufmerksamkeit und Handeln der EntscheidungsträgerInnen zu bewirken.<sup>48</sup>

Liegen ausreichend Unterstützung, Handlungsdruck und Fakten für ein Thema vor, so ist der *richtige Zeitpunkt* für den Verkauf eines Themas gekommen. Führungskräfte müssen daher ein „kluges“ Gespür dafür entwickeln, wann es passt, ein Thema voranzutreiben, und wann es besser ist, sich (noch) zurückzuhalten.<sup>49</sup> Neben internen organisationalen Entwicklungen (z.B. strategischer Wechsel, Ein- und Austritt von SchlüsselentscheidungsträgerInnen) können auch externe Trends (z.B. Marktentwicklungen) solche „*windows of opportunity*“<sup>50</sup> für Veränderungsvorhaben öffnen.<sup>51</sup>

Schlussendlich gilt es, die *geeignete Agenda* für den Verkauf eines Themas zu wählen. Dabei haben VerkäuferInnen die Wahl, welche Foren sie für ihre Verkaufsbemühungen nutzen. Öffentliche Foren, wie z.B. wöchentliche Mitarbeiterbesprechungen, vierteljährliche Strategiesitzungen oder jährliche Aktionärsversammlungen, verleihen einem Thema mehr Sichtbarkeit.<sup>52</sup> Private Foren, wie z.B. Einzelgespräche und private Gruppentreffen, können beispielsweise Hand in Hand mit moralischen Appellen gehen und wurden so genutzt, um Bedenken etwa bezüglich der Geschlechtergerechtigkeit zu äußern.<sup>53</sup>

### Die öffentliche Verwaltung – Issue Selling als politisches Manöver

Das Zusammenspiel unterschiedlicher Issue Selling-Taktiken wurde im Kontext eines Projektes in der öffentlichen Verwaltung untersucht. Gegenstand der Studie war ein In-house-Projektteam, das damit beauftragt wurde, ein zentrales Facility Management (FM) für eine Stadtverwaltung zu konzipieren und zu implementieren. Die Reorganisation fand im Rahmen eines durch einen Wechsel der politischen Führung initiierten Change Prozesses statt, der das gesamte „Die Bürokratie ist vorbei.“ («Magistratsdirektor») Magistrat umfasste, mit dem Ziel, Kosten für die schwer verschuldete Stadt zu senken. Der Vision des neuen Bürgermeisters folgend „*die ideale Stadtverwaltung zu werden, die innovative und nachhaltige Konzepte für die Gemeinde bereitstellt*“, sollten die Organisationsstrukturen schlanker werden und die MitarbeiterInnen sich unternehmerischer und dienstleistungsorientierter verhalten – Reformen, welche ganz im Zeichen des New Public Management (NPM), aber auch des Post-NPM stehen.

## Kontext der Untersuchung

Seit mehr als 30 Jahren steht der öffentliche Sektor unter Druck, reformbereit zu sein und Reformen zu initiieren, die den Fokus auf erhöhten Output und eine gesteigerte Effizienz legen<sup>54</sup>, auch wenn dies dazu verleitet, die Bedeutung anderer öffentlicher Werte wie Gerechtigkeit und demokratische Werte zu vernachlässigen.<sup>55</sup> Unter dem Begriff des NPM fanden dieser Reformwille und auch die Reformtätigkeiten selbst ihren Platz. Dabei verstand sich dieser eher als eine sektorale Logik als ein neues Instrumentarium für Verwaltungsbeamte. Ausgeprägte Mechanismen, Wettbewerbs- und private Managementprinzipien wurden eingeführt, um die Verwaltungen für politische und gesellschaftliche Anforderungen empfänglicher zu machen.<sup>56</sup> Die Legitimität der Aktivitäten des öffentlichen Sektors wurden fortan auf der Grundlage von Output-, Ergebnis- und Effizienzkriterien gemäß dem öffentlichen Mandat<sup>57</sup> beurteilt und gewährleistet.<sup>58</sup>

Dabei handeln öffentliche Organisationen unter ständigem öffentlichem Blick und sehen sich starken Erwartungen an Fairness, Reaktionsfähigkeit, Ehrlichkeit und Offenheit gegenüber, da volle Transparenz und Rechenschaftspflicht sowie eine kontinuierliche Überprüfung durch Nachrichtenmedien, Interessengruppen und Aufsichtsbehörden gefordert werden.<sup>59</sup> Sie gehen dabei mit großen Zielmehrdeutigkeiten und Konflikten um und müssen gleichzeitig externe politische Beziehungen mit internen Managementfunktionen in Einklang bringen und Besonderheiten der administrativen Autorität und Führungspraktiken berücksichtigen.<sup>60</sup>

Doch weder das Verständnis von Bürokratien, wie Weber zu Beginn des letzten Jahrhunderts sein ideales Organisationsmodell für öffentliche Organisationen propagierte<sup>61</sup>, noch die Bewegung um NPM konnten öffentlichen Organisationen die so notwendigen neuen Konzepte, flexiblen Lösungen oder gar modernen, effizienten und dynamischen Organisationsstrukturen liefern.<sup>62</sup> Öffentliche Organisationen unterliegen nach wie vor einem Reformdruck im Sinne eines weitgehenden Lern- und Innovationsdrucks<sup>63</sup>, der sich aus den Erwartungen der Öffentlichkeit ergibt<sup>64</sup>, und der Hauptzweck besteht noch immer darin, einen Mehrwert für den öffentlichen Raum zu schaffen.<sup>65</sup> Vor diesem Hintergrund haben einige Autoren NPM sogar als "tot" bezeichnet und die Entwicklung eines neuen Reformtrends angekündigt: Post-NPM.<sup>66</sup>

Der Fokus wird im Rahmen dieses Reformtrends verstärkt auf die horizontale Koordination der internen Verwaltungsstrukturen gelegt, was zu einer Verbesserung der Steuereffizienz und Kapazität des politischen bzw. politisch-administrativen Zentrums<sup>67</sup> sowie einer Anhebung der Fähigkeit zur demokratischen Rechenschaftspflicht führen soll<sup>68</sup>.

Da öffentliche Verwaltungen jedoch Güter oder Dienstleistungen produzieren, die keine Wirtschaftsmärkte haben, fehlen ihnen die Anreiz- und Kontrollstrukturen eines wettbewerbsorientierten Marktumfelds; zudem sind sie den Risiken der Volatilitäten der Politik ausgesetzt: Ihr Fortbestand hängt oft von der politischen Unterstützung ihrer wichtigsten AkteurInnen ab, um Mittel und Handlungsgenehmigungen zu erhalten. Daher liegt die primäre Rechenschaftspflicht öffentlicher Organisationen nicht gegenüber den AktionärInnen, sondern gegenüber dem autorisierenden Umfeld, das in demokratischen Systemen gewählten politischen VertreterInnen große Bedeutung beimisst.<sup>69</sup>

Vor einem solchen Hintergrund galt es, eine mikrofundierte Betrachtungsweise einzunehmen, die „Black Box“ möglicher Reformen in öffentlichen Verwaltungen ein wenig weiter zu öffnen und „Issue Selling“ als politisches Manöver in Verbesserungsprozessen näher zu untersuchen.

**Methodisches Vorgehen**

Insgesamt wurden 27 halbstrukturierte Interviews zu drei verschiedenen Zeitpunkten geführt (erste Runde November bis Dezember 2016, zweite Runde Juni bis August 2017, dritte Runde November 2019 und Jänner 2020). Zudem wurden alle 17 Teamtreffen, welche alle 14 Tage stattfanden, für eine teilnehmende Beobachtung genutzt und die Protokolle aller Sitzungen sowie die Präsentationen für die Sitzungen des Lenkungsausschusses zur Analyse herangezogen. Nachbesprechungen mit der Projektleitung (in Summe acht) schlossen sich an die Teamsitzungen an (Dauer zwischen drei und vier Stunden) und gewährten wertvolle Einblicke hinter die Kulissen des Projekts.

Für eine tiefergehende Analyse wurden vier Themen (*Issues*) herangezogen: (1) die Einführung eines Computer-Aided Facility Managements (CAFM), (2) die Einführung einer Hotline, (3) das Überdenken „alter“ HR-Praktiken und (4) die Umstellung auf einen zentralen Umzugsdienst. Die vier Issues wurden so gewählt, dass sie möglichst unterschiedliche Fälle abbildeten. Eine Zeitleiste mit Schlüsselereignissen und -entscheidungen wurde erstellt, die zeigt, wie sich die einzelnen Issues im Laufe der Zeit im Kontext des gesamten Projekts entwickelten (vgl. Abbildung 1).

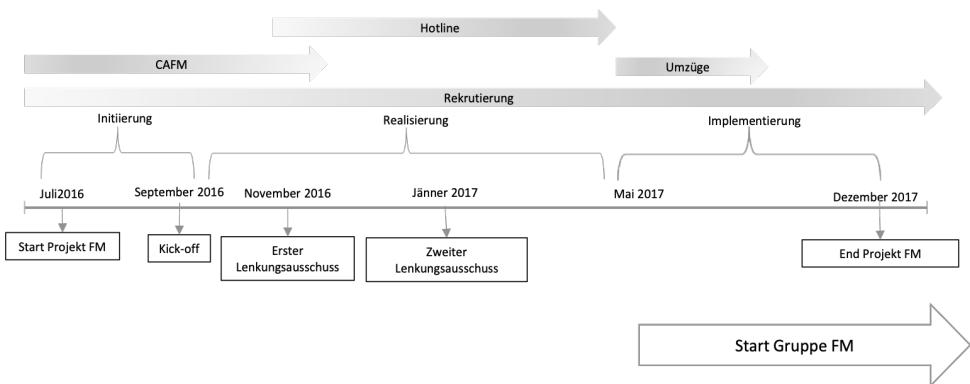


Abbildung 1: Zeitleiste kritischer Ereignisse

**Issue Selling – Ein Zusammenspiel zwischen formaler Hierarchie und Koalitionen**

Die Analyse der vier Themen zeigte, dass VerkäuferInnen im Laufe der Zeit eine Dynamik für ihre Anliegen schufen. Die Ideen stammten in der Regel von einzelnen Personen – der Projektleitung, der stellvertretenden Projektleitung, einem Projektmitglied und

einem Mitglied des Lenkungsausschusses –, die ein Thema oft schon lange auf der persönlichen Agenda hatten und die Projektgruppe nutzten, um es auf die organisationale Agenda zu setzen. So gelang es bei der Einführung einer Hotline und dem Überdenken „alter“ HR-Praktiken – trotz anfänglichem Widerstand – durch die Unterstützung der Gruppe schrittweise Veränderungen auf organisationaler Ebene zu bewirken – z.B. die Umsetzung einer zentralen E-Mail-Adresse und die Rekrutierung externer SpezialistInnen. Die Einführung eines computergestützten Facility Managements (CAFM) und die Umstellung auf einen zentralen Umzugsdienstes scheiterten – trotz deren möglicher Relevanz – hingegen rasch am Widerstand der Gruppe.

Die beiden Formen des Einflusses, die formale Hierarchie und Koalitionen, wirkten dabei im Verkaufsprozess stets zusammen. Erfolgreichen VerkäuferInnen gelang es über bewusstes Beziehungsmanagement, Koalitionen – abseits der formal ernannten Projektgruppe – aufzubauen und aufrechtzuerhalten, die sie in ihren Verkaufsbemühungen unterstützten. Die Projektleitung achtete etwa bereits bei der Zusammenstellung der Gruppe auf eine sorgsame Auswahl der Mitglieder. Im Laufe der gemeinsamen Projektarbeit versuchte sie deren Sprache zu sprechen und deren Interessen nach außen, vor allem gegenüber dem Lenkungsausschuss, zu vertreten. Auch wenn sich die Muster, wie Beziehungen aufgebaut wurden von Fall zu Fall unterschieden, zeigte sich der Aufbau von Vertrauen – d. h. die Intention und das Verhalten des Themenverkäufers wurden von anderen als positiv wahrgenommen<sup>70</sup> – als zentraler Vermögenswert, auf den sich VerkäuferInnen in ihren Bemühungen stützten. Vertrauen konnte dabei sowohl zwischen einzelnen Personen als auch zwischen unterschiedlichen Koalitionen von Personen entstehen. So konnte z.B. eine Koalition rund um die Projektleitung das Vertrauen des Top Managements – bestehend aus politischer und administrativer Leitung – gewinnen.

Neben der Bildung von Koalitionen schafften es erfolgreiche VerkäuferInnen, die richtigen Foren für ihre Verkaufsbemühungen zu nutzen. Private Foren – Einzelgespräche, private Gruppentreffen – wurden gewählt, um vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Sie wurden somit genutzt, um sozial anschlussfähig zur Projektgruppe zu werden. Fiel eine Idee auf fruchtbaren Boden, wurden die Sitzungen der Projektgruppe dafür verwendet, um sich inhaltlich auszutauschen und gegenseitig voneinander zu lernen. Es konnte daher zur Reifung und Auseinandersetzung mit einer Idee kommen, die in einem für den Lenkungsausschuss – dem höchsten Entscheidungsgremium – inhaltlich anschlussfähigen Konzept mündete. So gelang es den VerkäuferInnen, ihr fachliches Wissen in Bezug auf das Thema zu vertiefen, die Projektgruppe konnte formal an Autorität in Form zusätzlicher finanzieller und personeller Ressourcen gewinnen – Vermögenswerte, auf die sich der Einzelne und die Gruppe als Gesamtes in ihren Verkaufsbemühungen stützten.

Große heterogene formale Gruppen (Projektgruppe, Lenkungsausschuss) standen somit kleinen homogenen Koalitionen gegenüber. Themen entfalteten dabei ihre Dynamik über diese Gruppen. Inhaltliche Schwungkraft wurde Themen über die Projektgruppe – als Teil der formalen Hierarchie – verliehen. Soziale Schwungkraft wurde Themen

hingegen über „dominante“ Koalitionen – als die Gruppe von Personen mit der größten Macht in Organisationen – gegeben. Dabei zeigte die themenübergreifende Analyse, dass eine „dominante“ Koalition auf Seite der VerkäuferInnen und eine „dominante“ Koalition auf Seite der KäuferInnen entstand. Diese wirkten zusammen, um Themen voranzutreiben oder zu blockieren.

### Fazit und weiterführende Fragen

Führungskräfte können maßgeblich Einfluss auf die Entwicklung einer Organisation nehmen. Entscheidend ist, dass sie dazu die „richtigen“ Verkaufstaktiken wählen. Während der Fokus der Literatur bisher auf der inhaltlichen Ebene lag, d.h. VerkäuferInnen wird geraten, ihre Ideen mit stichhaltigen Argumenten zu untermauern, zeigen die Ergebnisse einer Studie in der öffentlichen Verwaltung, dass es vor allem die sozialen Beziehungen – und hier vor allem der Aufbau von Vertrauen – sind, die über den Verkaufserfolg entscheiden. Dabei ist Issue Selling als Prozess zu betrachten, der seine Dynamik über Koalitionen abseits der formalen Hierarchie entfaltet. „Dominante“ Koalitionen – auf KäuferInnen- und VerkäuferInnenseite – nehmen hier eine Schlüsselstellung ein. Sie können die Macht entwickeln, Veränderungen nicht nur voranzutreiben, sondern diese auch im Keim zu ersticken. Sie sind somit gleichermaßen als Treiber wie auch als möglicher Blockierer organisationaler Veränderung zu betrachten. Sie zu kennen und deren Dynamiken zu erfassen, mag am Ende darüber entscheiden, ob und wie sich Organisationen verändern.

An dieser Stelle sei insbesondere auch auf agile, weniger hierarchisch aufgestellte Organisationen verwiesen, welche, um den vielschichtigen Herausforderungen der VUCA-Welt zu begegnen, zunehmend Verbreitung finden. Gerade hier, wo es kein mittleres Management mehr gibt, zeigt sich, dass informelle Formen der Beeinflussung – wie persönliches Wissen, Sympathie oder Beziehungen – entsprechend an Bedeutung gewinnen.<sup>71</sup> Die Frage nach der Qualität der sich daraus ergebenden Einfluss- und letztlich Entscheidungsprozesse ist nach jetzigem Wissensstand jedoch noch offen, da es noch an empirischer Evidenz auf diesem Gebiet mangelt. Ebenso spannend erscheint die Frage nach der Analyseebene: Geht man (wie hier) von einzelnen AkteurInnen aus, die Netzwerke aktivieren und über Issue Selling Einfluss ausüben, oder gleich von bestehenden (Macht-)Netzwerken, die ihre Agenden „durchzudrücken“ versuchen und hierbei auch in Konkurrenz zu anderen Netzwerken stehen. Jetzt und künftig noch viel mehr ist – wie im geschilderten Fallbeispiel angesprochen – zudem die Frage interessant, wie formelle und informelle Einflusskräfte zusammenwirken. So ist im erfolgreichen Change Prozess wohl weniger der einzelne „Held“ bzw. die einzelne „Heldin“ sondern das Zusammenspiel unterschiedlicher AkteurInnen, die jeweils verschiedene Barrieren – im vorliegend geschilderten Fall auch parteipolitische Barrieren – zu überwinden helfen, entscheidend.<sup>72 73</sup>

## ! Issue Selling-Strategien

Führungskräfte, die ihre Ideen verkaufen wollen, sollten sich folgende Fragen stellen:

- **Inhaltlich**

Was sind die positiven Aspekte meines Themas? Wie dringlich ist es? Welchen wirtschaftlichen Nutzen kann es der Organisation bringen?

Was sind die Ziele der Organisation? Was die Anliegen meiner Zielgruppen? Mit welchen anderen Themen kann ich meine Idee verknüpfen?

Auf welche Statistiken und Daten kann ich mich stützen? Wie kann ich meine Zielgruppe „schrittweise“ auf den gesamten Vorschlag vorbereiten? Welche „kleinen Erfolge“ kann ich verkaufen?

- **Sozial**

Wer sind meine UnterstützerInnen?

Auf welchen Ebenen der Organisation kann ich Verbündete finden? Über welche fachliche Expertise und soziale Netzwerke verfügen meine UnterstützerInnen? Wer sind die Personen, denen meine Zielgruppe vertraut? Wie und wann beziehe ich andere ein?

Wie kann ich vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen aufbauen und pflegen?

- **Zeitlich**

Wie kann ich Interesse für mein Thema entwickeln?

Wann ist der passende Zeitpunkt für mein Thema?

Was ist eine geeignete Agenda für mein Thema?

## Literatur

- <sup>1</sup> siehe z.B. Stock-Homburg, R. (2007). Nichts ist so konstant wie die Veränderung: Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung. *ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77(7), 795–861.
- <sup>2</sup> siehe z.B. Lippold, D. (2019). *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- <sup>3</sup> siehe z.B. Stock-Homburg, R. (2007): 795.
- <sup>4</sup> siehe z.B. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill; Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press; Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193–206.
- <sup>5</sup> zu einem Überblick zur „middle management perspective“ siehe z. B. Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6): 1190–1221.
- <sup>6</sup> siehe z.B. Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle manager self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4): 313–327.
- <sup>7</sup> siehe z.B. Huy, Q. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8): 72–79; Huy, Q. 2002. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1): 31–69.

- <sup>8</sup> Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223–244.
- <sup>9</sup> Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*. 60(July-August): 95–105.
- <sup>10</sup> Wooldridge, B. et al. (2008): 1192.
- <sup>11</sup> ebenda
- <sup>12</sup> siehe z.B. ebenda
- <sup>13</sup> zu einem Überblick zur „Issue Selling“-Literatur siehe Ong, M. & Ashford, S. J. (2016). Issue-selling: Proactive efforts toward organizational change. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Hrsg.), *Proactivity at work. Making things happen in organizations*, 138–168. New York: Routledge; Ashford, S. J., Ong, M. & Keeves, G. D. (2017). The role of issue selling in effective strategy making. In S. W. Floyd & B. Wooldridge (Hrsg.), *Handbook of middle management strategy process research*, 77–108. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- <sup>14</sup> Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3): 397–428; Dutton, J. R., Ashford, S. J., O’Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001): Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4): 716–736.
- <sup>15</sup> Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993): 398.
- <sup>16</sup> siehe z. B. Bonfadelli, H. & Friemel, T. N. (2017). *Medienwirkungsforschung* (6. Aufl.). Konstanz: UVK.
- <sup>17</sup> siehe z. B. Dutton, J. R. et al. (2001).
- <sup>18</sup> siehe z. B. auch Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. Aufl.). Boston: Pearson.
- <sup>19</sup> Busch, M. W. (2022). *Smarte Formen der Machtausübung in Wirtschaft und Gesellschaft. Fürsorgliche Regulation oder fragwürdige Manipulation?* Heidelberg: Universitas. Lese-Zeiten Verlag: 18–47.
- <sup>20</sup> siehe z. B. Ong, M. & Ashford, S. J. 2016: 143.
- <sup>21</sup> Entman, R. M. (1993). Framing: Towards clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4): 51–58.
- <sup>22</sup> zum Framing als Chance oder als Bedrohung siehe z. B. Dutton, J. E. & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1): 76–90.
- <sup>23</sup> Ashford, S. J. & Detert, J. (2015). Get the boss to buy in: Learn to sell your ideas up the chain of command. *Harvard Business Review*, 93(1–2): 76.
- <sup>24</sup> siehe z.B. Anderson, L. M. & Bateman, T. S. (2000). Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in US business organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4): 548–570.
- <sup>25</sup> Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993): 412.
- <sup>26</sup> Dutton, J. R. et al. (2001): 723.
- <sup>27</sup> Ashford, S. J., Ong, M. & Keeves, G. D. (2017): 91.
- <sup>28</sup> siehe z.B. Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993): 416–417.
- <sup>29</sup> Dutton, J. R. et al. (2001): 721–722.
- <sup>30</sup> ebenda: 722; an dieser Stelle sei auch auf den Elevator Pitch verwiesen; siehe z.B. Gallo, C. (2018). *The Art of the Elevator Pitch*. *Harvard Business Review*. October 03. <https://hbr.org/2018/10/the-art-of-the-elevator-pitch>.
- <sup>31</sup> Dutton, J. R. et al. (2001): 721–722
- <sup>32</sup> Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1): 40–49.
- <sup>33</sup> Wickert, C. & de Bakker, F. G. A. (2018). Pitching for social change: Toward a relational approach to selling and buying social issues. *Academy of Management Discoveries*, 4(1): 50–73.
- <sup>34</sup> Dutton, J. E. & Ashford, S. J. 1993; Dutton, J. R. et al. (2001).
- <sup>35</sup> siehe z. B. Anderson, L. M. & Bateman, T. S. (2000); Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993); Dutton, J. R. et al. (2001); Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003).
- <sup>36</sup> Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993).
- <sup>37</sup> Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993); Howard-Grenville, J. A. (2007).
- <sup>38</sup> Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003).
- <sup>39</sup> Howard-Grenville, J. A. (2007).
- <sup>40</sup> Wickert, C. & de Bakker. (2018).
- <sup>41</sup> Dutton, J. R. et al. (2001); Howard-Grenville, J. A. (2007).
- <sup>42</sup> siehe z.B. Ashford, S. J. & Detert, J. R. (2015); Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (2000); Dutton, J. R. et al. (2001).

- <sup>43</sup> Wickert, C. & de Bakker (2018).
- <sup>44</sup> Briscoe, F. und Safford, S. (2008). The Nixon-in-China effect: Activism, imitation, and the institutionalization of contentious practices. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 460–491.; Gutierrez, B., Howard-Grenville, J. & Scully, M. A. (2010). The faithful rise up: Split identification and an unlikely change effort. *Academy of Management Journal*, 53(4), 673–699.
- <sup>45</sup> Dutton, J. R. et al. (2001): 725–726.
- <sup>46</sup> Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1477–1502.
- <sup>47</sup> Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5): 510–527; Howard-Grenville, J. A. (2007). Developing issue-selling effectiveness over time: Issue selling as resourcing. *Organizational Science*, 18(4): 560–577.
- <sup>48</sup> Dutton, J. R. et al. (2001): 726; Wickert, C. & de Bakker (2018): 62
- <sup>49</sup> Dutton, J. R. et al. (2001): 726.
- <sup>50</sup> Tyre, M. J. & Orlikowski, W. J. (1994). Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations. *Organization Science*, 5: 98–118.
- <sup>51</sup> Ashford, S. J. & Detert, J. (2015): 76–77.
- <sup>52</sup> Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993): 418–419.
- <sup>53</sup> Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003): 1490.
- <sup>54</sup> Wynen, J. & Verhoest, K. (2015). Do NPM-type reforms lead to a cultural revolution within public sector organizations? *Public Management Review*, 17(3): 356–379.
- <sup>55</sup> Reiter, R. & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of ‘post-New Public Management’ – a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1): 11–27.
- <sup>56</sup> Meyer, R. & Hammerschmid, G. (2006). Public Management Reform: An Identity Project. *Public Policy and Administration*, 21 (1): 99–115.
- <sup>57</sup> Rashman, L., Withers E. & Hartley, J. (2009). Organizational Learning and Knowledge in Public Service Organizations: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 11 (4): 463–494.
- <sup>58</sup> Diefenbach, Th. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic ‘Enlightenment’. *Public Administration*, 87(4): 892–909.
- <sup>59</sup> siehe z.B. Rainey, H.G. & Chun, Y.H. (2005). Public and Private Management Compared. In: Ferlie, E., Lynn, L. E. Jr. & Pollitt, Ch. (eds.) *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford New York: Oxford University Press, 72–102.
- <sup>60</sup> siehe z.B. Halvorsen, Th., Hauknes, J., Miles, I. & Røste, R. (2005). On the differences between public and private sector innovation. *Publin Report*, D9.
- <sup>61</sup> siehe z.B. Weber, M. 1968 [1922]. *Economy and Society*. New York: Simon and Schuster; Kieser, A. 2014. Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, A. & Ebers, M. (eds.) *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, 43–72.
- <sup>62</sup> Klenk, T. & Reiter, R. (2019). Post-New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 3–10.
- <sup>63</sup> Newman, J., Raine, J. & Skelcher, Ch. (2001). Transforming local government: Innovation and modernization. *Public Money and Management*, 21(2): 61–68.
- <sup>64</sup> siehe z.B. Borins, S. (ed.) (2008). *Innovations in Government*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- <sup>65</sup> Ferlie, E., Harley, J. & Martin, St. (2003). Changing public service organizations: current perspectives and future prospects. *British Journal of Management*, 14: 1–14.
- <sup>66</sup> Reiter, R. & Klenk, T. (2019).
- <sup>67</sup> Christensen, T. & Lægred, P. (2015). Performance and accountability – A theoretical discussion and an empirical assessment. *Public Organizations Review*, 15(2): 207–2.
- <sup>68</sup> Lodge, M. & Gill, D. (2011). Toward a new era of administrative reform? The myth of post-NPM in New Zealand. *Governance*, 24(1): 141–166.
- <sup>69</sup> siehe z.B. Røste, Rannveig. (2005). Studies of innovation in the public sector: A theoretical framework. *Publin Report*, D16.

- 
- <sup>70</sup> Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734
- <sup>71</sup> siehe z.B. Busch, M. W. & Link, K. (2021). Was macht Agilität mit Macht? *Journal für Psychologie*, 29(1), 9-38.
- <sup>72</sup> siehe dazu auch Witte, E. (1973). Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell. Göttingen: Schwartz; Busch, M. W. (2015). Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse. München, Mering: Rainer Hampp: 303.
- <sup>73</sup> Wir danken dem Gutachter dieses Beitrags für seine wertvollen Anregungen.

### Information zu den Autorinnen

Mag.<sup>a</sup> Julia Ringhofer-Müllner ist Leiterin des Masterstudienganges „Personal, Organisation & Strategie“ an der Fachhochschule Wiener Neustadt. Sie studierte Internationale Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien. Praxiserfahrung hat sie in namhaften österreichischen Personalberatungsunternehmen gesammelt. Ihre Schwerpunkte in Lehre und Forschung sind strategische Personalauswahl, Employer Branding, Onboarding und Change Management.

MMag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Sarah Meisenberger ist Gründerin und Inhaberin der Firma Bknowing – Management Knowledge Faculty. Sie sponidierte und promovierte an der Wirtschaftsuniversität Wien. Vor dem Wechsel in die vollberufliche Selbstständigkeit 2022 war sie über 20 Jahre im Hochschulbereich als wissenschaftliche Mitarbeiterin, Studiengangsleitung sowie externe Universitätslektorin an der Wirtschaftsuniversität Wien, Fachhochschule Wiener Neustadt und Donauuniversität Krems tätig. Ihr Arbeitsschwerpunkt fokussiert sich auf organisiertes Unternehmenswachstum mit seinen Bestandteilen Strategie, Organisation und Führungskräfte-/MitarbeiterInnen-Entwicklung.



## Stefan Doblhofer

Berater, Trainer und Coach  
Change, Organisationsentwicklung  
und Führungskräfteentwicklung

stefan@doblhofer.cc

# Der Boss-Code kommt

Die Führungskräfte von morgen werden gerade programmiert

Virtuelle Manager sind bereits dort und da in Unternehmen angekommen, doch verstärkt mit Künstlicher Intelligenz (KI) werden sie demnächst noch viel effektiver. Die Zusammenarbeit mit einer BossApp kann ihre Vorteile haben – aber es braucht zusätzliche Services, um hier eine Arbeitsumgebung zu formen, in der wir auch arbeiten wollen. In Zeiten des Umbruchs von Führung ist aber durchaus denkbar, dass digitale Selbststeuerung eine attraktive Alternative zur Hierarchie von heute wird.

## Der Code ist schon geschrieben

2023 ist das Jahr, in dem die KI im Leben unserer breiteren Gesellschaft ankommt, und in vielen unserer Unternehmen. Das wird auch eine Zielgruppe treffen, die sich über ihre eigene Digitalisierung noch kaum Gedanken macht, auch wenn diese schon begonnen hat: die Führungskräfte! Werden digitale Tools unsere Manager ersetzen?

Diese Frage beschäftigt mich schon ein paar Jahre, doch bisher musste ich mich auf Einzelfälle und Gedankenspiele beschränken<sup>1</sup>. Seit Microsofts Ankündigung im Januar 2023, sein neues Programm MS Teams Premium werde ChatGPT integrieren<sup>2</sup>, ist digitales Management auf einen Schlag ganz konkret geworden. Und es startet jetzt!

Noch nehmen erst wenige Notiz von dieser vielleicht größten Management-Revolution der letzten Jahrzehnte. Tatsächlich war Microsofts Ankündigung recht einsilbig: neben vielen neuen Meeting-Lösungen kann MS Teams Premium auch strukturierte Sitzungsprotokolle und individuelle to do Listen erstellen. Doch daneben gibt es auch andere Beispiele, wie z.B. Einstein, ein umfassendes CRM-Programm der Techfirma Salesforce, das kürzlich ein KI-Update erfuhr. Es sitzt nun auch im Management Board von Salesforce (!) und kommentiert dessen Beratungen. Das Tech-Magazin the Hustle fragt bereits: „Should we automate the CEO?“<sup>3</sup> Aber die Wirkung eines „BossCode“, wie ich ihn in meinen Mockups scherzhaft nenne, wäre noch viel großflächiger und

umfassender. Wahrscheinlich ist Microsoft nur ein erster Anbieter einer neuen Produktkategorie<sup>4</sup>. Ich nenne sie „ACTs“ (AI-powered Collaboration Tools).

In diesem Artikel beschreibe ich zunächst das Potenzial aus dem Zusammengehen von Collaboration Tools und KI. Danach versuche ich – im Kontext aktueller Führungsdiskussionen – eine erste Einordnung, welche der heutigen Führungsaufgaben auch digital ausgeführt werden können. Anschließend stelle ich mir die neuen Tools im Arbeitsalltag der nächsten Jahre vor: wie sieht die nächste Generation Manager aus? Vielleicht etwa so wie im folgenden Mockup? (Spoiler Alert: das ist keineswegs absurd!) Allerdings brauchen wir dafür noch einige begleitende Services – und das Experiment kann durchaus auch scheitern.

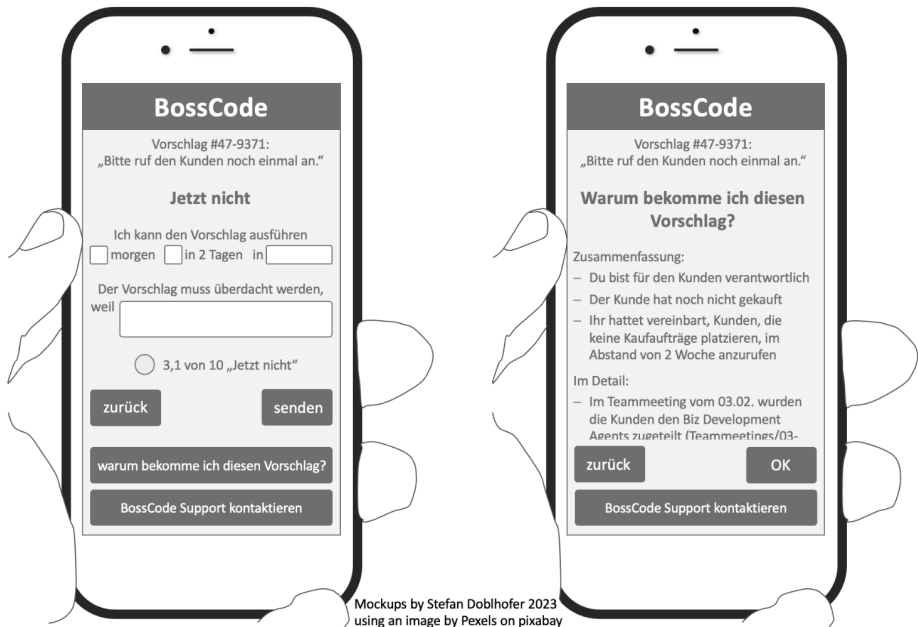


Abbildung 1: Mockup eines „Vorschlags“ eines virtuellen Managers

### Der entscheidende Schritt

Wer heute einen Videocall durchführt, kann das Gespräch aufzeichnen lassen. Diese Lösung wird häufig genutzt – trotz ihrer Qualität: ein unstrukturierter langer Text, durchsetzt mit zahllosen „äähmm’s“, Versprechern und Wiederholungen. Mithilfe von ChatGPT und anderer KIs geht z.B. Microsoft Teams Premium jetzt einen Schritt weiter: Gespräche werden nicht mehr nur aufgezeichnet, sondern auch analysiert. Das Programme erstellt jetzt auch inhaltlich geordnete Sitzungsprotokolle – und auf dieser Basis dann auch to do Listen für alle Beteiligten.

Wir müssen von hier nur einen Schritt weiterdenken: wie lange wird es dauern, bis ein Programm das Gespräch eines Projektteams direkt in ein Kanban Board überträgt? Bis die vage Idee eines Produktlaunchs live in Sekundenschnelle zu einem detaillierten Marketingplan entwickelt wird, mit individuellen to do's? Technisch gesehen wäre das – gerade im Vergleich zum bereits zurückgelegten Weg – keine allzu große Sache.



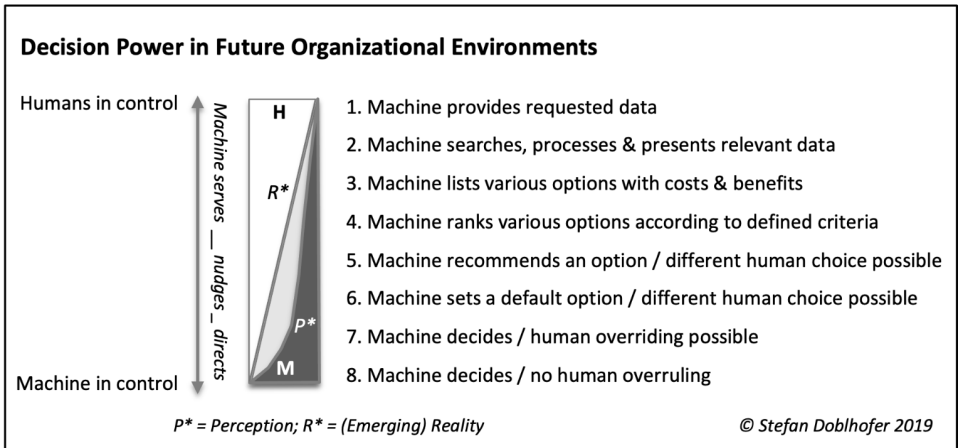
**Abbildung 2: Mockup - Serviceoptionen eines immer konstruktiven (aber auch fordernden) virtuellen Managers**

Wahrscheinlich würden die wenigsten Führungskräfte Angebote wie diese rundheraus ausschlagen. Man würde ihnen zunächst kritisch gegenüber treten, sie vielleicht für eine Weile unverbindlich erproben – und damit den Tools soviel Material zum Lernen geben, dass sie schon bald echte Marktreife erlangen.

Bis hierhin leisten die neuen Tools einfach einen Service: sie helfen Teams und Entscheidern dabei, fundiertere Entscheidungen zu treffen. Der Mensch bleibt Entscheider, das Tool unterstützt dabei. Nur: dabei wird es kaum bleiben.

## Wenn Mensch und KI gemeinsam entscheiden

Im Folgenden versuche ich, die verschiedenen Varianten des Zusammenspiels zwischen menschlichen und technischen Entscheidern entlang einer Achse aufzutragen<sup>5</sup>:



**Abbildung 3: 8 Modi der Entscheidungsfindung zwischen Mensch und Maschine**

Stufe 1 bis 2 stellen eine reine Dienstleistung dar: Programme bereiten Daten auf und helfen uns damit, bessere Entscheidungen zu treffen. Stufen 3 bis 6 beschreiben verschiedene Formen, wie wir uns Empfehlungen geben lassen können. Hier beginnt sich in unserer Graphik das Feld zwischen Wahrnehmung (Perception = P) und Realität (R) auszuweiten: da die App sich als Service präsentiert, könnten wir beginnen, ihren Einfluss zu unterschätzen. Wir haben ja immer noch das letzte Wort! In der Realität wird es gegenüber selbstlernenden Programmen über die Zeit jedoch wahrscheinlich immer schwerer werden, auch tatsächlich das letzte Wort zu behalten.

Stufe 6 ist die sog. Default Option, die voreingestellte Variante. Dies ist die stärkste Form der Empfehlung, ein Nudge<sup>6</sup>, unterstützt von der normativen Kraft des Faktischen: ich kann die Einstellung verändern – wenn ich aber nichts tue, dann läuft das Programm ab wie aufgesetzt. Default Options verwenden wir schon heute in zahlreichen digitalen und anderen Services. Je stärker wir gerade unter Druck stehen, desto häufiger verlassen wir uns auf die Default Option. In Organisationen kommt dazu: bei der nachträglichen Begründung von Fehlentscheidungen ist es oft persönlich weitaus weniger riskant, eine Default Option verwendet zu haben, als sie deaktiviert zu haben.

Ab Stufe 7 nimmt die Maschine die Dinge in die Hand. Auf Stufe 7 kann ich sie noch aufhalten, auf Stufe 8 nicht mehr.

Wer ein ACT auf den Markt bringt, ist wahrscheinlich gut beraten, dieses auf den Stufen 4 – 6 zu positionieren, um Akzeptanz durch uns Kunden zu finden. Hier kann man Entscheidungen treffen oder vorbereiten, die über einfache Zusammenhänge (wie auf Stufe 3) hinausgehen. Dazu kommt dann die Geschmacksfrage, wie stark die Maschine ihre Empfehlungen gegenüber dem menschlichen Mitentscheider vertreten soll.

„In der Realität wird es immer schwerer werden, gegenüber selbstlernenden Programmen tatsächlich das letzte Wort zu behalten.“

Natürlich stößt das hier beschriebene Zusammenspiel zwischen menschlichen und digitalen Entscheidern auf Grenzen. Worüber kann eine KI genügend gut informiert sein, worüber nicht? Sie bezieht ihre Entscheidungsgrundlagen aus veröffentlichter Information, und sie extrapoliert. Wo immer Entscheidungen auch von nicht veröffentlichter Information beeinflusst werden, wird auch eine ausgereifte KI oft die falschen Schlüsse ziehen. Wo könnte KI also beginnen, in die Steuerung von Organisationen einzugreifen? Z.B. dort, wo es um interne Entscheidungen geht, um gut dokumentierte Abläufe, um klar beschreibbare Kosten-Nutzen-Abwägungen. Mit anderen Worten, in den Routinen des Tagesgeschäfts vor allem intern ausgerichteter Unternehmensbereiche.

## Der Kontext: Führung im Umbruch

Ist es aber vorstellbar, dass wir tatsächlich schon bald der Steuerung unserer Tätigkeiten durch digitale Programme zustimmen? Ohne unsere Akzeptanz würde die Einführung von BossApps schwierig. Wie steht es also um die Akzeptanz von Führung heute?

Viele, gerade auch größere, Organisationen versuchen aktuell, strikte hierarchische Führung durch neue Praktiken und Modelle zu ersetzen. In manchen Unternehmen wurde die Führung in zwei Stränge entzerrt, was manchmal „Helix-Organisation“ genannt wird<sup>7</sup>. In anderen Organisationen gibt es in den unteren Rängen immer mehr Rollen aus agilen Modellen<sup>8</sup>, also Squad Leader, Swarm Leader, Scrum Master, Product Owner, Tribe Leader, etc. Dazu kommt die (wenn auch schwer fassbare) Idee des „New Work“<sup>9</sup>.

So vielfältig und oft widersprüchlich die damit verbundenen Rollenprofile oft sind, immer geht es auch darum, Hierarchien flacher zu gestalten, und MitarbeiterInnen und ihren Teams mehr Selbstorganisation anzubieten. Führungskräfte werden aufgefordert zu vertrauen, zu delegieren, loszulassen.

Interessant ist es umgekehrt auch zu sehen, wie deutlich die Attraktivität der Führungskarriere zurückgeht: immer mehr Unternehmen klagen darüber, dass sie kaum mehr KandidatInnen für freiwerdende Führungspositionen finden<sup>10</sup>. Pointiert gesagt: in vielen Fällen scheint der Abschied von traditioneller Führung nicht einmal den potenziellen Führungskräften schwerzufallen.

Wir sehen: Führung ist derzeit in einem starken Umbruch. Und sie wird immer kritischer gesehen. Das Feld für eine nächste Veränderung scheint aufbereitet.

Wo kann Digitalisierung hier am besten ansetzen? In den hier gezeigten Aktivitätsfeldern wahrscheinlich am wenigsten im Feld „CARE“ (obwohl wir auch hier eine Reihe interessanter digitaler Dienstleistungen entstehen sehen). Auch das Schaffen neuer Geschäftsfelder und -modelle („CREATE“) wird vermutlich in den meisten Fällen wesentlich von menschlicher Initiative und zwischenmenschlicher Vernetzung abhängig bleiben.



Abbildung 4: Hauptaktivitätsfelder heutiger ManagerInnen

Im operativen Tagesgeschäft („DELIVER“) dagegen, dort wo Management ganz administrativ wird – und wo mittlere Manager über 50% ihrer Zeit verbringen<sup>11</sup> – dort könnten digitale Services schon bald ihre Stärken ausspielen: bei täglichen Abwägungen über Ressourcen, Priorisierungen und Projektfortschritte, Arbeitsverteilung und Bewältigung von Arbeitsspitzen, Umgang mit Fehlern und Mängeln u.v.a.m.<sup>12</sup>. Sie könnten jederzeit einen course of action ausgeben. Sie könnten zu dessen Begründung oft mehr Daten liefern, als wir gerne studieren würden. Sie hätten auch meist mehrere Alternativen zur Hand, würde ihr Vorschlag abgelehnt. Und ganz ähnlich wie ein heutiges Navigationssystem im Auto würden sie deswegen nicht lange herumdiskutieren.

Dies führt uns direkt zu den Gründen, warum manche MitarbeiterInnen ihre digitalen Manager lieben werden: im Gegensatz zu einigen ihrer menschlichen KollegInnen konzentrieren sie sich auf das Lösen von Problemen, und sie sind dabei weder eitel, noch nachtragend, noch vorsätzlich unfair<sup>13</sup>. Sie können Entscheidungen auf der Basis von mehr Daten treffen, als ein menschlicher Vorgesetzter je in Erinnerung behalten könnte. Solche Entscheidungen werden daher als „gerecht“<sup>14</sup> und „transparent“ empfunden. Das Resultat ist vielleicht paradox: der digitale Manager entspannt die Zusammenarbeit.

Und natürlich ist das eine sehr gewagte Vorhersage. Auch im besten Fall wird es lange dauern, bis ACTs die Tücken des Tagesgeschäfts tatsächlich meistern. Bis sie ihre eingebauten Biases loswerden. Bis sie effektiv dabei helfen, Arbeit fair zu verteilen und effizient zu bewältigen, Ressourcen sparsam einzusetzen, Unterbrechungen aufzufangen etc. Aber Maschinen lernen schnell, und wir werden ihnen die nötige Zeit dafür wahrscheinlich geben, denn die neuen Technologien bieten beiden etwas: Gewinne bei Effizienz und Effektivität für die Unternehmen, und auf der anderen Seite die Aussicht auf selbstbestimmtes Arbeiten, die für viele, gerade jüngere MitarbeiterInnen attraktiv ist<sup>15</sup>. Schon heute zeigt eine BCG-Studie einen deutlichen Anstieg des Optimismus bei AI am Arbeitsplatz (von 35% auf 52% in den letzten fünf Jahren)<sup>16</sup>.

## i Der Fenstertag (eine Story aus der nahen Zukunft)

In Lenas Team ist die neue BossApp besser angekommen als zunächst vermutet. Dem alten Teamleiter werden wenig Tränen nachgeweiht, und „die Neue“ ist so erfrischend geräuschlos. Trotzdem kommt auch hier ein Moment der Wahrheit: der nächste Fenstertag (Ulli aus Hamburg nennt ihn „Brückentag“) steht an, und mit ihm die Frage, wer da im Büro die Stellung hält. Die BossApp benennt zur allgemeinen Überraschung Tobias und weist auf Nachfrage schlüssig nach, dass dieser schon seit Ewigkeiten an keinem Fenstertag im Büro war. „Hätt' ich mir eigentlich denken können“, sagt Othmar, „Tobias hatte beim letzten Chef echt ein leichtes Leben.“ Lena freut sich, davongekommen zu sein, notiert sich aber, dass sie beim nächsten System Review die Policies gegenüber alleinerziehenden Müttern diskutieren will.

Umgekehrt wird dies wahrscheinlich nur der Beginn einer breiteren Entwicklung sein. ACTs könnten natürlich auch über die reine Koordination von Arbeit hinaus tätig werden. Sie könnten u.a. auch individuellen Teammitgliedern ihre Dienste anbieten. Sie könnten z.B. jederzeit in Echtzeit individuelle Performance Reviews durchführen. Sie könnten jederzeit zur Situation passende Tutorials maßschneidern<sup>17</sup>. Sie könnten Feedback auf Gespräche geben, die jemand gerade geführt hat<sup>18</sup>, und weiterführende Maßnahmen planen helfen. Und das sind nur einige Funktionalitäten, für die es bereits technische Lösungen gibt. Diese müsste man „nur noch“ mit ACTs verbinden – und in manchen Fällen sicher noch deutlich über den heutigen Stand hinaus verfeinern.

### Der Support

Nehmen wir an, in größeren Bereichen werden die klassischen TeamleiterInnen durch BossApps ersetzt. (Vielleicht werden diese, und das könnte ein kluger Schachzug sein, gar keine eigenen Namen tragen, sondern z.B. als eine Funktion in MS Teams erscheinen.) Dann braucht es zwei zusätzliche Services, um die Lücken zu füllen, die durch den Ersatz menschlicher Führungskräfte und den Einsatz technischer Tools entstehen.

Die eine Funktion ist oben mit „CARE“ beschrieben: für Fragen der persönlichen Entwicklung, für menschlich schwierige Phasen, für Konflikte in und zwischen Teams werden viele Menschen auch in Zukunft Menschen als AnsprechpartnerInnen bevorzugt.

In vielen Unternehmen steht die HR aktuell vor der Herausforderung, den „CARE“ Bedürfnissen Rechnung zu tragen, überhaupt wenn die Zugehörigkeit zu unseren immer fluideren Organisationen zum Thema wird: manchen ArbeitnehmerInnen wird es zunehmend egal, für welche Organisation sie gerade in ihrem Home Office sitzen<sup>19</sup>.

„Team Coaches“ u.ä. können hier persönliche Entwicklung unterstützen, Coaching anbieten oder Konflikte moderieren. Manche von ihnen können HR Professionals sein – manche könnten diese Funktion auf Abruf neben ihrem normalen Hauptjob erfüllen.

Was ihnen gemeinsam wäre: das zentrale „CARE“-Motiv, das für manche traditionelle Führungskräfte de facto der ungeliebte Teil ihrer Rolle ist. Entsprechend können sie ihre Dienstleistungen mit sehr viel mehr Engagement und Konsequenz anbieten als jene Führungskräfte, deren Fokus eigentlich woanders liegt<sup>20</sup>.

## 2 Services für die digitale Zusammenarbeit



### CARE

for the people

AnsprechpartnerInnen für MitarbeiterInnen zu

- persönlicher Entwicklung & Karriere
- persönlichen Spannungen in der Zusammenarbeit
- Coaching & andere Unterstützungsleistungen

AkteurInnen:

- HR Professionals
- Andere MitarbeiterInnen auf Abruf bei Bedarf, mit Zusatzausbildungen, neben dem Hauptjob



### CUSTOMIZE

tools for teams

AnsprechpartnerInnen für Teams zum Maßschneidern & Weiterentwickeln ihrer ACTs

AkteurInnen:

- IT Professionals mit Interesse an & Verständnis für die Stolpersteine menschlicher Zusammenarbeit

Stefan Doblhofer 2023

Abbildung 5: 2 Services für die digitale Zusammenarbeit

Die zweite Funktion, „CUSTOMIZE“, ist eine ganz andere. Ein digitaler Manager braucht technischen Support. Seine Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist zu hoch, als dass er als Standardlösung erfolgreich sein könnte. Während er also Teil einer Systemlandschaft sein wird, wird er laufend angepasst und optimiert werden müssen.

Wir sehen daher bereits heute eine eigene Berufsgruppe entstehen, die ich vorläufig Collaboration Toolmasters nenne<sup>21</sup>. Sie werden die BossApps warten und updaten, und vor allem werden sie sie für die Bedürfnisse der jeweiligen Teams maßschneidern. Das werden sie in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Team tun. Daneben werden sie ihrerseits die wechselnden Bedürfnisse der Teams und die aktuellen technischen Entwicklungen verfolgen, um das digitale Management firmenweit aktuell zu halten – und natürlich auch, um Schritt für Schritt neue Funktionen hinzuzufügen, mit denen man dann keine menschlichen ManagerInnen mehr beauftragen muss.

Auf diese Weise könnten ACTs dann schließlich auch die Anzahl der Führungskräfte reduzieren. Denn wenn eine bestimmte Gruppe im Unternehmen bestimmte Aufgaben nicht mehr vollzieht, ist das im ersten Moment eine Entlastung – mittelfristig wird man aus Gründen der Effizienz die Anzahl der Gruppenmitglieder reduzieren. Das wird vermutlich zuerst jene Führungskräfte betreffen, die heute besonders viele administrative Tätigkeiten durchführen – also in der Regel „untere“ Führungskräfte (TeamleiterInnen u.ä.) vor allem intern ausgerichteter Unternehmensbereiche.

## i Der Review (eine Story aus der nahen Zukunft)

Heute findet der vierteljährliche Workshop mit Markus statt. Er ist Collaboration Toolmaster und betreut neben diesem noch eine Anzahl weiterer Teams. Heute wurde ein ganzer Tag angesetzt, denn zuletzt gab es immer wieder Diskussionen über die BossApp. Zu Spitzenzeiten agiert sie oft wenig flexibel; zuletzt hat sie auch Vorschläge gemacht, die vollkommen sinnlos waren. Markus scheint diese Themen schon zu kennen; er nimmt geduldig das Feedback entgegen und überprüft manchmal live, wie die BossApp in bestimmten Situationen agiert hat und warum. Er wird einige der Fragen mit seinen KollegInnen diskutieren. Das ist wichtig, denn Markus ist engagiert, aber einige andere Toolmasters sind technisch versierter. Das Team beendet den Tag vorsichtig optimistisch, aber Othmar bringt es auf den Punkt: „Es wäre doch super gewesen, wenn’s für den alten Teamleiter auch einen Toolmaster gegeben hätte!“

### Himmel oder Hölle? wohin die ACTs uns führen

Dass die oben beschriebene Entwicklung stattfinden wird, scheint auf der Hand zu liegen. Wie lange es dauern wird, bis wir sie auch in der Praxis sehen, wird von vielen Faktoren abhängen. Aber die größere Frage ist: wie sieht die Welt aus, die wir damit erschaffen? Ist es eine, in der wir auch leben und arbeiten wollen? Die Technologie ermöglicht beides: virtuelle Manager können uns in eine Dystopie oder in eine Utopie führen.

### Der Worst Case: DicDATAship<sup>22</sup>

Auch wenn (wie in meinen Mockups) virtuelle Manager wie freundliche Dienstleister auftreten, können sie in der Praxis ihren MitarbeiterInnen das Leben zur Hölle machen. Ein bekannter Artikel des Magazins *The Verge*<sup>23</sup> schildert das Arbeitsleben unter der Aufsicht verschiedener Technologien<sup>24</sup> aus Amazon Lagerhäusern, aus Callcentern und anderen Bereichen: MitarbeiterInnen, deren Arbeitstag maschinell so durchoptimiert wird, dass sie am Ende zu müde sind, um nach Hause zu fahren; ständige Überforderung, sinnlos standardisierte Anweisungen oder Rückmeldungen. Hier behält die Maschine immer recht. Manche Programme reagieren nicht nur auf Fehler beim Arbeiten, sondern z.B. auch auf politisch inkorrektes Verhalten<sup>25</sup>. Die frühe Industrialisierung kehrt zurück, und sie kommt diesmal auch bis in die Büros, bis ins Home Office, sogar bis ins eigene Hirn – über Helme, die (in China) die Hirnströme von Arbeitern messen<sup>26</sup>. Eine wiederkehrende Figur in diesen Erzählungen sind die wenigen verbleibenden Führungskräfte: sehr konstruktiv und unterstützend in ihrer Kommunikation, aber auch ihrerseits nur Zahnrädchen im programmierten System.

„Die Technologie ermöglicht beides: virtuelle Manager können uns in eine Dystopie oder in eine Utopie führen.“

Diese Szenarien sind real: teilweise werden sie heute schon umgesetzt. Was kann uns in diese Dystopie führen? Vor allem der Wille zur Effizienz ohne Limit, aber auch der Einsatz starrer Technologie ohne die Möglichkeit, die Systeme unter Mitsprache der Betroffenen zu warten und maßzuschneidern. Entsprechend haben wir hier weder ein effektives CARE System noch Toolmasters, die für die MitarbeiterInnen erreichbar wären.

**Der Best Case: Digital Self-Organization**

Hier treffen Teams ihre Entscheidungen und Vereinbarungen, und eine ServantApp steuert die Umsetzung. MitarbeiterInnen können ihren Vorschlägen widersprechen, und die App findet meist Möglichkeiten, umzusteuern. Hohe Transparenz (die im vorab vereinbarten Rahmen bleibt) stellt sicher, dass Abläufe zielgerichtet bleiben, und dass es sich nicht lohnt, sich als Einzelne/r auf Kosten des Teams zu optimieren. Wenn es im Team stark menschelt, holt man sich eine/n Team Coach. Mehrmals im Jahr treffen sich die Teams mit ihren Collaboration Toolmasters: Ist unser ACT für alle fair? Sind seine Entscheidungen nachvollziehbar und auch aus der Rückschau sinnvoll? Gibt es neue Herausforderungen, auf die das System besser ausgerichtet werden muss? Ab und zu muss man mit den wenigen verbleibenden Senior ManagerInnen um Ressourcen verhandeln. Deren wichtigster Job ist es ansonsten, das Geschäft der Zukunft aufzubauen. An guten Tagen fühlt man sich dem Ideal, selbstbestimmt zu arbeiten, schon recht nahe.

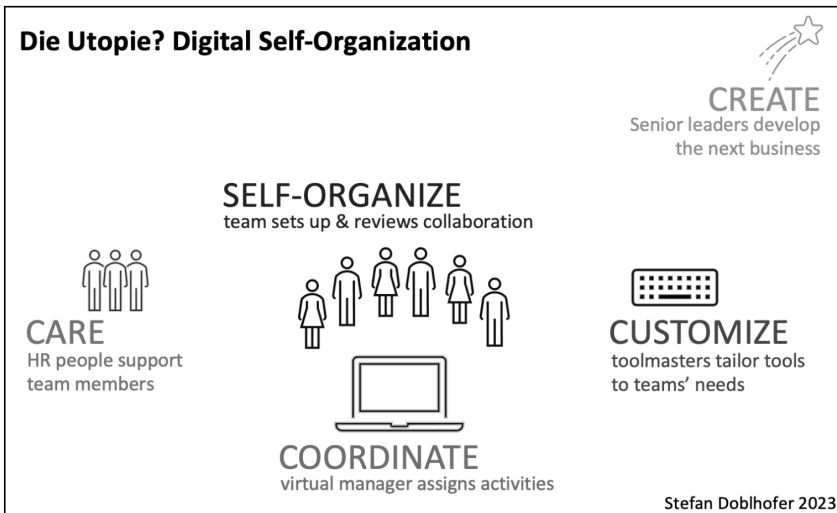


Abbildung 6: Digitale Selbstorganisation

## Es liegt an uns

In welchem dieser beiden Szenarien werden wir uns in Zukunft wiederfinden? Das wird von vielen kleinen und größeren Entscheidungen im Zuge der ACT-Einführungen abhängen. Davon, ob wir der Versuchung widerstehen werden, AI zur Durchsetzung langfristiger unrealistischer Ziele bei Engagement und Effizienz zu missbrauchen. Davon, wie stark es uns gelingen wird, einige Grundregeln zu vereinbaren. Und daneben Respekt vor Grundregeln einzufordern, die wir bereits haben, die aber im Zuge der Digitalisierung laufend umgangen werden, wie vor allem dem Schutz unserer Privatsphäre. Schließlich braucht eine gelungene Digitalisierung unserer Zusammenarbeit wahrscheinlich ein beherztes Investment in die oben beschriebenen Bereiche CARE und CUSTOMIZE. Sonst werden wir immer weniger Menschen finden, die in unseren zunehmend fluiden Organisationen noch aktive, treibende, gestaltende Rollen einnehmen wollen.

## Literatur

- <sup>1</sup> Vgl. Doblhofer, St. (2019). Alexa, What Can We Do Today? COS Journal 8 (1): 1375-1387.
- <sup>2</sup> “[the program] ... uses AI to suggest action items and owners ...”, <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2022/10/12/introducing-microsoft-teams-premium-the-better-way-to-meet/>
- <sup>3</sup> Crockett, Z. (2023). Should we automate the CEO?, the Hustle, März 2023; <https://thehustle.co/should-we-automate-the-ceo-2/>
- <sup>4</sup> Auch McKinsey nennt “das Erstellen von Tasks Lists für die effiziente Durchführung einer gegebenen Aktivität” als ein Beispiel für schon heute verfügbare Anwendungen aus generativer KI: Chui, M., Roberts, R., & Yee, L. (2022). Generative AI is here: How tools like ChatGPT could change your business. Quantum Black AI by McKinsey.
- <sup>5</sup> Vgl. Doblhofer, St. (2019). Alexa, What Can We Do Today? COS Journal 8 (1): 1375-1387.
- <sup>6</sup> vgl. Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008): Nudge, New Haven.
- <sup>7</sup> De Smet, A., Kleinman, S., & Weerda, K. (2019). The helix organization. McKinsey Quarterly, 4, 1-10.
- <sup>8</sup> Beispiel zu agilen Strukturen in Organisationen unter <https://www.sherpany.com/de/ressourcen/agile-fuehrung/agile-organisation/agile-organisationsstruktur/>, <https://www.greatplacetowork.at/agilitaet/>
- <sup>9</sup> Kurze Überblicke bieten z.B. <https://www.wissenschaft.de/gesellschaft-psychologie/die-zukunft-des-arbeitens-new-work-studie/>, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>
- <sup>10</sup> vgl. Beauchene, V., & Cunningham, M. (2020). The end of management as we know it. Boston Consulting Group. Available at [www.bcg.com/publications/2020/end-management-as-we-know-it](http://www.bcg.com/publications/2020/end-management-as-we-know-it). Accessed, 23, 02-21.
- <sup>11</sup> Shanks, R., Sinha, S., & Thomas, R. J. (2015). Managers and machines, unite. Accenture Institute for High Performance and Accenture Strategy.
- <sup>12</sup> Weitere Beispiele für bereits existierende digitale Manager finden Sie z.B. bei Sahota, N. (2020). Worried About AI Taking Your Job? Most Likely, It Will Become Your Boss, in: Forbes 2020, <https://www.forbes.com/sites/neilsahota/2020/10/26/worried-about-ai-taking-your-job-more-likely-it-will-become-your-boss/>
- <sup>13</sup> “In most organizations, the average manager has neither the incentives nor the skills to focus on employee happiness.”, in: Allas, T. & Schaninger, B. (2020). The Boss Factor, McKinsey Quarterly.
- <sup>14</sup> Fairness ist das wichtigste Thema in Jonty Bloom, Computer says go: Taking orders from an AI boss, BBC 2021, <https://www.bbc.com/news/business-56023932>
- <sup>15</sup> nach Bearing Point, Agile Pulse 2020, ist selbstbestimmtes Arbeiten für 72% aller Mitarbeitenden der wichtigste Motivationsfaktor
- <sup>16</sup> <https://www.bcg.com/publications/2023/what-people-are-saying-about-ai-at-work>
- <sup>17</sup> Vgl. dazu Segal, L., Goldstein, A., Goldman, J., & Harfoush, R. (2014). The decoded company: Know your talent better than you know your customers. Penguin, S.87

- 
- <sup>18</sup> Solche KI-Lösungen existieren bereits, v.a. in Callcentern. Ein Beispiel: cogitocorp.com
- <sup>19</sup> Vgl. Präsenz Homeoffice oder Hybrid? Arbeitssituation und Mitarbeiterbindung in Deutschland, Marktforschungs- und Beratungsinstitut Heute und Morgen, 2022
- <sup>20</sup> Vgl. auch Gallup Engagement Index 2022, S.15: nur 41% aller Mitarbeitenden haben volles Vertrauen zu ihrer Führungskraft (2019: 49%).
- <sup>21</sup> Meckel et al. nennen eine ähnliche Funktion „Human-Machine-Teaming-Manager“ und verweisen auf deren Einsatz u.a. bei der Consultancy Booz Allen: Meckel et al., KI als Chef? in: Harvard Business Manager 4/2023
- <sup>22</sup> In meinem Artikel „Alexa, What Can We Do Today?“ (vgl. oben) habe ich DicDATAship den 8. Entscheidungsmodus in der Darstellung „Decision Power in Future Organizational Environments“ (s.o.) genannt. Hier erweitere ich den Begriff, denn eine Art Diktatur der Daten ist auch in vielen anderen Spielarten denkbar – und realistisch
- <sup>23</sup> Dzieza, J. (2020). How hard will the robots make us work. The Verge, 27, 2020.
- <sup>24</sup> Für einen raschen ersten Einblick in diese Technologien empfehle ich das Video auf <https://drishti.com/solution>
- <sup>25</sup> Ziemlich unverhohlen (“help your people and teams become the best possible versions of themselves”) im Deloitte 2023 Global Human Capital Report, S. 19
- <sup>26</sup> vgl. Stephen Chen, South China Morning Post 2019; <https://www.scmp.com/news/china/society/article/2143899/forget-facebook-leak-china-mining-data-directly-workers-brains>

### Information zum Autor

Mag. Stefan Doblhofer: MBA Studium der katholischen Theologie in Graz und Tübingen (D); MBA am INSEAD in Fontainebleau (F), Ausbildung zum systemischen Organisationsberater bei TRIAS. Berufserfahrung als Leiter des Afro-Asiatischen Instituts Graz sowie als Gründer eines IT Start-Up in Chile. 1997 – 2004 Trainer und Berater sowie Stellv. Institutsleiter am Hernstein International Management Institute, seitdem Selbständiger Berater, Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Veränderungsmanagement, Führung sowie Interkulturelle Kompetenz. Zahlreiche Einsätze in West- und Osteuropa, USA und Ostasien. 2019 – 21 Partner des Zukunftsinstituts. Visiting Fellow an der Warwick University zum Thema Innovation und Autor von „Management – die wichtigsten Theorien im Praxischeck“, 2. Aufl. 2014.



**Rupert Hasenzagl**

Professor, Wirtschaftsforscher und  
Unternehmensberater  
JKU Linz, TU Wien

HAZ@aon.at



**Barbara Müller-Christensen**

Assoziierte Universitätsprofessorin  
am Institute of Leadership & Change  
Management, JKU Linz

barbara.mueller-christensen@jku.at

## Mythos Führung. Überschätzt und verteufelt

Zur Funktion von Führung und Führungskräften in Organisationen aus systemtheoretischer Perspektive

Führung ist ein breit diskutiertes und besonders beliebtes Thema. In Forschung und Praxis wird ihr viel Widersprüchliches zugeschrieben. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es einen komplexeren Blick auf die Funktionen von Führung und Führungskräften zu werfen, als er typischerweise konstruiert wird. Nach einer kurzen Darstellung der vorherrschenden Diskussion rund um Führung und der Beleuchtung von einigen möglichen Gründen für diese Form der Diskussion, betrachten wir Führung, ihre zentralen Funktionen und die Rolle von Führungskräften in diesem Zusammenhang aus einer systemtheoretischen Perspektive. Unser Beitrag ist als Impuls zu verstehen, sich vom Mythos Führung nicht zu schnell beeindruckt zu lassen, sich aber auch von Komplexität und „echten“ Theorien nicht zu schnell abschrecken zu lassen.

### Polarisierende Diskussionen über Führung und Führungskräfte

Es gibt kaum ein Konzept im Managementbereich das so ausführlich und gleichzeitig so dogmatisch diskutiert wird, wie Führung.<sup>1</sup> Dogmatisch deshalb, weil ein genauerer Blick zeigt, dass Führung, konkreter die Führung durch Führungskräfte, eher auf Basis von ideologischen Positionen<sup>2</sup> und kaum auf Grundlage zeitgemäßer Theorien diskutiert wird. Obwohl seit inzwischen fast 100 Jahren sehr klar gezeigt werden kann, dass der einseitig humanistische Blick auf Führung kaum wirkungsvoll ist und viele Gefahren mit sich bringt, tauchen in den letzten 15 Jahren wieder verstärkt eine Reihe von Ideologien<sup>3</sup> auf, die sich als besonders „führungsfeindlich“ in dem Sinne stilisieren, dass keine

Führungskräfte notwendig seien, sondern Führung entweder durch die Mitarbeiter\*innen selbst, oder durch formale Strukturen wie Prozesse erfolgen soll.<sup>4</sup> Dem steht oft – beispielsweise in den real-bürokratischen Sichtweisen – die Meinung gegenüber, Führungskräfte (insbesondere die auf der obersten Hierarchieebene) seien für das Funktionieren einer Organisation unabdingbar. Beide Sichtweisen treffen sich oft innerhalb einer Organisation und führen zu beträchtlicher Rollenkonfusion, die in extremen Ausprägungen Führung jeglicher intendierten Wirkung berauben.

In der folgenden Arbeit werden im ersten Teil Sichtweisen diskutiert, welche Gründe für die polarisierende Sicht auf Führung und die Rolle von Führungskräften angegeben werden können. Insbesondere werfen wir einen Blick darauf, warum derzeit in der Diskussion in der Managementpraxis und in der populären Praktiker-Literatur, Führung durch Führungskräfte auf Basis von Hierarchie sehr stark abgelehnt wird und diskutieren mögliche negative Folgen. In weiterer Folge widmen wir uns der Frage, wie die in der Praxis und auch in Teilen der akademischen Literatur zu findende starke Ablehnung hierarchischer Führungsstellen aus Basis rezenter und komplexer Organisationstheorien zu bewerten ist und diskutieren die Funktion und Notwendigkeit von Führung und Führungskräften aus systemtheoretischer Perspektive. Aus dieser Analyse sollen so etwas wie Handlungsleitlinien auf abstrakter Ebene für die Praxis abgeleitet werden, die reflektierten Praktiker\*innen modische aber ideologisch untermauerte Fehlentwicklungen in aktuellen Führungsdiskussionen und die notwendige Komplexität im funktionalen Umgang mit Führung erkennen lassen.

### Ursachen für die idealisierten Konstruktionen bezüglich Führung

Die zahlreichen unterschiedlichen Definitionen in der Literatur bieten kaum einen funktionalen Führungsbegriff für die Praxis. Neuberger<sup>5</sup> sieht unterschiedliche Akzentsetzungen, Abgrenzungen, aber auch implizite Theorien als Grund für die unterschiedlichen Verständnisse von Führung, die sich in der großen Bandbreite von Definitionen wiederfindet. Ein gemeinsames Muster ist die Sichtweise, dass *Führung die Beeinflussung von Mitarbeiter\*innen in Richtung organisationaler Ziele* ist. Die bei dieser abstrakten Definition von Führung sofort auftauchenden Fragen<sup>6</sup> wie bspw. Wodurch erfolgt Führung? (Durch Mitarbeiter\*innen? Durch Strukturen? Durch hierarchisch abgesicherte Führungskräfte?)? Worauf bezieht sich Führung? (Die sachlichen Unternehmensziele? Die Ziele der Mitarbeiter\*innen?) etc. können nur dann gehaltvoll beantwortet werden, wenn die zugrundeliegende theoretische Basis mitbetrachtet wird. Dies wird im zweiten Teil dieser Arbeit mit einer rezenten Theorie, der neueren Systemtheorie nach Luhmann, gezeigt. Eines wird jedenfalls schnell ersichtlich: Führung ist ein hochkomplexes soziales Geschehen, das sich einfachen Erklärungsmodellen entzieht. Damit ist bereits ein wesentlicher Grund für die vielen widersprüchlichen und gleichzeitig kaum fundierten Bilder hinsichtlich Führung in der Praxis angesprochen. Ihre zugrundeliegenden Annahmen sind zu einfach, um die komplexen sozialen Zusammenhänge zum Thema Führung verstehen und erklären zu können.

## - Massive Komplexitätsreduktion in der Praxis

Nach wissenschaftstheoretischen Überlegungen ist ein wesentliches Kennzeichen der Praxis ihre starke Komplexitätsreduktion.<sup>7</sup> Um die grundlegenden Zielsetzungen der Praxis – die Aufrechterhaltung der raschen Handlungsfähigkeit – zu ermöglichen, müssen Alltagsmodelle möglichst einfach in dem Sinne sein, dass einerseits nur wenige Variablen bei der Beschreibung einer Situation zugelassen sind, andererseits Zusammenhänge zwischen den Variablen sehr einfach (kausal, zeitinvariant etc.) angenommen werden.<sup>8</sup> Der Drang zur Vereinfachung schränkt die Aussagefähigkeit von Führungsmodellen massiv ein und führt zu einer weiten Verbreitung von einfachen Modellen und deren ideologischen Annahmen in den praktischen Führungsmodellen, aber kaum zu Wirkung in Organisationen.

Die Folgen dieser üblichen Verkürzung der Analyse von Führung auf individualistische und trivialisierende Sichtweisen hat in der Praxis Folgen für Organisationen: Entweder dominieren personenbezogene, auf die Führungskraft reduzierte Modelle, um Führungserfolg zu erklären. Dabei kommen verschiedene Ausprägungen vor: von hierarchischer autokratischer Führung bis zur heroischen Führung (vgl. Great Man „Theory“).

Oder es erfolgt ein Fokus auf die Mitarbeiter\*innen und deren Bedürfnisse. Diese humanistische Strömung degradiert Führungskräfte oft sogar zu „Lebenshelfer\*innen“, die sich nur auf die emotionale Befindlichkeit der Mitarbeiter\*innen zu fokussieren haben. Leistung für die Organisation von den Mitarbeiter\*innen wird nach diesen Annahmen dann automatisch erbracht („glückliche Kühe Hypothese“).

Eine Spezialausprägung hinsichtlich Führungsverständnis findet sich bei den seit fast schon einem Jahrzehnt populären „agilen Moden“ zu denen bspw. auch das Konzept der Holacracy zu zählen ist. Führung wird nicht mehr von Personen wahrgenommen, schon gar nicht auf Basis von Hierarchien, sondern durch strukturelle Organisationsmaßnahmen, nämlich eine Vielfalt an Regeln in Form von formalen Prozessen.<sup>9</sup>

## - Unterkomplexe theoretische Basis vieler „akademischer“ Führungsmodelle

Lässt sich Führung nicht mit einfachen zeitinvarianten Zusammenhängen erklären, scheitert die, in weiten Teilen der akademischen Führungslehre immer noch vorherrschenden, naturwissenschaftlich mechanistischen Bilder von Organisationen.<sup>10</sup> Insbesondere die mikroökonomisch dominierte Betriebswirtschaftslehre ist durch die massive Komplexitätsreduktion auf sachlich rationale Aspekte keine tragfähige Basis für eine Führungslehre, die mehr als nur simple Vorkommnisse im Führungsalltag erklären möchte. Ebenso greifen individualpsychologische Vorstellungen<sup>11</sup> (seien es Modelle, die Eigenschaften von Führungskräften in das Zentrum stellen oder die „Motivation“ von Mitarbeiter\*innen als dominanten Erklärungsansatz für Führungserfolg postulieren) zu kurz. Beide Forschungsrichtungen führen aber zu den vorab skizzierten, stark vereinfachten Führungsmodellen der Praxis.

Wird Führung als komplexer sozialer Vorgang zwischen Führungspersonen und Mitarbeiter\*innen (als Einzelperson oder als Gruppe) begriffen, braucht es auch eine

theoretische Basis, die mit den sozialen Einflussfaktoren für das Verhalten von Menschen angemessen arbeiten kann (bspw. formale und/oder informale soziale Strukturen). Derartige wissenschaftliche Paradigmen sind weder im Mainstream der Forschung, noch in der Lehre und dementsprechend auch nicht in der Praxis weit verbreitet.<sup>12</sup> Fehlende theoretische Fundierung der akademischen Lehre und die vereinfachenden Annahmen der Praxis werden von einigen Autor\*innen seit Beginn der Führungsforschung beklagt.<sup>13</sup> Besonders stark beeinflussen allerdings gesellschaftliche Entwicklungen, v.a. in (West-) Europa in den letzten Jahrzehnten die Sicht auf Führung in Organisationen.

#### - Die „Individualisierung“ als gesellschaftliche Entwicklung

Gesellschaftliche Analysen sowohl von Soziolog\*innen, die sich mit den Entwicklungen der Gesellschaft auseinandersetzen<sup>14</sup>, als auch aus der Führungsforschung<sup>15</sup> konstatieren eine zunehmende Individualisierung der Gesellschaft. Gesellschaftliche Strukturen jeglicher Art (sowohl Regeln und stratifikatorische Elemente, als auch kulturelle Verhaltensnormen) verlieren ihren Einfluss auf Individuen. „Traditionen und Konventionen verlieren ihren verpflichtenden Charakter, jeder ist seines eigenen Glückes Schmied, so lautet zumindest die ideologische Formel.“<sup>16</sup> Diese Individualisierung zeigt sich nach Rosa et al. (2013) aber oft nur als oberflächliches Phänomen. Aus unterschiedlichen Gründen stehen die Individuen nach wie vor unter dem Einfluss gesellschaftlicher Strukturen, nur sind dies nicht mehr stabile, für weite Teile der Gesellschaft einflussreiche soziale Normen, sondern dynamische, rasch wechselnde, oft in der Form von „Internet Bubbles“.<sup>17</sup> Der Mythos von der Willensfreiheit der Individuen wird aber gesellschaftlich hochgehalten. Diese Vorstellungen üben massiven Druck sowohl auf den/die Einzelne aus,<sup>18</sup> aber auch auf Organisationen, auf formale Strukturen insbesondere aber auf Hierarchien zu verzichten. Führung soll nur mehr als „Selbstführung“ erfolgen, Führungskräfte sollen, wenn sie nicht ohnehin ganz abgeschafft werden, nur mehr die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen durch Motivation hochhalten. Der Traum der humanistischen Ideologen in der Unternehmensführung erhält also durch diese gesellschaftlichen Entwicklungen massiven Aufschwung. Aus der Sicht von rezenten soziologischen Theorien ist die häufig geforderte personale Führungslosigkeit in Organisationen bedenklich.<sup>19</sup>

### Die Funktion von Führung und Führungskräften in Organisationen

Die Frage nach der Funktion von *Führungskräften*<sup>20</sup> – also wozu sind diese aus Organisationssicht gut – wird von uns häufig als Ausgangspunkt in Aus- und Weiterbildungen von Manager\*innen verwendet. Die kurze Antwort – die allerdings wie sich gleich zeigen wird – sehr voraussetzungsreich und damit komplex zu interpretieren ist, findet sich in der zusammenfassenden Box 1. Will man nicht in die Falle<sup>21</sup> zu einfacher und damit in komplexen Situationen unbrauchbarer Führungsbilder geraten, startet die Interpretation angemessen komplex bei der Frage, wie denn *Führung* gedacht werden kann. Dazu wird auf eine der derzeit am elaboriertesten Theorien, die soziologische Systemtheorie nach Luhmann, zurückgegriffen.<sup>22</sup>

## - Führung als organisationale Kompetenz

Die erste Aussage, die zum Verständnis des systemtheoretischen Führungsverständnisses zentral erscheint, ist Luhmanns Auffassung, „[...] dass Organisationen entstehen und sich reproduzieren, wenn es zur *Kommunikation von Entscheidungen* kommt [...]“.<sup>23</sup> Alle anderen Aspekte einer Organisation (strategische Ziele, hierarchische Strukturen, etc.) sind sekundär und können auf die Entscheidungen des Systems zurückgeführt werden. Folgt man dieser Denkfigur, ist auch Führung mit Entscheidungen in Verbindung zu bringen. Entscheidungen (und deren Kommunikation) im systemtheoretischen Sinne sind das basale Element von Organisationen (und nicht der individuelle Entschluss einer Person), das über die dreifache Selektion von Information, Mitteilung und Verstehen zustande kommt. Strukturen, die an eine Entscheidung anknüpfende weitere Entscheidungen erwartbar machen, werden *Entscheidungsprämissen* genannt.

Welche Entscheidungen kommuniziert werden, und welche nicht, ist ein wesentliches Merkmal von Organisationen und durch die formalen und informalen Strukturen der Organisation erwartbar. Es liegt also an der Organisation, welche Entscheidung kommuniziert wird und damit, ob dies Einfluss auf die Entscheidungsprämissen hat, diese also durch eine aktuelle Entscheidung verändert werden. Diese Form der *strukturellen „Ausgestaltung“ von Organisationen mit Entscheidungsprämissen ist die Leistung der Organisation* und wird deshalb als *Selbstorganisation* im Rahmen der „operationalen Schließung“ bezeichnet.

Entscheidungsprämissen grenzen das System von der Umwelt ab. Damit bestimmen sie maßgeblich die Überlebensfähigkeit von Organisationen. Daher ist aus systemtheoretischer Sicht die laufende Beobachtung zwischen Innen und Außen eine zentrale Managementaufgabe.<sup>24</sup> Das kann so interpretiert werden, dass es Aufgabe der Führung ist, die Differenz der Organisation zur Umwelt zu beobachten (was macht die Organisation aus?) und durch geeignete *organisationale Strukturen*<sup>25</sup> diesen Unterschied aufrecht zu erhalten und so die Überlebensfähigkeit zu ermöglichen.

Als Führung bezeichnet Luhmann in einer frühen Arbeit (1964) „[...] spezifische Leistungen für den Aufbau und die Erhaltung eines sozialen Systems [...] und alle Vorgänge im System, die diese Leistungen erbringen, [...]“.<sup>26</sup> Folgt man dieser Definition, dass Führung eine spezifische Leistung ist, deren Funktion in Beiträgen zum Überleben des Systems besteht, dann ist klar, *dass Führung eine Fähigkeit der Organisation ist und nicht von Menschen*. Diese befinden sich in der vorliegenden Theoriekonzeption in der Umwelt des komplexen sozialen Systems Organisation, sind also nicht Teil der Organisation. Deren basalen Elemente sind, anders als in den weit verbreiteten, eher vereinfachenden Organisationsbildern angenommen, nicht Menschen, sondern Kommunikationen, insbesondere die Kommunikation von Entscheidungen.

## - Wo bleibt hier der Nabel der modernen Gesellschaft – der Mensch?

Bereits in „Funktion und Folgen formaler Organisationen“ hat Luhmann darauf hingewiesen, dass Führungsbeiträge von Organisationsmitgliedern diffus verstreut sind. In der neueren Fassung der Systemtheorie würden diese Führungsbeiträge von Menschen

mit dem Fokus auf die Selbstorganisation als Beeinflussungsversuche dieser Selbstorganisation aus der organisationalen Umwelt heraus verstanden. Aber immerhin, hier werden die Beiträge von Menschen (in der Systemtheorie: Personen, als das soziale Abbild von Menschen gedacht) ins Spiel gebracht. „Es erleichtert jedoch die Führung, wenn sie zum Gegenstand einer abgehobenen Rolle von besonderer Prominenz gemacht wird.“<sup>27</sup>

Eigene *Führungsrollen*, die von Personen wahrgenommen werden, spielen demnach eine zentrale Rolle (\*) beim Treffen von nicht entscheidbaren Entscheidungen, (\*) beim Schaffen von Rahmenbedingungen, damit in Organisationen entschieden werden kann, und (\*) beim Treffen von Entscheidungen im Falle von Konflikten. Immer wenn eine Organisation selbst nicht entscheiden kann (bspw., weil vertraute Entscheidungsritualen nicht greifen oder im Einzelfall auftretende Konflikte nicht gelöst werden können) braucht es Personen, denen Entscheidungen zugeschrieben werden.

### Funktionen von Führungskräften

#### 1. Treffen von nicht entscheidbaren Führungsentscheidungen

Die gesamte Organisation(-seinheit) betreffende grundlegend strategische oder tiefgehend organisatorische Entscheidungsprobleme, die in der Organisation ungelöst bleiben, werden Führungskräften zugeschrieben.

#### 2. Schaffung von Rahmenbedingungen, damit in der Organisation entschieden werden kann

Insbesondere Koordination der dezentralen operativen Entscheidungen (Formen der Zusammenarbeit werden gestaltet).

#### 3. Entscheidungen im Falle von Konflikten

Vor allem für operative Entscheidungen (seltener Führungsentscheidungen), die in der Organisation trotz gegenteiliger Erwartbarkeit (v.a. aufgrund Punkt 2) nicht gelöst werden können.

Luhmann zeigt in seiner organisationstheoretischen Spätfassung, dass *echte* Entscheidungen paradox sind. Entscheidungen brauchen Alternativen, um als Entscheidung erkannt zu werden. Lässt sich eine Alternative auszeichnen, ist es keine Entscheidung, man muss die ausgezeichnete Alternative wählen. Bei einer aus organisationaler Sicht echten Entscheidung lässt sich die eigentliche Wahl der Alternative von der Organisation nicht be-

werkstelligen: Die Entscheidung ist unentscheidbar. Beispielsweise dann, wenn es um organisationsweite tiefgehende Strukturänderungen geht, die Organisationen auf Basis ihrer bestehenden Regeln nicht entscheiden können. Ein Ausweg besteht darin, dass die Entscheidung einer Person zugeschrieben wird. Das unentscheidbare Problem wird dadurch aufgelöst, dass bspw. die aus anderen Perspektiven *als willkürlich wahrgenommene* *Setzung auf eine Alternative, deren Präferenz einer Person zugeschrieben wird*, von der Organisation akzeptiert wird. Die wichtigste Konsequenz aus dieser Zuschreibung sieht Luhmann darin, „[...] dass mit der Bedeutung der Entscheidung dann auch die Bedeutung der Entscheider zunimmt – und umgekehrt“.<sup>28</sup> Mit anderen Worten: Organisationen tendieren zum Aufbau von Hierarchie. Hierarchie ist unter der Voraussetzung, dass sie akzeptiert ist, eine in vielen Fällen brauchbare Struktur der Organisation, um rasch zu Entscheidungen zu kommen, die in der Organisation weiter prozessiert wird.

Es erscheint uns hier wichtig, darauf hinzuweisen, dass Personen in Luhmanns Kommunikationsverständnis (dreifache Selektion), als „Sender“ zwei Beiträge zur Kommunikation (hier im Fokus: von Entscheidungen) liefern: einerseits werden ihre Versuche, Informationen in die Organisation zu bringen, beobachtet (bspw. ihre Alternativenwahl). Andererseits wird das Mitteilungshandeln der Person als die Mitteilung einer Entscheidung konstruiert.<sup>29</sup> Mit dieser Interpretation (hier wird eine Entscheidung eingebracht) erfolgt die Zuschreibung der Entscheidung auf die Person. Bei der Konstruktion der Information (hier bspw. die Alternativenwahl) kann die Person verschiedene Vorgehensweisen wählen. So kann beispielsweise die Information ohne Einbeziehung anderer Personen konstruiert werden, es können aber auch andere und mehrere Personen eingebunden werden.

## - Beispiele für Vorteile der komplexen Sicht auf Entscheidungen

Die Formulierung der Zuschreibung einer Entscheidung durch die Organisation und die Verneinung einer direkten Wirkung einer vom Individuum „getroffenen Entscheidung“ werden – so lassen Beobachtungen in der Praxis vermuten (beispielsweise in berufs begleitenden Masterstudien oder in der theoriegeleiteten Beratung) – oft als massive Provokationen erlebt. Geprägt von dem eingangs Dargestellten, wird der Mensch als Entscheider in den Fokus gestellt. Es hängt von Eigenschaften<sup>30</sup> oder etwas informierter – vom Verhalten ab, ob die Entscheidungen gut oder schlecht sind und ob Führung gelingt. Diese Sichtweise aufzubrechen, bringt eindeutige Vorteile.

Die Komplexität des Zusammenhangs Organisation und Person über Zuschreibungseffekte, die sich im Zuge der vielen Entscheidungsprozesse in der Organisation stabilisieren, machen viele Beobachtungen in der Führungspraxis interpretier- und verstehbar. Ein Hauptvorteil liegt darin, dass mit den oben skizzierten theoretischen Zumutungen der *bescheidene*, nur auf Basis von komplexen Hypothesen (d.h. mit der Brille einer genügend komplexen Theorie) steigerbare *Einfluss von Führungskräften auf Organisationen* verständlich wird. Durch diesen geringen direkten Einfluss auf die Organisation können auch simple Attributionen von *Problemursachen* vermieden werden. Fast schon automatisch werden in Organisationen auf Basis stark vereinfachender Annahmen Ursachen von Problemen in Führungskräften gesehen.<sup>31</sup> Die Zahlen sind schlecht, die Ursachen werden der Führungskraft zugeschrieben und diese wird ausgetauscht.

Ein weiterer zentraler Vorteil besteht darin, dass aus dem organisationalen Verständnis von Führung auf Basis der Systemtheorie, wie oben bereits angeführt, eine ständige Reflexion der organisationalen Strukturen (formal wie informal) die Kernaufgabe der Führung ist. Die Aufgabe von Führungskräften ist es damit, ihren Beitrag zu dieser Kernaufgabe der organisationalen Führung und damit ihre Führungsrolle ebenfalls zu reflektieren. Ein Beispiel für die negativen Folgen der Vermeidung der Reflexion der Führungsrolle findet sich sehr häufig in bürokratischen Organisationen. Der autoritäre Weisungsstil und der Versuch, direkte Führung v.a. im mittleren und unteren Management durch Unmengen von beschriebenen Prozeduren und „Prozessbeschreibungen“ zu minimieren (oft zu vermeiden), führt fast sicher zu massiven Abwehrmechanismen der Organisation gegen die „autoritative Praxis“<sup>32</sup> von Hierarchie. Je stärker und

autoritärer auf Hierarchie bei jeder Entscheidung (nicht nur Führungsentscheidungen, sondern oft auch operative) gesetzt wird, umso weniger wirkt die formale, hierarchie-basierte Führung.<sup>33</sup> Das Überleben der Organisation wird in diesen bürokratischen Unternehmen durch andere, meist informelle Entscheidungsprämissen und darauf aufbauende Führungsentscheidungen ermöglicht. Die Führungskräfte merken das aber durch die fehlende Reflexion ihrer Rolle und der damit verbundenen Mitverursachung der Nichtwirkung auf die Organisation kaum. Bestenfalls werden Ursachen der kaum vorhandenen Wirksamkeit Personen (meist den Mitarbeiter\*innen) zugeschrieben und das Nichtfunktionieren von Führung wird mit noch mehr Einsatz von dysfunktionalem Verhalten reagiert. Das hindert aber Führungskräfte nicht, sich als Held\*innen ihrer Organisation feiern zu lassen, solange sie (informelle) Macht genug besitzen, von ihrer Nichtwirkung abzulenken und die oben beschriebene Attribution von Problemursachen auf sie zu unterbinden.<sup>34</sup>

#### - Die Funktionen von Führungskräften in Organisationen

Die dargestellte Theorieskizze führt zu der oben dargestellten Beschreibung von grundlegenden Funktionen von Führungskräften, die – wie die Erfahrung zeigt – durchaus *praxistauglich* sind. Aufbauend und damit interpretierbar auf Basis des geschilderten Verständnisses der organisationalen Führungsfunktion, systemerhaltende Entscheidungen zu treffen und der beschriebenen Koppelung von Personen als Träger der Führungsrollen, lassen sich die Funktion dieser Rollenträger auf abstrakter Ebene durch die drei, in Box 1 angeführten Funktionen, beschreiben.

*Nicht entscheidbare Führungsentscheidungen* finden sich sehr häufig, wenn es darum geht, Organisationen zur Bildung *grundlegender Strukturen* anzuregen, bspw. in Form von Programmen (Strategien) oder die gesamte Organisation betreffende organisationale Regelungen. Das Treffen solcher nicht entscheidbaren Führungsentscheidungen durch Führungskräfte inkludiert die Sichtweise, dass das „Entscheidungen treffen“ eine Zuschreibung der Organisation ist, allerdings durch bestimmte Voraussetzungen die Wirkung dieser Attribution in der Organisation gesteigert werden kann. Zu diesen Voraussetzungen gehören bspw. der Rückgriff auf eine funktionierende Hierarchie und die Zuschreibung von Führungskompetenzen, ohne die eine Hierarchie kaum wirkt. Auffällig ist der Gegensatz zur Praxis: anstelle der in der Praxis so heißgeliebten *fachlichen Kompetenzen einer Führungskraft* sind hier tatsächlich „*General Management Kompetenzen*“ gemeint, um die Wirkung der einer Führungskraft zugeschriebenen Entscheidung in der Organisation wahrscheinlicher zu machen.<sup>35</sup> Das schließt aber keinesfalls die Einbeziehung von Mitarbeiter\*innen bei der Informationsgenerierung aus.

Der zweite Punkt, *Schaffung von Rahmenbedingungen*, damit auf allen Hierarchieebenen Problemlösungen und damit Entscheidungen möglich sind, wird hier als eine sehr zentrale, nach Innen gerichtete Funktion des Managements und der Führung gesehen. Luhmann bringt diese koordinative Funktion des „General Managements“ auf den Punkt: „Vor allem aber rückt das kooperative Ausarbeiten von Problemlösungen in den Vordergrund und damit die Frage, wie die im System verteilten Sachkenntnisse, Erfahrungen und Kontakte am besten genutzt werden können.“<sup>36</sup> Entscheidung durch

Konsens zwischen allen potenziell dezentralen Entscheider\*innen bei dieser Koordination von Rahmenbedingungen scheint zeitaufwändig, wenn nicht gar in vielen Fällen unmöglich. In diesen Fällen hat eine Führungskraft zu entscheiden, in dem Sinne, dass die Organisation ihr die Entscheidung zuschreibt.

Werkzeuge, die hier in der Praxis im Führungsalltag für die Wahrnehmung der Koordinationsfunktion eingesetzt werden könnten, sind *formale Strukturen*, bspw. Prozesse, aber auch Strukturen, die auf das Individuum abzielen. Prozesse werden oft von Mitarbeiter\*enteams erarbeitet, die Formalisierung erfolgt durch die (zugeschriebene) Entscheidung der Führungskraft. Ein weiteres zur Schaffung von Rahmenbedingungen eingesetztes Werkzeug sind kooperative, auf Aushandlungsprozesse bauende Zielvereinbarungen inkl. laufender Reflexion und Evaluation am Ende der Zielvereinbarungsperiode. Diese sind Beispiele für Personalstrukturen, deren Fokus Entscheidungen von Individuen erwartbar machen sollen und in letzter Konsequenz der Koordination dienen. Allein die in der Praxis verwendeten Begrifflichkeiten (bspw. Leistungsbeurteilung anstelle kooperativer Evaluation) deuten auf den weitverbreiteten Hubris Trap (Hochmut Fehler)<sup>37</sup> von Führungskräften hin, aber keinesfalls auf kooperative Aushandlungsprozesse. Anzumerken gilt, dass im Kasten verwendete Formulierungen dazu führen, dass im hier diskutierten zweiten Punkt Rahmenbedingungen sowohl von *Führungsentscheidungen* (bspw. soll in einer Arbeitsgruppe eine passende Organisationsstruktur etabliert werden), v.a. aber Rahmenbedingungen *operativer* Entscheidungen koordiniert werden.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass generell, aber v.a. in dieser zweiten Führungsfunktion ein kooperativer Führungsstil und Entscheidungsdelegation nicht aus humanistisch ideologischen Gründen gefordert werden, sondern schlechterdings aus Gründen der gesteigerten Komplexitätsbearbeitung und der Notwendigkeit, auf unterschiedliche Rationalitätsvorstellungen Rücksicht zu nehmen (konstruktivistische Position). Außerdem zeigt Luhmann, dass der Einsatz formal bindender hierarchischer Entscheidungen nur als „Notstandskompetenz“ auftreten sollte. Zu häufiger Einsatz hierarchischer Entscheidungskompetenzen stumpft die formale Wirkung durch Aufbau von Gegenmächten ab<sup>38</sup> – wie auch die weiter oben geschilderten Entwicklungen in Bürokratien zeigen. Treten trotz der zentral vorgesehenen Führungsentscheidungen (Punkt 1) und trotz oder außerhalb der ohnehin koordinierten dezentralen Rahmenbedingungen (Punkt 2) Entscheidungsunfähigkeit auf, zeigt sich das häufig im Konfliktaufbau. Dann ist die dritte Funktion von Führungsrollen notwendig.

## Notwendige Kompetenzen für die Führungsfunktionen: Differenzen bearbeiten können

### Die Basiskompetenzen

Mit einer wissenschaftstheoretischen Basis, die auf dem Grundverständnis beruht, dass alles was wir wahrnehmen die Beobachtung eines Beobachters / einer Beobachterin ist – braucht es die zentrale Meta-Kompetenz des Hinterfragens der eigenen Grundannahmen (vgl. bspw. Müller & Schweiger, 2018)

#### 1. Treffen von nicht entscheidbaren Führungsentscheidungen

**Thema:** betreffen hauptsächlich die strategische Ebene (Differenz: Innen/Außen – die Organisation(seinheit) in Abgrenzung zu ihrer Umwelt; auf inhaltlicher (Welche Themen werden entschieden? Zielprogramme, Budgets, etc.), sozialer (Wer entscheidet mit wem?) und zeitlicher (Wann wird entschieden?) Dimension);

**Managementebene und Art der Führung:** dementsprechend sind solche Entscheidungen hauptsächlich vom Topmanagement zu treffen und beziehen sich auf strukturelle Führung

**Managementkompetenzen:** erfordert fundiertes konzeptionelles Denken auf hohem Abstraktionsniveau; komplexes Verständnis von Organisationen (Organisationstheorien, Erkennen von Mustern und ihre Bildung) sowie von Teilfunktionen des Managements (vgl. Managementprozess), Feldkompetenz hinsichtlich der Tätigkeit des Unternehmens

#### 2. Schaffung von Rahmenbedingungen, damit in der Organisation entschieden werden kann

**Thema:** betreffen im Schwerpunkt die interne Koordination von Unterschieden (bspw. verschiedene Spezialist\*innen/ Abteilungen); starke Forderung in der sozialen Dimension (neben inhaltlicher und zeitlicher); sie erfordern die Umsetzung der strategischen Ebene durch operative Koordination

**Managementebene und Art der Führung:** diese Themen sind dementsprechend vor allem auf mittlerer und unterer Führungsebene angesiedelt und beziehen sich auf strukturelle und personelle Führung gleichermaßen

**Managementkompetenzen:** erfordert höhere Feldkompetenz über Tätigkeit (dies ist aber keine fachliche Expertise) und ein Grundverständnis der operativen Prozesse zu deren Koordination vor allem auf Gruppen- und individueller Ebene (neben soziologischem Verständnis bspw. Organisationspsychologie, Arbeiten in Teams)

#### 3. Entscheidungen im Falle von Konflikten

**Thema:** betreffen Entscheidungen im Einzelfall, wenn aufgrund ungeplanter/ überraschender Differenzen von Sichtweisen unterschiedlicher Beteiligten Konflikte auftreten

**Managementebene und Art der Führung:** die Konflikte können alle Führungsebenen betreffen und sich hauptsächlich auf personelle Führung beziehen

**Managementkompetenzen:** erfordert hohe soziale Kompetenzen, um mit eskalierten Konflikten umzugehen, höhere Feldkompetenz

Diese dritte Führungsfunktion betrifft demnach das zugeschriebene Treffen notwendiger Entscheidungen im Fall von *Konflikten* (bspw., weil im Punkt 2 nicht vereinbarte Ausnahmefälle auftreten), die im Konsens nicht entschieden werden können und deshalb zu Konflikten führen. Insbesondere für *operative* Entscheidungen des Tagesgeschäftes gilt jedoch, dass Führungskräfte sich (hauptsächlich) mit Entscheidungen im Rahmen der General Management Aufgaben zu beschäftigen haben und keine Konkurrenz mit operativen Spezialist\*innen suchen sollen, insbesondere wenn deren Entscheidungsspielraum ausgehandelt wurde. Die Überbewertung der fachlichen Kompetenzen, verbunden mit typischen „Kaminkarrieren“ (die eigentlich „Fachkarrieren“ darstellen) und die üblichen Managementausbildungen führen aber gerade zu diesen Entscheidungsübergriffen. Systemtheoretisch formuliert heißt das, Führungskräfte schreiben sich (operative) Entscheidungen zu,<sup>39</sup> ohne die Legitimation seitens der Organisation zu haben. Durch diese Übergriffe in operativ-fachliche Entscheidungen wird oft sowohl die Kompetenzzuschreibung für „General Management“ an die übergriffige Führungskraft vermindert, als auch eine generelle Schädigung der Hierarchie als formale Struktur zur Unterstützung der organisatorischen Entscheidungsfähigkeit massiv gefördert.

Die Infobox fasst die Kernaussagen zu den drei Funktionen von Führung zusammen und ergänzt sie um die erforderlichen Kompetenzen für Führungskräfte, die sich aus diesen Funktionen ableiten lassen. Die neuere Systemtheorie ist eine Differenztheorie.<sup>40</sup> Sie arbeitet mit Unterschieden, die Beobachtende verschieden „wahrnehmen“ („es kann immer so, aber auch anders wahrgenommen werden“). Genau diese beobachteten Unterschiede und deren Bewertungen sind in den Fokus der General Management Kompetenzen zu stellen.

## Zusammenfassung

Organisationen brauchen Führung und auch Führungskräfte. So können die Aussagen auf Basis der dargestellten systemtheoretischen Theorieskizze zusammengefasst werden. Sowohl die Wirkung von Führungshandeln, als auch die Felder, in denen Führungskräfte handeln (fast ausschließlich relativ seltene General Management Entscheidungen), die Forderung nach Kooperation (zur Komplexitätsbearbeitung und zur Wertschätzung anderer Rationalitätskonstrukten, nicht aus humanistischen Ideologien) bis zu den Aussagen, wie eine Organisation gedacht werden kann (als Maschine oder als selbstorganisierendes komplexes System), all das sind Aspekte, in denen elaborierte Führungstheorien auf Basis der neueren Systemtheorie von der Anwendung in der Praxis als auch von der Mainstreamforschung abweichen.

Und das ist auch der Pferdefuß der hier vorgeschlagenen komplexen Auseinandersetzung mit Funktion und Folgen von Führung. Elaborierte und damit komplexe Theorien werden – aus den eingangs dargelegten Gründen – in vielen Aus- und Weiterbildungen oft nicht ausreichend bearbeitet. Der Auseinandersetzung mit der notwendigen wissenschaftstheoretischen und organisationstheoretischen Basis als Voraussetzung für den informierten Umgang mit komplexen Führungstheorien wird oft nicht der nötige Raum gegeben. Dabei braucht die Praxis komplexe Theorien gerade jetzt mehr denn je.

## Literatur

- <sup>1</sup> Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. 6. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius UTB, S. 2.
- <sup>2</sup> Unter Ideologien werden hier Weltbilder verstanden, deren Grundannahmen nicht durch Theorien begründbar sind, sondern deren Gültigkeit meist unhinterfragt als gegeben angenommen werden. Paradigmen sind im Gegensatz zu der ideologisch untermauerten Form der Weltbilder durch konsistente theoretische Grundannahmen begründbar. Ein Beispiel für eine führungsrelevante Ideologie ist das humanistisch (der gute, sich selbstmotivierende Mensch) und individualistisch verzerrte Menschenbild der (west-) europäischen Gesellschaft.
- <sup>3</sup> Einen Überblick und eine Diskussion der Glaubens-Basis von aktuellen Managementmoden findet sich in: Hasenzagl, R. (2020): Management als Profession. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- <sup>4</sup> Aktualisiert um die neuesten agilen Ansätze bringt es der deutsche Organisationssoziologe Stefan Kühl auf den Punkt: „Wenn man sich die Diskussion über »neue« Organisationsformen anschaut, dann kann man sich schwer dem Eindruck erwehren, dass alle Überlegungen schon einmal dagewesen sind. Seit Jahrzehnten existieren ausgearbeitete Vorschläge, wie sich Mitglieder von Organisationen ihre Arbeit selbst organisieren, wie Hierarchien in Organisationen abgeschafft werden und wie die Grenzen zwischen Abteilungen aufgelöst werden können. Managementberater verkaufen diese altbekannten Ideen lediglich in neuer Verpackung und verbal aufgemotzter Form.“ Kühl, S. (2023): Schattenorganisation. Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung. Frankfurt: Campus, S. 7.
- <sup>5</sup> Neuberger (2002).
- <sup>6</sup> Für eine Auseinandersetzung mit den Fragen: Hasenzagl (2020); Neuberger (2002); Weibler, J. (2004): Führung und Führungstheorien. In: Schreyögg, G. & von Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 294-308.; von Rosenstiel, L. (2014): Entwicklung und Training von Führungskräften. In: von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M.E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 46-43.
- <sup>7</sup> Schüle, J. A. & Reitze, S. (2002): Wissenschaftstheorie für Einsteiger. Wien: Facultas.
- <sup>8</sup> Siehe die Zusammenfassung der Positionen in Hasenzagl (2020), insbesondere S. 42ff.
- <sup>9</sup> Hasenzagl (2020). Eine ähnliche Darstellung ist in der rezenten wissenschaftlichen Literatur zu agilen Ansätzen zu finden, bspw. Brodda, D. (2023): Führung ohne Weisungshierarchie. Über die informale Kompensation hierarchischer Kontrolle in holokratischen Organisationen. In: Kühl, S., Sua-Ngam-lam, P. (Hrsg.): Holacracy. Funktionen und Folgen eines Managementmodells. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 15-37.
- <sup>10</sup> Müller, B. (2017): Theorie für die Praxis. Austrian Management Review 7, S. 56-63.
- <sup>11</sup> Für eine Systematisierung und inhaltliche Diskussion von Gruppen von Weltbildern und Paradigmen, die als Basis der Führungsforschung dienen, siehe bspw. Hasenzagl, R. (2009): Corporate Entrepreneurship und Veränderungsmethoden. In: Frank, H. (Hrsg.): Corporate Entrepreneurship. 2. Aufl., Wien: Facultas, S. 305-366; Hasenzagl, R. & Müller, B. (2013): Der Wandel im Wandel?! In: Austrian Management Review, Vol. 3, S. 12-19. Müller, B. & Schweiger S. (2018): Führungsbilder, Fallen und HeldInnen. In: Austrian Management Review Vol. 8: S. 52-61.
- <sup>12</sup> Eine Übersicht prominenter kritischer Stimmen dazu (bspw. L v. Rosenstiel (2014), deutlich in der Kritik: Neuberger (2002), Weibler (2004), insbesondere Sp. 305) finden sich bei Hasenzagl (2020). Interessant, aber größtenteils losgekoppelt von der europäischen, ist auch die englischsprachige Diskussion zu diesem Thema, siehe bspw. Ghoshal, S. (2005): Bad Management Theories are destroying good Management Practices. In: Academy of Management Learning and Education, Vol. 4(1), S. 75-91.
- <sup>13</sup> Bspw. Neuberger (2002).
- <sup>14</sup> Vertreter dieser Gruppe sind bspw. Rosa, H.; Strecker D. & Kottmann, A. (2013): Soziologische Theorien. Konstanz & München: UVK (UTB), hier S. 24.
- <sup>15</sup> Neuberger (2002).
- <sup>16</sup> Rosa et al. (2013), S. 24.
- <sup>17</sup> Hasenzagl, R. (2019): Management im Zeichen der Digitalisierung: Moderne Unternehmensführung abseits von Moden und Ideologien. In: Fürst, R. A. (Hrsg.): Gestaltung und Management der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer, S. 75-102.

- <sup>18</sup> Resch, B., Hoyer P., & Steyaert, C. (2021): Affective Control in New Collaborative Work: Communal Fantasies of Purpose, Growth and Belonging. *Organization Studies* 42(5): 787-809; zusammengefasst siehe Kozica, A. (2021): Kontrolle bei New Collaboration Work, *people&work*, H. 1, S.76-78.
- <sup>19</sup> Zu beachten und weiter unten noch ausgeführt, ist aber nach rezenten Organisationstheorien die Notwendigkeit einer „funktionalen“ Ausprägung der Hierarchie, die sich meist von der „Realhierarchie“ massiv unterscheidet (bspw. Hasenzagl, R. & Müller, B. (2020): Organisationen ohne Hierarchie. Reflexionen über aktuelle Entwicklungen in der Organisationspraxis. *Austrian Management Review* 10, S. 11-24).
- <sup>20</sup> In diesem Übersichtsartikel wird eine Unterscheidung von Führung und Management nicht durchgeführt. In der Systemtheorie wird diese Unterscheidung zwar thematisiert, hat aber für die hier vorliegenden Ausführungen wenig Bedeutung. Zur Unterscheidung siehe bspw. Hasenzagl (2020).
- <sup>21</sup> Zwei der wohl in der Praxis am häufigsten zu beobachtende Fallen werden bei Müller & Schweiger (2018) vorgestellt. Mit Hubris Trap (Hochmuts Falle) wird die Selbstüberschätzung hinsichtlich ihrer Wirkung betroffene ManagerInnen mit einer „klassischen“ mechanistischen Sichtweise bezeichnet. Mit „Psychopolitical Trap“ wird die, durch gesellschaftliche Entwicklungen (s.o.) zunehmend befeuerte Ideologie der humanistischen Sichtweise, hochmotivierte Mitarbeiter leisten automatisch mehr für die Organisation, bezeichnet. Diese ideologische Behauptung findet sich manchmal in der informierten Literatur als „der heilige Gral der Humanisten“, siehe Hasenzagl (2020), insbesondere S. 87.
- <sup>22</sup> Der Nachteil dieser Theorie liegt allerdings darin, dass ihre inhärente und notwendige Komplexität sie für die stark vereinfachende Praxis nahezu untauglich macht, sodass sehr häufig Verzerrungen und einseitige, ideologiegetränkte Interpretationen der Systemtheorie in der Praxis zu finden sind.
- <sup>23</sup> Luhmann (2000), S. 63
- <sup>24</sup> Luhmann (2000), S. 315. Auch hier wird Management (Führung) immer noch als organisationale Kompetenz, die Organisation beobachtet die Umwelt entsprechend der eigenen strukturell bedingten Beobachtungsmöglichkeiten, verstanden. Die folgende Theorieskizze greift hauptsächlich auf Luhmanns Spätwerk, das posthum erschien (Luhmann (2000) zurück.
- <sup>25</sup> Strukturen sind bei Luhmann „Erwartungsstrukturen“. Sie beschreiben grob besprochen, welche Kommunikationen in einem sozialen System erwartbar sind. In der Praxis gebräuchlich aber durchaus in diesem Sinne interpretierbar, sind die formalen und informalen Strukturen einer Organisation. Diese beschreiben für die Praktiker zwar nicht die erwartbaren Kommunikationen, aber das durch die Mitarbeiter gezeigte, erwartbare Verhalten.
- <sup>26</sup> Luhmann, N. (1994): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. 5. Auflage, Berlin: Duncker & Humblot, S. 207.
- <sup>27</sup> Luhmann (1994), S. 208.
- <sup>28</sup> Luhmann (2000), S. 138.
- <sup>29</sup> Luhmann (2000), S. 144.
- <sup>30</sup> Natürlich kann erkenntnistheoretischen Bedenken zum Trotz ein „Persönlichkeitsfragebogen“ verwendet werden, um herauszufinden, welche Eigenschaften die Führungskraft „hat“ und natürlich kann damit ein Zusammenhang mit Führungserfolg hergestellt werden. Die Praxis findet für diese simplen Vorstellungen auch zahlreiche Belege, die auf die Validität derartiger Persönlichkeitsmessungen und Erfolgzuschreibungen hinweisen. Setzt man sich aber der Zumutung einer elaborierten Theorie aus, zeigt sich schnell, dass weder die Feststellung einer Persönlichkeit, noch die Wirkung dieser auf das Verhalten einer Führungskraft, (bspw. im Verhältnis zu sozialen Einflüssen), noch die Feststellung des Führungserfolges, schon gar nicht der kausale Zusammenhang der zusammengemessenen Eigenschaften mit einer dubiosen Erfolgsvorstellung besonders aussagekräftig hinsichtlich Führung sind (zusammenfassend Hasenzagl (2020), ebenfalls deutlich v. Rosenstiel (2014), Neuberger (2002)).
- <sup>31</sup> Den Witz bei der Sache zeigen empirische Befunde, die nahelegen, dass bspw. die Erfolgsursachen die Mitarbeiter\*innen sich selbst zu schreiben, Misserfolg aber im Verhalten oder noch deutlicher, in den Eigenschaften einer Führungskraft begründet seien, siehe Hasenzagl (2020), S. 298 ff. Folgt man diesen Ergebnissen, stärkt das deutlich die Annahme, dass Führung einiges mit Zuschreibungen (Attributionen) zu tun hat – wenn in dem Beispiel auch in extrem verkürzter Form.
- <sup>32</sup> Siehe Hasenzagl (2000), zum Begriff „autoritativ“ siehe Luhmann (2000), S. 21.
- <sup>33</sup> Ein theoretischer Unterbau für diese Beobachtungen findet sich bei Luhmann (2000), S. 201f.

- 
- <sup>34</sup> Folgt man dieser Beschreibung, kommt man nicht umhin, den oft beschriebenen Analysen der agilen Glaubensgemeinschaft der Führungsverhältnisse in vielen Organisationen zumindest phänomenologisch zuzustimmen. Methodisch und hinsichtlich der verwendeten theoretischer (eigentlich ideologischer) Annahmen um die Analysen zu strukturieren, viel mehr noch um neue Konzepte zu generieren, kann aus systemtheoretischer Sicht nicht genug auf die Unterschiede hingewiesen werden.
- <sup>35</sup> Luhmann (2000), S. 282 und S. 324.
- <sup>36</sup> Luhmann (2000), S. 282, siehe dazu auch die oben gemachte Anmerkung zu dem beobachteten kooperativen Führungsverhalten.
- <sup>37</sup> Müller & Schweiger (2018)
- <sup>38</sup> „In einem komplexen, zirkulär vernetzten, selbstreferenziellen System sind zu viele Reziprozitäten im Spiel, als dass man Macht ohne Selbstschädigung ausüben könnte.“ Luhmann (2000), S. 201.
- <sup>39</sup> Der Technikvortand, der sich für einen Konstruktionsfehler eines Sachbearbeiters zuständig fühlt (im Sinne, Durchführungsverantwortung bei sich sieht), ist eine typische Praxisbeobachtung dieser Übergriffe durch mehrere nachgelagerten Führungsebenen.
- <sup>40</sup> Luhmann (1984) Soziale Systeme. Suhrkamp, Frankfurt am Main; Luhmann (2000), S. 55ff

### Information zu den AutorInnen

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

Assoz.Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Barbara Müller-Christensen ist assoziierte Universitätsprofessorin am Institut für Personalführung und Veränderungsmanagement (Leadership & Change Management) an der JKU Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Change Management, Führung und HRM sowie Lernen in und von Organisationen. Sie beschäftigt sich vor allem mit der Frage, wie Unternehmen verändert und lernfähig organisiert werden können.



### Petra Eggenhofer-Rehart

Projektmitarbeiterin am Arbeitsbereich HRM & Employment Relations, Universität Innsbruck sowie Univ.Ass. am Interdisziplinären Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management, WU Wien

[petra.eggenhofer-rehart@wu.ac.at](mailto:petra.eggenhofer-rehart@wu.ac.at)



### Julia Brandl

Professorin für Personalpolitik und Leiterin des Arbeitsbereichs HRM & Employment Relations, Universität Innsbruck

[julia.brandl@uibk.ac.at](mailto:julia.brandl@uibk.ac.at)



### Martina Kohlberger

Assoz. FH-Prof. für HRM, Change Management und Organisationsentwicklung am Management Center Innsbruck (MCI)

[martina.kohlberger@mci.edu](mailto:martina.kohlberger@mci.edu)



### Sabine Bösl

Universitätsassistentin am Arbeitsbereich HRM & Employment Relations, Universität Innsbruck

[sabine.boesl@uibk.ac.at](mailto:sabine.boesl@uibk.ac.at)



### Sajeevan Senthilvele

Studentischer Mitarbeiter am Arbeitsbereich HRM & Employment Relations, Universität Innsbruck

[sajeevan.senthilvele@uibk.ac.at](mailto:sajeevan.senthilvele@uibk.ac.at)

## Diversität fördern durch inklusive Sprache im Jobinserat

### Qualitätskriterien für digitale Tools zur Optimierung der Sprache

Jobinserate enthalten oft Formulierungen, die bestimmte Gruppen von Bewerbenden abschrecken. Online-Tools versuchen, diese Formulierungen zu decodieren und Texte zu optimieren. Der Beitrag diskutiert diese Decoder vor dem Hintergrund der Spezifika von Jobinseraten und der dort verwendeten Sprache. Er schließt mit Implikationen für den Einsatz von Decodern im Recruiting und Employer Branding.

## Einleitung

Unternehmen mit offenen Stellen stehen aufgrund von Entwicklungen in Demographie und Digitalisierung vor zahlreichen Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten. Der Arbeitsmarkt wird zunehmend weiblicher, älter und kulturell diverser. Zugleich steht eine steigende Zahl offener Stellen weniger Arbeitsuchenden gegenüber. Der demographiebedingte Fachkräftemangel lässt Unternehmen noch stärker als bisher in ihre Arbeitgebermarke investieren, um die geeignetsten Talente anzusprechen. Ziele können die Vergrößerung von Bewerbungspools oder die Erhöhung der Diversität sein. Diversitätsförderung kann als gesellschaftliche Verpflichtung gesehen werden,<sup>1</sup> kann aber auch, wie viele Unternehmen bereits erkannt haben, zur Steigerung der Unternehmensleistung beitragen.<sup>2</sup> Allerdings werden bereits bei der Personalsuche bestimmte Personengruppen unbeabsichtigt exkludiert, weil viele Jobinserate Formulierungen enthalten, mit denen sich manche Jobsuchende nicht identifizieren können.

Employer Branding und gezielte Personalsuche werden durch die Digitalisierung zunehmend ins Internet verlagert. Auch für die Optimierung von Stelleninseraten werden Online-Tools angeboten, die helfen möchten, Formulierungen, die bestimmte Personengruppen nicht ansprechen oder sogar abschrecken, aufzudecken, d.h. zu „decodieren“. Hier lohnt sich ein genauerer Blick darauf, auf welchen Annahmen und wissenschaftlichen Erkenntnissen solche Decoder beruhen, wie sie arbeiten und wo die Chancen und Grenzen ihrer Nutzung liegen.

## Biases im Recruiting und digitale Decoder für inklusive Sprache

Heute werden nur noch selten explizit diskriminierende und laut Gleichbehandlungsgesetz verbotene Formulierungen verwendet. Subtilere Formen der – meist unbeabsichtigten – Diskriminierung finden sich in Stelleninseraten jedoch häufig<sup>3</sup>, zum Beispiel wenn von Jobsuchenden Agilität, Durchsetzungsfähigkeit, Ergebnisorientierung oder Proaktivität erwartet wird. Besonders oft ist dies in männerdominierten Branchen und Berufen sowie in Inseraten für (höhere) Führungsebenen der Fall.<sup>4</sup> Wenn Jobsuchende nun beim Vergleich von Anforderungen im Stelleninserat mit ihrem Selbstbild allzu große Diskrepanzen wahrnehmen, entscheiden sie sich oft gegen eine Bewerbung,<sup>5</sup> selbst wenn sie fachlich geeignet wären. So geht Unternehmen ungewollt wertvolles Potenzial verloren.

Abhilfe versprechen hier online verfügbare algorithmusbasierte Tools, die solcherart kritische Wörter decodieren. Im deutschen Sprachraum gibt es mittlerweile eine Reihe von kostenlosen oder kostenpflichtigen Decodern, die für Forschungs- oder kommerzielle Zwecke entwickelt wurden, neben unserem Job Ad Decoder JADE beispielsweise den FührMINT Gender Decoder der TU München, den Genderbias Decoder von Stepstone sowie weitere Decoder von BeeSite (BeeSite Better Ads), Psychological AI, Witty Works und Textmetrics. Bei allen Unterschieden in ihrem äußeren Erscheinungsbild beruhen sie zumeist auf Listen von Wörtern, die laut den Anbietenden verschiedene Personengruppen, z.B. Frauen oder Männer, verschieden stark ansprechen. Die Anwendung der verschiedenen Decoder funktioniert ähnlich:

1. **Texteingabe:** In eine Eingabemaske fügen Nutzer:innen ihren Inserattext ein.
2. **Prüfung und Auswertung:** Daraufhin sucht ein Algorithmus wortweise den Text auf Übereinstimmungen mit den Wörterlisten ab. Gefundene Übereinstimmungen werden schriftlich und/oder graphisch einzeln und/oder aggregiert rückgemeldet. Zum Teil erfolgt auch eine Empfehlung, welche Wörter durch welche Alternativen ersetzt werden könnten.
3. **Textoptimierung:** Nutzer:innen können den Text sofort ändern und mittels einer neuerlichen Auswertung die durch alternative Formulierungen erzielten Verbesserungen testen.

**Anforderungsprofil**

Bitte geben Sie die Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen an, die von Stelleninhaber:innen erwartet werden.

- Erfolgreich abgeschlossene Ausbildung im Bereich Marketing und Kommunikation
- Mindestens 3 Jahre einschlägige Berufserfahrung in einer ähnlichen Position
- Ausgeprägte Social Media-Kompetenz
- Erfahrung mit SAP, Microsoft Office, Adobe Creative Suite und Wordpress
- Sehr gute Englischkenntnisse
- Kommunikationsstärke und Kundenorientierung
- Hohe Affinität zu neuen Medien und Begeisterung für digitale Anwendungen
- Genau und strukturierte Arbeitsweise
- Teamfähigkeit, Eigeninitiative und Flexibilität
- Han

Dieses Wort spricht Männer stärker an als Frauen.

Alternativen: **verlässlich**, **zuverlässig**, **einsatzbereit**

**Ergebnisse**

<input type="radio"/>	männlich:	9	<input checked="" type="radio"/>	weiblich:	4
<input type="radio"/>	jünger:	2	<input type="radio"/>	älter:	15

Abbildung 1: Screenshot aus dem Job Ad Decoder JADE (Version 2.0)

Trotz ähnlicher Anwendung hat sich gezeigt, dass verfügbare Decoder oft zu sehr unterschiedlichen und teilweise widersprüchlichen Ergebnissen und damit auch Empfehlungen kommen.<sup>6</sup> Die Ursachen und Implikationen erklären wir im Folgenden mit unserem „Rahmenwerk des Stelleninserats“ und daraus abgeleiteten Qualitätskriterien für Decoder.

### **Decoder im Spiegel eines „Rahmenwerks des Stelleninserats“**

Bei der Entwicklung von Jobinseraten sind inhaltliche Aspekte, Struktur und Zielgruppen zu beachten. Nachfolgend erläutern wir, wie Decoder damit umgehen.

#### **- Inhalt**

Decoder beruhen zumeist auf in der Fachliteratur berichteten Stereotypen hinsichtlich soziodemographischer Gruppen, vor allem Frauen und Männer oder jüngere und ältere Personen. So werden agentische Merkmale wie durchsetzungsstark und selbstbewusst eher Männern, mit gemeinschaftlichen Werten verbundene Attribute wie empathisch und kontaktfreudig eher Frauen zugeordnet,<sup>7</sup> Merkmale wie produktiv und lernbereit jüngeren Personen, aber Attribute wie loyal und zuverlässig eher älteren Personen.<sup>8</sup> Dabei wird oft davon ausgegangen, dass Stereotype mit dem Selbstbild und den Präferenzen von Jobsuchenden ident sein, während die Literatur auf die begrenzte Aussagekraft von Stereotypen hinweist.<sup>9</sup>

Ein weiteres Problem besteht darin, dass sich die Decoder größtenteils auf ältere Literatur berufen. Stereotype sind allerdings nicht unveränderlich, wie aktuelle Langzeitstudien zeigen.<sup>10</sup> Auch stammt die verwendete Stereotypenliteratur in der Regel aus dem englischen Sprachraum. Jedoch kann sich die Reaktion auf Begriffe in Stelleninseraten kulturell unterscheiden. Zum Beispiel könnten Personen aus individualistischen Kulturen die Nennung von „Karrieremöglichkeiten“ und Personen aus kollektivistischen Kulturen „Teamwork“ als attraktiver wahrnehmen.<sup>11</sup> Auch kann die Übersetzung ins Deutsche Probleme bereiten. So kann das in Stelleninseraten häufig verwendete Attribut „driven“ (z.B. „We are seeking a talented and driven individual“, „driven to identify ... opportunities“ laut Wörterbuch „dict.cc“ einerseits „angetrieben“, andererseits aber auch „engagiert“ (weiblich konnotiert), bedeuten. Die Wissenschaft stellt strenge Anforderungen an die Übersetzung, beispielsweise durch Rückübersetzungsverfahren mit Muttersprachler:innen. Welche Decoder diesen Kriterien genügen, sobald sie deutsche Übersetzungen englischsprachiger Wörter verwenden, ist unklar.

Die von den Decoder-Anbietern verwendeten Verfahren und Datenquellen wie Expert:innen-Kommissionen, User:innen-Feedback oder zugekaufte Arbeitsmarktdaten werden allerdings nicht spezifiziert oder genauer offengelegt, was eine Beurteilung ihrer Validität erschwert. Die tatsächlich am Stellenmarkt verwendeten Begriffe und Präferenzen von Jobsuchenden werden von den meisten Decodern jedenfalls kaum systematisch erfasst.

## - Struktur

Die meisten Decoder fokussieren auf Merkmale von Personen, im Kontext des Recruitings also auf Anforderungsprofile. Diese stellen jedoch nur eines von mehreren Segmenten eines Jobinserats dar – Attribute von Tätigkeiten und Unternehmen sowie angebotene Benefits bleiben oft außen vor. Wie unsere Forschung<sup>12</sup> zeigt (vgl. Tabelle 1), bestehen aber auch bei Tätigkeits- und Unternehmensmerkmalen sowie Benefits Präferenzunterschiede zwischen Frauen und Männern bzw. jüngeren und älteren Personen. Diese können demnach von den meisten Decodern nicht adäquat berücksichtigt werden.

Basierend auf dem Konzept des Person-Environment Fit<sup>13</sup> ist auch zwischen verschiedenen Aspekten des Arbeitsverhältnisses zu unterscheiden, die im Stelleninserat adressiert werden:<sup>14</sup> Tätigkeitsbeschreibung und Anforderungsprofil ermöglichen einen Vergleich der Stelle mit aufgabenbezogenen Interessen, Eigenschaften und Kompetenzen von Jobsuchenden, in der Fachliteratur als Demands-Abilities Fit beschrieben. Erfordert der Job etwa Flexibilität, ist die Passung bei größerer Flexibilität der Person höher, eine größtmögliche Korrespondenz zwischen Job und Person ist also wünschenswert. Auf diese Form der Passung stellt die Selektionsfunktion von Jobinseraten ab. Diese haben aber auch eine Marketingfunktion zu erfüllen:<sup>15</sup> So erlauben die Selbstbeschreibung des Unternehmens und das Angebot an künftige Mitarbeitende einen Vergleich zwischen den Erwartungen und Bedürfnissen von Jobsuchenden und dem, was ein Unternehmen bietet (Needs-Supplies Fit). Einen (etwa in Bezug auf die Arbeitszeiten) flexiblen Arbeitgeber benötigen hier vor allem Personen, die bei sich selbst ein geringeres Maß an Flexibilität – etwa aufgrund von Kinderbetreuungsverpflichtungen – sehen; hier geht es also eher um Kompatibilität als um Korrespondenz.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich eine differenziertere Sichtweise auf Stelleninserate, die sich auch in unserer empirischen Forschung auf der Basis von 2,58 Millionen realen österreichischen Stelleninseraten aus den Jahren 2022-2023 und einer anschließenden empirischen Präferenzenerhebung mit 1037 Personen im erwerbsfähigen Alter bestätigt hat.<sup>16</sup> Tabelle 1 zeigt Beispiele aus den aktuellen Präferenzen von Jobsuchenden in Bezug auf die genannten Textsegmente von Stelleninseraten.

	<b>stärker präferiert von Männern</b>	<b>stärker präferiert von Frauen</b>	<b>stärker präferiert von Jüngeren</b>	<b>stärker präferiert von Älteren</b>
Tätigkeiten	Probleme lösen	gestalten	spannend	anspruchsvoll
Anforderungen	flexibel	kontaktfreudig	ehrgeizig	kommunikativ
Arbeitgeber	ambitioniert	flexibel	dynamisch	renommiert
Benefits	modernste Ausstattung	sicherer Arbeitsplatz	Entwicklungsmöglichkeiten	-

**Tabelle 1: Präferenzen verschiedener Gruppen von Jobsuchenden**

Wie aus Tabelle 1 ersichtlich ist, hat also beispielsweise das Wort „Flexibilität“ im Kontext eines Anforderungsprofils eine andere Bedeutung als in der Angebotsbeschreibung.

### - Zielgruppen

Einen weiteren Aspekt stellen die berücksichtigten Diversitätsdimensionen dar. Die meisten Decoder beschränken sich auf das soziale Geschlecht, auch wenn zahlreiche weitere Diversitätsdimensionen bekannt sind. Ziel dieser Gender Decoder ist es, den auf Stereotypen basierenden „Genderbias“ (z.B. FührMINT, Stepstone, Psychological AI) in Jobinseraten auszugleichen. Eine umfassendere Sicht auf Diversität nehmen die Decoder von Witty Works und Textmetrics ein. Während Textmetrics auch Altersdiskriminierung berücksichtigt, geht Witty Works auf mehrere Aspekte wie Geschlecht, Alter, Beeinträchtigungen, Migrationshintergrund, Religion oder sexuelle Orientierung ein. Hier ist aber unklar, wie umfassend diese Dimensionen für den Anwendungsfall der Stelleninserate abgedeckt werden, denn einige Decoder wurden nicht ausschließlich für die Sprache in Stelleninseraten entwickelt. Der Job Ad Decoder JADE zeigt diskriminierende Wörter in den Aspekten Geschlecht, Alter und demnächst auch kulturellen Hintergrund.

### Qualitätskriterien für Decoder

Aus der kritischen Bewertung von Decodern ergeben sich somit Qualitätskriterien, die die Validität der Tools entscheidend beeinflussen können. Bei der Entwicklung des Job Ad Decoders JADE haben wir auf diese Kriterien besonders Wert gelegt.

Das wichtigste Qualitätskriterium für Decoder – auch solche, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten – ist deren Datengrundlage. Diese sollte erstens aktuell sein und inhaltlich möglichst nahe am Verwendungszweck liegen, d.h. Formulierungen oder Wörter enthalten, die tatsächlich in Stelleninseraten verwendet werden. Geht es darum, von welchen Formulierungen sich welche Jobsuchenden angesprochen fühlen, sollten sich die Daten auch möglichst auf empirisch erhobene Präferenzen von Jobsuchenden beziehen, die lokal bedeutsam sind. Wer in

### Jobinserate: Von der Forschung zur Praxis

Wir untersuchen die Rolle der Sprache in Jobinseraten aus HR- und sprachwissenschaftlich orientierter Perspektive. Auf dieser Basis ist in einem vom Digitalisierungsfonds Arbeit 4.0 der AK Wien finanzierten Projekt das frei zugängliche Online-Tool JADE (<https://jade.or.at>) entstanden, das Sprache in den Dimensionen Geschlecht, Alter und, ab 2024, kulturellem Hintergrund prüft und Verbesserungsvorschläge macht.

Brandl, J. (2015). Die Macht der Worte. Stellenanzeigen als Instrument zur Diversitätsförderung. *Austrian Management Review*, Vol. 5/2015, S. 100-108.

Eggenhofer-Rehart, P., Brandl, J., & Kohlberger, M. (2022). „Flexibility and flexibility are not the same“: A genre-sensitive method to measuring gendered wording in job advertisements. *Wiss. Komm. Personal im VHB*, Berlin, 2022.

Eggenhofer-Rehart, P., Brandl, J., Kohlberger, M. & Schönherr, B. (2020). Work-related age stereotypes: Manifestations in the German-speaking context. *Wiss. Komm. Personal im VHB*, Düsseldorf, 2020.

Eggenhofer-Rehart, P., Brandl, J., Schönherr, B., Pernkopf, K., & Kohlberger, M. (2021). Gendered job applicant preferences: A bottom-up analysis of job advertisements in Austria. *EGOS Colloquium*, Amsterdam, 2021.

Österreich Mitarbeiter:innen sucht, ist im Zweifel mit amerikanischer Stereotypenforschung, auf denen die meisten Decoder basieren, schlecht bedient. Die Qualität der Datengrundlage basiert damit auf der Aktualität und Relevanz der Daten für den Arbeitsmarkt, der von Interesse ist.

Zweitens sollten die Selektions- und Marketingfunktion von Jobinseraten, die sich auch in deren Struktur widerspiegelt, berücksichtigt werden. Dies umfasst zunächst nicht nur Begriffe, die Personen als Jobsuchende beschreiben (Anforderungsprofil), sondern auch Merkmale von Tätigkeiten (Tätigkeitsprofil), Arbeitgeberbeschreibung und Benefits. Daraus ergibt sich, dass die Datengrundlage einerseits korrespondierende Jobanforderungen und Kompetenzen von Jobsuchenden berücksichtigt, andererseits die Erfüllung von Bedürfnissen von Jobsuchenden durch angebotene Arbeitsbedingungen und Benefits. Tools, die nicht nach dieser Struktur unterscheiden, sind zwar bedienungsfreundlich und ermöglichen eine schnelle Eingabe der Inserattexte. Der Nachteil ist jedoch, dass die kontextuelle Bedeutung von Wörtern nicht ausreichend berücksichtigt wird und in der Regel eine starke Fokussierung auf das Anforderungsprofil vorliegt, was auf den ersten Blick nicht zwingend ersichtlich ist. Zwar geben die meisten Tools an, auf künstliche Intelligenz zurückzugreifen und damit die kontextuelle Bedeutung von Wörtern erfassen zu können. Eine Auswertung mit 160.000 Stelleninseraten zeigt jedoch, dass ihnen dies noch nicht zuverlässig gelingt. Ein Beispiel ist das Wort „unabhängig“, das im Zusammenhang mit einem Diversitätsstatement „unabhängig von Geschlecht, Herkunft...“ nicht richtig erkannt wurde. Stattdessen wurde „unabhängig“ als männlich konnotiertes Adjektiv verstanden.<sup>17</sup>

Drittens sind Decoder dann umso aufschlussreicher, je mehr Diversitätsdimensionen sie – jenseits des Geschlechts – abbilden können. Eine nach verschiedenen Diversitätsdimensionen differenzierte Ergebnisdarstellung bietet Nutzer:innen die Möglichkeit verschiedene Dimensionen von Diskriminierung zu berücksichtigen. So lassen sich auch gezielt bestimmte Gruppen von Personen stärker als bisher ansprechen.

## Qualitätskriterien für Jobinserat-Decoder

1. Datengrundlage: aktuell, nicht übersetzt, erhoben im Hinblick auf Präferenzen von Jobsuchenden
2. Struktur: Berücksichtigung von Marketing- und Selektionsfunktion, daher Differenzierung verschiedener Textsegmente
3. Diversitätsdimensionen: differenziert nach mehreren Dimensionen
4. Transparente Darstellung von theoretischem Ansatz, Methodik und Datengrundlage

Schließlich sollte als Anforderung an Decoder gelten, dass sie hinsichtlich zugrundeliegender theoretischer Ansätze sowie verwendeter Methodik und Datengrundlage transparent sind, so dass potenzielle Nutzer:innen eine informierte Entscheidung über die Wahl eines Decoders treffen können. Die kommerziellen Tools sehen die Funktionsweise der Tools häufig als ihr Betriebsgeheimnis an. Die Realität am aktuellen Decoder-Markt ist derzeit, dass die Tools mehrheitlich als „Black Boxes“ funktionieren und unklar ist, wie der Input (Inserattext) zum Output (Auswertung des Inserattexts) wird. Dies ist insbesondere kritisch zu

sehen, weil die verschiedenen Decoder derzeit zum Teil unterschiedliche Ergebnisse liefern.<sup>18</sup> Möglichst konkrete Angaben zu den theoretischen Ansätzen und zur verwendeten Methodik inklusive der Datengrundlage kann interessierten Personen und Unternehmen dabei helfen, die Qualität der Decoder besser zu beurteilen.

### Praktische Implikationen zum Einsatz von Decodern

Die erläuterten Qualitätskriterien für Decoder von Stelleninseraten helfen Nutzer:innen bei der Entscheidung über den Einsatz und bei der Auswahl von Decodern. Genauso wichtig ist aber deren reflektierte Nutzung im Recruiting-Alltag, wie in unserer Pilotierungsphase mit dem Job Ad Decoder deutlich geworden ist: Wie alle Algorithmen zur Entscheidungsunterstützung nehmen auch diese Tools den Nutzer:innen keine grundlegenden Entscheidungen ab. Sie kennen beispielsweise nicht den Kontext, in dem ein bestimmtes Wort verwendet wird. Ob es daher Sinn macht, eine vorgeschlagene (zwangsläufig eher generische) Alternative zu verwenden oder sich im Einzelfall bewusst dafür zu entscheiden, ein potenziell exkludierendes Wort beizubehalten, etwa weil von ihm eine durchaus erwünschte Signalwirkung für Bewerber:innen ausgeht, kann nur der mit dem Algorithmus arbeitende Mensch beurteilen. Die Entscheidungshoheit über im Kontext sinnvolle Veränderungen behalten letztlich immer die Nutzer:innen. Ein Text muss weder vollkommen „neutral“ formuliert werden noch so „geglättet“ sein, sodass der Wiedererkennungswert des Unternehmens – immerhin Teil der Arbeitgebermarke – bestehen bleibt.

## ! Empfehlungen zur Verwendung von Decodern

**Decoder-Auswahl.** Beachten Sie die Qualitätskriterien. Wählen Sie einen Decoder, der möglichst gut die oben beschriebenen Qualitätskriterien erfüllt

**Verlassen Sie sich nicht blind auf den Algorithmus.** Er liefert Informationen und Entscheidungsgrundlagen, aber Sie selbst verstehen den Anwendungskontext ihres Textes am besten.

**Weiterführende Implikationen für HRM.** Veränderte Inserattexte können auch Veränderungen für unternehmensinterne Stellenbeschreibungen erfordern. Übertragen Sie Optimierungen auch in andere HRM-Funktionen und Ihren Arbeitgeberauftritt.

Eine weitere Implikation aus unserer Feldforschung ist, dass die Veränderung der Sprache in einzelnen Stelleninseraten Gefahr läuft, eine isolierte Maßnahme zu bleiben. Das bedeutet einen beträchtlichen Zeitaufwand für die laufende Konzeption und Abstimmung mit verschiedenen Beteiligten im Unternehmen. Um dies zu verhindern, sollte diversitätsförderliche Sprache auch in Stellenbeschreibungen und anderen HR-Prozessen wie etwa Beurteilungsverfahren umgesetzt werden. Es ist daher meist sinnvoll, einen umfassenderen Prozess der Bewertung vorhandener Stellenbeschreibungen mit

den jeweils betroffenen Personen (v.a. Linienführungskräfte, Diversitätsbeauftragte) zu initiieren. Auf diese Weise kann es auch gelingen, das Bewusstsein für die Bedeutung der Diversitätsförderung als alltägliche Handlungsgrundlage breiter im Unternehmen zu verankern.

## Literatur

- <sup>1</sup> Frémeaux, S. (2020). A common good perspective on diversity. *Business Ethics Quarterly* 30(2): 200-228.
- <sup>2</sup> Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6: 69-88.
- <sup>3</sup> Brandl, J. (2015). Die Macht der Worte. Stellenanzeigen als Instrument zur Diversitätsförderung. *Austrian Management Review* 5: 100-108.
- <sup>4</sup> Askehave, I. & Zethsen, K. K. (2014). Gendered constructions of leadership in Danish job advertisements. *Gender, Work & Organization* 21 (6): 531-545.
- <sup>5</sup> Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology* 101 (1): 109-128.
- <sup>6</sup> Dill, K., Mihaljevic, H., Müller, I. & Yollu-Tok, Y. (2022). Geschlechterstereotype decodieren? Technologien für geschlechtergerechte Stellenanzeigen. *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management* 7(1): 8-21.
- <sup>7</sup> Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2019). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist* 75 (3): 301-315.
- <sup>8</sup> Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management* 35(1): 158–188.
- <sup>9</sup> Posthuma & Campion (2009)
- <sup>10</sup> Charlesworth, T. E. S., & Banaji, M. R. (2022). Patterns of implicit and explicit stereotypes III: Long-term change in gender stereotypes. *Social Psychological and Personality Science* 13(1): 14–26.
- <sup>11</sup> Han, J. & Ling, J. (2016). Emotional appeal in recruitment advertising and applicant attraction: Unpacking national cultural differences. *Journal of Organizational Behavior* 37: 1202-1223.
- <sup>12</sup> Eggenhofer-Rehart, P., Brandl, J., & Kohlberger, M. (2022). „Flexibility and flexibility are not the same“: A genre-sensitive method to measuring gendered wording in job advertisements. Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal im VHB, Berlin, September 2022.
- <sup>13</sup> Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* 58(2): 281–342.
- <sup>14</sup> Rafaeli, A. (2001). Employee–organizational relationships in employment ads. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 247–260). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- <sup>15</sup> Łacka-Badura, J. (2015). *Recruitment advertising as an instrument of employer branding: a linguistic perspective*. Cambridge Scholars Publishing.
- <sup>16</sup> Eggenhofer-Rehart et al. (2022).
- <sup>17</sup> Dill, K., Mihaljevic, H., Müller, I. & Yollu-Tok, Y. (2022). Geschlechterstereotype decodieren? Technologien für geschlechtergerechte Stellenanzeigen. *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management* 7(1): 8-21.
- <sup>18</sup> Dill et al. (2022).

---

### Information zu den AutorInnen

Dr.<sup>in</sup> Petra Eggenhofer-Rehart ist Projektmitarbeiterin (Projekt Job Ad Decoder JADE) am Arbeitsbereich Human Resource Management & Employment Relations des Instituts für Organisation und Lernen der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck sowie Universitätsassistentin am Interdisziplinären Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management der Wirtschaftsuniversität Wien. Sie lehrt in den Bereichen Organizational Behavior und Teamprozesse, ihre Forschung beschäftigt sich mit Recruiting, Karrieren und Beschäftigungsfähigkeit (Employability).

Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Julia Brandl ist Inhaberin der Professur für Personalpolitik und leitet den Arbeitsbereich Human Resource Management & Employment Relations am Institut für Organisation und Lernen der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. Ihre Forschung beschäftigt sich mit personalpolitischen Entscheidungsprozessen und soll Diskussionen anregen, wie Kompromisse hergestellt werden können und Lernen gefördert wird. Julia Brandl arbeitet hauptsächlich mit Économie des Conventions (EC), institutioneller Theorie und Paradoxon.

Martina Kohlberger, PhD ist Assoz. FH-Professorin für Human Resource Management, Change Management und Organisationsentwicklung am Management Center Innsbruck (MCI) und als selbständige Unternehmensberaterin tätig. Nach 20 Jahren Berufserfahrung im operativen und strategischen Personalmanagement in internationalen Konzernen liegt ihr Forschungsschwerpunkt im Bereich HR Profession, Diversitätsmanagement und organisationalen Veränderungsprozessen.

Sabine Bösl ist Mitarbeiterin im Forschungsprojekt zur Weiterentwicklung des Job Ad Decoders JADE und Universitätsassistentin und PhD Studentin am Arbeitsbereich Human Resource Management & Employment Relations des Instituts für Organisation und Lernen der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. Neben ihrer Mitwirkung in wissenschaftlichen Teilprojekten hat sie mit praktischen Erfahrungen aus einem HR Tech Startup den Markt für Stelleninserate-Decoder untersucht.

Sajeevan Senthilvele ist Mitarbeiter im Forschungsprojekt zur Weiterentwicklung des Job Ad Decoders JADE am Arbeitsbereich Human Resource Management & Employment Relations des Instituts für Organisation und Lernen der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. Nach mehrjähriger Mitwirkung in der Forschung und Lehre am Interdisziplinären Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management der Wirtschaftsuniversität Wien liegt sein Schwerpunkt in der technologischen Weiterentwicklung des Job Ad Decoders JADE.



## Stephan M. Klinger

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



## Gabriele Klein-Gleissinger

Abteilungsleiterin / stv. Bereichsleiterin bei Finanzmarktaufsicht Österreich



## Christina Landerl

Bachelor in Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie, tätig im Sales Management



## Daniel Ruschitzka

Bachelor in Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie, selbstständig im Marketing



## Alina Schulz

Bachelor in Betriebswirtschaft, selbstständig im Marketingbereich



## Kristina Schur

Bachelor in Kommunikationswirtschaft, Kommunikationspezialistin und Flugbegleiterin

# „Better Together“: Mentoring als verbindende Entwicklungsbrücke

Studierende entwickeln einen Mentoring-Ansatz zum „Wachsen in Gemeinsamkeit“

In diesem Beitrag<sup>1</sup> wird ein neu entwickelter Mentoring Ansatz vorgestellt. Elemente von Reverse Mentoring, Cross Mentoring und Blended Mentoring werden dabei zu einem gemeinsamen, intergenerationalen Ansatz „Better Together“ kombiniert. Durch den strukturierten, unternehmensübergreifenden Austausch und die Integration unterschiedlicher Sichtweisen auf die jeweiligen Stärken können gemeinsam Lösungen für bestehende Herausforderungen gefunden werden. Im Sinne eines Wachsens in Gemeinsamkeit können Stärken des einen Unternehmens Puzzle-gleich als Lösungs- und Lernanreiz für die Problemlage eines anderen Unternehmens Anwendung finden.

## Einleitung

Eingangs ein kleines Gedankenexperiment: Vor langer Zeit, etwa in den 80er Jahren, konnte man HR-Chefs austauschbarer, internationaler Unternehmen klagen hören: „Mit der 68er Generation ist kein Staat zu machen: Man sagt ihnen, arbeitet mehr und härter, aber die ignorieren das nur...“. Nun, zumal sich „arbeitet mehr und härter“ wenig prickelnd in den Ohren der angehenden jungen „Workforce“ anhörte, wurde bald darauf der Slogan „macht Karriere“ geboren. Die Baby Boomer und Gen X konnten dies auch gut internalisieren, stehen aber nun den jungen Generationen und ihren Wertvorstellungen mehr oder weniger ratlos gegenüber.

Die jungen Generationen haben recht - westliche Arbeitskonzepte der letzten Dekaden können menscheitsgeschichtlich keinen Universalitätsanspruch erheben. Ihnen stehen eine Vielzahl anderer Formen des Zusammenlebens gegenüber, wie etwa jene von traditionellen Jäger- und Sammlerkulturen (eine Gemeinschaftsform, die aus europäischer Perspektive anthropologisch sehr weit entfernt scheint). Bei den !Kung, einer indigenen Gruppe in Südafrika, ist demnach eine Wochenarbeitszeit von 10 Stunden als Normalität zu veranschlagen, die unregelmäßig im Lebensabschnitt zwischen 20 und 40 Jahren zu leisten ist.<sup>2</sup> Ein „Pensionsanspruch“ wird hier also nach rund 20 Jahren mit einer durchschnittlichen Tagesarbeitszeit von 90 Minuten „erworben“. Nicht mal die extremsten Forderungen der jungen Generationen kommen auch nur in die Nähe einer derartigen Work-Life-Balance, die tribale Gesellschaften über Jahrhunderte hindurch weitgehend stabil leben.

Sowohl wissenschaftliche Literatur als auch anekdotische Evidenz, welche sich mit den Wertsystemen der Generationen Y und Z beschäftigen, zeigen, dass die unterschiedlichen Generationen in einen Dialog über die Gestaltung von Arbeit, Sinn und Tätigkeit eingetreten sind. Auch bisherige Selbstverständlichkeiten (Selbstaussbeutung zu Karrierezwecken) scheinen nun neu verhandelbar zu werden. Die gegenwärtig im aktiven Erwerbsleben tätigen Generationskohorten werden mit ihren unterschiedlichen Werthaltungen und -prägungen (bei ansteigendem Pensionsalter) immer länger zusammenarbeiten.<sup>3</sup>

Für die oben dargelegten zwischengenerationalen Aushandlungsprozesse werden daher entsprechende Settings entstehen, die geeignet sind, perspektiven- und möglickeitsraumerweiternd voneinander zu lernen. Von den eingangs erwähnten Jäger- und Sammlergesellschaften über tribale Dorfstrukturen bis hin zu Meister/Lehrlingskooperationen sind generationsübergreifende Arbeits- und Dialogstrukturen sowie damit verbundene Wissenstransfersysteme eher die Regel, denn die Ausnahme. Auch für die gemeinsame Adaptierung von Arbeitswerten und Zusammenarbeitssystemen kann ein entsprechendes intergenerationales Setting nutzbringend sein.

Der vorliegende Beitrag bietet nach einer Darlegung von strukturellen Aspekten generationsübergreifender Zusammenarbeit einen Überblick rezenter Mentoring-Ansätze, um ein generationenübergreifendes Mentoring-Setting darzulegen. Dies wurde von einer Studierendengruppe an der Ferdinand Porsche FernFH im Rahmen einer Lehrveranstaltung zu Human Resource Strategy erarbeitet.

## Struktur und Hintergrund generationsübergreifender Zusammenarbeit

Die genauere Betrachtung der generationsübergreifenden Zusammenarbeit erfordert zunächst eine Definition des Begriffs „Generation“. Nach Mannheim ist unter „Generation“ eine gesellschaftliche Kohorte zu verstehen, deren Kindheit und Jugend von geteilten kollektiven Erlebnissen geprägt wurde.

Wie Čič und Žižek<sup>4</sup> betonen, kann das Wissen über die verschiedenen Generationen dabei helfen, ihre Verhaltensweisen und Motivation zu verstehen und den Umgang untereinander zu vereinfachen. Aus diesem Grund soll in weiterer Folge ein Überblick über relevante Merkmale jener vier Generationen, die aktuell den Arbeitsmarkt dominieren, geboten werden. Darin zeigen sich klar unterschiedliche Bedürfnisse und Werte, die für eine generationsübergreifende Zusammenarbeit relevant sein können.

	Geburts-jahre	Arbeitseinstellung und Stärken	Motivation durch	Gewünschter Führungsstil
Baby Boomer	1955-1970	Leben, um zu arbeiten („Workaholics“); Teamorientierung	Geld, Titel, Anerkennung	Vorgabe von Strategien und Entscheidungen
Generation X	1970-1985	Arbeit als Mittel zum Zweck (“Work-Life-Balance“); lebenslanges Lernen	Freiheit, Karriereentwicklungsmöglichkeiten	Vertrauenswürdige und visionäre Führungskraft
Generation Y (Millennials)	1985-2000	Arbeiten, um zu Genießen (Selbstverwirklichung); Erste Digital Natives – versierter Umgang mit digitalen Medien	Sinnvolle Arbeit, Partizipationsmöglichkeit	Führungskraft als PartnerIn der Mitarbeitenden – ehrlich, freundlich und humorvoll
Generation Z	2000-2015	Bewusste Trennung von Arbeit und Privatem; Internet und soziale Medien selbstverständlich, innovative und kreative Arbeitsweise	Sinnvolle Arbeit, Arbeit soll glücklich machen	Herzliche Beziehung mit Führungskraft gewünscht, die auf Zuhören und Zusammenarbeit basiert

Tabelle 1: Generationsübersicht<sup>5</sup>

Die Aufstellung zeigt Unterschiede in einzelnen Bereichen auf, die als Quelle von Konflikten zwischen den Generationen, aber im Rahmen eines Mentorings auch als wechselseitige Impulsgeber fungieren können. Mit generationsübergreifender Zusammenarbeit können daher Aspekte wie reziprokes Lernen, Zusammenarbeit, Respekt und Verständnis prinzipiell gefördert werden.<sup>6</sup> Eine instrumentale Umsetzung ist etwa in Modellen wie Job-Sharing, Coaching oder eben Mentoring-Programmen betriebsintern möglich. Dieser Beitrag konzentriert sich speziell auf den Aspekt des Mentorings. Im Folgenden soll daher ein Aufriss rezenter Mentoring-Ansätze geleistet werden.

## Überblick ausgewählter, rezenter Mentoring-Ansätze

Seit gut 40 Jahren wird dem Thema Mentoring in der Wissenschaft viel Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei lässt sich eine Entwicklung von klassischen Formen hin zu moderneren Mentoring-Typen beobachten. Im vorliegenden Kapitel werden neben einigen Definitionen wesentliche Funktionen, Vorteile und Formen von Mentoring beleuchtet.

Kram<sup>7</sup> stellte im Rahmen ihrer für die Mentoring-Forschung bahnbrechenden Dissertation und späteren Studie<sup>8</sup> zwei Hauptfunktionen von Mentoring fest, einerseits die Karrierekomponente, wozu unter anderem das Coaching zählt, und andererseits die psychosoziale Entwicklung, die etwa die Beratung und Freundschaft umfasst. Die konkreten Vorteile, die sich aus Mentoring für die Mentees selbst ergeben, sind beispielsweise eine höhere Arbeitszufriedenheit, höhere Bezahlung und größere Aufstiegschancen.<sup>9</sup>

Die Betrachtung der Vorteile für Mentees deckt sich oft mit klassischen Definitionen von Mentoring, welche die Förderung der jüngeren Person in den Vordergrund stellen. So definieren etwa Fowler und O'Gorman Mentoring als Beziehung zwischen einem älteren und einem jüngeren Mitglied einer Organisation, deren Ziel es ist, das jüngere Mitglied zu fördern und zu unterstützen.<sup>10</sup> Andere Definitionen gehen nicht explizit auf den Altersunterschied von MentorIn und Mentee ein, so ist für Seibert ein/e MentorIn jemand (außer dem/der Vorgesetzten oder den unmittelbaren KollegInnen), der/die den Mentee mit technischen Informationen versorgt, oder Funktionen wie Karriereberatung sowie Coaching auf informeller Basis ausübt.<sup>11</sup> Alternative Definitionen betonen, dass sich ein/e MentorIn innerhalb oder außerhalb der Organisation des Mentees befinden kann, die Mentoring-Beziehungen langfristig angelegt sind und sich auf allgemeine Entwicklungsziele konzentrieren.<sup>12</sup>

Nach einer Analyse der Vielzahl an bestehenden Mentoring-Definitionen haben Haggard et al. drei Kernmerkmale von Mentoring zutreffend herausgearbeitet: Gegenseitigkeit, Entwicklungsvorteile und regelmäßige/konsistente Interaktion über einen bestimmten Zeitraum.<sup>13</sup> Diese Elemente bieten für diese Arbeit den konzeptionellen Rahmen.

Vorteile von Mentoring werden in der Literatur auch für Organisationen und MentorInnen regelmäßig erhoben: MentorInnen können nach einer Studie von Chun, Sosik und Yun im Rahmen der Mentoring-Tätigkeit ihre eigenen Führungskompetenzen weiterentwickeln, so sollen formelle Mentoring-Programme sogar als Ersatz für herkömmliche Führungskräfte trainings eingesetzt werden können.<sup>14</sup> Für Organisationen zeigen sich die Vorteile von Mentoring-Programmen insbesondere im Bereich der Personalentwicklung, was wiederum einen Wettbewerbsvorteil generieren kann.<sup>15</sup> Ein zweiter wichtiger Punkt, den Allen et al. aus ihrer Studie abgeleitet haben, ist die Fähigkeit von Mentoring, das organisationale Lernen zu fördern und somit wertvolles Wissen im Unternehmen zu schaffen und zu erhalten.

Über die Jahre haben sich verschiedene Formen und Ausprägungen von Mentoring entwickelt. Einen Ansatz, Mentoring-Typen zu klassifizieren, bieten Mullen und Klimaitis. Aus der bestehenden Literatur haben sie neun Formen abgeleitet, darunter formelles,

informelles, vielfältiges, elektronisches Mentoring sowie Co-Mentoring, Gruppen-Mentoring, Peer-Mentoring, mehrstufiges Mentoring und kulturelles Mentoring.<sup>16</sup>

Generell können die Mentoring-Formen nach bestimmten Differenzierungsmerkmalen unterschieden werden. Ein Beispiel wäre der *Formalisierungsgrad*, denn Mentoring kann formell oder informell stattfinden. Das informelle Mentoring entsteht im Gegensatz zum formellen Mentoring eher zufällig und spontan und basiert auf keinem formalen Programm oder einer festen Vereinbarung zwischen den Beteiligten – es ist die womöglich häufigste Mentoring-Form.<sup>17</sup>

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal bietet das *soziale Setting*. So weichen bestimmte Mentoring-Formen von klassischen Definitionen hinsichtlich des/der älteren bzw. erfahreneren MentorIn und dem/der jüngeren Mentee ab oder zeigen sich entgegen dem klassischen Mentoring nicht in einer dyadischen Form. Soll beispielsweise speziell die Zusammenarbeit und das Lernen zwischen Mitarbeitenden gefördert werden, hat ein Unternehmen die Möglichkeit, zum Ansatz des Peer-Mentorings zu greifen. Dies bezieht sich auf die Zusammenarbeit zwischen KollegInnen auf gleicher hierarchischer Ebene. Der entstehende Austausch auf Augenhöhe bewirkt ein intensiveres Vertrauensverhältnis zwischen den KollegInnen.<sup>18</sup> Hat ein Unternehmen nur begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, oder ist ein geringer Grad an Betreuung ausreichend, so bietet sich ein Gruppen-Mentoring zum Austausch an. Im Zuge dessen unterstützt ein/e MentorIn parallel eine Gruppe von Mentees als Gesamtes. Dabei kann nicht nur von der Erfahrung des/der MentorIn, sondern auch der Mentees untereinander profitiert und gelernt werden.<sup>19</sup>

Durch die Entwicklung neuer Methoden (die auch den digitalen Möglichkeiten Rechnung tragen) können über eine Mentoring-Struktur Beziehungen zwischen verschiedenen Generationen aufgebaut und gegenseitiges Lernen gefördert werden.<sup>20</sup> Dafür sollen aus dem besprochenen Fundus der Mentoring-Ansätze in Folge drei rezente Modelle dargestellt werden, die im final dargestellten „Better Together“-Ansatz der Studierenden in einzelnen Elementen Wiederhall finden werden.

## - Reverse Mentoring

Beim *Reverse Mentoring* erfolgt eine Umkehr der Rollen der MentorInnen und der Mentees. Das bedeutet, dem/der MentorIn kommt nach wie vor die Aufgabe des Wissens- bzw. Erfahrungstransfers zu, es handelt sich dabei jedoch nicht um das ältere oder in der Unternehmenshierarchie höher gestellte Individuum.<sup>21</sup> Dies ermöglicht ein Durchbrechen von Hierarchieebenen, sowie die Zusammenführung von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Hintergründen. Obwohl ein solches verschobenes Machtgefälle, wie auch die Neubetrachtung stereotyper Vorstellungen Herausforderungen darstellen, kann genau darin ein wesentlicher Vorteil dieses Mentoring-Ansatzes ausgemacht werden. Mentoring kann hier losgelöst von der etablierten Organisationshierarchie stattfinden und trägt damit zu einer, der Gen Z sehr wichtigen, Begegnung auf Augenhöhe bei.

So kommt das Konzept beispielsweise häufig dann zur Anwendung, wenn es darum geht, fortgeschrittene Generationen am Arbeitsmarkt mit neuen digitalen Trends vertraut zu machen.<sup>22</sup> Durch diese Begegnung von Jung und Alt findet Wissensgewinn nicht nur auf individueller Ebene statt. Von den durch das Mentoring gewonnen Insights kann die gesamte Organisation profitieren.<sup>23</sup>

Dies führten auch die Resümees des Reverse Mentoring-Programms der BayWa AG, einem Handels- und Dienstleistungskonzern, zu Tage. Junge und aufstrebende Mitarbeitende aus den verschiedensten Unternehmensbereichen fungierten dabei als MentorInnen für Mitarbeitende aus den Management-Reihen. Der Mentoring-Ansatz war dabei nicht nur für MentorIn und Mentee förderlich, durch die spezielle Rollenzuteilung konnten unternehmensweit Lösungen für diverse Problemstellungen entwickelt werden. Das Praxisbeispiel verdeutlicht außerdem, dass auch die MentorInnen, in diesem Fall die jüngeren Mitarbeitenden, im Unternehmen von einer derartigen Rollenkombination profitieren. Ihnen wird durch ihre Rolle nicht nur ein Gefühl der Sichtbarkeit und Wertschätzung vermittelt, darüber hinaus erhalten sie durch den Hierarchientfall auch Kontakt zu einflussreichen Mitarbeitenden und können so Kontakte knüpfen und ihre Karriere vorantreiben.<sup>24</sup>

#### - Cross Mentoring

Der Ansatz des *Cross Mentoring* ermöglicht Weiterbildung über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus. Mentee und MentorIn stammen dabei aus unterschiedlichen Unternehmen, wobei der fehlende gemeinsame Organisationskontext einen offeneren Austausch zwischen den Mentoring-PartnerInnen erleichtert. Cross Mentoring trägt so zu organisationsübergreifender Weiterbildung bzw. Personalentwicklung bei, indem beispielsweise Out-of-the-box Denken sowie eine Reflexion der eigenen Denk-, Arbeits- und Handlungsweisen gefördert werden. Weiters begünstigt diese Form des Mentorings das Entstehen von Kooperationen sowie in weiterer Folge den Kontaktaufbau und die Netzwerkbildung. Cross Mentoring ermöglicht zudem besonders für kleinere Unternehmen, die etwa auf Grund ihrer Größe über begrenzte Ressourcen verfügen, die Teilnahme und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden an Mentorings.<sup>25</sup>

Vorab festgelegten Spielregeln für alle beteiligten Unternehmen bzw. Mentoring-Tandems kommt bei diesem Mentoring-Ansatz eine große Bedeutung zu, wie auch das Beispiel des Cross-Company Mentoring Programms der Commerzbank zeigt. Es handelt sich um einen Zusammenschluss von Unternehmen wie der Deutschen Lufthansa, der Deutschen Bank und Deutschen Telekom, welcher schon zur Jahrtausendwende entstand und das Ziel verfolgt, Know-How zu bündeln sowie Netzwerke zu vergrößern und so speziell Frauen auf ihrem Karriereweg zu fördern. Offenheit, Freiwilligkeit und Vertraulichkeit sollen eine wertschätzende Zusammenarbeit sicherstellen. Zusätzliche Empfehlungen der einzelnen Projektteams ergänzen diese Eckpunkte und schaffen darüber hinaus den Rahmen für die weitere Zusammenarbeit sowie gemeinsame Zielvereinbarungen und einen Erwartungsabgleich.<sup>26</sup>

## - Blended Mentoring

Virtuelle Kommunikationsformen haben im „disruptiven Testraum“ der Covid-19 Pandemie an Bedeutung gewonnen und damit auch Mentoring-Prozesse entsprechend verändert<sup>27</sup>. Nach einer McKinsey Studie erwarten Organisationen, dass postpandemisches Arbeiten zunehmend in hybrider Form gestaltet werden wird, was sich beispielsweise in einer Kombination aus On-Site und Remote-Working äußert und unweigerlich mit neuen Herausforderungen verbunden ist.<sup>28</sup> Wenngleich digitale Tools und virtuelle Kommunikationskanäle für Mentoring-Prozesse also vielfältige Möglichkeiten eröffnen, stimmt man dennoch überein, dass klassisches Face-to-Face Mentoring nicht ersetzt werden kann<sup>29</sup>, was ein Umdenken bei der Planung von Mentoring-Prozessen sowie das zur Verfügung stellen geeigneter Tools erfordert<sup>30</sup>.

*Blended Mentoring* setzt hier an, indem es Unternehmen die Möglichkeit bietet, klassisches Mentoring mit Elementen des E-Mentoring zu verknüpfen.<sup>31</sup> Ziel dahinter ist eine Kombination jener Vorteile, die einerseits aus persönlichem Kontakt und andererseits aus digitalem Austausch resultieren.<sup>32</sup> Traditionelle Face-to-Face Kommunikation wird so etwa mit E-Mail-Kommunikation, simplen Telefongesprächen oder dem Austausch über soziale Netzwerke bzw. neuen sozialen Technologien ergänzt.<sup>33</sup> Dies bietet den Mentoring-Tandems die Möglichkeit, sich zusätzlich zu persönlichen Treffen auch virtuell auszutauschen und darüber hinaus zu vernetzen. Im Zuge dessen werden den Mentoring-Teilnehmenden virtuelle Lerneinheiten und Hilfestellungen angeboten, deren Resultate anschließend in die nachfolgenden klassischen Mentoring-Einheiten einfließen.<sup>34</sup> Die digitalen Tools stellen also einen wesentlichen Zusatznutzen dar, der positiv zum Lern- bzw. Mentoring-Erfolg beiträgt.<sup>35</sup> Der größte Vorteil von Blended Mentoring zeigt sich im erleichterten Austausch zwischen Individuen über örtliche bzw. zeitliche Barrieren hinweg.<sup>36</sup>

Die Kombination dieser drei speziellen Mentoring-Formen ermöglicht einen gewinnbringenden Austausch über Unternehmens- und Generationengrenzen hinaus, in dem relevante Fragestellungen gemeinsam diskutiert und gelöst werden können. Das nächste Kapitel zeigt den Ansatz, diese drei Formen zu kombinieren.

## „Better Together“ – Projekt der Studierenden

Unter dem Stichwort „Lernen und Mentoring als HRS-Tool“, wurde Studierenden der Auftrag erteilt, ein Mentoring-Konzept zu erstellen, welches vier frei gewählte Organisationen in deren aktuellen HR-Herausforderungen unterstützt und darüber hinaus die Thematik unterschiedlicher Generationen in Unternehmen adressiert.

## - Methodische Vorgehensweise der studentischen Gruppe

Die Vorgehensweise der Studierenden bestand darin, vier Beispielunternehmen zu analysieren, um anschließend aus den Ergebnissen eine Idee für ein Mentoring-Modell zu entwickeln, das für die Unternehmen einen Mehrwert liefern sowie ein gemeinsames Wachsen ermöglichen sollte.

In einem ersten Schritt wählte daher jede/r der vier Studierenden ein Beispielunternehmen aus. Hierfür wurden keine Einschränkungen definiert, die Suche fand im eigenen Netzwerk statt und wurde über Kanäle wie LinkedIn betrieben. Ziel war es, eine Ansprechperson aus dem HR-Bereich zu finden, die einen Einblick in die unternehmensspezifische HR-Strategie sowie aktuelle Ziel- und Problemstellungen des Unternehmens bzw. des HR-Bereichs geben konnte. Um die Suche zu vereinfachen, wurde den Organisationen Anonymität zugesichert, weshalb sie im weiteren Verlauf nur anhand ihrer Branchenzugehörigkeit dargestellt werden.

Nach einem Austausch mit den jeweiligen Unternehmen, fassten die Studierenden ihre wesentlichsten Erkenntnisse zusammen, um den jeweils übrigen drei Personen aus der Projektgruppe die Unternehmen zu präsentieren.

Dabei zeigte sich, dass jedes der vier Unternehmen über 3.000 Mitarbeitende beschäftigt und seinen Hauptstandort in Österreich hat. Zudem waren trotz deutlicher Unterschiede hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen – es handelte sich um einen Produktionsbetrieb, eine Marketing-Agentur, ein Logistikunternehmen und ein Unternehmen des öffentlichen Diensts – starke Ähnlichkeiten in den jeweiligen HRS-Ausrichtungen erkennbar. Im Zuge eines Stärken- und Schwächen Abgleichs in Bezug auf die HR-Strategie, kristallisierten sich für die einzelnen Unternehmen diverse Verbesserungsfelder heraus, welche sich mit den zuvor eruierten Problemstellungen deckten. In Tabelle 2 sind pro Unternehmen die wesentlichsten Stärken sowie ein ausgewähltes, smart formuliertes Ziel dargestellt.

Unternehmen	Stärken	Ziele
A (Produktionsbetrieb)	Trainings, Recruiting	Bis zum Ende des nächsten Geschäftsjahres wird die Zeiterfassung an einem Pilot-Standort abgeschafft und durch smarte Zielvereinbarungen ersetzt.
B (Marketing)	Zeiterfassung, Mitarbeitendenbindung	Bis zum Ende des nächsten Geschäftsjahres erhöhen sich die Anmeldezahlen der Mitarbeitenden zwischen 40 und 55 Jahren für unternehmensinterne Weiterbildungen um 30%.
C (Logistik)	Arbeitsplatzgestaltung, Mitarbeitendenbefragung, Digitalisierung	Bis zum Ende des übernächsten Geschäftsjahres verringert sich mithilfe einer überarbeiteten Employer-Branding Strategie die Fluktuationsrate um 20%.
D (öffentlicher Dienst)	Vergütungssystem, Weiterbildung	Bis Ende des Geschäftsjahres wird mithilfe einer neuen Employer-Branding-Strategie die Mitarbeitendenzufriedenheit in Umfragen nachweislich um 25% erhöht.

Tabelle 2: Stärken und Ziele der Beispielunternehmen

## - Identifikation von 4 Unternehmen mit komplementären Kompetenzen

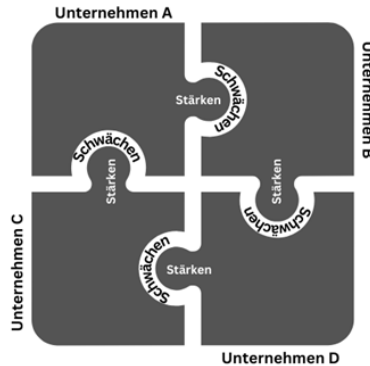


Abbildung 1: Vereinen von Stärken und Schwächen

Es wurde deutlich, dass die Unternehmen sich gegenseitig mit ihren vorhandenen Kompetenzen insofern ergänzen, als dass diese auch für die Zielerreichung der jeweils anderen Unternehmen förderlich wären (vgl. Abbildung 1). Beispielsweise könnte Unternehmen A von den Stärken im Bereich der Zeiterfassung des Unternehmens B profitieren. Ebenso kann sich Unternehmen C die Expertise von A im Bereich des Recruitings und auch B im Bereich der Mitarbeitendenbindung zu Nutze machen, um die eigene Fluktuationsrate zu verringern. Das Unternehmen D wiederum kann mit seinen Erfahrungen in der Weiterbildung die Zielerreichung des Unternehmens B unterstützen.

Die jeweiligen Gespräche mit den Kontaktpersonen der Unternehmen zeigten zudem, dass die Ermöglichung eines direkten Austauschs unter diesen, ein großes Potential birgt, um die Generationenthematik aufzugreifen. Der Zusammenschluss von Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen kann helfen, das Verständnis für die jeweils andere Generation zu erweitern und somit Barrieren in der Zusammenarbeit abbauen. Zudem kann diese Verbindung auch unterschiedliche Sichtweisen und Zugänge offenlegen, die bei der Lösung generationsspezifischer Fragestellungen unterstützen.

Diese Erkenntnisse führten schließlich zur Idee eines unternehmensübergreifenden Mentoring-Konzepts, welches Elemente der drei beschriebenen Mentoring-Ansätze vereint: Um gegebenenfalls festgefahrene Situationen in Unternehmen zu lockern und die Offenheit gegenüber anderen Methoden und Strategien in Bezug auf generationsübergreifendes Zusammenarbeiten zu erweitern, sowie den Vorteil des Networkings zu nutzen, gewann der Ansatz des Cross Mentoring an Attraktivität. Hiermit sollen Stärken eines Unternehmens genutzt werden, um die Herausforderungen eines anderen Unternehmens zu bewältigen und somit einen produktiven Mehrwert zu schaffen. Im Fokus stehen dabei die Akzeptanz und Aufgeschlossenheit gegenüber der Arbeitsweise von verschiedenen Generationen. Ein solches Mentoring-Programm über die eigenen

Unternehmensgrenzen hinaus kann den Blickwinkel für funktionierende Strategien der Praxis erweitern und Synergieeffekte effektiv entstehen lassen.

Um den klassischen Mentoring-Ansatz von lehrender und belehrter Person zu mobilisieren und ein Mentoring-Programm auf Augenhöhe zu entwickeln, bekam der Reverse Mentoring-Ansatz für dieses spezielle Programm eine Bedeutung. Zwar stellt der/die MentorIn die Person dar, die zur Kompetenz- und Wissensübermittlung zuständig ist, sie muss dennoch nicht der/die erfahrenere oder ältere AustauschpartnerIn sein. Zudem werden mit diesem Mentoring-Ansatz Mitarbeitende mit unterschiedlichen Hintergründen zusammengeführt, was die Thematik des generationsübergreifenden Arbeitens aufgreift.

Der Ansatz des Blended Mentorings eignet sich darüber hinaus zur ortsunabhängigen Zusammenarbeit zwischen MentorInnen und Mentees, was für ein unternehmensübergreifendes Cross Mentoring förderlich ist.

Durch Kombination der Mentoring-Formen Cross Mentoring, Reverse Mentoring sowie Aspekten des Blended Mentorings entstand das „Better Together“ Mentoring-Konzept der Studierendengruppe.

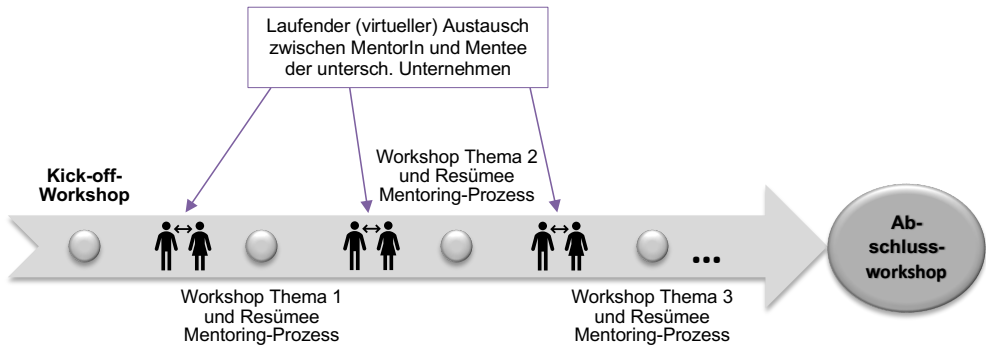
### **Beschreibung des „Better Together“ Ansatzes**

In der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Mentoring-Ansätzen und den Kompetenz- und Zielprofilen der gewählten Unternehmen entdeckten die Studierenden die darin schlummernden Kombinations- und Lernmöglichkeiten, die zum Wachsen in Gemeinsamkeit genutzt werden können. Mit „Better Together“ wurde von den Studierenden ein Ansatz entwickelt, der dieses Ziel realisieren helfen kann.

Der Grundsatz des Konzeptes von „Better Together“, dass alle Unternehmen voneinander lernen können, zieht sich wie ein roter Faden durch den gesamten Ansatz.

In dem Projekt wurde ein theoretisches Konzept für den Ablauf eines solchen Programms anhand eines Beispiels ausgearbeitet. Die Analyse der vier Beispielunternehmen sowie die dadurch erkennbaren Gemeinsamkeiten und Lernpotentiale lieferten den Anstoß für die Ausarbeitung des nachstehenden, praxisorientierten Konzeptes.

Der Prozess des Aufzeigens von Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens und die darauffolgende Ableitung von Learnings findet, wie in Abbildung 1 dargestellt, innerhalb eines *Kick-off-Workshops* statt, dessen Fokus auf gegenseitigem Kennenlernen liegt. Dies bezieht sich auf die Personen, aber auch auf die Unternehmen und deren jeweilige Herausforderungen und HR-Strategie. Daraus sollen in weiterer Folge individuelle Ziele (siehe Tabelle 2) abgeleitet werden, die mithilfe von „Better Together“ erreicht werden sollen.



**Abbildung 2: Ablauf Better Together**

Jedes Unternehmen wird im Rahmen des Mentorings von zwei Personen vertreten, einer erfahreneren Führungskraft (mit mindestens fünf Jahren Führungserfahrung) und einer weniger erfahrenen Führungskraft. Dies soll intergenerationalen Dialog über die Repräsentanz der jeweiligen Sichtweisen ermöglichen.

Der *Zeitraum* des Mentorings kann themenadäquat festgelegt werden und über einige Monate oder Jahre gehen. Die regelmäßigen Workshops sollen es ermöglichen, die aktuellen Themen- bzw. Problemfelder strukturiert zu bearbeiten. Die *Themen* der Workshops werden dabei von den beteiligten Unternehmen wechselseitig selbst eingebracht und finden im je anderen Unternehmen einen Reflexions- und Resonanzraum.

Die Führungskräfte können im Sinne des Reverse Mentorings auch abseits der Workshops jederzeit aufeinander zugreifen und anstehende Herausforderungen gemeinsam besprechen. Empfohlen wird eine gewisse Regelmäßigkeit (wobei der Austausch persönlich oder virtuell möglich ist). Beendet wird das Projekt „Better Together“ mit einem gemeinsamen Abschlussworkshop, in dem die Erreichung der anfänglich gesetzten Ziele überprüft und der gemeinsame Mentoring-Prozess reflektiert wird.

*Ziel* dieses Ansatzes ist es, die Ressourcen der einzelnen Unternehmen bestmöglich auf die anderen auszuweiten und somit insgesamt flexibler und innovativer zu werden.

Zu beachten ist, dass eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wie in Form des „Better Together“-Ansatzes mit *Herausforderungen* verbunden sein kann. Da derartige Mentoring-Projekte üblicherweise auf einen größeren Zeitraum angelegt sind, ist es für Unternehmen notwendig, von Beginn an ausreichend Ressourcen einzuplanen.

Zusätzlich ist eine unternehmensübergreifende Informationsweitergabe auch unter Compliance- und wettbewerbsrechtlichen Aspekten beachtlich. Auch wenn es ratsam ist, die rechtliche Unbedenklichkeit der zu bearbeitenden Themenfelder mit einem/er UnternehmensjuristIn zu besprechen, lassen sich einige Grundsätze festhalten:

1. Öffentlich verfügbare Information (etwa im Internet allgemein abrufbar) oder im eigenen Unternehmen als „öffentlich“ klassifizierte Information kann geteilt werden.
2. Höchstpersönliche Erfahrungen und Meinungen, die keine sensiblen oder personenbezogenen Informationen enthalten (oder ableitbar sind), können geteilt werden.
3. Allgemein ist die Informationsweitergabe rechtlich unproblematisch, je weiter weg die jeweilige Information von vertraulichen, sensiblen, strategischen und marktrelevanten Daten entfernt ist.
4. Gesetzliche Verbände und Interessensvertretungen (etwa WKÖ) als neutrale Stellen pflegen etwa Marktinformationssysteme auf Basis historischer oder hinreichend aggregierter Daten, woraus keine individuellen Markt- und Wettbewerbssituationen ableitbar sind. Sofern für die Mentoring-Settings Marktdaten wesentlich sind, kann auf solche Marktinformationssysteme Rückgriff genommen werden.

Um die Möglichkeiten und Vorteile eines generationsübergreifenden Austauschs zwischen Führungskräften unterschiedlicher Unternehmen zu veranschaulichen, sind Gabriele Klein-Gleissinger und Daniel Ruschitzka in den persönlichen Austausch gegangen. Ein Auszug ihrer Konversation ist nachfolgend dargestellt.

**Daniel Ruschitzka:** *Liebe Frau Klein-Gleissinger, vor zwei Monaten habe ich meine Tätigkeit als Führungskraft angetreten. Aktuell wird bei uns eine neue Software eingeführt. Eine langjährige Mitarbeiterin weigert sich jedoch diese zu nutzen. Sie begründet dies damit, dass sie zwei Jahre vor ihrem Pensionsantritt keinen Sinn darin sieht, die Anwendung dieser noch zu erlernen. In meiner neuen Führungsrolle fällt es mir hierbei schwer, mich durchzusetzen. Welchen Rat können Sie mir aufgrund Ihrer langjährigen Erfahrung als Führungskraft geben?*

**Gabriele Klein-Gleissinger:** *Lieber Herr Ruschitzka! Hinterfragen Sie die Motive der Weigerung (Angst vor Veränderung, grundsätzliches nicht Wollen, Unsicherheit, zu versagen ...). Bevor Sie versuchen, etwas durchzusetzen, geht es meiner Einschätzung darum, alle ins Boot zu holen und Ängste, Befürchtungen, Unsicherheiten zu identifizieren und zu verstehen. Dann kann man meiner Meinung nach sehr viel besser darauf eingehen und vielleicht auch individuelle Lösungen finden! Gibt es andere Tätigkeiten, die die Kollegin bis zum Pensionsantritt übernehmen kann und womit sie ausgelastet ist?*

**Daniel Ruschitzka:** *Schon bei der ausführlichen Schulung für die neue Software stellte sich die Mitarbeiterin leider quer. Das Übernehmen einer anderen Aufgabe würde sich aufwandtechnisch nicht rentieren, da ihr Aufgabenbereich sehr speziell ist. Die Motive der Weigerung zu hinterfragen habe ich bereits versucht, ich werde aber noch einmal genauer darauf eingehen. Glauben Sie, dass es hilfreich ist, wenn ich in einem*

*Einzelgespräch auf sie zugehe oder lieber gemeinsam mit KollegInnen in einer ähnlichen Situation?*

**Gabriele Klein-Gleissinger:** *Ich würde es stufenweise angehen – zuerst jedenfalls nochmals ein Einzelgespräch mit der Kollegin, dabei versuchen ihre Motive zu verstehen und sie auch fragen, wie sie sich ihren Beitrag für die zwei Jahre bis zur Pension vorstellt - das neue System ist Fakt und jeder muss mit! Dafür könnten Sie dann eventuell andere KollegInnen in einer ähnlichen Situation beiziehen und von deren Erfahrung berichten lassen bzw. diese vielleicht für eine Einarbeitungszeit als „Beiwagerl“ anbieten!*

*Ich hätte auch noch ein Thema – wir haben gerade ein Projekt, bei dem wir mit verschiedenen Tools arbeiten, die uns das agile, asynchrone Arbeiten erleichtern sollen („Single Source of Truth“). Allerdings gibt es eine Vielzahl dieser Tools (Miro, SharePoint, One-Note etc.), was es schwierig macht, das richtige auszuwählen! Haben Sie einen Tipp, wie wir uns da besser zurechtfinden und schneller identifizieren können, welches uns weiterhilft?*

**Daniel Ruschitzka:** *Einige Schritte, die ich empfehlen kann: Zunächst sollte klar definiert werden, welche Funktionen und Eigenschaften von einem Tool erwartet werden. Anschließend ist es ratsam, die Funktionen, Benutzerbewertungen und Vergleiche der diversen Tools zu prüfen. Man sollte auch darauf achten, dass die ausgewählten Tools gut mit den bestehenden Systemen integrierbar sind. Um die Eignung der Tools zu überprüfen, empfehle ich, kostenlose Testversionen auszuprobieren und Feedback vom Team einzuholen. Dabei sollte man auch die Skalierbarkeit berücksichtigen, um zukünftige Anforderungen sowie das Wachstum abzudecken.*

*Es kann auch hilfreich sein, Empfehlungen von anderen Teams oder Fachleuten einzuholen, die ähnliche Arbeitsweisen und Anforderungen haben. Schließlich sollte man laufend evaluieren, ob das gewählte Tool den Bedürfnissen entspricht und ob es möglicherweise bessere Optionen auf dem Markt gibt.*

**Gabriele Klein-Gleissinger:** *Das mit den Testlizenzen haben wir schon gemacht – am Ende des Tages ist es auch eine Budgetfrage. Die Tipps helfen mir auf jeden Fall weiter, vielen Dank!*

## Fazit

Die Literatur über Erwartungen der jüngeren Generationen an intergenerationale Zusammenarbeit zeigt einen klaren Fokus auf gegenseitiges Lernen, Respekt und Verständnis. Ein derartiges Agieren soll nach diesen Vorstellungen „auf Augenhöhe“ stattfinden. Einen geeigneten Ansatz, um Generationen auf diese Weise näher zusammenzubringen, stellt das Instrument des Mentorings dar.

In den unterschiedlichen Varianten dieses methodischen Voneinander-Lernens können Prozesse und Ziele festgelegt und Rollen ausgehandelt werden. Die Vorteile von

Mentoring-Projekten können vielfältig sein und von einer Erweiterung des beruflichen Netzwerks bis hin zur Verbesserung der eigenen Führungskompetenzen reichen.

Im vorliegenden Artikel hat eine Gruppe von Studierenden Elemente rezenter Mentoring-Modelle adaptiert in einen konzeptionellen Ansatz „Better Together“ kombiniert, welcher im Rahmen eines intergenerationalen Konzepts ein Wachsen in Gemeinsamkeit ermöglichen soll.

## Literatur

- <sup>1</sup> Das AutorInnenteam bedankt sich bei zwei ReviewerInnen für anregende und konstruktive Hinweise, sowie bei Tanja Gruber BA MBA und Sabine Klinger BA MA für ihre Unterstützungen bei der Erstellung dieses Beitrags.
- <sup>2</sup> Gowdy, J. (Ed.). (1998). *Limited wants, unlimited means: A reader on hunter-gatherer economics and the environment*. Island Press.
- <sup>3</sup> Klaffke, M. (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management–Handlungsansätze für das Personalmanagement. In *Generationen-Management* (pp. 3-25). Springer Gabler, Wiesbaden.
- <sup>4</sup> Čič, Ž. V., & Žižek, S. Š. (2017). Intergenerational cooperation at the workplace from the management perspective. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 63(3), 47-59.
- <sup>5</sup> angelehnt an: WIFI Unternehmensservice der Wirtschaftskammer Österreich (2018). *Generationen-Balance im Unternehmen – Empfehlungen und Praxis-Tipps für eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt in KMU*. Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts, 341, 1-38; Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and Nexters*. Your Workplace. New York: Amacom; Čič & Žižek (2017); Macovei, Crenguța Mihaela/Martinescu-Bădălan, Fabiana (2022). *International Conference Knowledge based Organization*, 28(2), 191-196.
- <sup>6</sup> Čič, Ž. V., & Žižek, S. Š. (2017).
- <sup>7</sup> Kram, K.E. (1980). *Mentoring processes at work: Developmental relationships in managerial careers*. Dissertation Abstracts International, 41, 05B (UMI No. 8025206).
- <sup>8</sup> Kram, K.E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. *Administrative Science Quarterly* 30(3): 454-456.
- <sup>9</sup> Underhill, C.M. (2005). *The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature*. *Journal of Vocational Behavior* 68: 292-307.
- <sup>10</sup> Fowler, J.L. & O’Gorman, J.G. (2005). *Mentoring functions: A contemporary view of the perceptions of mentees and mentors*. *British Journal of Management* 16(1): 51-57.
- <sup>11</sup> Seibert, S.E. (1999). *The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment*. *Journal of Vocational Behavior* 54: 483-502, zitiert in Haggard, D.L., Dougherty, T., Turban, D.B., & Wilbanks, J.E. (2011). *Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research*. *Journal of Management* 37(1): 280-304.
- <sup>12</sup> Van Emmerik, H., Gayle Baugh, S., & Euwema, M. C. (2005). *Who wants to be a mentor? An examination of attitudinal, instrumental, and social motivational components*. *Career Development International*, 10(4), 310-324, zitiert in Haggard et al. (2011)
- <sup>13</sup> Haggard et al. (2011).
- <sup>14</sup> Chun, J. U., Sosik, J. J., & Yun, N. Y. (2012). *A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships*. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1071-1094.
- <sup>15</sup> Allen, T.D., Smith, M.A., Mael, F.A., O’Shea, P.G., & Eby, L.T. (2009). *Organization-Level Mentoring and Organizational Performance Within Substance Abuse Centers*. *Journal of Management*, 35, 1113-1128.
- <sup>16</sup> Mullen, C.A. & Klimaitis, C.C. (2019). *Defining mentoring: a literature review of issues, types and applications*. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1-17.
- <sup>17</sup> Graf, N. & Edelkraut, F. (2016). *Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*. unveröffentlicht: Springer-Verlag; Pflaum, S. & Wüst, L. (2019). *Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren. Persönliche Erfahrungsberichte, Erfolgsprinzipien aus Forschung und Praxis*. Wiesbaden: Springer.

- <sup>18</sup> Pflaum, S. & Wüst, L. (2019). Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren. Persönliche Erfahrungsberichte, Erfolgsprinzipien aus Forschung und Praxis. Wiesbaden: Springer.
- <sup>19</sup> Graf, N. & Edelkraut, F. (2016a). Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. unveröffentlicht: Springer-Verlag.
- <sup>20</sup> Gadomska-Lila, K. (2020). Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1313-1328.
- <sup>21</sup> Graf, N. & Edelkraut, F. (2017). Mentoring: das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- <sup>22</sup> Domsch, M., Ladwig, D., & Weber, F. (2017). Cross Mentoring - Ein erfolgreiches Instrument organisationsübergreifender Personalentwicklung. In: Springer Professional "Wirtschaft+Technik", Springer Professional "Wirtschaft". Heidelberg: Springer Berlin.
- <sup>23</sup> Spies, Rainer (2019). Manager lernen von ihren Mitarbeitern. *Bankmagazin* 2-3. Springerprofessional.de.
- <sup>24</sup> Pflaum, Stephan/Wüst, Lothar (2019). Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren. Persönliche Erfahrungsberichte, Erfolgsprinzipien aus Forschung und Praxis. Wiesbaden: Springer.
- <sup>25</sup> Domsch et al. (2017).
- <sup>26</sup> Wolf, J. (2011). Praxisbeispiel Commerzbank: Cross-Company-Mentoring. In Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden: Springer Gabler.
- <sup>27</sup> <https://www.hrjournal.de/was-hr-bei-blended-coaching-beachten-sollte/> [Abruf am 16.4.2023].
- <sup>28</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work> [Abruf am 1.4.2023].
- <sup>29</sup> <https://www.togetherplatform.com/blog/face-to-face-vs-digital-mentoring> [Abruf am 23.3.2023].
- <sup>30</sup> <https://chronus.com/blog/effective-mentoring-in-the-hybrid-workplace> [Abruf am 28.3.2023].
- <sup>31</sup> Mullen & Klimaitis (2019).
- <sup>32</sup> Graf, N. & Edelkraut, F. (2017b). Blended Mentoring – Soziales Lernen im neuen Leadership-Zeitalter. In Von Au, C. (Hrsg.). *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen, Leadership und Angewandte Psychologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- <sup>33</sup> Murphy, W.M. (2011). From E-Mentoring to Blended Mentoring: Increasing Students' Developmental Initiation and Mentors' Satisfaction. *Babson College. Academy of Management Learning & Education* 10: 606–622.
- <sup>34</sup> Graf & Edelkraut (2017b).
- <sup>35</sup> [https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/mentoring-konzepte-ziele-und-vorgehensweise-23-blended-mentoring\\_idesk\\_PI42323\\_HI10964531.html](https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/mentoring-konzepte-ziele-und-vorgehensweise-23-blended-mentoring_idesk_PI42323_HI10964531.html) [Abruf am 25.2.2023].
- <sup>36</sup> Murphy (2011).

## Information zu den AutorInnen

MMMag. Dr. Stephan Klinger unterrichtet an der JKU Linz, TU Wien, WU Wien sowie an der Ferdinand Porsche FernFH Themen wie Ethical Leadership, Negotiation Management, Human Resource Management sowie Sensemaking.

Gabriele Klein-Gleissinger, CEFA ist Leiterin der Abteilung Markt- und Börsenaufsicht und stellvertretende Bereichsleiterin Wertpapieraufsicht in der FMA. Davor war sie für den Aufbau der Abteilung Markt- und Börsenaufsicht in der Bundes-Wertpapieraufsicht verantwortlich. Langjährige Führungs- und Projekterfahrung sowie im Kapitalmarkt bei international tätigen Kreditinstituten.

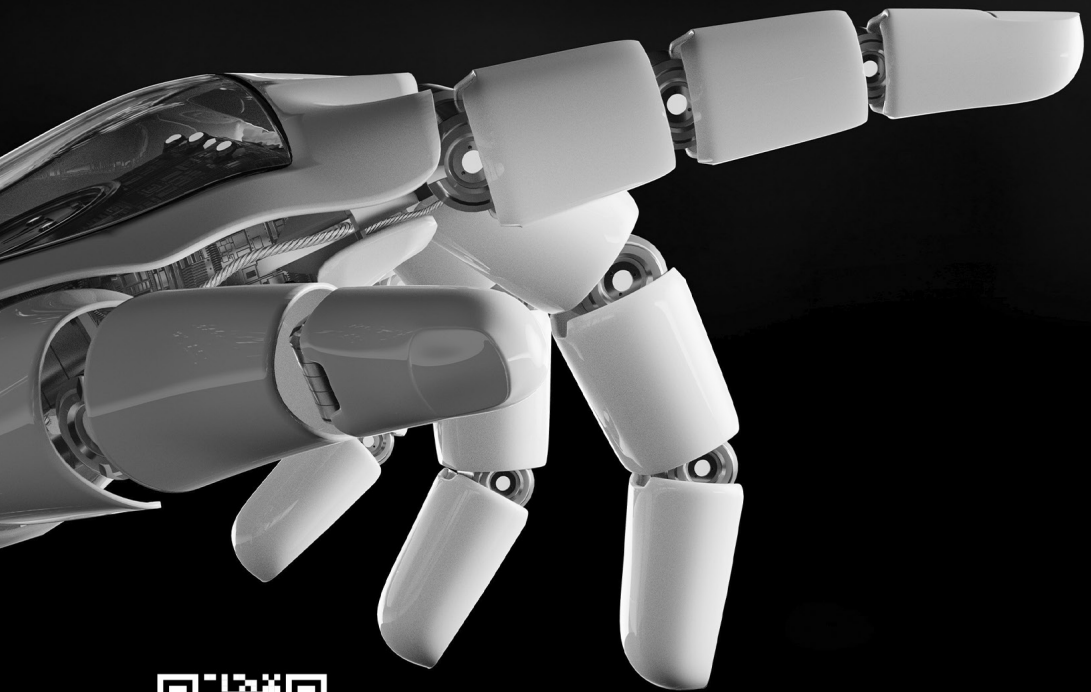
Christina Landerl, BA absolvierte den Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH und ist zurzeit Studierende des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH mit Schwerpunkt Human Resource Management.

Daniel Ruschitzka, BA hat den Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie, Schwerpunkt Marketing, an der Ferdinand Porsche FernFH absolviert und ist derzeit Studierender des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie mit Schwerpunkt Human Resource Management an der Ferdinand Porsche FernFH.

Alina Schulz, BSc hat den Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft mit Erweiterungscurricula der Psychologie an der Universität Wien abgeschlossen und ist derzeit Studierende des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH mit Schwerpunkt Marketing.

Kristina Schur, BA hat an der FH Wien der WKW den Bachelorstudiengang Kommunikationswirtschaft absolviert und ist aktuell Studentin des Masterstudiengangs Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH mit Schwerpunkt Human Resource Management.

# Where Technology meets Business



Mehr Infos unter:  
[tuwien.ac.at/mba](https://tuwien.ac.at/mba)



ACADEMY FOR  
CONTINUING  
EDUCATION

Connecting Science, Technology & Business.

# You meet Your Future.



## Management & Technology Executive MBAs der TU Wien Academy for Continuing Education



### Ann-Christine Schulz

Project Leader

„Organizational Ambidexterity in SMEs“, Strategy Coordinator, Institute for Digital Transformation & Strategy (IDS), FHWien der WKW

ann.schulz@fh-wien.ac.at



### Maija Worek

Academic Expert & Lecturer Family Business

FHWien der WKW, Department of Management, Management & Entrepreneurship Study Programs

maiya.worek@fh-wien.ac.at

## Serielle Akquisitionen in Familienunternehmen

Mit Exploration und Exploitation Pfadabhängigkeit überwinden

Die digitale Transformation setzt aktuell viele Unternehmen unter Veränderungsdruck. Dieser Artikel geht der Frage nach, inwiefern etablierte Familienunternehmen serielle Akquisitionen für strategischen Wandel nutzen. Dabei übernehmen sie mehrere Unternehmen oder Unternehmensanteile innerhalb eines kurzen Zeitraumes. Eine empirische Analyse von mittleren und großen europäischen Familienunternehmen zeigt, dass Familienunternehmen Akquisitionen hauptsächlich für den Ausbau und die Optimierung des Kerngeschäfts einsetzen. Die Chancen explorativer Akquisitionen werden bislang wenig genutzt. Hier besteht strategischer Entwicklungsbedarf.

### Strategische Veränderungen in Familienunternehmen

Die digitale Transformation verändert in vielen Branchen traditionelle Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle grundlegend.<sup>1</sup> Etablierte Erfolgsfaktoren und Kompetenzen von Unternehmen werden häufig obsolet. Um ihren langfristigen Erfolg und ihr Fortbestehen zu sichern, stehen daher viele Unternehmen unter erheblichem Veränderungsdruck. Dies gilt auch für die zahlreichen Familienunternehmen, die den Großteil der Unternehmen in Österreich und Europa ausmachen und damit eine große Relevanz für den jeweiligen Wirtschaftsstandort haben.<sup>2</sup>

Umfangreiche Veränderungsprozesse fallen vielen Unternehmen nicht leicht. Über die Zeit entstehen in Organisationen oft eingefahrene Denk- und Handlungsmuster, die ihren Entscheidungsspielraum bzgl. alternativer Lösungen und neuer Aktivitäten stark eingengen können. Diese „Pfadabhängigkeit“ kann dazu führen, dass ein einmal

eingeschlagener Weg, wie z. B. eine strategische Ausrichtung oder ein etabliertes Geschäftsmodell, nur schwer wieder verlassen werden kann.<sup>3</sup>

Insbesondere Familienunternehmen scheinen sich im Vergleich mit anderen Unternehmen schwer zu tun, strategische Veränderungen konsequent voranzutreiben.<sup>4</sup> Hierfür sind insbesondere die *Traditionen* und die *Entscheidungszenrierung* in Familienunternehmen verantwortlich. Das primäre Ziel von Familienunternehmen ist typischerweise, das generationsübergreifende Überleben der Organisation sicher zu stellen.<sup>5</sup> Die Grundlage hierfür bilden Erfolgsfaktoren, die eine erfolgreichen Positionierung am Markt in der Vergangenheit sicherstellen konnten. Über die Zeit schleifen sich jedoch mitunter Routinen und Prozesse ein, die das Unternehmen als Erfolgsgarant wertet, und nicht mehr hinterfragt. Diese können beispielsweise traditionelle Arbeitstechniken, oder bestimmte, generationsübergreifende Denkweisen sein.<sup>6</sup>

### Serielle Akquisitionen

Mithilfe serieller Akquisitionen versuchen Unternehmen beispielsweise ihre Wachstums- oder Innovationsziele rasch zu erreichen. Es ist jedoch empirisch umstritten, ob solche Akquisitionen den Unternehmen nachhaltigen Erfolg bringen. Viel hängt von der jeweiligen Integration und den damit verbundenen Synergien der Unternehmenszusammenschlüsse ab.

Verschärft wird dieser Prozess durch die insbesondere in kleinen und mittleren Familienunternehmen häufig anzutreffende Zentralisation von Entscheidungsmacht. Durch begrenzte Managementressourcen werden strategische Entscheidungen oft von der obersten Führungsebene – häufig den Familienmitgliedern – getroffen, die viele Jahre im Unternehmen verbleiben.<sup>7</sup> Dadurch werden Entscheidungen selten hinterfragt und beinhalten mitunter einseitige Perspektiven. Neue oder andere Informationsquellen werden

möglicherweise seltener hinzugezogen oder ignoriert. Hält das Unternehmen weiter an bekannten Vorgehensweisen fest, kann die Organisation gemäß der Theorie der Pfadabhängigkeit in einen sogenannten „Lock-In“ geraten, aus der sie sich nur schwer wieder befreien kann.

„Die Erfolge aus der Vergangenheit führen zum Festhalten an veralteten Strategien in der Gegenwart. Das Unternehmen sitzt in der Erfolgsfalle.“

Eine Möglichkeit für Unternehmen bisherige Entwicklungspfade zu modifizieren ist durch „Exploration“ neue technologische Kompetenzen aufzubauen<sup>8</sup> und gleichzeitig durch „Exploitation“ und die damit verbundene Optimierung des Kerngeschäftes entsprechende Mittel für „Neues“ zur Verfügung zu stellen. Dieses „beidhändige“ Vorgehen wird in der Managementforschung und -praxis „organisationale Ambidextrie“ genannt und soll durch das Ausbalancieren beider „Lernmodi“ eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens fördern und damit den nachhaltigen Erfolg sicherstellen.<sup>9</sup> Dabei erfolgt der Aufbau neuartiger Kompetenzen in der praktischen Umsetzung entweder *intern* in eigens dafür eingerichteten organisationalen Räumen (z. B.

Projekte, F&E-Abteilungen, firmeninterne Inkubatoren) oder *extern* durch Unternehmenskooperationen oder -akquisitionen.<sup>10</sup>

Insbesondere Akquisitionen stellen ein relevantes strategisches Instrument dar, mit dem ein Unternehmen relativ schnell neue Ressourcen und Kompetenzen hinzugewinnen kann, wenn der Integrationsprozess gelingt. Familienunternehmen nutzen die Möglichkeiten von Akquisitionen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen jedoch seltener. Zudem ist der Akquisitionsprozess stark von familienbezogenen Zielen und der Unternehmenskultur im Familienunternehmen beeinflusst.

In diesem Beitrag widmen wir uns daher der Frage, wie etablierte Familienunternehmen serielle Akquisitionen strategisch nutzen. Hierfür entwickeln wir ein Kategoriensystem mit den beiden Dimensionen „Akquisitionsmotiv“ und „Geschwindigkeit“, in die wir Familienunternehmen anhand einer empirischen Analyse ihrer Akquisitionsaktivitäten deskriptiv einordnen. Die Kategorie „Akquisitionsmotiv“ hat die beiden Ausprägungen „Exploration“ und „Exploitation“ und die Kategorie „Geschwindigkeit“ die beiden Ausprägungen „schnell“ und „langsam“. Die Akquisitionsstrategien einzelner Unternehmen werden anhand von Fallbeispielen beschrieben. Dabei fokussieren wir uns auf serielle Akquisitionen, da diese im Kontext von Familienunternehmen bislang kaum betrachtet wurden, aber insbesondere für die mittel- und langfristige strategische Transformation wichtig sind.<sup>11</sup>

### Empirische Analyse serieller Akquisitionen von Familienunternehmen

#### - Methode

Wir haben aus der M&A-Datenbank Zephyr (Bureau van Dijk) für die Jahre 2000-2013 alle Transaktionen europäischer Unternehmen identifiziert, bei denen nach der Akquisition der Mindestanteil der Beteiligung bei 51,5% lag, und zu denen eine Pressemitteilung veröffentlicht wurde. Dieses Vorgehen resultierte in 558 Transaktionen durch 393 Unternehmen. Von diesen wurden nur Familienunternehmen ausgewählt, die serielle Akquisitionen durchgeführt haben. Als Familienunternehmen wurden die Unternehmen definiert, die die folgenden drei Kriterien erfüllen: 1) die (Gründer-)familie besitzt mindestens 10% der Aktienanteile, 2) mindestens zwei Familienmitglieder arbeiten aktiv im Unternehmen mit<sup>12</sup>, und 3) das Unternehmen selbst bezeichnet sich laut Webseite oder anderer öffentlich verfügbarer Quellen als Familienunternehmen<sup>5</sup>. Wenn diese Unternehmen mehr als zwei Akquisitionen im Untersuchungszeitraum durchgeführt hatten, wurden sie als „seriell akquirierend“ in die finale Stichprobe miteinbezogen. Die Stichprobe umfasst insgesamt 18 europäische Familienunternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit insgesamt 82 Akquisitionen.

Zur Einordnung der Transaktionen in das Kategoriensystem wurden Pressemitteilungen zu den Akquisitionsankündigungen qualitativ analysiert und kodiert. Die Ausprägungen „Exploration“ und „Exploitation“ wurden auf Basis der Transaktionsmotive und einem Vergleich der Branchen (SIC-Klassifikation) vom akquirierenden Unternehmen mit dem Target zugeordnet. Beispielsweise wurde eine Transaktion als „explorativ“ eingeordnet,

wenn die Motivation laut Pressemitteilung in der Akquisition neuer Technologiekompetenzen lag. Wenn der primäre Grund für die Akquisition dagegen bei der Stärkung der Wettbewerbsposition im bestehenden Markt lag, wurde die Transaktion als „exploitativ“ kategorisiert. Die Geschwindigkeit der Veränderung wurde als „schnell“ kodiert, wenn das Unternehmen mindestens zwei Akquisitionen innerhalb eines Jahres ankündigte, ansonsten als „langsam“.

- **Ergebnisse der empirischen Analysen**

Die Auswertungen zeigen, dass der Großteil der Transaktionen in der Stichprobe eher einen exploitativen Charakter hat (90%). Nur wenige Akquisitionen werden aus explorativen Motiven durchgeführt. Dabei vollziehen die Unternehmen die Transformation durch Akquisitionen jeweils zur Hälfte „schnell“ (54%) bzw. „langsam“ (46%). In der Abbildung 1 werden die Unternehmen grafisch hinsichtlich beider Dimensionen eingeordnet. Die Größe der Kreise stellt die Transaktionsanzahl der Unternehmen dar. Unternehmen entlang der Linien haben Akquisitionen in beiden Kategorien durchgeführt. Im Folgenden werden einige Unternehmen aus den verschiedenen Kategorien hervorgehoben und ihre Akquisitionsstrategie kurz beschrieben.

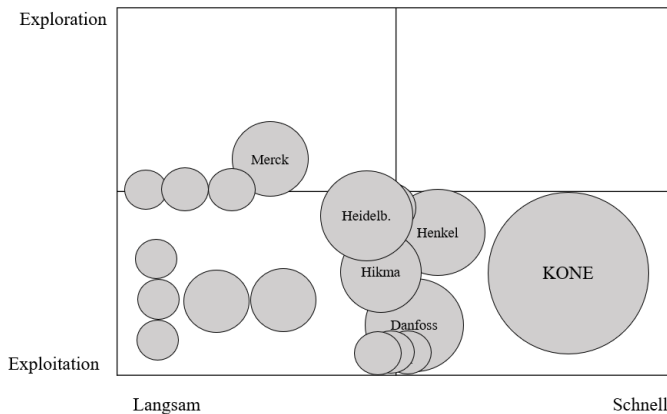


Abbildung 1. Darstellung der Unternehmen entlang der beiden Dimensionen „Akquisitionsmotiv“ und „Geschwindigkeit“

Zu den Unternehmen, die *exploitativ* und *schnell* vorgehen, gehören beispielsweise der Aufzug- und Rolltreppenhersteller Kone mit insgesamt 24 Transaktionen, der Konsumgüter- und Klebstoffindustriekonzern Henkel (neun Transaktionen) sowie das Heizungstechnikunternehmen Danfoss (fünf Transaktionen). Kone ist ein großer finnischer Konzern, der seit über 100 Jahren in Familienbesitz ist und sehr aktiv andere Unternehmen akquiriert. Im gewählten Untersuchungszeitraum hat das Unternehmen zahlreiche Reparaturwerkstätten in den USA aufgekauft, um das eigene Reparatur- und Wartungsnetzwerk auszubauen. In den Ländern Frankreich, Spanien und Russland verfolgte Kone

eine ähnliche Strategie, um die Marktposition in diesem geografischen Raum zu stärken. Bereits seit Ende der 1960er Jahren baut Kone seinen internationalen Marktanteil durch Akquisitionen von kleineren Aufzugsunternehmen aus. Mit den beschriebenen Transaktionen verstetigt damit Kone seine exploitative Strategie.

Ein zweites Beispiel-Unternehmen, das eine exploitative Akquisitionsstrategie verfolgt, ist der Technologiekonzern Danfoss, der seine Ursprünge in der Heizungstechnik hat. Das Unternehmen hat im Untersuchungszeitraum mehrere exploitative Transaktionen durchgeführt – dabei wechselten sich Phasen vereinzelter Akquisitionen mit Phasen mehrfacher Transaktionen in kurzen Zeiträumen ab. Das Unternehmen übernahm dabei einige kleinere Heiz- und Lüftungsgerätehersteller, um die Marktposition in verschiedenen ausländischen Märkten auszubauen, und um Expertise in verwandten Technologien zu erwerben. Parallel hat das Unternehmen versucht, durch Akquisitionen die Digitalisierung des Kerngeschäfts voranzutreiben.

Zu den Unternehmen mit einem eher *langsamen* und *exploitativen* Vorgehen gehören beispielweise das Baustoffunternehmen HeidelbergCement (sechs Transaktionen) und das Pharmaunternehmen Hikma (fünf Transaktionen). HeidelbergCement erwarb in Osteuropa und Asien verschiedene kleinere Baustoffhersteller, um den Zugang zu Rohstoffen und Absatzmärkten zu sichern. Hikma übernahm kleinere Pharmahersteller, um durch die Akquisitionen die Marktposition in den jeweiligen Ländern auszubauen.

Bei den wenigen *explorativen* Transaktionen zeigt sich, dass Unternehmen diese Akquisitionsstrategie tendenziell langsamer durchführen. Als Beispiel kann das pharmazeutische Unternehmen Merck genannt werden. Durch drei explorative Akquisitionen über einen längeren Zeitraum konnte Merck neue Technologiebereiche im Vergleich zu seinem Kerngeschäft hinzugewinnen und in neuen Märkten, z. B. wie Vitamine und Nahrungszusätze, aktiv werden. Interessanterweise konnte aus der Stichprobe kein Unternehmen der Kategorie „explorativ“ und „schnell“ zugeordnet werden.

„Während Familienunternehmen derzeit Akquisitionen primär aus Wettbewerbsgründen nutzen und ihr Kerngeschäft optimieren, reicht ein Fokus auf Exploitation allein nicht aus“.

### Zentrale Erkenntnisse und Handlungsimplikationen

Die deskriptiven Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Familienunternehmen Akquisitionen primär dazu nutzen ihre „exploitativen“ Fähigkeiten auszubauen. Die Chancen durch Akquisitionen „explorativer“ zu werden, werden im Vergleich seltener genutzt. Dies ist ein überraschender Befund, wenn man den eingangs beschriebenen Veränderungsdruck durch digitale Innovationen und/oder andere Herausforderungen (z. B. Klimawandel, Ressourcenknappheit) bedenkt. Für einen erfolgreichen strategischen Wandel, der das Erschließen neuer Absatzmärkte, Produktinnovationen oder die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle beinhaltet, sind neue Ressourcen und

Kompetenzen notwendig. Während Familienunternehmen derzeit Akquisitionen primär aus Wettbewerbsgründen nutzen und ihr Kerngeschäft optimieren, reicht ein Fokus auf Exploitation allein nicht aus. Gemäß des Konzeptes der organisationalen Ambidextrie<sup>9</sup> braucht es zum dauerhaften Überleben einer Organisation ein sorgfältiges Ausbalancieren von Exploitation *und* Exploration. Familienunternehmen sei daher angeraten, neben der internen Entwicklung auch externe Akquisitionen für den Erwerb neuer Ressourcen und Kompetenzen zu erwägen.

Bei der Akquisitionsgeschwindigkeit zeigt sich, dass sich bei den meisten Unternehmen Phasen mit mehreren kurz aufeinanderfolgenden Transaktionen mit Phasen weniger Transaktionen ablösen. Diesen Befund bestätigen auch andere Studien (z. B. Deloitte, 2015, für schweizerische Unternehmen). Da die Integration von Unternehmen häufig ein komplexer und langwieriger Prozess ist, stellen schnelle, serielle Akquisition die Integrationsteams im Käuferunternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Hierfür bedarf es daher einer umsichtigen strategischen Vorbereitung und effizienten Entscheidungsfindung.<sup>13</sup> Insbesondere die Suche, Durchführung und Integration explorativer Akquisitionen mit neuen Kompetenzen und Fähigkeiten, die das Familienunternehmen ergänzen, kann mitunter mehr Zeit beanspruchen. Hierbei gilt es auf Seiten der Familienunternehmen organisationale Lernprozesse zu kultivieren, die eine erfolgreiche Akquisition und Integration dieser Ressourcen und Kompetenzen möglich machen.

Grundsätzlich sollten Akquisitionen dabei nicht in einem „strategie-leeren“ Raum vollzogen werden. Eine durchdachte Akquisitionsstrategie ist bei seriellen Akquisitionen noch wichtiger als bei vereinzelt Transaktionen – selbst wenn die Transaktionsvolumina relativ gering sind. Es empfiehlt sich daher, zunächst eine Gesamtunternehmensstrategie zu entwickeln, die Zielsetzungen und strategische Optionen beinhaltet. Aus den formulierten Zielen kann eine Akquisitionsstrategie als Maßnahme abgeleitet werden. Dabei ist bei Familienunternehmen neben dem Charakter der Akquisition (Exploration, Exploitation) und der Geschwindigkeit insbesondere darauf zu achten, dass die *Targets* auch zur Tradition und Kultur des Stammhauses passen, um mögliche Integrationschwierigkeiten zu vermeiden.

## Fazit

Bislang wurden serielle Akquisitionen von Familienunternehmen in der Forschung kaum betrachtet. Inwieweit Familienunternehmen serielle Akquisitionen nutzen können, um sich nachhaltig zu verändern ist gerade vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und den damit verbunden Anforderungen an digitale Innovationen spannend. Unsere Ergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen Akquisitionen bislang primär nutzen, um das bisherige Kerngeschäft auszubauen, während die Chancen explorativer Akquisitionen kaum Geltung erfahren. Die Geschwindigkeit der Transaktionen betont den Bedarf für schnelle Entscheidungsprozesse. Hier sehen wir einen strategischen Entwicklungsbedarf bei Familienunternehmen.

## Literatur

- <sup>1</sup> Y., Henfridsson, O. & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research* 21: 724–735.
- <sup>2</sup> KMU Forschung Austria (2019). Familienunternehmen in Österreich 2019. End-bericht. März 2020. Abrufbar unter: <<https://news.wko.at/news/oesterreich/kmu-forschung-bericht-familienunternehmen-2019.pdf>>. [Abgerufen am 18.01.2023].
- <sup>3</sup> Müller-Seitz & Schlemminger, S. (2021). Pfadabhängigkeit und Pfadkreation? (Change Management). In *Austrian Management Review* 11: 72-82). Rainer Hampp Verlag.
- <sup>4</sup> de Groote, J. K., & Kammerlaender, N. (2023): Breaking with the past to face the future? Organizational path dependence in family businesses. *Organization Studies* 44(5): 713-737
- <sup>5</sup> Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(2): 267-293
- <sup>6</sup> Worek, M. (2023). Innovation und Tradition sind kein Widerspruch. *KMU Magazin* 1-2/2023.
- <sup>7</sup> Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review* 9(2): 199-208.
- <sup>8</sup> Keller, A., Konlechner, S., Güttel, W. & Reischauer, G. (2022). Overcoming path-dependent capabilities. *Strategic Organization*, DOI: 10.1177/1476127022112580
- <sup>9</sup> Garaus, C. & Güttel, W.H. (2013). Management von radikalen und inkrementellen Innovationen. (Strategisches Lernen). In *Austrian Management Review* 3: 52-59.
- <sup>10</sup> Keller, A., Konlechner, S., Güttel, W. & Reischauer, G. (2022). Overcoming path-dependent capabilities. *Strategic Organization*, DOI: 10.1177/1476127022112580; Christensen, P., & Müller, B. (2020). Beidhändig kompetent. (Kompetenzen). In *Austrian Management Review* 10: 71-81.
- <sup>11</sup> Der Beitrag ist Teil des von der Stadt Wien (MA23) geförderten Projektes „Organisationale Ambidextrie in KMU“ an der FHWien der WKW.
- <sup>12</sup> Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business ethics* 129: 511-534.
- <sup>13</sup> Meglio, O., King, D. R., & Risberg, A. (2017). Speed in acquisitions: A managerial framework. *Business Horizons* 60(3): 415-425.

## Information zu den Autorinnen

FH-Prof. Dr.<sup>in</sup> Ann-Christine Schulz ist Senior Researcher und Projektleiterin am Institute for Digital Transformation and Strategy (IDS) der FHWien der WKW. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich strategische Entscheidungen, Restrukturierungen und Managementinnovationen. Die Ergebnisse ihrer Arbeit werden regelmäßig in namhaften internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht, wie z. B. *Strategic Management Journal*, *Journal of Management Studies*.

Dr.<sup>in</sup> Maija Worek, M.Sc. ist als Forscherin und Lektorin an der FHWien der WKW im Studienbereich Management & Entrepreneurship tätig. Ihre Forschungsinteressen umfassen Familienunternehmen, insbesondere deren Wachstumsstrategien, Internationalisierung, Innovation und Entrepreneurship. Sie veröffentlicht ihre Forschungsergebnisse regelmäßig in wissenschaftlichen Fachzeitschriften und trägt auf internationalen Konferenzen vor.



**Wolfgang H. Güttel**

Professor für Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften sowie Dean und CEO der TU Wien Academy for Continuing Education der TU Wien.

wolfgang.guettel@tuwien.ac.at



**Astrid Kleinhanns-Rollé**

Post-Doc am Forschungsbereich Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften der TU Wien.

astrid.kleinhanns-rolle@tuwien.ac.at

# Strategic Leadership durch Orchestrierung der Leadership Value Chains

## Execution, Engagement und Enhancement<sup>1</sup>

Strategic Leadership beschreibt die situative Orchestrierung von Führungsaktivitäten innerhalb der Leadership Value Chains, um den Verantwortungsbereich mit den dort agierenden MitarbeiterInnen operativ zu managen und strategisch in die Zukunft zu führen. Dazu reichen fachliche, methodische oder soziale Fähigkeiten nicht aus. Führungskräfte benötigen zusätzlich strategisch-konzeptionelle Führungsfähigkeiten. Im Kern ermöglicht Strategic Leadership die situativ passende Nutzung von drei Leadership Value Chains, die dazu dienen, dass eine Führungskraft ihre „Kraft“ zur Einflussnahme entfalten kann. Es hängt vom Mindset der Führungskraft ab, inwieweit sie in ihren Führungsaktivitäten tatsächlich strategisch vorgeht, um das Potenzial der Leadership Value Chains zu aktivieren. Wir unterscheiden mit *Execution* die Issue Value Chain zur inhaltlichen Ausrichtung, mit *Engagement* die People Value Chain zur sozialen Integration sowie mit *Enhancement* die Development Value Chain zur strategischen Weiterentwicklung des gesamten Verantwortungsbereichs. Alle drei Leadership Value Chains dienen dazu, dass jene Themen effektiv abgearbeitet werden, für die letztlich die Führungskraft die Verantwortung trägt. Tragfähige Arbeitsbeziehungen und ein gut entwickeltes Team dienen als Voraussetzung. Punktuell Impulse für die Gestaltung der Zukunft sind notwendige Voraussetzung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

## Strategic Leadership und Steuerung des Leistungsprozesses

Führungskräfte sind in der Verantwortung, die operative Performance in ihren Bereichen zu gewährleisten und ausreichend in die Weiterentwicklung zu investieren.<sup>2</sup> Sie müssen kontinuierlich Entscheidungen treffen, um jene operativen und administrativen

Aktivitäten zu bewältigen, für die sie die Verantwortung übernommen haben. Dazu benötigen Führungskräfte die Unterstützung ihrer Teammitglieder, denen sie Aufgaben zuweisen und Verantwortung übertragen können. Neue Technologien, veränderte Kundenwünsche oder innovative Geschäftsmodelle im Unternehmensumfeld üben ständig Druck zur Weiterentwicklung der Organisation aus. Führungskräfte müssen daher sorgsam mit ihrer Aufmerksamkeit und ihren zeitlichen Ressourcen umgehen, um den vielfältigen Herausforderungen gerecht zu werden.

Im Kern können drei Leadership Value Chains identifiziert werden, die Führungskräfte situationsspezifisch aktivieren müssen, um die Fülle an Themen und Aufgabenstellungen gut bewältigen zu können. Die Issue Value Chain *Execution* als Kernprozess sorgt dafür, dass jene Issues erledigt werden, die notwendig sind, um die operativen und strategischen Ziele des Verantwortungsbereichs zu erreichen (Effektivierung des Leistungsprozesses). Die effiziente und effektive Ausführung der operativen und administrativen Prozesse ist beim Betrieb von Flugzeugen, in Jour-fixe Meetings oder im Verkauf die Kernaufgabe jeder Organisationseinheit notwendig.

Die People Value Chain *Engagement* als sozialer Unterstützungsprozess dient dazu, den *Execution*-Prozess mit hohem Energie-Level durch die Gestaltung motivationaler Rahmenbedingungen aufzuladen (Energetisierung des Leistungsprozesses). Wenn MitarbeiterInnen die Aufgabenstellung klar ist und sie darin einen Sinn („Purpose“) erkennen oder wenn das Team gut eingespielt und mit Freude an der Sache ist, dann entsteht motivationale Kraft und Teammitglieder sind bereit, über die im Arbeitsvertrag festgeschriebenen Aufgabenfelder hinausgehende Beiträge für die Performance des Bereichs zu liefern.

Schließlich dient die Development Value Chain *Enhancement* dazu, dass der Verantwortungsbereich der Führungskraft kontinuierlich weiterentwickelt wird, um den Anforderungen eines komplexen und dynamischen Wettbewerbsumfeldes zu entsprechen (Entwicklung des Leistungsprozesses). Die Auseinandersetzung mit Technologietrends, die Analyse von Geschäftsmodellen in anderen Branchen oder das aufmerksame Zuhören, um von Teammitgliedern Verbesserungsideen oder neuartige Kundenwünsche zu erfahren, bringen Impulse, die Organisation durch Change- und Innovationsprozesse weiterzuentwickeln. Dadurch wird in Summe die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt, da die Aufgaben erledigt und eine evolutionäre und kontinuierliche Anpassung an sich wechselnde Wettbewerbsbedingungen gesichert wird.

Strategic Leadership basiert auf der orchestrierten Nutzung der vier grundlegenden Fähigkeiten<sup>3</sup> von Führungskräften. Für die zielgerichtete Bearbeitung von Issues und die Umsetzung in operative Ergebnisse entlang der Issue Value Chain (*Execution*) sind fachliche und methodische Fähigkeiten (u.a. Managementmethoden der Planung, Organisation und Kontrolle) notwendig. Die soziale Integration der MitarbeiterInnen zu einem leistungsfähigen Team entlang der People Value Chain (*Engagement*) wird über die sozialen Fähigkeiten (u.a. Kommunikations-, Konfliktlösungs-, Kollaborationsfähigkeiten, Empathie) gewährleistet. Für die strategische Weiterentwicklung des Verantwortungsbereichs entlang der Development Value Chain (*Enhancement*) müssen strategisch-

konzeptionelle Fähigkeiten (u.a. für Innovations-, Risiko-, Portfolio-, Changemanagement, kulturelle Transformation) zur Gewinnung sowie zur Analyse von Weiterentwicklungsimpulsen aktiviert werden.

Inwiefern Führungskräfte von ihren Fähigkeiten Gebrauch machen, hängt von ihrer Führungsidentität, der Auslegung ihrer Führungsrolle, ab. Verstehen sie sich selbst primär als FachexpertInnen (in Führungsrolle), dann wenden sie sich vorrangig fachlichen Themen zu und vernachlässigen weitgehend ihre Management- und Führungsaufgaben (z.B. Planung, Organisation, Kontrolle sowie ständige Koordination, Kommunikation und Entscheidungsfindung). Vorhandene Führungsfähigkeiten werden kaum aktiviert. Sehen sie sich hingegen primär als Führungskräfte, werden sie sich den Management- und Führungsaufgaben zuwenden und bestrebt sein, den Verantwortungsbereich inhaltlich, sozial und strategisch gut auszurichten. Vorhandene Führungsfähigkeiten werden eingesetzt und eine maßgeblich größere Wirkung auf ihre MitarbeiterInnen und folglich auf die Aufgabenerledigung und Weiterentwicklung des Verantwortungsbereichs ausgeübt. Führungseffektivität resultiert daher aus den Führungsfähigkeiten und aus der Identität als Führungskraft (Abbildung 1).

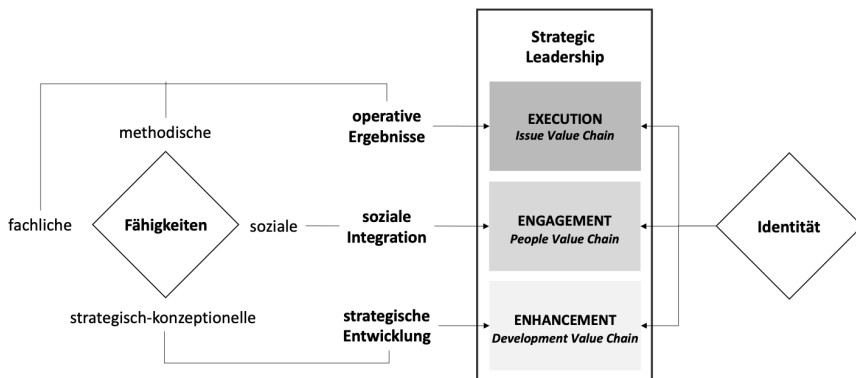


Abbildung 1: Strategic Leadership, Führungsfähigkeiten & Führungsidentität

### Krafffelder der Führungskraft: Beeinflussung des Leistungsverhaltens

Die Leistungsfähigkeit von Unternehmen ist abhängig vom Zusammenspiel von individuellen Fähigkeiten, teamspezifischem Vermögen und organisationalen Kompetenzen, die gemeinsam den Leistungskern, den Performance Core, bilden und diesen mit der Unternehmensstrategie koppeln.<sup>4</sup> Qualifizierte MitarbeiterInnen entfalten ihre Leistung besser in einem gut geformten Team mit klaren Prozessen. Führungskräfte können auf allen drei Ebenen mit integrativem Blick ansetzen, um ihre Bereiche

weiterzuentwickeln. Im Kern steht allerdings immer das Team, das letztlich aus unterschiedlichen Teammitgliedern besteht, Verhaltenserwartungen implizit oder explizit formuliert und den organisationalen Rahmen handlungswirksam macht, indem Strukturen oder die Organisationskultur „zum Leben erweckt“, d.h. im Sinne der formalen Regeln oder sozialen Normen ausgeführt werden.

**Individuelle Fähigkeiten:** Auf individueller Ebene („Können“) bringt jedes Teammitglied ein Leistungspotenzial mit, das sich aus seinen Fähigkeiten speist. Bereits bei der Auswahl der Teammitglieder sind Führungskräfte gefordert, deren inhaltlichen Potenziale zur Aufgabenbewältigung (*Execution*), zur sozialen Passung (*Engagement*) sowie zur Weiterentwicklung (*Enhancement*) im Blick zu haben. Dazu zählen auf der *Execution*-Ebene fachliche und methodische Fähigkeiten mit den dahinterliegenden Wissensbeständen. Die *Engagement*-Ebene wird durch die sozialen Fähigkeiten, die besonders aus der Persönlichkeitsstruktur (z.B. Offenheit für Neuerungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus) resultieren, geprägt. Damit verbunden ist auch das Mindset als Selbstkonzept (u.a. Locus of Control; Kontrollorientierung) und die daraus resultierende wahrgenommene Einflussmöglichkeit auf Umfeldereignisse, die zeigt, wie proaktiv und gestalterisch Personen agieren können. Aus der Persönlichkeitsstruktur sowie aus der Kontrollorientierung resultieren auch jene strategisch-konzeptionellen Fähigkeiten, die für Innovation und Wandel notwendig sind (*Enhancement*). Die jeweilige genetische Disposition sowie die spezifische Lernerfahrung aus dem bisherigen Sozialisationsprozess prägen das individuelle Fähigkeitspektrum und indizieren dadurch die mögliche Bandbreite des Verhaltens und folglich die Einsatzmöglichkeiten des jeweiligen Teammitglieds.

**Team-spezifisches Vermögen:** Inwiefern Führungskräfte von den Leistungspotenzialen der einzelnen Teammitglieder profitieren können, hängt von den im Team verankerten Verhaltenserwartungen ab, die den Teammitgliedern informell vorgeben, wie in unterschiedlichen Situationen etwa in Bezug auf Leistung, Kreativität, Qualität oder Kundenorientierung zu handeln ist („Dürfen“). Wird den Erwartungen nicht entsprochen, können Sanktionen durch andere Teammitglieder (z.B. Kritik, Ausschluss aus dem Team) damit verbunden sein. Eingebettet in die Verhaltenserwartungen ist ein kollektives Anspruchsniveau, das festlegt, was konkret im Team als „gut genug“ betrachtet wird (z.B. Kreativität von Präsentationen, Ausmaß an Überstunden). Werden beispielsweise in einem Team kollektive Verhaltenserwartungen an hohe Produktqualität oder pünktliche Fertigstellung von Aufgaben betont, wird das einzelne Teammitglied dahingehend beeinflusst, im Einklang mit den gemeinsamen Verhaltenserwartungen zu handeln und diesen gerecht zu werden, da andernfalls negative Konsequenzen durch Teammitglieder befürchtet werden.<sup>5</sup>

Die Führungskraft macht durch eine klare Rollen- und Aufgabenzuweisung jedem Teammitglied seine Verantwortlichkeit und den von ihm erwarteten Beitrag zur Erreichung der gemeinsamen Ziele bewusst (*Execution*-Ebene). Durch die Festigung des Vertrauens zwischen den Teammitgliedern werden diese bestärkt, die von ihnen erwarteten individuellen Leistungspotenziale einzubringen (*Engagement*-Ebene). Ein hohes Ausmaß an

sozialem Zusammenhalt (Kohäsion) fördert die Verbindlichkeit der teamspezifischen Verhaltenserwartungen und beflügelt dadurch das kollektive Ausführen der Arbeitsprozesse. Schließlich sind auf Team-Ebene kontinuierlich bestehende Praktiken zu hinterfragen und Weiterentwicklungsimpulse zu setzen (*Enhancement*-Ebene). Für die Führungskraft zeigt sich das Vermögen auf Team-Ebene, inwieweit von den Potenzialen der einzelnen Teammitglieder – innerhalb des von der Organisation strukturell und kulturell vorgegebenen Rahmens – Gebrauch gemacht werden kann.

**Organisationale Kompetenzen:** Der organisationale Rahmen („Sollen“) steckt schließlich die Verbindungslinie zur Gesamtorganisation ab und ermöglicht die Aktivierung organisationaler Kompetenzen.<sup>6</sup> Dazu gehören auf *Execution*-Ebene Strukturen und Prozesse, die in Form formaler Regeln festlegen, wie operative und strategische Prozesse organisiert sein sollten und wie dadurch der Verantwortungsbereich der Führungskraft mit der Gesamtorganisation verbunden ist. Im *Engagement*-Bereich prägt die Organisationskultur in Form eines informellen Regelsystems (sozialer Normen) sowie durch die kulturspezifische Interpretation der formalen Regeln den Leistungsrahmen. In der Organisationskultur spiegeln sich auch die kollektiven Erwartungen im Team wider, da eine mehr oder weniger enge Beziehung des eigenen Bereichs zur Gesamtorganisation besteht und kommunikativ aufrechterhalten wird. Die Weiterentwicklung des organisationalen Leistungsrahmens (*Enhancement*) wird zudem selbst durch Strukturen und Prozesse (z.B. formalisierter Innovationsprozess) sowie durch die Unternehmenskultur (z.B. innovationsoffene Werte und Normen) geprägt.<sup>7</sup>

Aus dem Zusammenspiel dieser drei sozialen Aggregationsebenen resultiert letztlich auf individueller Ebene der Teammitglieder eine Leistungsmotivation, die darüber entscheidet, wie performant der Verantwortungsbereich bei der Zielerreichung ist. Die Führungskraft gestaltet dieses kollektive Leistungssystem, das die Rahmenbedingungen schafft, um aus individuellen Leistungspotenzialen – unterschiedlich ausgeprägtes – Leistungsverhalten zu generieren. Im Rahmen eines sozialen Beeinflussungsprozesses modifiziert die Führungskraft die Präferenzstrukturen der Teammitglieder so, dass deren Verhalten die Erreichung der von der Führungskraft verantworteten Ziele fördert. Führungskräfte üben dann ihre Führungsrolle aus, wenn sie intentional bestrebt sind, auf den Performance Core, der ihren Verantwortungsbereich beschreibt, Einfluss zu nehmen, um die von ihnen gesetzten Ziele, die mit dem Zielsystem der Organisation in Einklang stehen sollten, zu erreichen.

Die Leadership Value Chains bauen auf diesen drei sozialen Kraftfeldern auf, um dadurch die Wirksamkeit von Führungsaktivitäten zu verstärken: die individuellen Teammitglieder mit ihren Leistungspotenzialen (*individuelle Ebene*), das teamspezifische Leistungsvermögen, um die Potenziale durch die Synergien im Team noch zu verstärken und gesamthaft für den Verantwortungsbereich zu nützen (*Team-Ebene*) und den organisationalen Leistungsrahmen, der sich in den strukturellen und organisationskulturellen Rahmenbedingungen abbildet (*organisationale Ebene*). Die Führungskraft ist gefordert, die Potenziale jedes Kraftfelds entlang der Leadership Value Chains durch Führungsrollenauslegung, Teamprozesssteuerung und Organisationsgestaltung zur

Entfaltung zu bringen und somit ein möglichst zielorientiertes und reibungsfreies Bearbeiten der Issues (Aufgaben und Themen) zu ermöglichen. Durch ihr Handeln trägt sie zur Performance bei, wie Unternehmen kurzfristige Profitabilität mit langfristigem Überleben verbinden (Abbildung 2).

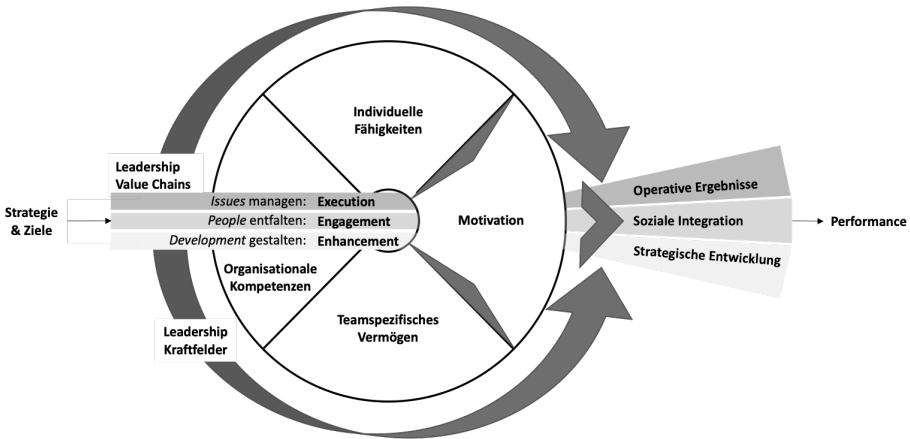


Abbildung 2: Leistungsverhalten und Performance Core

## Leadership Value Chains

Kernaufgabe von Führungskräften ist das Erreichen von strategischen und operativen Zielsetzungen. Die daraus resultierenden Issues – Aufgaben und Themen – bilden den Ausgangspunkt jeder Führungsaktivität. Issues entstehen erstens aus den operativen Aktivitäten des Verantwortungsbereichs, um die Aufgaben, die sich aus der Arbeitsteilung in der Gesamtorganisation ergeben, zu erfüllen (u.a. Planungstätigkeiten, Vorbereitung von Meetings, Beantwortung von Kundenbeschwerden, Verwaltung von Budgets oder Einstellung von Personal). Zweitens resultieren Issues aus dem strategischen Zielsystem des Unternehmens (z.B. Konzeption einer Produkteinführung oder Vertriebsstrategie) bzw. aus den individuellen Zielen der Führungskraft (z.B. Karriere oder Entscheidungsfreiheit bei der inhaltlichen Gestaltung des Bereichs), die über die operativen Themen hinausgehend zu bearbeiten sind. Schließlich ergeben sich weitere Issues aus den persönlichen Überlegungen der Führungskraft zur Weiterentwicklung ihres Verantwortungsbereichs, um diesen über Maßnahmen, die auf individueller Ebene, auf Team-Ebene oder auf organisationaler Ebene gesetzt werden, zukunftsfähig zu halten (z.B. Aufsetzen von Innovations- oder Veränderungsprozessen, Maßnahmen zur Karriere-, Team- oder Organisationsentwicklung). Die Analyse des Leistungsprozesses, der Issue Value Chain (*Execution*), zeigt, wie effektiv die verschiedenen Issues im Verantwortungsbereich bearbeitet und umgesetzt werden, um die Ziele zu erreichen. Die

Betrachtung der Development Value Chain (*Enhancement*) gibt Einblick in die Effektivität in der Auseinandersetzung mit Zukunftspotenzialen (z.B. Innovations- oder Veränderungsmanagement, Talent- und Personalentwicklung,). Eine funktionale People Value Chain (*Engagement*), d.h. ein gut aufgestelltes und motiviertes Team, bildet die Voraussetzung für eine möglichst reibungsfreie Umsetzung der operativen und strategischen Aktivitäten.

Wie effektiv die Issues nun umgesetzt werden, hängt von der Ausführung der Value Chains ab. Defizite in der Aufgabenerledigung lassen sich auf Reibungen im Performance Core rückführen und geben Hinweise, auf welcher Ebene Weiterentwicklungsnotwendigkeiten bestehen, um den Umfeldanforderungen der Gegenwart und in Zukunft zu entsprechen. Im Idealfall erfolgt die Bearbeitung der Issues reibungslos und die Ergebnisse entsprechen den Zielvorstellungen der Führungskraft in Bezug auf Qualität, Kosten und Zeit. Sind hingegen – und dies ist in der Mehrzahl der Fälle erwartbar – die Leistungsergebnisse weniger den strategischen Intentionen entsprechend, dann liegen in der Ausführung der Führungsaktivitäten Reibungen vor, die eine effiziente und effektive Bearbeitung der Themen und Aufgaben erschweren. Dies kann etwa daran liegen, dass Teammitgliedern entscheidende Fähigkeiten oder Informationen fehlen, kein gemeinsames Zielbild vorhanden ist oder die Strukturen und Prozesse unklar sind, wodurch Diskussionen über die Zuständigkeiten im Team bzw. an den Schnittstellen entstehen. Reibungen führen in Folge dazu, dass die Ergebnisse der Bearbeitung der Issues mehr oder weniger weit von den Zielvorstellungen der Führungskraft entfernt sind. Ist dies wiederholt der Fall, dann ist es jedenfalls Aufgabe der Führungskraft, durch eine facettenreiche Analyse – etwa durch Unterschiedsbildung zwischen der besseren und schlechteren Bearbeitung von Issues – Ansatzpunkte auf individueller, Team- oder organisationaler Ebene für die Weiterentwicklung des Performance Core zu finden, um das Leistungsniveau zu verbessern.

Die Leadership Value Chains beschreiben zusammenhängende Aktivitäten des Führungsprozesses und ermöglichen die effektive Beeinflussung des Leistungsverhaltens durch die Verknüpfung mit strategischen Zielen, den daraus abgeleiteten Issues und den drei Kraftfeldern der Führung. Entlang der drei Leadership Value Chains ergeben sich in Summe neun Führungsaktivitäten, die beschreiben, was eine Führungskraft inhaltlich und sozial im operativen und im strategischen Bereich tun kann, um aktiv Einfluss auf die Gestaltung ihrer Aufgaben und auf die Weiterentwicklung ihres Verantwortungsbereichs zu nehmen (Abbildung 3).

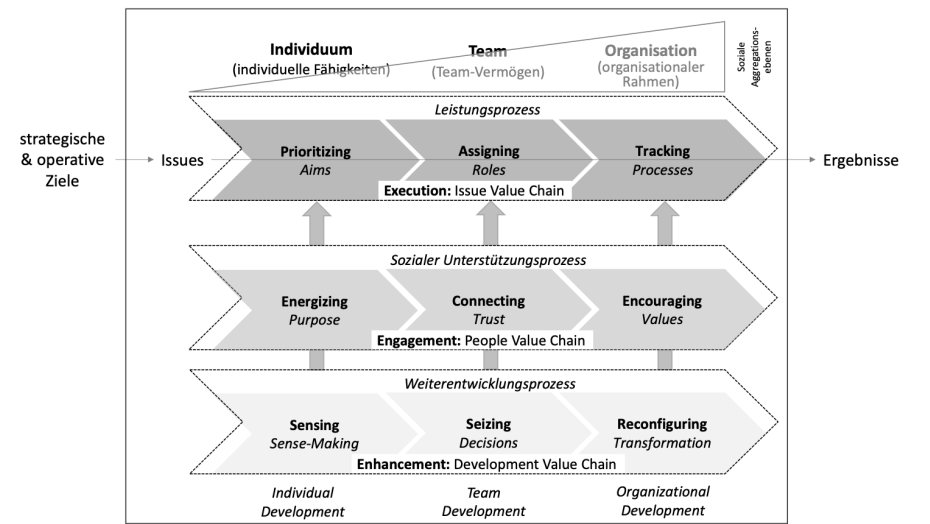


Abbildung 3: Leadership Value Chains mit neun Führungsaktivitäten

### Execution - Issue Value Chain: Ergebnisse erzielen!

Die strukturierte Umsetzung von Issues und Aufgaben nach klaren Zielen (*Execution*) ist die größte Herausforderung für die Führung. Die Issue Value Chain umfasst drei Aktivitäten, deren effektive Ausführung notwendig ist, um die für die Zielerreichung notwendigen Issues effektiv und effizient umzusetzen: *Prioritizing*, *Assigning* und *Tracking*.

**Prioritizing (Priorisieren!) auf individueller Ebene:** Die Grundlage jeder Führungshandlung bilden strategische Zielsetzungen, die von der Führungskraft in kleinere Ziele und Issues aufgeschlüsselt werden müssen. Dabei ist wichtig, dass die gesetzten Ziele – auf allen Ebenen – in die übergeordneten Unternehmens- oder Teamziele eingebettet sind und zur Gesamtstrategie und Vision beitragen.<sup>8</sup> Die Führungskraft muss im *Zielsystem* Klarheit für sich und nachgelagert für das Team schaffen, um ein konsistentes und konsequentes Planen und Umsetzen zu ermöglichen. Gelingt der Führungskraft die Ausrichtung des Zielsystems, bearbeitet jedes Teammitglied seine Ziele und Issues so, dass in Summe zur Zielerreichung des gesamten Bereichs ein passender Beitrag geleistet wird. Die Beschreibung des erwünschten Outputs kommuniziert dabei den Leistungsanspruch an das Ergebnis. Durch die Begrenztheit von Ressourcen – Zeit, Personal, Budget und ihrer eigenen Aufmerksamkeit – sind Führungskräfte gefordert, die Ziele und Issues anschließend zu priorisieren, um ein effektives Arbeiten zu ermöglichen (*Prioritizing*).<sup>9</sup> Dadurch wird jedem einzelnen Teammitglied die Prioritätenreihung bewusst und kann als Handlungsmaxime dienen. Fehlt es an einer klaren Priorisierung durch die Führungskraft, haben die Teammitglieder unterschiedliche Vorstellungen darüber, welche

Projekte Vorrang haben sollten und bearbeiten unterschiedlich wichtige Aufgaben. Dies kann zu Verunsicherung, Frustration, ineffizienter Arbeit und verfehlten Fristen führen.

Die Führungskraft priorisiert daher jene Ziele und Issues, die wichtig und dringend sind (z.B. mittels der Eisenhower-Matrix). Während wichtige und gleichzeitig dringende Ziele und Issues oft nahezu automatisch in den Fokus rücken (z.B. finanzielle Notlagen oder Liquiditätsprobleme, Rechtsstreitigkeiten, technische Störungen oder Ausfälle, plötzlicher Abgang einer Schlüsselperson), werden wichtige Themen leicht übersehen. So haben beispielsweise die Festlegung langfristiger Entwicklungsziele für den Bereich oder der Entwurf eines strategischen Plans zur beruflichen Weiterentwicklung der Teammitglieder eine große Bedeutung für das Wachstum und die langfristige Leistung des Teams, sind jedoch nicht dringend. Da die Bearbeitung wichtiger Themen oft vorerst nur die Führungskraft alleine betreffen, fallen proaktiv geplante Bearbeitungsfenster oftmals dem Tagesgeschäft oder dringlicheren und einen größeren Personenkreis betreffenden Themen zum Opfer. Die Aufmerksamkeit und Zeit wird erst darauf gelenkt, wenn sich bereits Entscheidungsdruck aufgebaut hat und die Bearbeitung dieser Issues dringend wird. Allerdings fehlt dann oft Zeit, um noch ausreichend passende Analysen und Planungen durchzuführen, wodurch sich negative Stresswahrnehmungen erhöhen („Feuerwehr-Modus“) und Fehler wahrscheinlicher werden können; daher sollte „Wichtiges nicht dringend werden“. Um ausreichend Zeit für wichtige und nicht dringende Themen zu haben, hilft neben dem Aufschieben nicht wichtiger und nicht dringender Issues besonders die Delegation. Jene Themen, die weniger wichtig, aber dringend sind, sollten – sofern ausreichend Zeit zum Lernen oder Informationstransfer vorhanden ist – delegiert werden. So wird die Bearbeitung der wichtigen Aufgaben nicht beeinträchtigt und die Ressourcen effizient genutzt.

**Assigning (Zuweisen!) auf Team-Ebene:** Sind die Ziele und Prioritäten klar, ist die Zuweisung der Issues das Kernstück des situativen Führens (*Assigning*).<sup>10</sup> Eine passende Zuweisung erfolgt unter Berücksichtigung der Kapazitätsverteilung im Team an das in Bezug auf Fähigkeiten, Persönlichkeitsstruktur und Motivation am besten geeignete Teammitglied und legt angestrebte Freiheitsgrade in der Ausführung sowie Modus und Taktung der Nachverfolgung fest. Die Zuweisung sollte so erfolgen, dass für die Führungskraft und jedes Team-Mitglied klar ist, wer im Team die Verantwortung für die Ausführung der Aufgaben bzw. Umsetzung der Ziele trägt. Die Verantwortungsbereiche mit den Entscheidungskompetenzen werden in *Rollen* gebündelt und so für die Teammitglieder transparent gemacht. Die daran geknüpften Leistungserwartungen sollten jedem Teammitglied klar sein. Die Übertragung der Verantwortung muss eindeutig und sinnstiftend kommuniziert werden und kann entweder über autoritäre Vorgaben oder durch partizipative Mitgestaltung erfolgen. Situative Führung und Überlegungen zum Ausmaß der Einbeziehung der Teammitglieder in den Umsetzungsprozess (z.B. durch Fragen nach der Notwendigkeit zur Akzeptanz im Team, nach der vorhandenen Zeit zur Aufgabenerledigung oder nach den verfügbaren Fähigkeiten und Interessen) tragen dazu bei, dass Ziele und Issues gut an die jeweils geeignetste Person im Team delegiert werden. Teams funktionieren dann reibungslos, wenn Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen, gebündelt in *Rollen*, klar zugewiesen werden.

**Tracking (Nachverfolgen!) auf organisationaler Ebene:** Sobald Ziele und Issues von verschiedenen Teammitgliedern verfolgt und umgesetzt werden, müssen Führungskräfte deren Bearbeitung und Fortschritt im Auge behalten, um sicherzustellen, dass die Aufgaben erfolgreich abgeschlossen und die Ziele des Teams erreicht werden (*Tracking*).<sup>11</sup> Verlieren Führungskräfte den Fortschritt aus den Augen, können sie nicht eingreifen oder Unterstützung anbieten, wenn Abweichungen in Bezug auf Qualität, Kosten, Fertigstellungszeitpunkt oder Ressourcenbedarf entstehen. Am besten gelingt die Nachverfolgung, indem sie strukturierte formalisierte Kommunikations- und Entscheidungssysteme (z.B. Meeting-Strukturen) schaffen und Ziele sowie Issues auf die passenden Agenden setzen. Dadurch kann die Umsetzung der zugewiesenen Ziele und Aufgaben nachverfolgt und die Fertigstellung kontrolliert werden. Status-Updates oder Dashboard-Übersichten eignen sich zudem, dass im Team frühzeitig auf Abweichungen reagiert und Unterstützung organisiert werden kann. Zumindest Fertigstellungsgrade und geplante bzw. vereinbarte Endtermine sollten ständig im Blick bleiben, um konsequent vereinbarte Aktivitäten zu Ende zu bringen. Dadurch wird Transparenz über die einzelnen Leistungsbeiträge im Team hergestellt und es entstehen Gefühle der Gerechtigkeit und der Verantwortlichkeit, die letztlich motivationale Kraft im Team erzeugen können. Die Führungskraft hat zudem im Team die Verantwortung für effektive operative, strategische und administrative *Prozesse* zu sorgen und deren allgemeine Anwendung zu kontrollieren. Dies kann sowohl durch sehr detaillierte Prozessvorgaben – Standard Operating Procedures – oder durch die Definition grober Leitlinien im Sinne von Simple Rules<sup>12</sup> gelingen.

## Engagement - People Value Chain: MitarbeiterInnen einbinden!

Der Fokus auf Ziele und Aufgaben ist wichtig, doch wenn die soziale Ebene nicht ausreichend berücksichtigt wird, leidet die Bearbeitung der Issues fundamental. Letztlich üben Menschen in ihrer Rolle als MitarbeiterInnen die Issue Value Chain aus. Deren motivationale Grundhaltung auf individueller Ebene sowie ihre zwischenmenschlichen Beziehungen sind entscheidend, wie Issues abgearbeitet werden. Sind Teammitglieder frustriert und demotiviert, weil sie beispielsweise ihren Beitrag zum Gesamterfolg nicht erkennen können, spiegelt sich das in ihrer Leistung und Produktivität wider und kann zu einer angespannten Teamdynamik, fehlender Initiative und Innovation und letztlich suboptimalen Ergebnissen führen. Motivierte und energiegeladene Teammitglieder hingegen sind an ihrer Begeisterung, an ihrem Leistungsanspruch und Engagement sowie an ihrer Bereitschaft, über das übliche Maß an Einsatz hinauszugehen, erkennbar. Dies beflügelt die Teamdynamik und ermöglicht eine höhere Teamproduktivität. Führungskräfte müssen motivationale Rahmenbedingungen für jedes einzelne Teammitglied gestalten, ihre Teams gut (weiter)entwickeln sowie ein auf Partizipation und Leistung gerichtetes Wertefundament aufbauen, um die Leistungspotenziale der MitarbeiterInnen für die gemeinsame Zielerreichung zu aktivieren: *Energizing, Connecting* und *Encouraging*.

**Energizing (Energetisieren!) auf individueller Ebene:** Motiviert arbeiten entfesselt Energie (Energizing). Doch Motivation kann nicht verordnet werden, sie muss durch passende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Abhängig von der Persönlichkeit mit den individuellen Präferenzstrukturen führen unterschiedliche Motive dann zur Motivation, wenn sie durch die Führungskraft passend angesprochen werden (*Energizing*).<sup>13</sup> Teammitglieder, die ihre Arbeit bedeutungsvoll und sinnstiftend erleben, über Autonomiespielraum verfügen und sich als handlungsfähig wahrnehmen, sind motivierter und engagierter. Aufgabe der Führungskraft ist es daher, individuell zugeschnittene Rahmenbedingungen zu gestalten, in denen sich Motivation für sich selbst und jedes Teammitglied entfaltet. Die Führungskraft kann beispielsweise Ziele so setzen, dass sie die Teammitglieder sinnvoll empfinden und sich auf ihre individuellen Stärken und Interessen beziehen. Sich selbst muss sie sich mit der Frage auseinandersetzen, was sie konkret in diesem Umfeld erreichen möchte, um retrospektiv mit Stolz auf ihr berufliches Lebenswerk zurückzublicken.

Je nach Persönlichkeitsausprägung haben manche mehr Freude an Detailarbeit, andere an kreativen Tätigkeiten. Aufgaben können so zugewiesen werden, dass sie für bestimmte Teammitglieder Raum für individuelle Herangehensweisen, für andere mehr Struktur und Vorgaben bieten. Kommunikations- und Meetingstrukturen können so gestaltet werden, dass individuelle Präferenzen, Bedenken und Vorschläge eingebracht werden können. Da jedes Individuum andere Eigenschaften, Interessen, Fähigkeiten, Einstellungen und Werte in sich trägt, ist es als Führungskraft notwendig, sich ein Bild über die eigenen und die Persönlichkeitscharakteristika der Teammitglieder zu machen, die entlang der Dimensionen Offenheit für Neuerungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus über unterschiedliche Aufgabenstellungen angesprochen werden.<sup>14</sup> Gleichermaßen hilft eine intensive Interaktion mit den Teammitgliedern, um deren individuelle Präferenzen zu jenen drei zentralen Feldern – Verbundenheit, Autonomie und Handlungsfähigkeit<sup>15</sup> – herauszufinden, die intrinsische Motivation erzeugen können. Daraus lässt sich dann Verbundenheit (z.B. zum Team, zum Produkt oder zu den Karriereperspektiven), Autonomie (z.B. durch situative Führung und strukturelle Freiheitsgrade) oder Handlungsfähigkeit (z.B. über Feedback und dem Vermeiden von Über-/Unterforderung) gezielt ansprechen, um die Leistungspotenziale jedes Teammitglieds möglichst umfassend zu erschließen und dadurch motivationale Energie zu erzeugen.

Darauf aufbauend muss die Führungskraft sicherstellen, dass jedes einzelne Teammitglied den *Sinn* (Purpose) des Zielsystems und der Logik der Umsetzung über die Zuweisung von Rollen und die Berücksichtigung von Prozessvorgaben nachvollziehen kann. Die Herausforderung für die Führungskraft besteht darin, dass jedes Teammitglied trotz unterschiedlicher Persönlichkeit, Sozialisationserfahrung und Rolle im Zielsystem und den heruntergebrochenen Aufgaben der Zielerreichung verschiedenartig abgeholt und auf ein motivierendes – sinnstiftendes – Gesamtziel ausgerichtet werden muss.

**Connecting (Verbinden!) auf Team-Ebene:** Vertrauen legt die Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit. Der Aufbau einer tragfähigen, vertrauensvollen und zwischenmenschlichen Arbeitsbeziehung zu jedem Teammitglied sowie die (Weiter)Entwicklung eines kohäsiven Teams mit starkem sozialem Zusammenhalt bilden die Voraussetzung, dass die Ziele des Bereichs arbeitsteilig erreicht werden können (*Connecting*).<sup>16</sup> Wenn sich Teammitglieder vertrauen, sind sie eher bereit, offen um Unterstützung zu bitten und Wissen zu teilen. So können Hindernisse schneller überwunden und die Gesamtleistung des Teams erhöht werden. Gefühle der Verbundenheit und der Zugehörigkeit basieren auf dem Wissen über die motivationalen Bedürfnisse jedes einzelnen Teammitglieds und über die Konstitution des Teams in Bezug auf Persönlichkeitscharakteristika und Fähigkeiten.

Je umfänglicher im Team ein gewisses Ausmaß an Transparenz über die verschiedenen Persönlichkeitstypen und die damit verbundenen Fähigkeiten, motivationalen Bedürfnisse sowie deren Arbeits-, Kommunikations- und Entscheidungspräferenzen vorhanden ist, desto besser können Teammitglieder miteinander umgehen und desto funktionaler lassen sich die Zusammenarbeit gestalten, Aufgaben den einzelnen Teammitgliedern zuweisen und Arbeitsgruppen zusammenstellen. Insbesondere Führungskräfte, die sich von Natur aus eher an den Aufgaben und Ergebnissen orientieren, sollten darauf achten, eine tragfähige Arbeitsbeziehung zu jedem Teammitglied und zwischen den Teammitgliedern aufzubauen. Das Ausmaß des *Vertrauens* im Team ist die Grundlage für das Entstehen und Wachsen von Kohäsion und bildet den Schlüssel zur Zusammenarbeit. Die Schaffung von Kohäsion durch Teamentwicklungsaktivitäten auf der sozialen Ebene ist eine zentrale Führungsaufgabe bei der Steuerung von Teamprozessen. Eine hohe Kohäsion begünstigt die Angleichung bestehender individueller Leistungsansprüche auf Teamebene und fördert, sofern das Anspruchsniveau des Teams auch den Leistungserwartungen der Organisation entspricht, die gesamthafte Ausrichtung der Teammitglieder auf das Zielsystem des Bereichs.

**Encouraging (Ermutigen!) auf organisationaler Ebene:** Schließlich braucht es ein Wertefundament, das ausreichend psychologische Sicherheit gewährt, um trotz unterschiedlicher Wertvorstellungen eine Zusammenarbeit zu sichern. Die gleichgewichtige (d.h. gleichberechtigte bzw. gleichverteilte) und psychologisch sichere Einbindung der MitarbeiterInnen in die kommunikativen Prozesse im Team ist essenziell für den Teamerfolg (*Encouraging*).<sup>17</sup> Der Fluss der Information und Kommunikation wird in den verschiedenen Elementen des Kommunikationssystems somit nur dann funktional erfolgen, wenn psychologische Sicherheit gegeben ist. Dadurch wird ein kommunikatives Umfeld geschaffen, das den Einzelnen für seine Beiträge und Ideen ermutigt, anerkennt und belohnt, indem es ihm ein sicheres Gefühl vermittelt, wenn er zwischenmenschliche Risiken eingeht. Psychologische Sicherheit entsteht vor allem in zwischenmenschlichen Interaktionen. Die Teammitglieder schätzen diese Interaktionen, wenn sie sich davon positive Gefühle, menschliche Wärme, Respekt, Rücksichtnahme und Vertrauen erwarten dürfen. Als Führungskraft ist es daher erforderlich, proaktiv Interaktionen zu planen und diese qualitativ hochwertig zu gestalten. In den Meeting-Strukturen wird sichtbar, inwieweit die Teammitglieder zur Diskussion motiviert sind, Widersprüche

oder Fehler offen – in passend eingerichteten Foren (z.B. Debriefing-Workshops) – ansprechen, und bestimmt somit die Fähigkeit der Organisation, innovativ zu sein und Probleme zu lösen. Teams können schneller von Ideen oder kritischen Einsichten einzelner Teammitglieder profitieren, sofern sie rasch entscheidungswirksam geäußert werden (auch wenn bei vielen Punkten vielleicht eine Umsetzung zumindest temporär als weniger sinnvoll erscheint). Die Qualität der Meetings profitiert von persönlicher Vorbereitung, aktivem Zuhören, Ermutigen, Wertschätzen, sich in den Anderen Hineinversetzen, Ansprechen von Gefühlen, aber auch Adressieren und Lösen von Konflikten. Mit einem authentischen, empathischen und möglichst lebendigen Gesprächsstil entsteht eine positive Strahlkraft und positive Energie, die das einzelne Teammitglied in das kommunikative Geschehen im Team einbindet. Durch dieses Verhalten kommuniziert die Führungskraft Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Transparenz, Offenheit und Authentizität als Werte, in denen sich die Teammitglieder sicher und wohl fühlen.

Führungskräfte sollten daher passende Elemente in ihrem Kommunikationssystem schaffen, die einen vertrauensvollen Umgang in 1:1 Gesprächen genauso wie im Team sowohl zu strategischen als auch zu operativen Themen ermöglichen. Die Kommunikationsstrukturen sind daher nicht nur in der *Execution Value Chain* zum Nachverfolgen (Tracking) der Issues elementar, sondern auch für die Energetisierung des Teams, da sie dann auch emotional hohe Aufmerksamkeit bekommen. Zudem können wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung (*Enhancement*) des eigenen Verantwortungsbereichs von den Teammitgliedern eingebracht werden, da sie operative Prozesse besser verstehen, näher an Kunden oder tiefer in Forschungsnetzwerke eingebunden sind.

Basierend auf einem möglichst konsistenten *Wertefundament* sind im Team durch die Führungskraft passende soziale Normen, in denen kollektive Erwartungen und Ansprüche eingebettet sind, zur Verhaltenssteuerung zu etablieren, die sicherstellen, dass strategische, operative und administrative Prozesse im Einklang mit den bestehenden Werten (z.B. Effizienz, Kundenorientierung, Innovationsoffenheit, Transparenz) ausgeführt werden. Besonders Leistungsnormen wirken insbesondere bei kohäsiven Teams stark auf ihre Produktivität und müssen daher proaktiv von der Führungskraft gestaltet und gesteuert werden, um die Leistungspotenziale des Teams ausschöpfen zu können. Widersprüche in den Werten – z.B. zwischen Effizienz und Innovativität – sind soweit zu klären, dass die Notwendigkeit und Koexistenz für das Team nachvollzogen und akzeptiert werden kann. In diesem Sinne sind von der Führungskraft Grundwerte auf einer höheren Ebene zu etablieren, die einen funktionalen Umgang mit Widersprüchen gewährleisten (z.B. Diversität, Koexistenz, Reflexion).

### **Enhancement – Development Value Chain: Weiterentwicklung fördern!**

In den komplexen und dynamischen Umfeldbedingungen des globalen Wettbewerbs reicht die Gewährleistung operativer Exzellenz in der Gegenwart nicht aus, um auch in Zukunft Wettbewerbsvorteile zu halten und neue zu erringen. Unternehmen insgesamt benötigen intern eine evolutionäre Dynamik, die ein ständiges Verbessern, Verändern, Lernen und Innovieren zulässt und fördert. Führungskräfte sind gefordert, proaktiv neue Marktchancen und strategische Handlungsspielräume zu erkennen, diese über

definierte Entscheidungsmuster zu ergreifen und über strategische Initiativen oder Wandelprozesse wirksam werden zu lassen<sup>18</sup>: *Sensing, Seizing* und *Reconfiguring*.

**Sensing (Erkennen!) auf individueller Ebene:** Führungskräfte sind gefordert, dass sie Weiterentwicklungsoptionen in Form von Chancen oder -notwendigkeiten durch das Vorsorgen gegenüber Bedrohungen erkennen (*Sensing*). Sensing beschreibt das Beobachtungsmuster der Führungskraft, in welchen Umfeldern sie nach Chancen und Gefahren sucht (d.h. wie weit der Suchraum vom Kerngeschäft bzw. des Aufgabenbereichs im Unternehmen entfernt ist) und wie weit sie in die Zukunft blickt (d.h. mit welchen Zukunftstrends sie sich in zeitlicher Dimension beschäftigt). Die Impulse zur Weiterentwicklung können aus eigenen Aktivitäten durch Medienkonsum, durch Gespräche mit Kunden oder Lieferanten oder dem Engagement in Netzwerken resultieren. Gespräche mit Teammitgliedern liefern gleichermaßen Ideen und Einsichten für die Weiterentwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs bzw. des Unternehmens insgesamt. Die Suche nach Neuerungs-ideen benötigt jedenfalls Zeit und steht meistens im Widerspruch zu operativen Ansprüchen oder teamspezifischen Aktivitäten. Deshalb ist auch die Frage nach der Zeit, die für Suche und Verarbeitung der unterschiedlichen und oft mehrdeutigen Signale aus dem Umfeld gewidmet wird, relevant, um die Zukunftsorientierung der Führungskraft beurteilen zu können.

Sensing beschränkt sich im Idealfall aber nicht nur auf die Aktivität der Führungskraft. Die Teammitglieder sollten sich, abhängig vom Tätigkeitsbereich, ebenfalls kontinuierlich mit Weiterentwicklungsmöglichkeiten auseinandersetzen. Um die verschiedenen Impulse im Team verarbeiten zu können, liegt es an der Führungskraft in Form von Meetings (z.B. bei Strategieklausuren oder bei Debriefings) Raum für die kollektive Auseinandersetzung mit Chancen und Gefahren aus dem Umfeld zu schaffen. Nur dann wird es möglich werden, die vielen Ideen und Informationen im Team im Sinne eines kollektiven *Sensemaking*<sup>19</sup> einzuordnen und verarbeitbar zu machen, um ein Bild über die Zukunft zu gewinnen.<sup>20</sup>

**Seizing (Ergreifen!) auf Team-Ebene:** Die Entscheidung über Weiterentwicklungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten, d.h. über den Umgang mit den Ergebnissen des Sensing, wird durch die Führungskraft getroffen (*Seizing*). Sie kann entweder unmittelbar Neuerungsimpulse aufgreifen, ignorieren oder ablehnen bzw. im Team einen kollektiven Diskussionsprozess darüber in die Wege leiten. Bauchentscheidungen<sup>21</sup>, d.h. erfahrungsbasierte Vorgehensweisen, prägen oftmals den Umgang mit Veränderungs- und Innovationsideen am Beginn des Entscheidungsprozesses. Im Zuge einer Konkretisierung der Neuerungsoptionen kommen nachfolgend in vielen Unternehmen rationale Kriterien (z.B. Return of Investment-Rechnungen, Stage Gates in Innovationsprozessen) bei Entscheidungen zum Einsatz. Beiden Entscheidungsmustern liegen aber implizit und explizit Kriterien zu Grunde, die letztlich darüber entscheiden, welche Optionen diskutiert und für die Umsetzung in Form von strategischen Initiativen, Change- oder Innovationsprojekten vorgesehen werden. Führungskräfte sollten sich daher punktuell mit jenen Kriterien auseinandersetzen, die sie anwenden und deren Funktionalität in Bezug auf die Dynamik des Umfeldes hinterfragen und bei Bedarf modifizieren.

Auf Ebene des Teams können in diesem Zusammenhang sowohl die Entscheidungsprozesse (*Decisions*) als auch die angewandten Kriterien hinterfragt werden. Je nach Situation können Alleinentscheidungen durch die Führungskraft (z.B. bei Krisen und Zeitknappheit) oder kollektive Entscheidungsprozesse im Team (z.B. wenn Akzeptanz im Team wichtig ist) durchgeführt werden. Führungskräfte sollten diesbezüglich situationspezifisch passende Formen der Entscheidungsfindung über Innovations- und Changeprojekte anwenden und sich alleine bzw. auch im Team Klarheit über angemessene Entscheidungskriterien schaffen.

**Reconfiguring (Umgestalten!) auf organisationaler Ebene:** Die Gestaltung der Umsetzung der Weiterentwicklungsinitiativen resultiert aus den Fähigkeiten der Führungskraft.<sup>22</sup> Innovations- und Veränderungsprojekte sind deshalb so komplex, weil sie von der Führungskraft umfänglich die Anwendung ihrer Fähigkeiten abverlangt. Sie müssen ihre strategisch-konzeptionellen Fähigkeiten nutzen, um die Architektur für das Projekt inhaltlich, methodisch, sozial und zeitlich gut aufzusetzen, und unterschiedliche Entwicklungsszenarien berücksichtigen, da beim dynamischen Zusammenspiel vieler, auch unbekannter, Variablen im Umsetzungsprozess mit Überraschungen zu rechnen und ein lineares Vorgehen nahezu ausgeschlossen ist. Führungskräfte müssen zudem fachlich die Kompetenz haben, sich in neue Materien einzuarbeiten, methodisch in der Lage sein, gute Strukturierungs- und Komplexitätsreduktionsmechanismen einzusetzen, um den Überblick im Projekt zu wahren und sich auch auf der sozialen Ebene mit den individuellen und kollektiven Dynamiken im Team auseinanderzusetzen. Jede Veränderung bzw. Innovation bricht mit bestehenden Mustern und führt daher potenziell zu Machtverschiebungen und Konflikten.

Im Idealfall verfügt auch das Team über Kompetenzen zum operativen Management von Veränderungen (*Transformation*), d.h. wie Veränderungsprojekte inhaltlich, sozial und zeitlich gestaltet werden.<sup>23</sup> Auch im Aufsetzen von Veränderungsarchitekturen wird einem Anspruchsniveau gefolgt, das von tiefer Reflexion der Hintergründe, Szenarien und Möglichkeiten für die Ausgestaltung bis zu hemdsärmeligen und kurzsichtigen Entscheidungen mit einem sehr begrenzten Methodenrepertoire reicht. Es hängt von der Positionierung des Unternehmens bzw. des Bereichs ab, wie viel Innovations- und Change-Know-how notwendig ist, um schnell und effektiv Neuerungsprojekte umzusetzen, d.h. wie dynamisch die Entwicklung der Kompetenzbasis gestaltet werden muss.<sup>24</sup>

### Ebenen und Formen der Weiterentwicklung

In einer dynamischen und vielfältigen Wettbewerbsumgebung ist neben dem Erkennen und Nutzen externer Marktchancen die Weiterentwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs essenziell. Jede Führungskraft hat daher die Aufgabe, die Ausführung der Value Chains zu analysieren und daraus Weiterentwicklungsimpulse abzuleiten. Die Reflexion – auch mithilfe systematischer Assessments – dient als Ausgangspunkt für die Ableitung von Entwicklungsinitiativen.<sup>25</sup> Schließlich kann auch die Form der Weiterentwicklung selbst gleichermaßen reflektiert und optimiert werden, indem entweder kleine Verbesserungen bei der Gestaltung von Lernprozessen gefunden werden (z.B. bessere Debriefings oder Innovationsmeetings) oder grundlegend das Lernniveau

erhöht werden muss (z.B. Ausweitung des Suchfeldes für neue Ideen über die Branchengrenzen hinaus, völlige Neugestaltung des Innovationsprozesses durch Dezentralisierung). Die evolutionäre Kraft durch *Enhancement* ist auf individueller (*Individual Development*), Team- (*Team Development*) und organisationaler Ebene (*Organizational Development*) möglich.

**Individual Development** (*Entwickle dich und deine Teammitglieder!*): Individuelle Entwicklung betrifft sowohl die Führungskraft selbst als auch die einzelnen Teammitglieder (*Individual Development*). Ausgangspunkt jeder Entwicklungsmaßnahme ist die Analyse der Ausgangssituation in Bezug auf die Ausprägung der fachlichen, methodischen, sozialen und strategisch-konzeptionellen Fähigkeiten gemäß dem aktuellen und zukünftigen Anforderungsspektrum und Karriereoptionen.<sup>26</sup> Die Wahrnehmung und Bewertung von Situationen zur Ableitung geeigneter Führungsaktivitäten basiert auf individuellen Grundannahmen und Überzeugungen (Mindset). Es benötigt daher regelmäßige persönliche Reflexion sowie regelmäßiges Feedback von außen, damit Führung über persönliche Entwicklung ihre Wirkung entfalten kann. Für die Führungskraft können im *Execution*, *Engagement* und *Enhancement*-Bereich Weiterentwicklungsimpulse abgeleitet werden, die sich aus der Ausprägung der jeweiligen Leadership Value Chain ergeben. Zudem lässt sich die Auslegung der Führungsrolle hinterfragen, ob als visionäre Führungskraft mit strategischer Weiterentwicklung im Blick, als Manager effektiv im operativen Bereich oder bloß als Fachexperte in Führungsrolle mit weitgehender Vernachlässigung der Management- und Führungsaufgaben agiert wird. Aus den Analyseergebnissen können konkrete Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden, um eine individuelle Weiterentwicklung zu fördern.

**Team Development** (*Entwickle dein Team!*): Bei der Entwicklung des Teams (*Team Development*) steht ebenfalls ein Assessment am Beginn der Entwicklungsplanung, das sich sowohl auf inhaltliche Dimensionen als auch auf die Phasen der Gruppenentwicklung (z.B. Forming, Storming, Norming, Performing) beziehen kann.<sup>27</sup> Im *Execution*-Bereich sind Klarheit in Bezug auf Ziele, Rollen und Prozesse zu hinterfragen. Auf der *Engagement*-Ebene richtet sich die Analyse auf das Vorhandensein eines sinnstiftenden Bezugsrahmens, von Vertrauen sowie eines Wertefundaments mit ausreichender psychologischer Sicherheit. Schließlich kann die Form der Weiterentwicklung im Team (*Enhancement*) untersucht werden. Über die Analyse der Ausprägungen von *Execution*, *Engagement* und *Enhancement* auf Team-Ebene können Weiterentwicklungsimpulse abgeleitet werden.

**Organizational Development** (*Entwickle deine Organisation!*): Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation (*Organizational Development*), d.h. der Strukturen und Prozesse vor allem in Bezug auf Meetings, d.h. dem Platz der Entscheidungsfindung bzw. -kommunikation, dient als weiterer Bereich, um Effektivität und Effizienz im eigenen Verantwortungsbereich zu steigern.<sup>28</sup> Hierbei ist die Funktionalität der Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen auf Team- und auf individueller sowie auf strategischer und auf operativer Ebene zu hinterfragen. Die Qualität der Kommunikationssinhalte und ein hohes Ausmaß an sozialer Akzeptanz (auch bei schwierigen Themen) legen

die Grundlage für die Funktionalität des Kommunikationssystems insgesamt. Dies betrifft die inhaltliche Dimension (*Execution*) der Meetings (z.B. Klarheit und Konsistenz der Informationen, Interaktion, Fortschrittsverfolgung und Dokumentationen), die soziale Dimension (*Engagement*; z.B. Partizipation, Anerkennung und Transparenz) sowie die Weiterentwicklung in Form von innovations- und entwicklungsoffenen Strukturen (*Enhancement*). Daraus können jeweils Weiterentwicklungsoptionen abgeleitet werden, die kontinuierlich dazu dienen können, dass der Verantwortungsbereich optimiert wird, um die Zielerreichung (*Execution* bzw. die inhaltlichen Aspekte zu Kommunikation), die Zusammenarbeit (*Engagement* bzw. die Akzeptanz der Kommunikation) und die Entwicklung (*Enhancement*) zu verbessern.

### Situative Führung entlang der Leadership Value Chains

Für die situative Schwerpunktsetzung in der Orchestrierung der Leadership Value Chains braucht es die Einbeziehung von Umfeldkriterien<sup>29</sup> (Abbildung 4). Unterschiedliche Wettbewerbsumfelder bedingen ein verschiedenartiges Ausmaß an *Flexibilität* (*niedrige* oder *hohe Flexibilität*) und *Innovativität* (*inkrementelle* oder *radikale Innovationen*).<sup>30</sup>

In stabilen bzw. moderat dynamischen Umfeldbedingungen basiert Erfolg auf einer klaren Ausrichtung der Organisation durch die Nutzung detaillierter Prozessvorgaben, mit denen Stabilität und Berechenbarkeit gesichert wird (z.B. im Lebensmitteleinzelhandel oder Prozesse in der Luftfahrt). *Execution* steht unter diesen Umfeldbedingungen im Vordergrund, um durch klare Zielvorgaben, eine stabile Aufgabenverteilung und einer wirkungsvollen Kontrolle die Erfolgspotenziale der Organisation wiederkehrend nutzen zu können. Hoch dynamische Umfeldbedingungen, die das ständige Streben nach radikalen Innovationen bedingen (z.B. in Forschung & Entwicklung oder im Bereich völlig neuer Märkte), erfordern eine starke Betonung von *Enhancement*, um neue Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, schnell Weiterentwicklungsentscheidungen zu treffen und in der Umsetzung die Nutzung der Neuerung zu ermöglichen. Umfeldbedingungen können aber auch ein hohes Ausmaß an Flexibilität erfordern, ohne, dass radikale Innovationen angestrebt werden, wenn sich Kundenanforderungen schnell ändern, um innovative Technologien neue Geschäftsmodelle entstehen oder die Konkurrenz sehr rasch auf Marktveränderungen reagieren kann (z.B. Consulting-Industrie). In diesen dynamischen Wettbewerbsumfeldern wird vielfach ein hohes Ausmaß an Flexibilität durch losere Strukturen (z.B. Projektstrukturen in Beratungsunternehmen) benötigt, um erfolgreich gegenüber der Konkurrenz bestehen zu können. Dazu sind starke Ausprägungen gleichermaßen in *Enhancement* und in *Engagement* notwendig, um durch die hohe Bindung der MitarbeiterInnen, die über großes Hintergrundwissen verfügen müssen, um schnell neue Lösungen zu entwickeln, das notwendige Flexibilitätspotenzial zu erzeugen. Motivierte MitarbeiterInnen, ein gut geformtes Team mit einem hohen Ausmaß an Einbindungsmöglichkeiten für Ideen und Beiträge aller Teammitglieder ist hilfreich. Schließlich brauchen Umfeldler (z.B. Pharmaindustrie) mit sowohl einem stabilen Kerngeschäft als auch einem Neuerungsbereich, der radikale Innovationen anstrebt, gleichermaßen *Execution* und *Enhancement*. Das Kerngeschäft muss mit einem hohen

Ausmaß an Stabilität geführt werden, wohingegen in anderen Unternehmensbereichen radikale Innovationen angestrebt werden, um auch für die Zukunft wettbewerbsfähig zu sein.

Situative Führung erfordert daher je nach Umfeldbedingungen eine unterschiedliche Nutzung der Leadership Value Chains. Führungskräfte sollten daher sensibel in der Wahrnehmung der jeweiligen Umfeldanforderungen sein, um situativ passend ihr Verhalten zur Aktivierung der Leadership Value Chains verändern zu können. Die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer strategischen Führungskompetenz vergrößert dazu den Handlungsrahmen und steigert die Wirksamkeit der Führungsaktivitäten. Unternehmen sind auf situativ versierte Führungskräfte angewiesen, um in überraschungsreichen Umfeldbedingungen zu bestehen. Turbulenzen, Krisen oder Innovations-sprünge treten immer auf und verändern Branchenspielregeln fallweise substantziell.

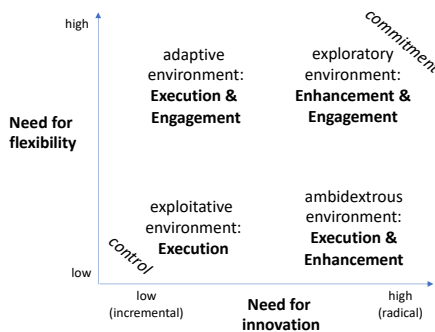


Abbildung 4: Situative Ausführung der Leadership Value Chains

## Conclusio

Effektive Führung trägt dazu bei, dass MitarbeiterInnen den kontinuierlichen Wandel kognitiv und emotional meistern können. Führungskräfte sind gefordert, dass sie sowohl die *Execution* der Ziele und Issues als auch das *Engagement* der MitarbeiterInnen beachten und sich ausreichend mit den Weiterentwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten (*Enhancement*) auseinandersetzen. Denn nur die kontinuierliche Weiterentwicklung auf individueller, Team- und organisationaler Ebene stellt sicher, dass sich alle Teile eines Unternehmens evolutionär innerhalb des strategischen Rahmens anpassen, um Bedrohungen abzuwenden oder proaktiv Chancen zu ergreifen. Je nach Wettbewerbsumfeld ist ein verschiedenartiges Ausmaß an *Flexibilität* im organisationalen Design und *Innovativität* gefordert. Die situative Ausgestaltung und Ausführung der drei

Leadership Value Chains trägt dazu bei, dass das Führungsverhalten den verschiedenartigen und sich ändernden Umfeldbedingungen entspricht. Strategic Leadership ermöglicht Führungskräften, dass sie ihre orchestrierenden Fähigkeiten einsetzen, um passend die Leadership Value Chains zu aktivieren, um ihre Verantwortungsbereiche mit den dort agierenden MitarbeiterInnen operativ zu managen und strategisch in die Zukunft zu führen.

### Managementimplikationen

Entlang der neun Führungsaktivitäten der Leadership Value Chains können Sie als Führungskraft nun überlegen, inwieweit Sie diese bereits situativ passend orchestrieren und ihre „Kraft“ zur Einflussnahme entfalten, und wo sie Weiterentwicklungspotenziale für sich erkennen. Die Basis bildet Ihr Mindset, das darüber entscheidet, inwieweit Sie in Ihren Führungsaktivitäten strategisch vorgehen, um die Potenziale der Leadership Value Chains zu aktivieren.

Analysieren Sie im ersten Schritt ihre gegenwärtige Situation und identifizieren Sie im Anschluss daran konkrete Weiterentwicklungsmöglichkeiten und geeignete Aktivitäten zur Steigerung Ihrer Führungseffektivität:

1. *Execution Value Chain*: Was sind die wichtigsten Herausforderungen in der *Execution* und was sind mögliche Lösungen (Good Practices)? Wie effizient und reibungslos werden Themen derzeit umgesetzt? Wie gut sind wir darin, Prioritäten zu setzen, Probleme zuzuweisen und deren Umsetzung zu verfolgen? Was müssen wir verbessern?
2. *Engagement Value Chain*: Was sind die wichtigsten Herausforderungen beim *Engagement* und was sind mögliche Lösungen (Good Practices)? Wie engagiert sind unsere MitarbeiterInnen derzeit? Wie gut gelingt es uns, das Potenzial unserer MitarbeiterInnen freizusetzen und auf die individuelle Motivation einzugehen, soziale Beziehungen zu stärken und ein hohes Aktivitätsniveau zu fördern? Was müssen wir verbessern?
3. *Enhancement Value Chain*: Was sind die wichtigsten Herausforderungen im Bereich *Enhancement* und was sind mögliche Lösungen (Good Practices)? Wo müssen sich unsere Führungskräfte, unsere Teams oder unsere Organisation weiterentwickeln, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern? Wie gut sind wir in der Lage, Trends in unserem Marktumfeld zu erkennen, Maßnahmen für Veränderungen zu entwickeln und umzusetzen? Was müssen wir verbessern?
4. Ebenen und Formen der *Weiterentwicklung*: Was sind die wichtigsten Herausforderungen in der internen Weiterentwicklung und was sind mögliche Lösungen (Good Practices)? Wie können individuelle Potenziale ausgeschöpft werden? Wie kann die Teamleistung verbessert werden? Wie können Strukturen und Prozesse verbessert werden?
5. *Situative Orchestrierung der Leadership Value Chains durch die Einbeziehung des Umfelds*: In welchem Wettbewerbsumfeld bewege ich mich? Welches Ausmaß an

Flexibilität und Innovativität braucht es, um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein? Welche Aktivitäten der Leadership Value Chains sind daher besonders wichtig für eine hohe Führungseffektivität?

Wenn Sie nun ein Gesamtbild Ihrer Entwicklungspotenziale innerhalb einer effektiveren Orchestrierung der Führungsprozesse haben (Leadership Value Chains), helfen Ihnen die folgenden Fragen bei der Entwicklung zielführender Maßnahmen: Wie würden Sie Ihren Weiterbildungsbedarf priorisieren? Welche konkreten Maßnahmen braucht es, um Ihre Entwicklungsziele zu realisieren? Welchen Beitrag (in Prozent) leistet jede einzelne Maßnahme zur Umsetzung des Entwicklungsziels? Wer könnte Sie in der Umsetzung unterstützen? Welche Hindernisse könnten die Umsetzung erschweren? Bis wann wollen Sie die einzelnen Maßnahmen umgesetzt haben?

## Literatur

- <sup>1</sup> Der Beitrag ist in einer Kurzfassung unter „Strategic Leadership: Führungseffektivität durch Orchestrierung der Leadership Value Chains.“ in WINGbusiness, 23(3): 6-12 erschienen.
- <sup>2</sup> Helfat, C. E. & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management* 41(5), 1281-1312. Güttel, W. H. & Kleinhanns-Rollé, A. (2021): Leadership Landscape: Führungsfähigkeiten, Führungsidealität und Führungseffektivität. Güttel, W. H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden, 159-181.
- <sup>3</sup> Güttel, W. H. & Kratochvil, R. (2021): Wirkungsvolle Führung: Rollen, Fähigkeiten und Prioritätensetzung. Güttel, W. H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden, 182-209.
- <sup>4</sup> Güttel, W. H. (2021a): Performance Core: Leistungsverhalten, Leadership und Entwicklung. Güttel, W. H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden, 33-75.
- <sup>5</sup> Güttel, W. H. (2021b): Was wir wollen sollen: Anspruchsniveau, Entscheidungsheuristiken und Regelregime. Güttel, W. H. (Hg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden, 102-118.
- <sup>6</sup> Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- <sup>7</sup> Als Dynamic Capabilities; Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- <sup>8</sup> Ates, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, Daan, Groenen, P. (2019). Why Visionary Leadership Fails. *Harvard Business Review*.
- <sup>9</sup> Covey, S. R. (2015). *The 7 habits of highly effective people*. Miami (FL).
- <sup>10</sup> Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives* 26(4), 66–85. Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations*. Boston (MA) etc.
- <sup>11</sup> Vercic, D. & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*, 20(4), 270-288.
- <sup>12</sup> Kratochvil, R., Gruenauer, J., Friesl, M. & Güttel, W.H. (2023). Deliberate simple rule creation and use: Activities and challenges. *Long Range Planning*, 56(1), 102264.
- <sup>13</sup> Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 125(6), 627-668.
- <sup>14</sup> Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.

- 15 Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427-457.
- 16 Edmondson, A. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Cambridge (MA).
- 17 Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44(2), 350-383.
- 18 Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. Helfat, C. E. & Martin, J. A. (2015).
- 19 Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- 20 Konlechner, S., Latzke, M., Güttel, W. H. & Höfferer, E. (2019). Prospective sensemaking, frames and planned change interventions: A comparison of change trajectories in two hospital units. *Human Relations*, 72(4), 706-732.
- 21 Gigerenzer, G. (2007). *Gut feelings: Short cuts to better decision making*. New York City (NY).
- 22 Helfat, C. E. & Martin, J. A. (2015).
- 23 Königswieser, R., & Exner, A. (2006). *Systemische Beratung*. Stuttgart.
- 24 Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- 25 Güttel, W. H., Güttel, C., Kleinhanns-Rollé, A. & Voglmayr, R. (2021). *Scientific Leadership Development: Ansatzpunkte, Methoden und Wirkung*. Güttel, W. H. (Hg.): *Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management und Ambidexterity*. Baden-Baden, 242-264.
- 26 Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J. & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly* 11(1), 87-114.
- 27 Titscher, S. & Stamm, M. (2012). *Successful teams: Using, promoting, and leading teams the right way*. Wien.
- 28 Vercic, D. & Zerfass, A. (2016).
- 29 Hansen, N. K., Güttel, W. H. & Swart, J. (2019). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. *The International Journal of Human Resource Management* 30(4), 648-679.
- 30 Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. Tushman, M. & O'Reilly, C. (2021). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford (CA).

## Information zu den AutorInnen

Univ.Prof. Dr. Wolfgang Güttel ist Professor für Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften an der TU Wien und Dekan der TU Wien Academy for Continuing Education. Sein Hauptforschungsgebiet ist "Leading Strategic Change" und beschäftigt sich mit Führung, strategischem Wandel und Lernen im Zusammenhang mit neuen Technologien in komplexen und sich dynamisch entwickelnden Umgebungen. Er ist in der Weiterbildung und Beratung von Führungskräften, Unternehmen und öffentlichen Organisationen tätig und berät sie im Umgang mit strategischem Wandel, d.h. in der Balance zwischen Effizienz im Kerngeschäft und der Schaffung von Innovationen für die Zukunft. Zuvor war er an den Universitäten Linz, Kassel, Hamburg, Liverpool, Padua und der WU Wien tätig. Gastaufenthalte führten ihn an das King's College London, die Universität Genf und die Ruhr-Universität Bochum. Vor seiner akademischen Laufbahn war er als Unternehmensberater in Stuttgart und Wien tätig. Seither unterstützt er Unternehmen und Führungskräfte in Beratungsprojekten und Führungskräfte trainings mit

---

dem Ziel, wissenschaftliches Managementwissen zur Lösung praktischer Herausforderungen in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen einzusetzen.

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