

*Aus dem Institut für Medizinische Psychologie
der Ludwig-Maximilians-Universität München*

Vorstand: Prof. Martha Merrow, Ph.D.

Leadership im sich verändernden wirtschaftlichen und sozialen Kontext

Dissertation
zum Erwerb des Doktorgrades der Humanbiologie
an der Medizinischen Fakultät der
Ludwig-Maximilians-Universität, München

Vorgelegt von
Hans Peter Michel
aus
Davos Monstein/Schweiz

2020

Mit Genehmigung der Medizinischen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität München

Berichterstatter: Prof. Dr. Dr. Ernst Pöppel, ML

Mitberichterstatter: Prof. Dr. Armin Nassehi

Dekan: Prof. Dr. med. dent. Reinhard Hickel

Tag der mündlichen Prüfung: 04. 03. 2020

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	I
Abstract.....	III
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage, Forschungszweck und Adressaten der Studie.....	3
1.2 Ziel und Gliederung der Arbeit.....	4
1.3 Eingrenzung des Themas.....	6
2. Theoretische Grundlagen: Was ist Führung?.....	7
2.1 Definition von Führung.....	7
2.2 Braucht es Führung?.....	10
2.3 Das Milgram-Experiment aus einer anderen Sicht.....	14
2.3.1 Das Milgram-Experiment.....	14
2.3.2 Die Wirkung der Führung: Analyse des Milgram-Experiments.....	15
2.4 Forschungsstand.....	16
2.4.1 Führung im Tierreich.....	16
2.4.1.1 Insektenstaaten.....	17
2.4.1.2 Schwarmverhalten.....	18
2.4.1.3 Führungsstrukturen bei höheren Säugetieren.....	21
2.4.1.4 Der Mensch als Führender von Tieren.....	24
2.4.1.5 Schlussfolgerungen.....	26
2.5 Führungstheorien.....	28
2.5.1 Eigenschaftstheoretisches Konzept.....	29
2.5.2 Verhaltenstheoretischer Ansatz.....	31
2.5.3 Interaktionstheoretischer Ansatz.....	34
2.5.4 Charismatische Führung.....	36
2.5.5 Weitere Theoriekonzepte.....	38
2.5.5.1 Transformationale Führung.....	38
2.5.5.2 Transaktionale Führung.....	39
2.5.5.3 Visionäre Führung.....	39
2.5.5.4 Attributionstheoretische Modelle.....	40
2.5.5.5 Symbolische Führung.....	40
2.5.5.6 Systemische Führung.....	42
2.5.5.7 Führung durch Menschlichkeit.....	42
2.5.6 Das Verhältnis von Theorie und Praxis.....	44

2.5.7	Führung in einer komplexen Welt.....	45
2.5.7.1	Komplex ist nicht kompliziert.....	46
2.5.7.2	Logik und Intuition.....	47
2.5.7.3	Entscheidungen.....	47
2.5.8	Umgang mit Risiken und Krisen.....	52
2.5.8.1	Risiken.....	52
2.5.8.2	Krisen.....	57
2.5.8.3	Herausforderungen der Führung in Risikosituationen und Krisen.....	60
2.5.9	Interkulturelle Unterschiede.....	61
2.5.9.1	Die Definition von Kultur.....	61
2.5.9.2	Die Merkmale von Kulturen.....	63
2.5.9.3	Funktionen von Kultur.....	64
2.5.9.4	Kultur eng und weit gefasst.....	65
2.5.9.5	Verschiedene Dimensionen zur Identifizierung von Kultur.....	66
2.5.9.6	Konsequenzen für die Führung.....	68
2.5.10	Zusammenfassung.....	70
3.	Die Führungspyramide.....	71
3.1	Führung ist ein Interaktionsprozess zwischen Führungsperson, Unterstellten und Situation.....	72
3.2	Die Basis von Führung ist fachliche Kompetenz und Wissen.....	73
3.3	Führung ist erlernbares Handwerk.....	75
3.4	Führung ist eine Kunst.....	76
3.5	Der Zufall beeinflusst Führung.....	79
3.6	Zusammenfassung: die Führungspyramide.....	80
4.	Wichtige Veränderungen der Rahmenbedingungen für Leadership bis 2040.....	81
4.1	Definition von Zukunftsforschung.....	81
4.2	Die Zukunft der Führung.....	82
4.3	Trends und Megatrends.....	82
4.3.1	Trends.....	82
4.3.2	Megatrends.....	83
4.3.2.1	Welche Megatrends gibt es?.....	86
4.3.2.1.1	IT-Revolution.....	87
4.3.2.1.2	Globalisierung.....	92
4.3.2.1.3	Demografischer Wandel.....	98

4.4	Weitere Einflussfaktoren.....	104
4.4.1	Bildung und Ausbildung.....	104
4.4.1.1	Kernbereiche der Bildung.....	104
4.4.1.2	Zukunft der Bildung und Ausbildung.....	105
4.4.2	Verschiedene Generationen mit verschiedenen Kompetenzen und Ansprüchen.....	110
4.5	Zusammenfassung.....	116
4.6	Die gute Führung der Zukunft.....	117
4.6.1	Führung der Zukunft als Interaktionsprozess zwischen Führungsperson, Unterstellten und Situation.....	118
4.6.2	Fachliche Kompetenz und Wissen als Basis der Führung der Zukunft...118	
4.6.3	Führung der Zukunft als Handwerk.....	119
4.6.4	Führung der Zukunft als Kunst.....	120
4.6.5	Führung der Zukunft und Zufall.....	121
4.7	Schlussfolgerungen.....	121
5.	Methode.....	122
5.1	Aufbau der Datenerhebung.....	122
5.2	Qualitative Interviews.....	123
5.3	Quantitative Interviews.....	126
6.	Analyse der Ergebnisse der Befragungen.....	127
6.1	Analyse der Ergebnisse der qualitativen Befragungen.....	128
6.1.1	Aussagen zur Führungspyramide.....	128
6.1.1.1	Meinungen zur Führung als Interaktionsprozess zwischen Führungsperson, Unterstellten und Situation.....	128
6.1.1.2	Fachkompetenz und Wissen als Basis der Führung.....	129
6.1.1.3	Führung als Handwerk.....	131
6.1.1.4	Führung als Kunst.....	133
6.1.1.5	Führung und Zufall.....	137
6.1.2	Interkulturelle Unterschiede.....	138
6.1.3	„Digital Natives“.....	139
6.1.4	Die Führung der Zukunft.....	141
6.2	Analyse der Ergebnisse der quantitativen Befragungen.....	143
6.2.1	Persönliche Angaben der Befragten.....	143
6.2.2	Die Führungspyramide.....	152
6.2.3	„Digital Natives“.....	157

6.2.4	Die Zukunft der Führung.....	163
6.2.5	Rückmeldungen der Teilnehmenden.....	169
6.2.6	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....	170
7.	Weiterer Forschungsbedarf und Schlussfolgerungen.....	173
7.1	Weiterer Forschungsbedarf.....	173
7.2	Die wichtigsten Erkenntnisse für zukünftige Führungskräfte.....	174
	Literaturverzeichnis.....	179
	Abbildungsverzeichnis.....	197
	Anhang.....	199
	Anhang 1: Interview mit Herrn Klaus Kleinfeld (2008 bis 2016 CEO von Alcoa)..	199
	Anhang 2: Interview mit Herrn Iqbal Survé (Vorstandsvorsitzender der Sekunjalo-Gruppe).....	204
	Anhang 3: Interview mit Herrn Kai Diekmann (2001 bis 2015 Chefredakteur der Zeitung Bild).....	208
	Anhang 4: Dissertationsgespräch Führung im interkulturellen Umfeld.....	211
	Anhang 5: Microsymposium on Intercultural (Mis)understandings.....	214
	Anhang 6: Interview mit Herrn Benedikt Weibel (1993 bis 2006 CEO der Schweizerischen Bundesbahnen).....	219
	Anhang 7: Interview mit Herrn Andreas Wieland (CEO des Medizinaltechnologiekonzerns Hamilton).....	223
	Anhang 8: Interview mit Herrn Beat De Coi (CEO der Sensorik-Firma Cedes).....	228
	Anhang 9: Interview mit Herrn Ulrich Zwygart (Wirtschaftsberater und ehemaliger Zweisternegeneral).....	232
	Anhang 10: Interview mit Frau Eveline Widmer-Schlumpf (2008 bis 2015 Mitglied des Schweizerischen Bundesrates).....	237
	Anhang 11: Fragebogen der quantitativen Befragung.....	242
	Anhang 12: Bemerkungen zur quantitativen Befragung.....	252
	Eidesstattliche Versicherung.....	254
	Tabellarischer Lebenslauf.....	255
	Danksagung.....	256

Zusammenfassung

Überall, wo Menschen gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten, braucht es Leadership¹. Diese Führungsarbeit beschränkt sich aber nicht nur auf Koordination und Organisation. Mitarbeitende sollen auch motiviert werden, gemeinsam eine Aufgabe zu lösen. Die vorliegende Arbeit beleuchtet die verschiedenen Facetten von Leadership. Dabei wird dargestellt, dass das Führen von Menschen mit Verstand und Gefühlen auch mit Ratio und Emotionen erfolgen muss.

Es existieren verschiedene Führungstheorien, die aufzeigen, dass Leadership nur in Teilbereichen wissenschaftlich erfasst werden kann und eine einfache, allgemeingültige und umfassende Theorie nicht möglich ist. Führung findet nicht im luftleeren Raum statt. Stets erfolgt eine Interaktion zwischen Führungsperson, Geführten und Situation. Eine Veränderung der zukünftigen Rahmenbedingungen, zum Beispiel in den Bereichen demografische Entwicklungen, Globalisierung und besonders Digitalisierung hat darum in zweifacher Hinsicht Konsequenzen für die Führung. Einerseits wirken die veränderten Rahmenbedingungen, andererseits werden sich auch die Menschen den neuen Herausforderungen anpassen und ihr Denken und Handeln verändern. Die wichtigsten Veränderungen sind die Zunahme der Komplexität, die dank der Digitalisierung stete Verfügbarkeit von Information, die weltweite Kommunikation und die Vernetzung von Mensch und Maschine sowie von Maschine und Maschine.

Die Struktur der Führung wird mit Hilfe der Führungspyramide visualisiert. Diese Pyramide wird von unten nach oben in vier Bereiche unterteilt. Das unterste Segment bildet das Fachwissen, gleichsam als Basis von Leadership. Die nächste Stufe bildet das Handwerk der Führung und darüber die Kunst der Führung. Den Abschluss bildet schliesslich der Zufall.

Die Überprüfung des Modells anhand der wichtigsten Führungstheorien ergab eine grundsätzliche Übereinstimmung. Auch in Zukunft ist die Pyramide anwendbar. Allerdings verändern sich teilweise die Schwerpunkte innerhalb der einzelnen Segmente.

¹ Der Begriff „Leadership“ ist umfassender als der von „Führung“ und hat sich auch im deutschen Sprachraum eingebürgert. Darum werden in der vorliegenden Arbeit beide Begriffe verwendet.

Während das Wissen auch künftig die Basis bildet, wird der Wissensvorsprung der Führungspersonen abnehmen. Das Handwerk wird mehr und mehr von der künstlichen Intelligenz unterstützt und ergänzt und wird sich darum auch verändern. Die Kunst der Führung wird wichtiger und anspruchsvoller und der Zufall wird auch in kritischen Situationen Auswirkungen haben.

Die gemachten Erkenntnisse wurden mittels qualitativen Interviews mit Führungskräften sowie einer quantitativen Befragung reflektiert. Die Resultate bestätigen insgesamt die Erkenntnisse des Modells. Allerdings gibt es Abweichungen. So wurde von Führungspersonen auf die Wichtigkeit der Struktur und Kultur innerhalb der zu führenden Institution hingewiesen. Auch sind zwei Experten der Meinung, dass die soziale Kompetenz der Führungspersonen eine untergeordnete Rolle spielt. Die bemerkenswertesten Ergebnisse der quantitativen Befragung sind die Einschätzung der meisten befragten Personen, dass Mut und Zufall eine untergeordnete Bedeutung in der Führung spielen, sowie die Unterschiede von „Digital Natives“ und der älteren Bevölkerung in der Beurteilung der Herausforderungen an zukünftige Führung. Auch zeigt die jüngere Generation ein deutlich geringeres Interesse an der Übernahme von Führungsverantwortung als Angehörige der älteren Generation.

Die wichtigsten Qualitäten, Anforderungen und Verhaltensweisen von zukünftigen Führungspersonen werden in folgenden fünf Merksätzen zusammengefasst: *1. Führung ist die Beeinflussung einer Gruppe, um ein definiertes Ziel gemeinsam zu erreichen 2. Es besteht eine Wechselbeziehung zwischen Führung, Geführten und der jeweiligen Situation 3. Die Basis von guter Führung ist Fachkompetenz 4. Führung ist Handwerk und Kunst und 5. Führung ist eine Frage der Einstellung.*

Abstract

Wherever people are working together to achieve a target, leadership² is required. This leadership, however, involves more than just coordination and organisation. Employees also have to be motivated to solve a task together. The current paper examines the different facets of leadership. In so doing, it shows that, when managing people with their intelligence and feelings, managers must also deploy reason and emotions.

Various theories exist to the effect that leadership can only be captured in scientific terms in specific areas and that it is not possible to draw up a simple, universally valid, comprehensive theory. Management does not take place in a vacuum. There will always be interaction between the manager, the person being managed and the particular situation. A future change in the boundary conditions – in respect of demographic developments, globalisation and especially digitisation, for example – will thus have twofold consequences for management. On the one hand, the changed boundary conditions will have an impact per se and, on the other hand, people will also adapt to the new challenges, changing the way they think and act. The most important changes coming about are increased complexity, the constant availability of information by virtue of digitisation, worldwide communication and the networking of humans and machines and of individual machines.

The structure of management is visualised with the aid of the management pyramid. This pyramid is divided into four sections from the bottom upwards. The bottom level contains specialist knowledge, constituting the basis for leadership, as it were. The next level is the craft of management and, above it, the art of management. The topmost level is then, finally, chance.

A review of the model on the basis of the most important management theories showed fundamental agreement. The pyramid can thus suitably be used in future too. There are, however, certain shifts coming about in the focal points within the individual segments. While knowledge will still form the basis in future too, the knowledge lead of managers will become less important. The craft of management will be increasingly supported and

² The term "leadership" covers more than the German term "Führung" (management) and is also used in the German-speaking world. This is why both terms are used in the present paper.

supplemented by artificial intelligence and will thus also undergo changes. The art of management will become more important and demanding, and chance will have an impact in critical situations too.

The findings obtained were reflected upon in qualitative interviews with managers and in a quantitative survey. All in all, the results confirm the findings of the model. There are, however, deviations. Managers pointed out the importance of structure and culture within the institution being managed. Two experts are also of the opinion that the social competence of the managers plays a subordinate role. The most striking results of the quantitative survey are, firstly, that the majority of those questioned feel that courage and chance are only of secondary importance in management and, secondly, that differences prevail between digital natives and the older population when it comes to assessing the challenges facing managers of the future. The younger generation also displays considerably less interest in assuming management responsibility than members of the older generation.

The most important qualities, requirements and behaviours of future managers are summarised in the following five key sentences: *1. Management involves influencing a group so that it can jointly attain a defined goal 2. Interactions exist between managers, those being managed and the particular situation 3. Specialist competence constitutes the basis for good management 4. Management is a craft and an art and 5. Management is a question of attitude.*

1. Einleitung

... *Seht ihr den Mond dort stehen?
Er ist nur halb zu sehen,
Und ist doch rund und schön!
So sind wohl manche Sachen,
Die wir getrost belachen,
Weil unsere Augen sie nicht sehn.*

M. Claudius

*Man sieht nur mit dem Herzen gut,
das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar*

A. de Saint-Exupéry

Gilt die Aussage einer Strophe aus dem Abendlied von Matthias Claudius (Sophie, 2013) auch für die Führung? Erkennen wir nur einen Teil der Wirklichkeit und negieren hochmütig das Unsichtbare? Oder ist gar das Zitat von Antoine de Saint-Exupéry (2015) zutreffend? Ist das Gefühl wichtiger als der Verstand? Ist das Verborgene, das nur emotional Fassbare, bedeutender als die offensichtlichen und sichtbaren Fakten?

Trotz verschiedenen Definitionen herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass es in der Führung darum geht, eine Gruppe so zu beeinflussen, dass ein definiertes Ziel gemeinsam erreicht wird. Zur Frage nach der genauen Beschaffenheit dieser Beeinflussung gibt es verschiedene Theorien, ohne dass sie abschliessend beantwortet werden kann.

In der vorliegenden Arbeit versuche ich darzulegen, dass kognitive Fähigkeiten für eine erfolgreiche Führung zwar eine Grundvoraussetzung sind, für den Erfolg in schwierigen Situationen aber Emotionen, Intuition und Erfahrung nötig sind. Offenbar lassen sich Menschen mit Verstand und Gefühl auch nur mit Kompetenz in beiden Bereichen erfolgreich führen.

Das Thema „Führung der Zukunft - Zukunft der Führung“ ist nach meiner Meinung von grosser Relevanz, da die Kompetenz von Führungskräften, besonders in kritischen Phasen, oft über Weiterbestand oder Untergang von Unternehmungen entscheidet. Die Weiterentwicklung eines Betriebes ist für den Erhalt der Arbeitsplätze und damit auch für die Mitarbeitenden von grösster Wichtigkeit.

Trotz der Schlüsselposition, die der Führung zukommt, wird sie in der Bevölkerung oft misstrauisch beäugt und insbesondere die Kritik an überrissenen Salären und Boni hat in den letzten Jahren zugenommen. Die eidgenössische Volksinitiative „gegen die Abzockerei“, die 2013 in einer Volksbefragung mit 68% Ja-Stimmen angenommen wurde, ist ein Beleg dafür³. Andererseits beklagen Vorgesetzte eine Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen durch Zunahme der Arbeitsbelastung, höheren Kostendruck und eine schwierige Auftragslage (Bartscher et al. 2009, S. 23).

Unabhängig davon, ob man Konzernchefs und Manager als privilegiert und als „Abzocker“ betrachtet oder Führung als harte Knochenarbeit beurteilt und der Meinung ist, Führungspersonen⁴ müssten in einem zunehmend schwierigeren Umfeld ihre Arbeit verrichten - unbestritten ist die Notwendigkeit von guter Führung.

Was aber ist gute Führung? Kann man diese erlernen oder muss man zur Führungsperson geboren sein? Muss sich der umsichtige Leader den Mitarbeitenden und der Situation anpassen oder gibt es eine Vorgehensweise, die in jeder Situation angewendet werden kann? Braucht es in Zukunft ein anderes Führungsverhalten? Was meinen erfolgreiche Führungspersonen aus Militär, Wirtschaft und Politik dazu? Was erwartet die jüngere und ältere Generation von ihren Vorgesetzten?

³ Die Volksinitiative „gegen die Abzockerei“ schreibt unter anderem Unternehmen vor, dass jährlich die Gesamtsumme der Entschädigungen von Schweizerischen Aktiengesellschaften von der Generalversammlung (GV) und der Geschäftsleitung genehmigt werden muss. Zusätzliche Abgangsentschädigungen sind verboten (Schweizerische Bundeskanzlei 2013: <https://www.bk.admin.ch/ch/d/pore/vi/vis348.html>, zuletzt besucht am 06.03.19).

⁴ Nachfolgend wird „Führungspersonen“ mit „Chef“, „CEO“, „Leader“, „Patron“, „Vorgesetzter“ und „Wirtschaftsführer“ gleichgesetzt. Auch werden die Begriffe „Mitarbeitende“, „Angestellte“, „Mitarbeiter“, „Mitarbeiterin“ und „Unterstellte“ im gleichen Sinne verwendet. Die unterschiedliche Schreibweise dient der besseren Lesbarkeit.

Diese und weitere mir wichtig erscheinende Fragen werden in der vorliegenden Arbeit wissenschaftlich diskutiert, Meinungen einander gegenüber gestellt und Lösungen vorgeschlagen.

1.1 Ausgangslage, Forschungszweck und Adressaten der Studie

Die Anforderungen an die Führung werden sich in der Zeit von Beginn des 21. Jahrhunderts bis ins Jahr 2040⁵ und darüber hinaus ändern. Verursacht durch die Digitalisierung, die Dynamik der Arbeitsmärkte, den demografischen Wandel und den Wertewandel, werden Veränderungs- und Flexibilitätsfähigkeit in Zukunft noch wichtiger für das Überleben von Unternehmungen. In immer kürzerer Zeit müssen Veränderungen bewältigt und Chancen und Risiken eingeschätzt werden. Als eine zentrale Herausforderung gilt die steigende Komplexität (Preusser & Bruch in Mehlich et al. 2014, S. 25 f). Gemäss von der Linde & von der Heye (2010, S. 7) sind die wichtigsten Fähigkeiten, die von Führungspersonen erwartet werden, Analysevermögen, Handlungs- und Resultatorientierung, Motivationsfähigkeit, Zielorientierung, Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit, Einfühlungsvermögen, soziale Flexibilität, Kommunikations- und Überzeugungskraft, unternehmerisches und strategisches Denken sowie Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft.

Diese Aufzählung verdeutlicht, dass man von zukünftigen Führungskräften fast alles erwartet und es besteht darum die Gefahr, dass man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht. In der vorliegenden Dissertation soll darum ein Überblick über grundsätzliche Fragen der Führung geboten und die wichtigsten Veränderungen des zukünftigen betrieblichen Umfelds analysiert werden, um so wichtige Erkenntnisse in Bezug auf Anforderungen an junge Leader postulieren zu können. Es ist darum unvermeidlich, dass einzelne der sprichwörtlichen Bäume nicht beachtet werden. Diese Arbeit setzt sich zum Ziel, in Bezug auf Führung der Zukunft den Überblick über den gesamten Wald im Auge zu behalten. Als Hilfsmittel dazu dienen wissenschaftliche Konzepte und Theorien, qualitative und quantitative Befragungen, aber auch

⁵ In dieser Arbeit wird die Zukunft bis 2040 untersucht (siehe auch Kapitel 4 *Wichtige Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Führung in den ersten 40 Jahren des 21. Jahrhunderts*).

persönliche Erfahrungen. Ganz nach der Meinung von Pöppel (2010, S. 9), dass sich die Richtigkeit einer Aussage im eigenen Erleben bestätigen soll und sich in der eigenen Erfahrung bewähren muss.

Die vorliegende Arbeit bezweckt also einen Überblick über den aktuellen, theoretischen Wissensstand zur Führung und eine Beschreibung der wichtigsten Kriterien von erfolgreicher Führung. Diese Erkenntnisse werden dem in Zukunft veränderten Umfeld von Gesellschaft und Wirtschaft gegenüber gestellt und wo nötig angepasst, um ein Modell der Führung von morgen vorzuschlagen.

Die Dissertation richtet sich an Wissenschaftler und Forscher, die sich mit dem Thema Führung beschäftigen, besonders aber an Führungskräfte und Entscheidungsträger verschiedener Hierarchiestufen sowie an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch soll die Arbeit für Lernende und Studierende als Orientierungshilfe dienen, denn sie werden in Zukunft selbst Vorgesetzte sein oder werden von guter Führung profitieren können.

1.2 Ziel und Gliederung der Arbeit

Die vorliegende Dissertation hat drei Hauptziele:

1. Einen Überblick über das Wesen von Führung zu entwickeln, die wichtigsten Führungstheorien darzulegen und ihre Praxistauglichkeit kritisch zu überprüfen (Was ist Führung?).
2. Eine Prognose für die Herausforderungen der Führung der Zukunft zu erstellen (Wie ändert sich das Umfeld der Führung in Zukunft?) und
3. daraus die Ansprüche an zukünftige Führungspersonen abzuleiten (Welche Kompetenzen braucht der Leader von morgen?).

Was ist Führung?

Die verschiedenen Antworten der Fachliteratur auf diese Frage teilen sich einige Gemeinsamkeiten, auf deren Grundlage hier eine eigene Definition vorgeschlagen wird.

Die Grundsatzfrage, ob es Führung überhaupt braucht, leitet über zu einer kurzen Exkursion der Führung im Tierreich und dann zu den verschiedenen Führungstheorien und -konzepten. Die kritische Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Ansätzen führt zu grundsätzlichen Aussagen darüber, was unter guter Führung zu verstehen ist. Die Theorien können nur einen Teil der wirklichen Führung abbilden, denn Führung ist mit naturwissenschaftlichen Methoden nicht vollständig fassbar, sie ist auch ein soziales Phänomen. Somit ist die in der Einleitung gemachte Aussage, nämlich dass Führung mehr ist, als unsere Augen sehen, nicht ganz von der Hand zu weisen.

Darum besteht gute Führung, wie sie im Modell der Führungspyramide (siehe Kapitel 3 *Die Führungspyramide*) dargestellt wird, nicht nur aus Fachkompetenz und Handwerk; auch Kunst und Zufall sind einflussreiche Faktoren.

Wie ändert sich das Umfeld der Führung in Zukunft?

Eine wichtige Feststellung aus der Diskussion der verschiedenen Führungstheorien besteht darin, dass es eine gegenseitige Beeinflussung von Führung, Geführten und Situation gibt. Diese Erkenntnis hat zur Folge, dass man das zukünftige wirtschaftliche und soziale Umfeld kennen muss, um die Frage nach den Herausforderungen der Führung der Zukunft beantworten zu können. Zukunftsprognosen sind kompliziert und komplex. Kompliziert bedeutet, dass Lösungen nur mit grossem analytischem Aufwand gefunden werden. Die Komplexität hat aber zur Folge, dass zukünftige Ereignisse nicht eindeutig berechenbar sind. Als Hilfsmittel für die Beantwortung der Frage, wie die Welt von morgen für Führungspersonen und Mitarbeitende aussehen könnte, wird die Trendforschung, also die Fortsetzung von schon heute bestehenden Tendenzen, beigezogen. Nebst der Darstellung und Diskussion von drei Megatrends, der IT-Revolution, der Globalisierung und dem demografischen Wandel, werden weitere Faktoren, wie der zukünftige Umgang mit Risiken und Krisen, die Änderungen im Denken und Handeln der jungen Mitarbeitenden, die Anforderungen an Bildung und Ausbildung, sowie das Thema des interkulturellen Verständnisses beleuchtet.

Welche Kompetenzen braucht der Leader von morgen?

Aufgrund der gemachten Annahmen, wie sich das wirtschaftliche und soziale Umfeld in Zukunft darstellt, können schliesslich die geänderten Anforderungen, mit denen sich Führungspersonen in Zukunft auseinandersetzen müssen, beantwortet werden.

Gute Führung wird in Zukunft wegen der Veränderung des wirtschaftlichen und sozialen Umfeldes anspruchsvoller. Dabei ist die Zunahme der Komplexität (siehe Kapitel 2.5.7 *Führung in einer komplexen Welt*), die abnehmende Bindung der Belegschaft zum Betrieb und die Veränderung des Kräfteverhältnisses vom Anbieter von Produkten und Dienstleistungen hin zum Kunden, in Betracht zu ziehen. Aber auch die fast unbegrenzte Verfügbarkeit von Informationen und dem Einfluss von Social Media sind zu berücksichtigen.

In einem weiteren Schritt sollen die gewonnenen Erkenntnisse durch qualitative Interviews mit Führungspersonlichkeiten überprüft werden, die ihre Sicht der Dinge darlegen. Zusätzlich wird in einer quantitativen Befragung die Meinung zu Fragen der Führung von älteren und jüngeren Mitarbeiter und Führungspersonen erörtert.

Die Resultate der Befragungen werden mit den erarbeiteten Erkenntnissen verglichen und diskutiert. Schliesslich werden Aussagen über Anforderungen, Chancen und Risiken von zukünftigen Führungspersonen gemacht.

1.3 Eingrenzung des Themas

Einerseits ist eine in sich geschlossene, wissenschaftlich fundierte und möglichst vollständige Argumentationskette erforderlich, andererseits ist der Forschungsgegenstand der Führung derart umfangreich und vielfältig, dass der hier vorgegeben Umfang von weniger als 200 Seiten für eine ausgewogene Präsentation nicht ausreicht. Schliesslich soll auch die Freude am Lesen nicht über Mass beeinträchtigt werden, da die Bereitschaft, sich mit dem Thema auseinander zu setzen, das wichtigste Kriterium für eine Verbreitung und nützliche Anwendung ist.

Die Quadratur des Kreises kann natürlich auch in dieser Arbeit nicht gelingen. Eine Annäherung von Theorie und Praxis versuche ich zu erreichen, indem zwar

stichwortartig die wichtigsten wissenschaftlichen Erkenntnisse von Theorien und Verfahren erwähnt werden, darunter natürlich die unterschiedlichen Führungstheorien und die meistgenannten Megatrends. Es werden aber danach nur die Bereiche weiter vertieft, die mir für die Beantwortung der relevanten Fragen in der Praxis zielführend erscheinen. Auch viele Teilbereiche, etwa Frauen und Führung, Führung auf verschiedenen Hierarchiestufen oder Unterschiede der Führung in verschiedenen Arten und Grössen von Unternehmungen sowie unterschiedliche Führungsstile von Firmen, öffentlicher Verwaltung und Militär, werden nicht thematisiert. Die verschiedenen Beispiele und persönliche Erfahrungen sowie ein gelegentlicher Blick über den Zaun der Fachdisziplin hinaus, sollen veranschaulichen, zum Weiterdenken anregen und möglicherweise Interesse an diesem Thema wecken.

2. Theoretische Grundlagen: Was ist Führung?

Das Phänomen Führung ist seit Beginn der menschlichen Zivilisationen bekannt, wissenschaftlich untersucht wird es seit Beginn des letzten Jahrhunderts.

Sprachgeschichtlich gesehen hat das Wort „führen“ den gleichen Ursprung wie „fahren“ und wird etymologisch aus dem Germanischen „foran“ abgeleitet. Es bedeutet im eigentlichen Sinne: „etwas in Bewegung setzen“, „jemandem den Weg zeigen, indem man mit ihm geht“ (Bluszcz & Knorn 2004, S. 2).

Das englische Wort „lead“ wurzelt im Altenglischen „lithan“, das mit „gehen“, „reisen“ oder „wandern“ übersetzt werden kann (Neuberger 2002 S. 48).

2.1 Definition von Führung

Bentz (in Allerbeck, 1977) spricht von 130 verschiedenen Führungs-Definitionen, die jede in sich begründet und nachvollziehbar ist, meist aber nur einen Teilaspekt beleuchtet und damit die Komplexität des Begriffs bestätigt. Die nachfolgende Auswahl von Definitionen veranschaulicht die Problematik.

Führung ist...

1.

„... in sozialen Gruppen herausgebildete Verhaltensweisen einer Person mit den Hauptmerkmalen: (1) Aktivitäten zeigen, die zur Erreichung des Gruppenziels beitragen; (2) Aktivitäten zeigen, die zum Zusammenhalt (Kohärenz) der Gruppe beitragen, indem Bedürfnisse der Gruppenmitglieder befriedigt werden. (3) Vertretung der Gruppe nach aussen“ (Dosch 1987, S. 226).

2.

„... durch Projektionen der Persönlichkeit des Führers, die der Geführte teilweise oder ganz übernimmt (Übertragung, Identifikation), bewirkt. Es handelt sich dabei um mehr unbewusst als bewusst verlaufende psychische Vorgänge“ (Fippinger 1970, S. 42).

3.

„... das Handeln der Unterstellten auf das Erreichen eines gemeinsamen Zieles auszurichten“ (A STAB, Militärdoktrin 2014, S. 7).

4.

„... Menschen von einer Idee überzeugen und sie befähigen, diese Überzeugung in aktives Handeln umzusetzen. Im Vordergrund stehen zwischenmenschliche, interaktive Situationen“ (Stroeb 1994, S. 11).

5.

„... die Leitung von Gruppen und Organisationen durch eine Person oder Personengruppe, die Befehls- und Entscheidungsgewalt besitzt. Die Führung hat die Aufgabe, die Ziele der Gruppe zu formulieren und zu verwirklichen. Sie wirkt nicht nur nach außen, sondern regelt auch das Verhalten der Gruppenmitglieder“ (Gudemann 1995, S. 132).

6.

„... ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt);

... intentionale, soziale Einflussnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausübt und wie dieser ausgeübt wird, u.a.m.);

... durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen“ (Roth 1989, S. 555).

7.

„... [ist dann gegeben, wenn] eine Organisation bestimmte Ziele [verfolgt] und dazu Strategien und Pläne [entwickelt]. Gemäß der klassischen Vorstellung aufgabenorientierter Führung werden Zielvorgaben von den oberen an die unteren Führungsebenen übermittelt, wobei die Führungsaufgabe vor allem darin besteht, Arbeitsaufgaben zu verteilen und deren Ausführung zu kontrollieren“ (Brandstätter & Otto 2009, S. 756).

8.

„... der Prozess der Beeinflussung der Aktivitäten einer organisierten Gruppe in Richtung auf Zielsetzung und Zielerreichung“ (Stogdill 1950, S. 4).

9.

„... [das Vollziehen] einer Handlung, die – als Teil eines gemeinsamen Problemlösungsprozesses – Struktur in eine Interaktion bringt“ (Hemphill 1958, S. 98).

10.

„... die Fähigkeit, menschliche Ressourcen zur Durchsetzung bestimmter Ziele zu mobilisieren“ (Welsh 1979, S. 18).

All diese hier aufgelisteten Definitionen haben zwei wichtige Hauptmerkmale, die gemeinsam oder einzeln erwähnt werden: 1. Beeinflussung eines Kollektivs und 2. die Erreichung eines Ziels. Auf der Basis dieser zentralen Aussagen über Führung lässt sich folgende Definition ableiten, die den Kern von Führung erfasst und deswegen als Grundlage für die weitere Überlegungen dienen soll:

Führung ist die Beeinflussung einer Gruppe, um ein definiertes Ziel gemeinsam zu erreichen.

2.2 Braucht es Führung?

Die Behauptung, es brauche keine Führung, erscheint unrealistisch und widerspricht Jahrtausende alter Erfahrungen, ermöglicht aber einen Perspektivenwechsel auf das Wesen der Führung. In Anlehnung an die oben postulierte Definition lautet die Frage: Braucht es Führungspersonen, die eine Gruppe so beeinflussen, dass gemeinsam ein definiertes Ziel erreicht wird? Verschiedene Autoren, wie Gloger & Rösner (2017), Kühl (2017) oder Stöwe & Keromosemito (2013) u.v.a.m. beschäftigen sich mit dieser Fragestellung.

In der Führungsforschung hat auch Klaus Türk (1981) mit dem Ansatz der Führung als Residualfaktor dazu einen Beitrag geleistet (in Lang 2014, S. 263). Er geht davon aus, dass Führungsphänomene eingebettet sind in gesellschaftliche, organisationale und persönliche Prozesse. Normen und Sozialisationen in Gesellschaft, Unternehmen und am Arbeitsplatz bilden dabei den strukturellen Rahmen der Führung. Die personelle Führung in Organisationen beschränkt sich damit nur noch auf einen Restfaktor zur Sicherung der sozialen Kontrolle (Lang 2014, S. 260 f und 262), oder mit den Worten von Türk formuliert (1981, S. 79): „... [die Aufgabe von Führung ist es,] *Lücken` zwischen Systemrationalität und subjektiver Handlungsrationaltät zu schliessen, die andere Mechanismen sozialer Kontrolle hinterlassen*“.

Der theoretisch gut fundierte Ansatz von Türk zeigt auf, dass die Rahmenbedingungen einer Unternehmung grossen Einfluss auf Mitarbeitende und Führungspersonen haben, zudem wird die Wirkung von Führung in Bezug auf die Zielerreichung des Teams relativiert. Kritisch zu beurteilen ist allerdings die Annahme, dass Führung einzig die Funktion der sozialen Kontrolle habe (Lang 2014, S. 271). Nach meiner Ansicht besteht Führung hauptsächlich im „Vorangehen“. Aus der Sicht von wohl allen Armeeführern dieser Welt wäre Führung, beschränkt auf (nachträgliche) Kontrolle, vergleichbar mit

dem „Stossen gekochter Spaghetti.“ Auch wird in diesem Ansatz auf den situationsabhängigen Führungsbedarf nicht eingegangen.

Einen pragmatischeren Ansatz als Türk haben Kerr und Jeremy (1978) mit der Theorie der Führungssubstitute entwickelt. Sie verstehen Führungssubstitut als Ersatz einer Person oder einer Sache, die an Stelle einer anderen handelt oder genutzt wird (in Neuberger 2002, S. 445 f). Dabei stellt sich die Frage nach den Einflüssen oder Bedingungen, die Führung ersetzen können (Neuberger 2002 S. 449). Podsakoff et al. (1993 in Neuberger 2002, S. 448) bezeichnen 13 Substitute, die Führungsverhalten ersetzen können. Die wichtigsten davon sind: Fähigkeit und Fachwissen der Angestellten, Routinearbeit, organisationale Formalisierung und Inflexibilität.

Die grosse Zahl an hierzu durchgeführten empirischen Studien ist ein Indiz für die grosse Beachtung der Konzeption der Führungssubstitute. Die Ergebnisse dieser Studien sind aber widersprüchlich. Erst durch die Kombination von Führungssubstituten und Führungsverhalten wurde ein hoher Erklärungsgehalt erzielt. Daraus lässt sich folgern, dass die untersuchten Substitute die Führung ergänzen aber nicht ersetzen (Lang 2014, S. 275 f). Die Wechselwirkung von Substituten und Führung wird meiner Meinung nach zu wenig thematisiert. Es verhält sich eher im Sinne einer gegenseitigen Beeinflussung von Führung, Mitarbeitende und Situation (siehe dazu Kapitel 2.5.3 *Interaktionstheoretischer Ansatz*). Der Bedarf an Führung hängt von der Erfahrung der Mitarbeitenden und der Veränderung der Rahmenbedingungen ab. (siehe Abbildung 1 und 2 in Kapitel 2.2 *Braucht es Führung*).

In der Tierwelt gibt es Beispiele, wie ein Kollektiv ohne Gesamtführung funktioniert. Die Zusammenarbeit in Insektenstaaten und das Schwarmverhalten stellen Variante dar, wie ein Kollektiv ohne einheitliche Führung gemeinsam Ziele erreichen kann. Allerdings kommt dieser Ansatz in Unternehmungen kaum zur Anwendung (siehe Ausführungen unter Kapitel 2.4.1.1 *Insektenstaaten* und 2.4.1.2 *Schwarmverhalten*).

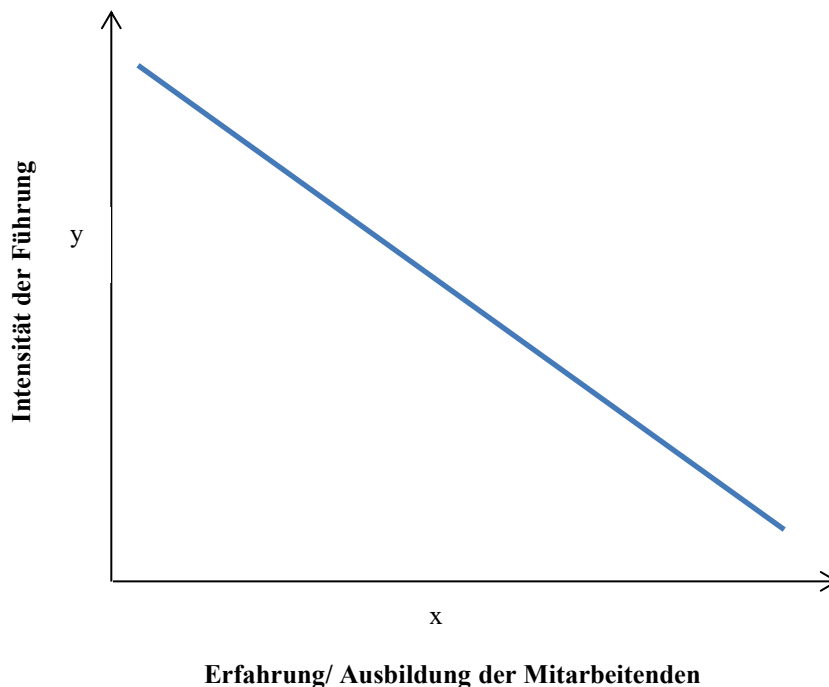
Das folgende Beispiel soll die diskutierten Theorieansätze konkretisieren:

In einer kommunalen Verwaltung, bestehend aus verschiedenen Fachbereichen, erledigen erfahrene Mitarbeitende selbständig ihre Arbeiten, ohne dass eine Person Aufträge erteilt (siehe auch Kerr und Jeremy 1978). Die Terminlisten sind im

Wesentlichen über Jahre hinweg identisch, die Abläufe automatisiert, die Richtlinien für die Bearbeitung der Aufgabenbereiche gleich und die Zusammenarbeit erfolgt auf gleicher Hierarchiestufe, was die Übernahme von Arbeiten der anderen Mitarbeitenden ermöglicht (Laterales Führen, Kühl und Matthiesen 2012). Die Funktion von Befehlen, Anweisungen und Aufträgen wird ersetzt durch Diskussionen, Absprachen und Konsens, auf der Basis von Regeln, Normen und Verfahren und durch Systeme (Neuberger 2002, S. 39). Dieses Konzept der lateralen Führung geht von einer gegenseitigen Beeinflussung der Mitarbeitenden auf gleicher Hierarchiestufe aus.

Dieses Beispiel zeigt: Mitarbeitende mit guter Ausbildung und grosser Erfahrung brauchen im Courant normal kaum Führung im Sinne von Auftragserteilung, im Gegensatz zu Unerfahrenen und nicht Ausgebildeten. Auch Hersey et. al (2013) vertreten die Meinung, dass der Führungsstil und die Einflussnahme vom Reifegrad der Geführten abhängig sind.

Abb. 1: Veranschaulichung des Verhältnisses zwischen Intensität der Führung und Erfahrung der Mitarbeitenden
(eigene Darstellung)

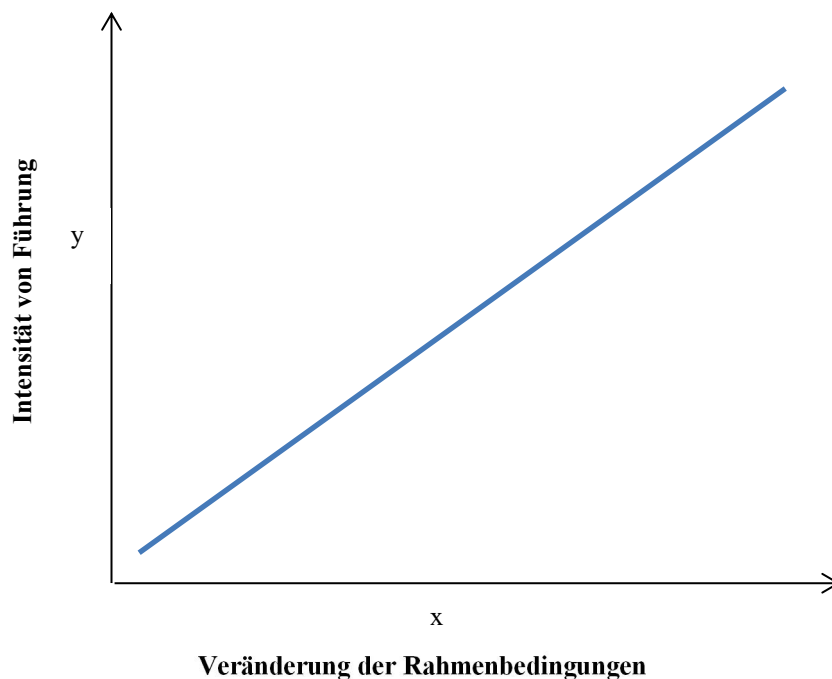


Würde in obigem Beispiel die Behörde aufgrund einer in Schieflage geratenen Jahresrechnung ein einschneidendes Sparprogramm planen, ändern sich die

Voraussetzungen grundlegend; denn nun braucht es Führung. Der Finanzchef bekommt den Auftrag, innerhalb von zwei Wochen ein Formular zu entwerfen, mit dem alle Abteilungen ihre Budgetpositionen erfassen. Der Rechtskonsulent wird mit der Überprüfung der gebundenen Ausgaben beauftragt, die nicht ohne Änderung des entsprechenden Gesetzes gestrichen werden dürfen. Der Stadtschreiber wird angewiesen, alle Mitarbeitenden zu einem Treffen einzuladen, an dem sie vom Chef über die aktuelle Lage informiert und er ihnen die wenig erfreuliche Botschaft überbringt, dass eine Streichung der Lohnstufenerhöhung im nächsten Jahr unvermeidbar sein wird.

Dieses Beispiel veranschaulicht, dass bei neuen, unerwarteten Ereignissen Führung unverzichtbar wird, da der Gruppe neue, konkrete Aufträge erteilt werden müssen. Zusätzlich bedürfen die Mitarbeitenden einer klaren, mutigen und menschlichen Führung.

Abb. 2: Veranschaulichung des Verhältnisses zwischen der Intensität von Führung und der Veränderung der Rahmenbedingungen
(eigene Darstellung)



Eine Gruppe muss also unter alltäglichen Bedingungen nicht in jedem Fall geführt werden, denn aufgrund von Routine und Erfahrung ist eine grosse Autonomie möglich. Offenbar ist Führung vor allem dann wichtig, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern und die Routine durchbrochen wird.

Erfahrungen in der Praxis zeigen also, dass auf Führung nicht grundsätzlich verzichtet werden kann. Der aktuelle Forschungsstand bestätigt diese Feststellung. Allerdings machen die verschiedenen Studien keine qualitativen Aussagen darüber, wann und in welchem Masse Führung nötig ist. Die Führungsintensität richtet sich, wie oben dargestellt, nach dem Reifegrad und Können der Angestellten, der Aufgabe und der Situation.

In einem Bild gesprochen: Auf einem viel begangenen Winterweg bewegen sich Wanderer ohne Anweisungen, muss aber der Weg verlassen werden, bedarf es einer erfahrenen Person, die eine neue Spur legt und zwar mit einer Schrittlänge, die den physischen Möglichkeiten der Nachfolgenden entspricht.

2.3 Das Milgram-Experiment aus einer anderen Sicht

2.3.1 Das Milgram-Experiment

Eines der populärsten und meist beachteten Experimente der Soziologie ist das Milgram-Experiment (Milgram, 2015).

In einem Psychologie-Labor wurden Versuchspersonen von einem autoritär wirkenden, leidenschaftslosen Versuchsleiter im grauen Kittel eines Technikers angewiesen, einen Lerntest mit Schülern durchzuführen (Milgram 2015, S. 33 f). Den Versuchspersonen wurde eröffnet, dass bei diesem Experiment untersucht werden sollte, ob das Lernen verbessert werden könne, wenn fehlerhafte Antworten bestraft würden. Die Schüler wurden auf einem Stuhl fixiert und an ihren Handgelenken Elektroden angebracht. Sie erhielten die Aufgabe, Wortpaare zu lernen und danach bei der Erwähnung eines dieser Worte das andere aus einer Auswahl von vier Vorschlägen zu bestimmen (Milgram 2015, S. 36). Bei jedem Fehler wurden die Versuchspersonen vom Versuchsleiter aufgefordert, dem Schüler zur Bestrafung einen Stromstoß zu verabreichen. Bei der ersten falschen Antwort hatte dieser Stromstoß eine Stärke von 15 Volt, dann 30 usw. bis 450 Volt. Eine Anzeige auf dem Bedienungstableau wies die Versuchsperson auf die Wirkung der Stromstöße von „leichter Schock“ bis „bedrohlicher Schock“ hin. Es

handelte sich dabei um eine Inszenierung und der Schüler – ein Mitarbeiter des Versuchsleiters – wurde nicht mit Stromstößen bestraft. Das Ziel des Experiments war es zu prüfen, wie lange die Versuchsperson den Anweisungen des Versuchsleiters Folge leisten wird. Das erstaunliche Ergebnis war, dass fast zwei Drittel aller Versuchspersonen trotz Protest und Schreien des „Schülers“ sogar scheinbar lebensbedrohliche Stromstöße verabreichten. Wohl waren die Probanden unsicher und wollten den Versuch abbrechen, folgten aber mehrheitlich trotzdem den Anordnungen des Versuchsleiters.

Dieser Versuch war ein Beleg dafür, dass auch Durchschnittsmenschen in bestimmten Situationen auf Befehl eines respektierten Vorgesetzten unmenschliche Handlungen vollziehen können. Das Experiment wurde auch als Erklärungsversuch für das Verhalten des Wachpersonals in Konzentrationslagern während des Dritten Reiches herangezogen. In der Funktion des Wächters führten hier selbst sonst mitfühlende Menschen unmenschliche Befehle aus.

2.3.2 Die Wirkung der Führung: Analyse des Milgram-Experiments

Das Milgram-Experiment zeigt, dass die Eigenverantwortung offenbar unter bestimmten Umständen zugunsten eines blinden Gehorsams aufgegeben wird. Darum wird dieser Versuch von der Allgemeinheit hauptsächlich als Beleg dafür verstanden, zu welchen Grausamkeiten auch verhaltensunauffällige Menschen fähig sind (siehe auch Dischereit 2007).

Viel seltener thematisiert wird dagegen, dass Menschen umgekehrt durch entsprechende Motivierung auch bereit sind, positive, sinnvolle, konstruktive und menschliche Taten zu vollbringen und dazu oft grosse persönliche Opfer erbringen. Die schaurig-faszinierende Vorstellung, dass in fast jedem von uns ein Ungeheuer steckt, greift zu kurz. Offenbar ist es möglich, dass Menschen durch Beeinflussung (Leadership) dazu veranlasst werden, die eigene Verantwortung, aber auch eigene Wertvorstellungen ab- und aufzugeben und auf entsprechende Anordnung hin zu handeln - sei dieses Handeln nun moralisch verwerflich oder nicht. Alle grossen gemeinschaftlichen Leistungen, in der Baukunst, der Technik und im Bereich von sozialen Errungenschaften, wären ohne

Führung und Kooperation nicht möglich und wurden zum Teil unter Inkaufnahme von grossen Opfern der Arbeiter erbracht, wofür der Bau des Gotthard Eisenbahntunnels (1871 bis 1882)⁶ ein gutes Beispiel ist. Die Hingabe für die Schaffung solcher Werke kann nicht alleine mit der Entlohnung erklärt werden, sondern stand immer auch im Zusammenhang mit der Führung.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass Leadership nicht nur koordinierende Aufgaben übernimmt, sondern dass Führende, wenn sie denn von den Unterstellten akzeptiert werden, einen grossen psychologischen Einfluss ausüben können. Unter diesem Einfluss können die Untergebenen Handlungen ausführen, zu denen sie aus freier Entscheidung nicht bereit wären und zwar unabhängig davon, ob diese Handlungen als moralisch gut gelten oder nicht.

2.4 Forschungsstand

Die Forschung zum Thema Führung ist vielschichtig und der folgende Überblick über die zentralen Forschungsergebnisse stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die nachfolgenden Erkenntnisse und Theorien stellen aber die Beantwortung der Frage, was Führung ist, ins Zentrum.

2.4.1 Führung im Tierreich

Schon seit Jahrhunderten werden auch bei Tieren Bezeichnungen wie Familien, Herden, Rudel, Scharen, Banden und Schwärme verwendet. Seeleute und Fischer berichten von Schulen bei Fischen, Delphinen und Walen und die „Staaten“ von Ameisen, Bienen und Termiten werden mit menschlichen Organisationsformen verglichen (Portmann 1953, S. 65). Besonders in der heutigen Zeit wird in Büchern mit Titeln wie *“Von Bienen und Leitwölfen. Strategien der Natur im Business nutzen“* (Nölke 2010) oder: *„Schwarmintelligenz im Unternehmen. Wie sich vernetzte Intelligenz für Innovation und permanente Erneuerung nutzen lässt“* (May 2011) auf das Verhalten der Tiere

⁶ Unter der Leitung von Louis Favre (1827-1879) wurde unter schwierigsten Bedingungen der erste Gotthard Eisenbahntunnel erstellt. Trotz Streiks, Kostenüberschreitungen und insgesamt 199 Toten gelang es Favre dank Mut, Tatkraft und Motivation, den Glauben der Mineure an das grosse Werk zu erhalten. Er wurde von den Bergleuten als Patron, Freund und Vaterfigur beschrieben (Wägli 2008).

zurückgegriffen, um daraus Erkenntnisse für bessere Führung und Organisationsstrukturen in modernen Unternehmungen zu erhalten.

Auch ohne daraus ein Rezept für Managementseminare ableiten zu wollen, ist ein Blick auf einige der verschiedenen Formen von sozialen Organisationen bei Tieren lohnend. Es bleibt aber im Einzelfall zu untersuchen, ob und in welchem Masse tierische Verhaltensweisen auf Strukturen der Menschen übertragen werden können. In jedem Fall kann die Betrachtung der Führungsformen im Tierreich dazu dienen, das Thema Führung umfassender zu betrachten. In gebotener Kürze wird Führung im Tierreich in die drei Bereiche, *Insektenstaaten*, *Schwarmverhalten* und *soziale Führungsstrukturen bei Tieren*, unterteilt. Zusätzlich soll das Thema „*Menschen als Führende von Tieren*“, erwähnt werden. Die sich daraus ergebenden Hinweise werden schliesslich im Vergleich mit dem Führungsverhalten von Menschen diskutiert.

2.4.1.1 Insektenstaaten

Viele Insekten bilden Staaten, mehrere Generationen leben also zusammen und übernehmen gemeinsam alle für das Überleben des Kollektivs wichtigen Funktionen, wie Brutpflege, Nahrungsbeschaffung, Angriffe auf und Schutz vor Feinden. Obwohl die sozialen Gebilde unterschiedlicher Grösse⁷ bei Ameisen, Bienen und Termiten als „Staaten“ mit „Königinnen“, „Arbeiterinnen“, „Brutpflegerinnen“ und „Soldaten“ usw. bezeichnet werden, sind diese Organisationen mit den von Menschen geschaffenen Staatswesen vielleicht im Zweck, nicht aber in Aufbau und Organisation vergleichbar.

Während die Königin Zeit ihres Lebens Eier produziert, kümmert sich ein Teil der Tiere während einer gewissen Zeit (z. B. Bienen) oder das ganze Insektenleben lang (z. B. Termiten und Ameisen) um die Brutpflege. Andere übernehmen die Aufgabe der Nahrungsbeschaffung oder bewachen die Eingänge vor fremden Eindringlingen. Diese Organisationsform der Insektenstaaten mit Arbeitsteilung und Spezialisierung hat sich während den letzten 60 Millionen Jahren kaum verändert, was als Beweis für ihren Erfolg gelten kann (Remane 1976, S. 102).

⁷ Gemäss Berg (2014) erreichen z. B. Bienenvölker eine Grösse von bis zu 80'000, Waldameisenvölker 100'000 und tropische Termitenvölker gar bis 3'000'000 Einzeltiere.

Die Kommunikation im Insektenstaat erfolgt in einer Art Signalsprache, die als optische, akustische, chemische und taktile Botschaften mit Augen, Ohren und mit Geruchs- und Tastorganen aufgenommen werden (Remane 1976, S. 128). Als Beispiel dafür können Rund- und Schwänzeltänze der Bienen dienen, mit denen Informationen über Nahrungsquellen übermittelt werden. Die Funktion der Führung des Staatswesens wird teilweise durch die Königin mittels Produktion von Sozialhormonen mit verschiedenen Wirkungen übernommen.

Der Insektenstaat ist auf das Gemeinwohl ausgerichtet, das Einzeltier hat dabei nur in seiner Funktion eine Bedeutung, nicht aber als Subjekt, vergleichbar mit einem von vielen Einzelrädchen im Getriebe einer Maschine. Diese Sozietäten repräsentieren eine nahezu vollendete funktionelle Ordnung (Remane 1976, S. 154 f). Die Kehrseite dieser Struktur ist aber, dass alles, was dem Staate nicht mehr nützt (etwa kranke und alte Tiere oder Drohnen nach der Begattung) vernichtet oder verstossen werden.

Insektenstaaten funktionieren auf der Basis von angeborenen Instinkten und Reaktionen auf bestimmte Reize und Signale. Diese Gemeinschaften sind also autonome, funktionelle und nicht dirigierende Ordnungen (Remane 1976, S. 155). Der Eindruck, Insektenstaaten seien eine starre und festgelegte Organisation, ist nicht zutreffend. Sehr wohl ist das System imstande, auf Veränderungen innerhalb des Insektenstaates und der Umweltbedingungen zielgerichtet zu reagieren. Allerdings nicht durch gedankliche Leistungen einzelner, sondern durch genetisch festgelegte Prozesse aller. Vergleichbar sind diese Prozesse mit dem Organismus von Mehrzellern zu denen auch wir Menschen gehören. Die einzelnen Zellen sind wie Insekten autonome Lebewesen, die sich aus einer befruchteten Eizelle in Stammzellen und weiter zum Beispiel in spezialisierte Nervenzellen, Muskelzellen und Drüsenzellen entwickeln können (Remane 1976, S. 155). Der gesamte Organismus wird durch biochemische, hormonelle und elektrische Abläufe gesteuert, ohne dass dazu eine (bewusste) Führung nötig wäre.

2.4.1.2 Schwarmverhalten

Es erstaunt, wie Schwärme von Insekten, Vögeln, Fischen oder Säugetieren scheinbar ohne Führung koordiniert gemeinsame Aktionen durchführen. Man spricht daher auch von Schwarmintelligenz.⁸ Wie funktioniert diese „Intelligenz der Masse“?

Zenker (2010, S. 4) definiert Schwarm als *„eine Tiergemeinschaft, deren Mitglieder sich aktiv und aus innerem Antrieb zu einer Aggregation, meist gleicher Art, zusammenschliessen und koordiniert bewegen. Dieses Verhalten ist angeboren. Kennzeichnend für Schwarmtiere ist das Fehlen von Rangordnung und Leittieren“*.

Dazu ein Gedankenexperiment: Eine Gruppe von einigen Dutzend hungriger Menschen steht vor fünf Eingängen eines Labyrinths, von denen nur einer zur Nahrung führt. Wie würde eine Führungsperson vorgehen? Sie würde wohl fünf Kundschafter durch je einen Eingang in das Labyrinth schicken. Nach einer gewissen Zeit würden alle zurückkehren, einer von ihnen mit der Nachricht, die Nahrung gefunden zu haben. Daraufhin würden alle diesen Weg wählen und so ans Ziel gelangen. Wenn aber Hunderte von verschiedenen Eingängen bestehen würden, müsste der Anführer, geleitet von Erfahrung, Gefühl und Intuition, die Möglichkeiten bereits zu Beginn reduzieren, da die Menge der Leute nicht ausreichen würde um innert nützlicher Zeit nur durch Zufall den richtigen Gang zu finden. Wie würde aber ein riesiger Schwarm von Ameisen in der gleichen Situation reagieren? Unabhängig von der Anzahl der zur Verfügung stehenden Eingänge, würden die Ameisen alle gleichzeitig losmarschieren. Die Tiere, die eine Sackgasse gewählt haben, geraten in einen Stau und werden umkehren. Diejenigen, die den richtigen Eingang gewählt haben, gelangen zum Futter und tun sich gütlich. Über kurz oder lang werden auch alle anderen dem erfolgreichen Gang folgen und somit hat der Schwarm die Aufgabe gelöst.

Dieses Beispiel zeigt, dass sich Schwarmverhalten nicht auf einzelne Tierarten beschränkt. Eine erfolgreiche Anwendung dieser Strategie hängt aber von der Anzahl der beteiligten Individuen ab. Schwarmverhalten findet sich auch bei der freien Internet-Enzyklopädie Wikipedia⁹, wo nicht in erster Linie Fachleute, sondern alle Interessierten mit ihrem Wissen einen Beitrag leisten können. Das Konzept sieht eine stete

⁸ Mit kollektiver Intelligenz, auch Gruppen- oder Schwarmintelligenz genannt, ist der gezielte Einsatz von Fähigkeiten von Individuen und der Macht der Masse zur Lösung von Problemen und Bewältigung von Anforderungen gemeint (Malone & Berstein 2015, S. 2).

⁹ Wikipedia ist ein Projekt zum Aufbau einer Enzyklopädie aus freien Inhalten. Seit Mai 2001 bis März 2017 sind 2.040.624 Artikel in deutscher Sprache entstanden (<https://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Hauptseite>, zuletzt besucht am 06.03.19).

Verbesserung der Qualität durch eine von allen Beteiligten durchführbare Bearbeitung der Beiträge vor, die die fehlerhaften Aussagen erst kritisieren und dann durch korrekte ersetzen.

Diese grundsätzlichen Überlegungen wurden in den zwei nachfolgenden Forschungsarbeiten vertieft. Guy Theraulaz (in Scott et al. 2001) kam in verschiedenen Versuchen zu folgender Erkenntnis: Ameisen sind auf unterschiedlich langen Wegen unterwegs zur Futterquelle. Sie hinterlassen jeweils als Orientierungshilfe eine sich rasch verflüchtigende Duftspur (Pheromone). Nach dem Auffinden des Futters kehren sie mit ihrer Nahrung zurück. Da sich auf dem kürzesten Weg am meisten Duftspuren befinden, wählen schon nach kurzer Zeit alle diesen Weg.

Faria et al. (2010) führten Experimente mit Fischen durch. Dabei wurde ein künstlicher Fisch, der mittels magnetischer Steuerung bewegt werden konnte, in ein Aquarium mit drei Fischen gesetzt. Nachdem sich die Fische an den Roboterfisch gewöhnt hatten, folgten sie ihm – nicht nur, wenn er sie zu Nahrung führte, sondern erstaunlicherweise auch dann, wenn er kurz vor der Nahrungsquelle kehrt machte. Daraufhin setzten die Forscher eine grosse Anzahl zusätzlicher Fische in das Aquarium. Anfangs folgte der ganze Schwarm dem Roboterfisch, doch als sich dieser von der Nahrung abwandte, verweigerten erst einige wenige, bald schon beinahe alle die Gefolgschaft und schwammen zur Nahrung. Damit konnte gezeigt werden, dass die Wirkung des Voranschwimmenden mit der Grösse des Schwarms abnimmt. Sobald sich bessere Alternativen bieten, beginnen einzelne aus der Reihe zu tanzen und die anderen folgen ihnen.

Dieser Versuch erklärt allerdings nicht die eigenartigen Schwarmformationen, die bei Fisch- und Vogelschwärmen beobachtet werden können. Reynolds (1987) konnte aufzeigen, dass sich in einem Vogelschwarm jedes Individuum an drei bis sieben Nachbarn, unabhängig vom Abstand, orientiert und diesen folgt. Grundsätzlich funktioniert das Schwarmverhalten, wenn sich die Einzeltiere an drei Regeln halten: 1. Kollisionsvermeidung, indem jedes Tier einen Mindestabstand einhält, 2. Bewegungsanpassung, indem Geschwindigkeit und Ausrichtung synchron mit den anderen sind und 3. Mittelpunktswahrung, jedes Tier bleibt also in der gleichen Position im Gesamtsystem.

Der Schwarm funktioniert durch soziale Imitation. Eine zufällig von einem Individuum ausgeführte Handlung wird durch soziale Ansteckung von den anderen übernommen. Dieses Phänomen lässt sich auch bei Menschen beobachten, beispielsweise in TV-Shows, in denen Lachgeräusche eingespielt werden, um dadurch die Zuschauer zum Mitlachen zu animieren. Das Hauptmerkmal vom Schwarmverhalten im Unterschied zur hierarchischen Führung besteht darin, dass der Initiator zufällig in Erscheinung tritt und von Fall zu Fall wechseln kann (Remane 1976, S. 12). Vogelschwärme fliegen zum Beispiel in V-Form. Dieses Verhalten ist ganz im Sinne der Ökonomie der Kräfte, indem der Luftwiderstand für die nachfolgenden Vögel reduziert wird. Das vorderste Tier übernimmt dabei eine Führungsfunktion, allerdings wird es bereits nach kurzer Zeit von einem anderen, ausgeruhten Tier abgelöst.

Das Schwarmverhalten im Tierreich ist nicht nur bei der Zurücklegung von grossen Distanzen erfolgreich, sondern bewährt sich auch bei der Nahrungssuche und bietet Schutz vor Räubern, da die Fokussierung auf ein einzelnes Beutetier gestört wird und den Angreifer verwirrt. Somit wird zum Beispiel die Strategie von Raubkatzen und Wölfen, ein schwächeres Tier von der Herde zu trennen und dann mit vereinten Kräften anzugreifen, vereitelt.

2.4.1.3 Führungsstrukturen bei höheren Säugetieren¹⁰

Damit eine Führer-Geführten-Beziehung überhaupt entstehen kann, braucht es ein soziales Gefüge. Diese Struktur lässt sich mit sozialer Attraktion, Stimulation, Imitation und Nachahmungsdrang umreissen (Portmann 1951, S. 71).

Soziale Attraktion beinhaltet den erblich festgelegten Drang, Gemeinschaft mit anderen Individuen der eigenen Art einzugehen (Remane 1976, S. 9). Dieser Drang ist bei vielen Tieren so gross, dass eine Isolation besonders bei jungen Tieren zu grössten Verhaltensstörungen, ja sogar zum Tod führen kann.

¹⁰ Höhere Säugetiere (Eutheria) zählen innerhalb der Klasse der Säugetiere (Mammalia) zur Unterklasse der Lebendgebärenden Säugetiere (Theria) (http://www.tierdoku.com/index.php?title=H%C3%B6here_S%C3%A4ugetiere, zuletzt besucht am 06.03.19).

Die soziale Stimulation wurde beim Menschen schon anfangs des letzten Jahrhunderts durch die Massenpsychologie von Le Bon (1895) thematisiert. Auch wenn viele Annahmen von Le Bon inzwischen überholt sind, bleibt unbestritten, dass die Masse das einzelne Individuum aktivieren und stimulieren kann (Remane 1976, S. 18). Bei Mensch und Tier kann beobachtet werden, dass bei Gefahr kleine Gruppen eher fliehen, grosse eher angreifen.

Soziale Imitation führt zu einer Gleichschaltung der Tätigkeiten. Einerseits ist damit die Gleichschaltung der Gruppe auf ein Signal eines Einzelnen hin gemeint. Zum Beispiel verschwinden nach dem Warnpfeiff des wachenden Murmeltiers alle in ihren Höhlen. Andererseits kann Gleichschaltung auch das Nachahmen einer Handlung bedeuten. Dieses Verhalten kann als Lernen verstanden werden. Bei jungen Katzen lässt sich beispielsweise feststellen, dass sie zwar den Jagdinstinkt in sich tragen, aber erst durch das Nachahmen des Jagdverhaltens ihrer Mutter zu erfolgreichen Jägern werden (siehe auch Lorenz 1988).

Ein wichtiges Merkmal für die Beurteilung der Intensität des sozialen Gefüges ist die Brutpflege und die daraus entstehende Bildung von Familien und Sippen.

Die Entstehung von Rangordnungen und deren Auswirkungen soll folgendes Beispiel veranschaulichen:

Bei der Alpauffahrt, das ist der Tag, an dem die Kühe aus dem Stall gelassen werden und sich mit allen anderen Tieren des Dorfes frei auf den Weiden bewegen können, ereignete sich während meiner Kindheit jedes Jahr dasselbe Schauspiel: Es kam zu Rankämpfen zwischen den Tieren und wir Kinder hofften, dass eine unserer Kühe „Heerkuh“, also Anführerin der Herde, werde.¹¹ Ziel dieser Kämpfe ist das Festlegen einer Hackordnung und sie verlaufen nach einem festgelegten Schema. Siegerin ist die Kuh, die ihre Rivalinnen mit Stössen Kopf gegen Kopf wegschieben kann. Mit den Hörnern in die Weichteile zu stechen, kommt kaum vor. Unter diesen Bedingungen könnten eigentlich auch hornlose Tiere mitkämpfen. Kühe ohne Hörner fühlen sich aber,

¹¹ Im schweizerischen Kanton Wallis besteht heute noch der Publikumsanlass der Eringer-Kämpfe. Die Eringer sind eine alte Walliser Kuhrasse. Im Frühling beim Alpaufzug wird jedes Jahr auf einem Ringplatz die Königin erkoren. Diese Kuhringkämpfe erfreuen sich im Wallis grösster Beliebtheit (<https://www.valais.ch/de/aktivitaeten/kultur-brauchtum/ringkuhkampfe>, zuletzt besucht am 06.03.19).

unabhängig von der körperlichen Verfassung, den gehörnten Kolleginnen unterlegen und weichen aus.

Diese Kämpfe finden allerdings nur während den ersten Stunden oder in Ausnahmefällen während den ersten Tagen statt, danach ist für den Rest des Sommers die Hierarchie festgelegt. Alle in der Rangordnung tiefer gestellten weichen dem dominanten Tier aus und überlassen ihm die besten Futter- und Liegeplätze und den Vortritt bei den Tränken. Der am Anfang erkämpfte Führungsanspruch wird von allen akzeptiert. Wir beobachteten immer wieder, dass später hinzugekommene Tiere niemals „Heerkuh“ wurden, selbst wenn es sich dabei um starke Tiere handelte. Sie befanden sich aus ihrer Sicht gesehen in einem fremden Revier.

Das beschriebene Verhalten kann mit den Stichworten „Hierarchie“, „Revierverhalten“, „Symbole“, „sozialen Stellung“ sowie „Leittier“ zusammengefasst werden. Diese Elemente werden in verschiedenen Modifikationen bei vielen wildlebenden Paarhufern beobachtet. Ähnliche Muster zeigen sich auch bei vielen anderen Säugetier- und Vogelarten.

Überall, wo Tiere in sozialen Gemeinschaften zusammenleben, besteht eine mehr oder weniger ausgeprägte Hierarchie innerhalb eines Reviers. In gewissen Abständen wird die Rangordnung neu festgelegt. Meist geschieht dies in der Brunftzeit, wenn junge, männliche Tiere dem Platzhirsch seinen Platz streitig machen. Bei vielen Tieren gibt es neben den männlichen auch ein weibliches Leittier, wie das Beispiel von Wolfsrudeln zeigt. Beim Hierarchie- oder Revierkampf wird, wie bei den Kühen, nach arttypischen Regeln gekämpft, dass ein Kampf tödlich endet ist deswegen selten und meist das Resultat von Unfällen, etwa wenn sich beim Kampf zwischen Hirschen die Geweihe derart verzahnen, dass sie sich nicht mehr lösen können. Oft wird die Hierarchie nur durch Imponiergehabe errichtet oder bestätigt. Das Aufplustern, Zähnefletschen, Pfauenradschlagen und Scharren wird nicht nur zur Einschüchterung des Gegners, sondern auch als Brautwerbung eingesetzt. In einer vergleichbaren Situation wie hornlose Kühe befinden sich Hirsche nach dem Abstossen des Geweihs im Frühjahr. Da die Grösse des Geweihs ebenso wie die Hörner bei der Rangbewertung eine Rolle spielen, führt das Fehlen dieses Herrschaftssymbols dazu, dass ihre soziale Stellung in dieser Zeit schlagartig sinkt (Remane 1976, S. 70).

Das Alphatier hat in der freien Wildbahn Privilegien und Pflichten. Aus evolutionärer Sicht von grösster Bedeutung ist das Recht des männlichen Alphatiers auf Fortpflanzung. Damit ist sichergestellt, dass die Gene des dominantesten und lebensfähigsten Tieres weitergegeben werden. Das Revierverhalten dient der Verhinderung von Überbevölkerung. Das Privileg, sich zuerst und am ausgiebigsten an der gemeinsam erlegten Beute gütlich zu tun, steht besonders bei Wölfen und Raubkatzen ebenfalls dem Leittier zu. Dominant zu sein hat den zusätzlichen Vorteil einer privilegierten Stellung im Sozialgefüge - ganz im Gegensatz zum Omegatier, das oft als „Prügelknabe“ herhalten muss und von den sozial höher gestellten tyrannisiert wird (Remane 1976, S. 61). Den eigenen Frust an Schwächeren abzureagieren ist offensichtlich nicht nur ein menschliches Verhalten.

Die Aufgabe des Führens ist bei Leittieren von domestizierten Tieren wenig ausgeprägt. Bei wild lebenden Primaten und vielen Wirbeltieren wird dagegen sichtbar, dass das Alphatier in verschiedenen Situationen die Aufgabe der Führung übernimmt. Bei Gefahr, gemeinsamer Jagd, Angriff oder Flucht steht das Leittier zu vorderst und führt die in der Hierarchie tiefer gestellten Tiere an. Die Wahrung des Führungsanspruchs ist für die Leittiere also mit grossem Aufwand verbunden.

2.4.1.4 Der Mensch als Führender von Tieren

Nutztiere wurden seit Jahrtausenden in der Landwirtschaft als Arbeitstiere gehalten, ihre Produkte dienen zudem der Nahrung und Bekleidung. Dort, wo ein gegenseitiger näherer sozialer Kontakt entsteht, sind die Rollen meist klar; der Mensch wird vom Tier als Alphatier wahrgenommen. In der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Tier nutzt der Mensch die Fähigkeiten des Tieres, um bestimmte Ziele zu erreichen. Über Jahrhunderte wurde die Kraft und Schnelligkeit des Pferdes als Zuchtier und Reitpferd genutzt, heute finden diese intelligenten Tiere hauptsächlich als Freizeitbeschäftigung, für den Reitsport und zu Showzwecken Verwendung. Hunde sind bis heute als Helfer des Menschen wichtig. Viele halten Hunde wegen ihrer Anhänglichkeit und als treue Begleiter, als Wach- oder Blindenhunde. Aufgrund ihrer sprichwörtlichen „Spürnase“ werden Hunde zudem bei der Suche nach Verschütteten, beim Aufspüren

von Drogen, Sprengstoff, usw. oder zur Spurensuche eingesetzt, da sie dem Menschen in Bezug auf die Wahrnehmung von Gerüchen weit überlegen sind.

Konrad Lorenz (1982) zeigte in seinen Experimenten mit Graugänsen, dass sich Jungtiere zwischen der 12. und 16. Lebensstunde auf ein Objekt oder auf einen Menschen prägen¹² lassen und ihm gleich der leiblichen Mutter fortan folgen. Diese Tiere lernen in einem ganz bestimmten, frühen Lebensabschnitt, sich auf das Leittier einzustellen. Offensichtlich besteht hier ein starkes Bedürfnis, sich führen zu lassen.

Falls der Mensch über das nötige Sensorium verfügt und oft mit seinen Nutz- und Haustieren zusammen ist, kann eine starke gegenseitige Bindung entstehen. In diesem Zusammenhang sei auf die Aussage von Konrad Lorenz hingewiesen, die er gegenüber Studenten machte (1973, S. 32 f):

„Tiere sind sehr viel dümmer, als Sie glauben, aber in ihren Gefühlen und Affekten sind sie von uns sehr viel weniger verschieden, als Sie alle annehmen. Dem entspricht auch alles, was wir über den Bau und die Funktion der verschiedenen Teile des Gehirns wissen. Auch beim Menschen sitzen die Verstandesleistungen im Vorderhirn (Telencephalon) und alles Gefühls- und Affektmässige in den basalen Teilen des Gehirns. Diese sind aber bei Tieren nicht wesentlich von denen des Menschen verschieden, aber anatomisch besteht ein gewaltiger Unterschied in der Ausbildung der Hemisphäre des Vorderhirns.“

Die natürliche Veranlagung von jungen, hochentwickelten Tieren zu lernen, kann durch die dominante Bezugsperson gefördert werden. Die Motivation dazu lässt sich mit möglichst wenig Strafen und angemessener, kurzfristiger Belohnung verstärken – eine Belohnung in Form der begehrten Futterhäppchen wirkt besonders bei Hunden. Auch Zeichen von Zufriedenheit der Bezugsperson kann die Tiere motivieren. Die Lernfähigkeit ist bei höheren Tieren im frühen Jugendalter ausgeprägt und reduziert sich im Erwachsenenalter in viel grösserem Ausmass als beim Menschen.¹³ Um zu lernen braucht es zwar nicht notwendigerweise Führung. Die grosse Bereitschaft von erfahrenen und dominanten Individuen zu lernen, ist aber im Verhältnis von intelligenten Tieren untereinander wie auch zwischen Mensch und Tier, offensichtlich vorhanden.

¹² Gemäss Müller et al. (2015, S. 660) ist Prägung (imprinting) „eine Form des Lernens, bei der in einem engen Zeitfenster des frühen, in der sensiblen oder sensitiven Phase, jene besondere Reizkonstellation ins Gedächtnis eingeschrieben wird, die später im Leben als Schlüsselreiz zur Auslösung von Instinkthandlungen fungiert.“

¹³ Nach Meinung von Konrad Lorenz (1988, S. 239) fehlt dem Menschenaffen im Erwachsenenalter im Gegensatz zum Menschen das Neugierverhalten fast vollständig.

Führung beinhaltet oft auch in der menschlichen Gesellschaft die Komponente des Lehrens. Nicht zufällig sind heute noch Ausdrücke wie „Schulmeister“ oder „Lehrmeister“ bekannt. Die Begriffspaare Vorgehen – Nachfolgen oder Vormachen – Nachmachen, weisen ebenfalls auf den Zusammenhang von Führungsperson und Lehrperson hin. Die in der Abbildung 1 von Kapitel 2.2 gemachte Feststellung, dass erfahrene und darum nicht mehr auszubildende Mitarbeitende weniger Führung bedürfen, lässt sich auch unter dem Aspekt des Lehrens und Lernens erklären.

2.4.1.5 Schlussfolgerungen

Das Führungsverhalten im Tierreich lässt sich nur bedingt mit der menschlichen Führung vergleichen.

Das Schwarmverhalten ist eine Möglichkeit für eine gemeinsame Zielerreichung. Führung im klassischen Sinne kann bei Insekten nicht festgestellt werden oder wird bei anderen Tieren nur im reduzierten Masse und zeitlich eng begrenzt beobachtet. Schwarmverhalten ist aber dem der klassischen hierarchischen Führung nur dann überlegen, wenn die Anzahl der Individuen gross genug und der Weg zum Ziel bekannt (z. B. Zugvögel) oder vollständig unbekannt ist (z. B. Insekten). Als Beispiel dafür kann der Schachcomputer als Repräsentant für Schwarmverhalten und der menschliche Spieler als Konzept der Führung verstanden werden. Der Computer ist imstande, innert kürzester Zeit eine riesige Zahl von Möglichkeiten zu errechnen, ist in Bezug auf Schnelligkeit und Zuverlässigkeit dem menschlichen Gehirn weit überlegen und kennt darüber hinaus keine Unsicherheit, Zweifel oder Ahnung. Da selbst ein guter Schachspieler nicht in der Lage ist, Berechnungen im Umfang eines Computers innert nützlicher Frist durchzuführen, nutzt er nebst seiner eng begrenzten Rechenleistung seine Erfahrung, die Theoriekenntnisse, sein strategisches und taktisches Verständnis und vor allem das Gefühl für die Stellung, um seine Nachteile gegenüber dem Computer teilweise aufzuwiegen. Ähnlich wie der PC funktionieren auch Insektenstaaten, die sich gemäss einem festgelegten Programm verhalten.

Bei Insektenstaaten sind die einzelnen Individuen nicht in der Lage, den Sinn ihrer Tätigkeit zu erfassen, sie verhalten sich nach vererbten Programmen und reagieren bei

Veränderungen der Bedingungen auf bestimmte Reize, die von der Königin oder Artgenossen ausgesendet werden. Im Unterschied dazu funktionieren menschliche Unterstellte nicht aufgrund eines starren genetischen Programms, sondern reagieren auf Umwelteinflüsse, persönliche Bedürfnisse, Situation, Ziel und der Qualität der Führung.

Die Übertragung des Führungsverhaltens von höheren Säugetieren auf die menschliche Gesellschaft ist, abgesehen von gemeinsamen Grundmustern, nicht zielführend. Die organisatorischen Abläufe in menschlichen Organisationen mit Gesetzen, Reglementen und Bestimmungen sind andersartig, die Beanspruchung von Führungskräften ist viel grösser und die Aufgaben komplexer und vielfältiger als die von selbst weit entwickelten Tiergemeinschaften. Als Beispiel dafür sei auf Zwygart (2012, S. 42 ff) hingewiesen, der den Tagesablauf von Topmanager protokollierte, die ruhelos von einem Termin zum nächsten eilen und dabei ständig mit Mitarbeitenden und Kunden kommunizieren.

Die Führung bei höheren Säugetieren basiert auf der Wechselbeziehung von Dominanz und Unterwerfung. Dieses Verhalten zeigt Parallelen zum oben diskutierten Milgram-Experiment. Auch hier verhalten sich die meisten Versuchspersonen unterwürfig gegenüber den Befehlen des als kompetent und dominant wahrgenommenen Versuchsleiters und sind bereit, Dinge zu tun, die sie aus eigenem Antrieb nicht tun würden.

Das Ingroup – Outgroup-Verhalten¹⁴ ist auch bei Tieren stark verbreitet. Tiere, die als fremd erkannt werden oder nicht den eigenen Gruppenduft¹⁵ haben, werden abgewehrt, vertrieben oder sogar getötet. Auch erinnert das Imponiergehabe von Alphetieren in der Tierwelt an Verhaltensweisen von dominanten, menschlichen Führungspersonen. Evolutionsgeschichtlich gesehen war dieses Verhalten bei höheren Tieren offensichtlich erfolgreich, sonst hätte es sich nicht durchgesetzt. Herrschaftssymbole sind ebenfalls bei Tieren und Anführern in unterschiedlicher Ausprägung zu beobachten. Neben diesen

¹⁴ Die gegensätzlichen Begriffe Eigengruppe (engl. Ingroup) und Fremdgruppe (engl. Outgroup) werden in den Sozialwissenschaften verwendet, um Gruppen zu unterscheiden, mit denen man sich identifiziert und denen man sich verbunden fühlt und Gruppen, von welchen man sich abgrenzt (vgl. Gruppenkohäsion) (Mietzel 2005, S. 480).

¹⁵ Die Individuen einer sozialen Gemeinschaft haben einen gemeinsamen, spezifischen Geruch (Gruppenduft, Sippenduft, Sozialduft). Anhand dieses Gruppendufts können in Tiergesellschaften die Gruppenmitglieder von Fremden unterschieden werden (Remane 1976, S. 128 f).

wenigen grundsätzlichen Gemeinsamkeiten von Tier und Mensch in Bezug auf Führung, sind zwar zahlreiche und beträchtliche Unterschiede festzustellen, doch hilft das Studium der sozialen Strukturen bei Tieren, um unser Verhalten im Bereich der unbewussten, emotionalen und affektiven Komponente von Dominanz und Unterwerfung besser zu verstehen.

Die Zusammenarbeit von Mensch und Tier ist in vielen Bereichen vergleichbar mit dem Verhältnis von Alpha- und untergeordneten Tieren. Besonders wird das Verhältnis von Mensch und domestizierten Tieren vom Aspekt des Lehrens und Lernens geprägt. Die Motivation zum Lernen kann dabei durch geeignete Führung gefördert werden. Die These, dass eine Führungsperson mindestens in Teilbereichen auch über grosses fachliches Können verfügen sollte, um seinen Unterstellten „etwas vormachen zu können“, gilt auch bei höheren Säugetieren.

Schliesslich ist die Feststellung von Bedeutung, dass Alphatiere jeweils nur eine kleine Gruppe anführen, denn das persönliche Kennen ist im sozialen Gefüge zentral. Das entspricht in etwa den Verhältnissen der Team- und Gruppenarbeiten in Unternehmungen und passt zur Faustregel: Wirklich Führen kann man nur die, die man auch mit Namen kennt.

2.5 Führungstheorien

Die grosse Zahl der Definitionen *was* Führung ist, kann als Hinweis auf die Komplexität dieses Begriffs gedeutet werden. Bei der Frage, *wie* (erfolgreich) geführt wird, öffnet sich vollends die Büchse der Pandora, denn Führung ist kein Objekt sondern ein Konstrukt (Neuberger 2002, S. 417), also ein Begriff, der nur als Abbildung, als Vereinfachung und Annäherung an die Wirklichkeit verstanden werden kann.

Grundvoraussetzung für Führung sind Erfolgsbedingungen wie Rechtsordnung, Kapitalausstattung, Infrastruktur und insbesondere das Leistungsvermögen der Mitarbeitenden (siehe auch Neuberger 2002, S. 304 f). Das motivierteste Team muss scheitern, wenn Ausrüstung und Produktionsmittel fehlen oder wenn die Angestellten nicht über die erforderlichen geistigen und physischen Voraussetzungen verfügen.

Die Mehrheit der wissenschaftlich anerkannten Führungstheorien beschäftigt sich zur Hauptsache mit der Frage, wie am effizientesten motiviert werden kann. Also wie die Mitarbeitenden am wirkungsvollsten beeinflusst werden, um sich für die Realisierung der definierten Ziele einzusetzen.

Mit keiner wissenschaftlichen Theorie lassen sich soziale Vorgänge und damit auch Führung vollständig erfassen. Beim Versuch, die Realität möglichst umfassend abzubilden, besteht die Gefahr, vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr zu sehen, also die Tendenz viele konkrete Erkenntnisse mit geringem Aussagewert zu erhalten. Im umgekehrten Fall gelingt es zwar, eine übersichtliche und griffige Theorie zu entwickeln, diese bildet aber nur einen eng begrenzten Aspekt der Realität ab. Es kann bei Untersuchungen zu diesem Thema demzufolge nur darum gehen, im Spannungsfeld von Beliebigkeit und selektiver Wahrnehmung eine Annäherung, eine Vereinfachung und im Idealfall eine valide Abbildung der wichtigsten Teilaspekte der Wirklichkeit zu postulieren.

Nachfolgend werden die wichtigsten Führungstheorien überblicksartig dargestellt. Dabei stütze ich mich auf das Fundament der aktuellen Forschung und ergänze die Fakten mit für die Untersuchung weiteren sachdienlichen Überlegungen.

2.5.1 Eigenschaftstheoretisches Konzept

Ende des 19. Jahrhunderts beschäftigte sich Sir Francis Galton (in Benjafield 2010) mit der Studie *Hereditary Genius* und den „*ererbten mentalen und korporalen Eigenschaften grosser Führer*“. Er war damit Wegbereiter für weiterführende Untersuchungen.

Das eigenschaftstheoretische Konzept geht davon aus, dass die Führungsperson alleinentscheidend für Führung ist (siehe Bass 1981). Die postulierten Führungseigenschaften sind demnach Eigenschaften, die einige aufgrund genetischer Voraussetzungen besitzen und andere nicht. Nach dieser Theorie wird Meister und Knecht durch ihre Geburt zu dem, was sie sind.

In den 1920-er, 1930-er und 1940-er Jahren des letzten Jahrhunderts wurde in vielen Studien mittels quantitativen Befragungen versucht, Führungseigenschaften zu identifizieren. Dabei ging es um folgende Fragen: 1. Welche Eigenschaften haben Leader? 2. Wie unterscheiden sich Führende und Geführte? 3. Wie unterscheiden sich gute von schlechten Führungskräften? Bass (1981, S. 37-77) geht von 26 verschiedenen Führungseigenschaften aus. Die untersuchten Kriterien reichten von der physischen Erscheinung über kognitive Eigenschaften bis hin zu sozialen Kompetenzen. Der „Big-Five-Ansatz“ reduzierte die Kriterien auf Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Offenheit (Neuberger 2002, S. 230). In verschiedenen Untersuchungen wurden die Zusammenhänge zwischen Führungseigenschaften und Erfolg überprüft. Die Validität war aber schwach, mit Ausnahme der Intelligenz, die eine etwas grössere Signifikanz aufwies. Augenfällig ist die grosse Streuung der verschiedenen Ergebnisse (Neuberger 2002, S. 231). Insgesamt waren die Resultate aber für die Befürworter der Eigenschaftstheorie ernüchternd. Gemäss Wiendieck (1993, S. 283) ist die Varianz zwischen Eigenschaften und erfolgreicher Führung über alle Studien gemittelt kaum höher als 10%. Auf einer solchen Basis lassen sich mit dieser Theorie keine fundierten Aussagen machen.

Eine Wiederbelebung erhielt das eigenschaftstheoretische Konzept durch den Assessment-Center-Ansatz (Bray & Grant 1966)¹⁶sowie durch das GLOBE-Projekt¹⁷ (Neuberger 2002).

Obwohl keine wissenschaftlich verifizierbaren Führungseigenschaften gefunden wurden, hält sich in der Bevölkerung unbeirrt der Glaube an die scheinbar überdurchschnittlichen Führungseigenschaften ihrer lokalen Führungspersonen. Dabei werden nicht nur geistige und charakterliche Merkmale wie Intelligenz, Mut und Ausdauer, sondern auch körperliche Kriterien wie Grösse, Stärke und Sportlichkeit bewundernd festgestellt (Laustsen & Petersen 2015). Wie lässt sich dieser Widerspruch zwischen den Erkenntnissen wissenschaftlicher Studien und der Volksmeinung erklären?

¹⁶ Der Assessment-Center-Ansatz (AC- Ansatz) beinhaltet umfangreiche Befragungen und Interviews bei der Evaluation von Führungspersonen. Das AC-Verfahren wird auch heute noch als Ergänzung zur Beurteilung von Führungskräften eingesetzt.

¹⁷ GLOBE steht für Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Programm. Im GLOBE - Projekt wurden 382 Führungsattribute generiert, mit dem Ziel die herausragenden Führungseigenschaften zu evaluieren. Es konnte gezeigt werden, dass verschiedene Kulturen unterschiedliche Akzente für besondere Führungseigenschaften stellen (Neuberger 2002, S. 253), ohne dass die grundsätzlichen Mängel dieses Ansatzes behoben werden konnten.

Dazu folgendes Beispiel: Von Jürg Jenatsch¹⁸, ein heute noch oft als „Freiheitsheld“ gefeierte Bündner des 17. Jahrhunderts, wurde über Generationen behauptet, dass er all seine Zeitgenossen geistig und körperlich um mehr als Kopfeslänge überragte, was als Merkmal seiner beeindruckenden Führungsqualitäten interpretiert wurde. Eine Exhumierung der Leiche von Jenatsch im Jahre 2012 ergab eine errechnete Körperlänge von rund 1 Meter 70, also nur etwa 3 Zentimeter grösser als die Durchschnittsgrösse der männlichen Bevölkerung Graubündens im 17. Jahrhundert (Janosa 2012, S. 47 f).

Dieses Beispiel veranschaulicht, dass einflussreichen Personen im Nachhinein scheinbare Führungseigenschaften zugesprochen werden können, die objektiv betrachtet weder ganz zutreffend sind noch in Zusammenhang mit dem Führungserfolg gestellt werden können. Andererseits liegt die Vermutung nahe, dass viele populäre Führungspersonlichkeiten Eigenschaften besitzen, mit denen sie ihre Leute in hohem Masse beeindrucken können. Diese Merkmale lassen sich allerdings, wie in obigem Beispiel beschriebenen, nur ungenügend quantifizieren. Es ist, unwissenschaftlich gesprochen, „das gewisse Etwas“, das den Unterschied macht. Offensichtlich ist der Glaube der Geführten an die Eigenschaften ihrer Führungspersonen ein Grund für den nach wie vor populären Ansatz der Eigenschaftstheorie. Bei der Darstellung der charismatischen Führung soll dieser Gedanke nochmals aufgegriffen werden.

Insgesamt ist das eigenschaftstheoretische Modell trotz den umfangreichen Untersuchungen fehlerhaft und unvollständig. Einerseits setzte sich die Erkenntnis durch, dass es *die* Führungseigenschaften nicht gibt. Andererseits wird die Wechselbeziehung zwischen Führung und Geführten, der Situation sowie der Führungshandlung nicht berücksichtigt (Neuberger 2002, S. 35).

2.5.2 Verhaltenstheoretischer Ansatz

In den 1950-er Jahren verlagerte sich die Führungsforschung hin zum verhaltenstheoretischen Ansatz, der sich auf das Verhalten von Führungspersonen fokussierte. Dabei wurden verschiedene Führungsstile untersucht, Befragungen

¹⁸ Jürg Jenatsch lebte von 1596 bis 1639. Er war während des 30-jährigen Kriegs die mächtigste und umstrittenste militärische und politische Führungsperson Graubündens (Head 2012).

durchgeführt und Verhaltensweisen in Gruppen analysiert. Besonders erwähnenswert sind die verschiedenen Führungsstil-Experimente von Kurt Lewin (Lewin, Lippitt u. White 1939). Lewin und seine Mitarbeiter „spielten“ in Experimenten verschiedene Führungsstile durch. Lehrer wurden angewiesen, Jugendliche entweder in einem autoritären, demokratischen oder im Laissez-faire-Stil zu unterrichten. Die Analyse der Untersuchungsergebnisse zeigte, dass die Schüler auf den autoritären Stil mit Gehorsam oder aber mit Aufbegehren reagierten. Innerhalb der Gruppe wurde aggressives Verhalten sowie die Tendenz, „Sündenböcke“ zu isolieren, festgestellt. Der demokratische Führungsstil sorgte für Motivation, Selbständigkeit, Individualität und Kooperation. Die Abwesenheit von Führung beim Laissez-faire-Stil schliesslich bewirkte fehlende Arbeitsorientierung und verhinderte ein harmonisches Gruppenklima (Wiendieck 1993, S. 288).

Eine Forschungsgruppe unter der Leitung von Stogdill (1974) wurde durch die OHIO-Studien bekannt. Angestellte wurden gebeten, in umfangreichen Fragebogen das Verhalten ihrer Vorgesetzten zu beurteilen. Die Auswertungen zeigten, dass die Beurteilungen sich in zwei Bereiche aufteilen lassen, nämlich in aufgaben- und mitarbeiterorientiertes Verhalten. Blake und Mouton (1968) entwickelten daraus das „Leadership Grid“, ein Verhaltensgitter bei dem die x-Achse die Ausprägung der Aufgabenorientierung darstellt und die y-Achse die der Mitarbeiterorientierung (siehe Abbildung 4).

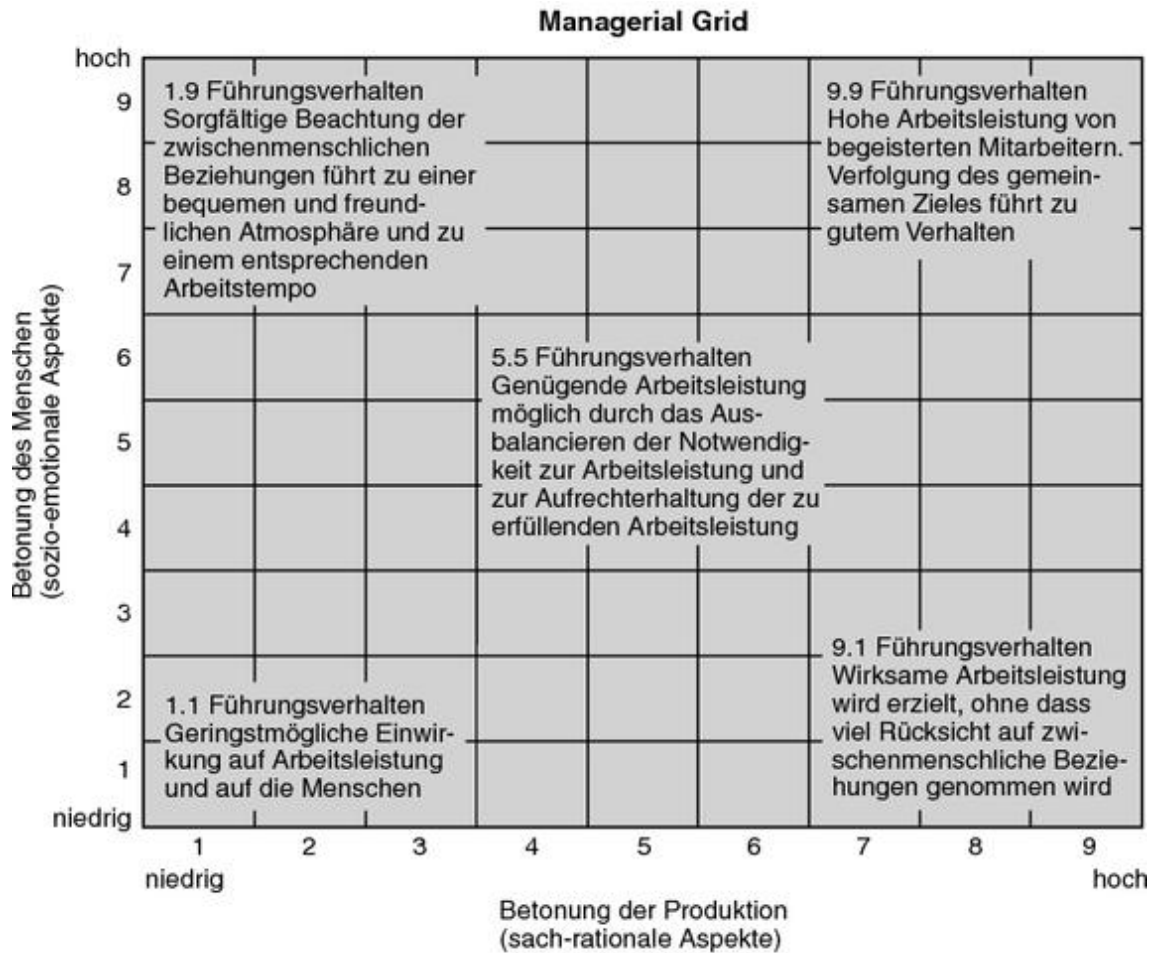


Abb. 3: Managerial Grid

(Quelle: Blake und Mouton 1968)

Abbildung 3 veranschaulicht, wie je nach Situation und Aufgabenstellung sich eher der aufgaben- oder der mitarbeiterorientierte Stil bewährt. Die Maximierung beider Bereiche wurde als erstrebenswert beurteilt.

Bales & Salter (1955), Lewin, Lippitt und White (1939) untersuchten die unterschiedlichen Führungsstile von Tüchtigkeit und Beliebtheit (siehe Hofstätter 1963, S. 362). Auch in der OHIO-Schule durch Stogtill (1974) und Nachreiner (1978) wurde diese Unterscheidung untersucht. Die Studie kam zum Ergebnis, dass der richtige Mix von leistungs- und mitarbeiterorientierter Führung situationsabhängig ist. Ein guter Führungsstil ist demnach mehrdimensional. Mit dieser Feststellung wurde der Weg hin zu einem interaktionstheoretischen Ansatz geebnet.

Dieser Führungsansatz stellt im Vergleich mit eigenschaftstheoretischen Modellen einen Fortschritt dar, indem Strukturen der Führung aufgezeigt werden, die wenigstens in der Tendenz Aussagen über die Wirkung von Führung zulassen. Auch darum erfreute sich dieser Ansatz in den ersten Jahren grosser Beliebtheit und fand Eingang in viele Managementseminare. Allerdings muss festgestellt werden, dass die detaillierten Befragungen der Unterstellten weniger ein objektives Bild der Führungspersonen vermitteln, als vielmehr etwas über die Befragten aussagen (Wiendieck 1993, S. 289). Neben dieser methodischen Schwäche besteht, wie bei anderen Theorien, das grundsätzliche Manko, dass nur Teilbereiche der realen Führung abgebildet und andere Teile dieses komplexen Phänomens ausgeblendet werden.

2.5.3 Interaktionstheoretischer Ansatz

Die zwei oben diskutierten Führungsansätze legen den Fokus auf die Führungspersonen. Der interaktionstheoretische Ansatz richtet nun das Augenmerk auf die Wechselbeziehung von Führung und Geführten (Wiendieck 1993, S. 290). Einen wichtigen Beitrag zu diesem Ansatz leistete Fiedler (1967) mit seinem Kontingenzmodell. In vielen Untersuchungen wurde die Führungssituation durch folgende Elemente beurteilt: 1. Führung-Geführte-Beziehung, 2. Aufgabenstruktur und 3. Positionsmacht des Führenden. Bei diesen Studien von Fiedler ist der LPC- Wert (Least-Preferred-Coworker-Wert) eine wichtige Grösse. Leader mussten in achtstufigen Skalen ihren am wenigsten geschätzten Mitarbeitenden beurteilen. Eine positive Beschreibung, also ein hoher LPC-Wert, wurde als Hinweis auf einen mitarbeiterorientierten Führungsstil interpretiert und ein tiefer LPC-Wert als Ausdruck eines aufgabenorientierten Führungsstils. In weiteren Studien stellte Fiedler eine Wechselbeziehung von Führungsstil und Situation fest. Das heisst, dass je nach Situation ein unterschiedliches Führungsverhalten gefordert ist. Auch Wofford (1982) leistete mit seiner Forschung der „Leader-Environment-Follower-Interaktion“ einen Beitrag zur interaktionstheoretischen Führungstheorie. Neuberger (2002, S. 156) unterstützt diesen Gedanken. Auch nach seiner Meinung besteht eine Wechselbeziehung zwischen Führungsperson, Mitarbeitenden und dem Umfeld.

Zur Veranschaulichung dieses Ansatzes zwei Beispiele: Bei einem Rettungseinsatz wird der Platzkommandant seinen Leuten knapp und klar die nötigen Befehle erteilen, das eingespielte Team funktioniert aufgabenorientiert. Diskussionen über Motivation und

Befindlichkeit der Mannschaft wären in dieser Situation der Aufgabenerfüllung nicht dienlich. Im Gegensatz dazu ist es denkbar, dass in einem Seminar, das die Optimierung der Zusammenarbeit zum Thema hat, über das Arbeitsklima, persönliche Zufriedenheit und Verbesserungsvorschläge diskutiert werden, der Seminarleiter also mitarbeiterorientiert führt.

Der grosse Fortschritt der interaktionstheoretischen Ansätze gegenüber den bereits diskutierten Theorien besteht in der Erkenntnis, dass (erfolgreiche) Führung auch situationsabhängig ist oder anders gesagt, dass der Führungsstil den Erwartungen der Geführten entspricht (Wiendieck 1993, S. 293). Auch gilt die Erkenntnis in der Führungsforschung als unbestritten, dass eine Wechselbeziehung und Abhängigkeit zwischen der Führungsperson und den Geführten besteht. Folgendes Beispiel soll diese wichtige Erkenntnis veranschaulichen: Ein als Haudegen bekannter Kommandant eines Infanterie-Regiments, der von seinen Untergebenen bewundert und zum Teil sogar gefürchtet wurde, fuhr bei Nacht und Schneefall mit seinem Fahrer über einen verschneiten Alpenpass, gefolgt von einem Auto mit italienischen Kontrollschildern. Die Fahrzeuge blieben kurz nach der Passhöhe im Schnee stecken und die Eingeschlossenen mussten die Nacht in ihren Fahrzeugen verbringen. Ganz in seiner Funktion als Offizier, gab der Truppenkommandant seinem Fahrer und den zwei jungen Italienern aus dem anderen Wagen Anweisungen, wie sie sich auf die kühle Nacht vorzubereiten haben. Zum grossen Erstaunen des Offiziers, dachten die zwei Italiener aber nicht daran, den in italienischer Sprache gesprochenen Anweisungen Folge zu leisten. Sie zündeten sich während der Befehlsausgabe sogar eine Zigarette an und verzogen sich in ihr Fahrzeug. Mit dem Fehlen der Gefolgschaft löste sich die Führung plötzlich in nichts auf. Als am nächsten Morgen Rettung von seiner Truppe kam, wirkte die Befehlsgewalt des hohen Offiziers wieder. Das Vorgefallene wurde vom Fahrer, nicht vom Kommandanten kolportiert. Dieses Beispiel zeigt die Abhängigkeit der Führungsperson von den Geführten. Die Führung verliert ihre informelle Macht, wenn sich das Gegenüber nicht als Untergebener fühlt.

In Abbildung 4 wird dieser Gedanke der gegenseitigen Beeinflussung von Führungsperson, Mitarbeitende und Situation grafisch dargestellt.

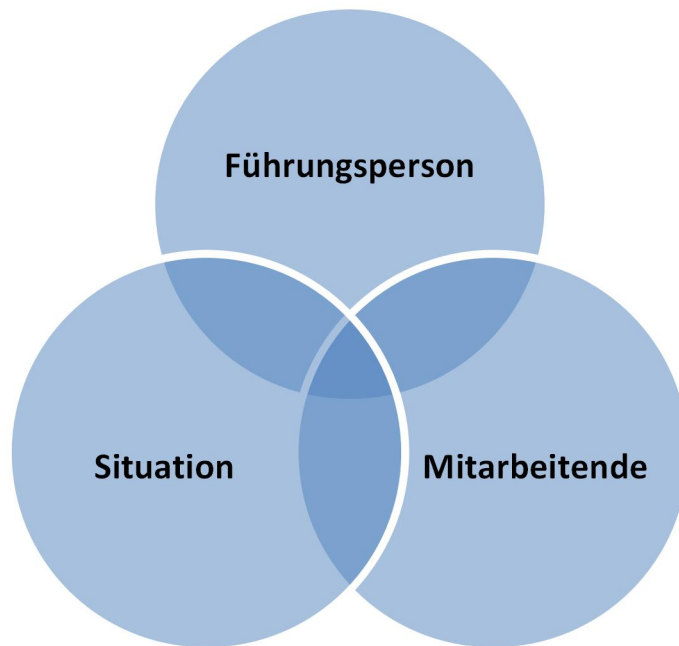


Abb. 4: Beeinflussung von Führungsperson, Mitarbeitenden und Situation
(eigene Darstellung)

Als Schwachpunkt des interaktionstheoretischen Ansatzes erweist sich nach meiner Beurteilung das Konstrukt des LPC-Wertes. Dieses ist zwar ein innovativer Gedanke, gibt aber kein hinreichendes Indiz für ein aufgaben- oder mitarbeiterorientiertes Verhalten. Auch kann diese Theorie naturgemäss nur einen Teil der realen Führung abbilden.

Eine wichtige und nach meiner Meinung richtige Aussage macht das interaktionstheoretische Modell aber mit dem Hinweis auf die Wechselbeziehung von Führung und Umfeld, von Führung und Geführten sowie auch von Geführten und Umfeld.

2.5.4 Charismatische Führung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der charismatischen Führung geht auf Max Weber zurück (in Bendix 1964).

Das Wort Charisma leitet sich vom griechischen Wort ‚charis‘ (Gnade) und der Nachsilbe ‚-ma‘ (Gabe, Geschenk) ab (Neuberger 2002, S. 143). Nach Steyer (1995, S. 21) lässt sich im heutigen Sprachgebrauch dieser Terminus mit „Berufung“ oder

„begnadete Führung“ übersetzen. Es ist offensichtlich, dass sich diese Bedeutung kaum sachlich begründen lässt. Einerseits zeigt die Erfahrung, dass es solche Phänomene in mehr oder weniger deutlicher Ausprägung tatsächlich gibt, andererseits aber fehlen weitgehend wissenschaftliche Methoden zur Überprüfung ihrer Wirksamkeit. Darum beschränkt sich die Forschung hauptsächlich auf die Beschreibung der Rahmenbedingungen. House & Singh (1987, S. 684 f) sprechen der charismatischen Führungsperson im Bereich von Intuition, Gespür und Ahnung teilweise angeborene Fähigkeiten zu, was bei den Geführten Faszination, Identifikation und Glaube an den Leader zur Folge hat. Die Führungsperson wird von den Unterstellten als authentisch, glaubwürdig und erfolgreich wahrgenommen.

Die Fähigkeit, in kritischen Situationen auf dem „Seelenklavier“ der Mitarbeitenden die richtigen Töne zu treffen, kann entscheidend sein. Die wichtigste Emotion, die Unterstellte einer Führungsperson entgegenbringen können, ist das Vertrauen. Vertrauen sowohl in ihre fachlichen Fähigkeiten als auch in ihre Absicht, sich uneigennützig für die gemeinsame Sache und die Belegschaft einzusetzen. Gerade letzteres ist in Krisensituationen besonders wichtig. Die Ausstrahlung von Tatkraft, Mut und Klarheit entfaltet dann die ganze Wirkung, wenn diese Eigenschaften getragen werden von Menschlichkeit, Solidarität und Empathie (siehe dazu auch Hintz 2018).

Charismatische Führung zeigt gemeinsame Komponenten mit dem eigenschaftstheoretischen Konzept (2.5.1). Es erstaunt, dass mehrere Jahrzehnte nach dem vom Taylorismus¹⁹ geprägten und stark kritisierten Ansatz der Fokus wieder auf Führungseigenschaften gelenkt wurde. Einerseits ist erwiesen, dass es *die* Führungseigenschaften nicht gibt (Neuberger 2002)²⁰, andererseits scheinen gewisse Personen über eine ausserordentliche Ausstrahlung zu verfügen, die sie in den Augen ihres Umfeldes als besonders geeignete Führungspersonen erscheinen lässt. Damit wird einmal mehr bestätigt, dass das Phänomen Führung mit Theorien nur teilweise beschrieben, nicht aber in seiner ganzen Tragweite erfasst werden kann.

¹⁹ Als Taylorismus bezeichnet man das von dem US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856–1915) begründete Prinzip einer Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen, die von einem auf Arbeitsstudien gestützten und arbeitsvorbereitenden Management detailliert vorgeschrieben werden und für die der Begriff Scientific Management geprägt wurde (Taylor 1919).

²⁰ Die vielen verschiedenen Studien stimmen nur darin überein, dass Intelligenz das valideste Führungsmerkmal ist (Bass 1981).

Das Modell der charismatischen Führung war Wegbereiter für die transformationale, transaktionale und die visionäre Führung (siehe Kapitel 2.5.5.1, 2.5.5.2 und 2.5.5.3). Obwohl der Ansatz der charismatischen Führung einen wichtigen Teil der Führung abbildet, gelang es nicht, daraus für die Praxis eine verwertbare, griffige Theorie zu entwickeln.

2.5.5 Weitere Theoriekonzepte

Nachdem überblicksartig auf die bekanntesten Führungskonzepte eingegangen wurde, werden noch weitere Ansätze aufgelistet, die allerdings meist nur Nebenaspekte der Führung beleuchten und nicht als eigenständige Führungstheorien zu betrachten sind.

2.5.5.1 Transformationale Führung

Die Theorie der transformationalen Führung²¹ wird seit der Mitte der 1990-er Jahre in der Wissenschaft vermehrt diskutiert. Sie beschreibt die Umwandlung von egoistischen Werten und Verhaltensweisen der Unterstellten hin zu langfristigen, übergeordneten Zielen der Führungsperson oder der Unternehmung. Diese Transformation soll die Motivation der Mitarbeitenden erhöhen und Loyalität und Respekt gegenüber den Vorgesetzten bewirken (Bass 1985). Dieser Ansatz geht davon aus, dass sich durch den Einfluss der charismatischen Führungsperson die Geführten im Sinn und Geist des Leaders verhalten; also nicht nur isoliert die aufgetragene Arbeit erledigen, sondern im Gegenteil die Visionen des Vorgesetzten verinnerlichen und damit eine Veränderung im eigenen Verhalten vollziehen. Nach Bass (1981) gibt es vier Kategorien um eine solche Transformation bei den Angestellten zu bewirken: Vorbildfunktion, inspirierende Motivation, intellektuelle Anregung und individuelle Unterstützung.

Das folgende Beispiel soll diese Beeinflussung durch den Leader veranschaulichen: In einem Freilaufstall lässt sich oft der Bulle nicht gegen seinen Willen in eine bestimmte Richtung treiben. Der erfahrene Landwirt nimmt darum das grosse Tier mit nur Daumen und Finger am Nasenring und lässt es zuerst dorthin gehen, wo es selbst hin will. Erst nachdem sich beim Tier Vertrauen zum oder Resonanz mit dem Alphetier gebildet hat, kann der Landwirt durch geringfügige Bewegungen am Nasenring das Tier ohne

²¹ Transformieren leitet sich aus dem Lateinischen „transformare“, umformen, umgestalten ab.

Widerstand in die gewünschte Richtung lenken. Wenn das Tier anschliessend noch mit Futter belohnt wird, verstärkt sich die Bindung noch weiter.

Übertragen auf die Führung lässt sich aus diesem Beispiel schliessen, dass die Führungsperson in kritischen Situationen gut daran tut, die Stimmung der Belegschaft aufzunehmen und aufrichtiges Verständnis für die Vorstellungen und Forderungen der Unterstellten zu zeigen. Erst in einer zweiten Phase, wenn das Vertrauen hergestellt ist und sich die Emotionen gelegt haben, können mit dem nötigen Feingefühl die Vorstellungen der Führungsperson schrittweise einfließen. Allerdings behält der Vorgesetzte auf Dauer nur dann das Vertrauen der Belegschaft, wenn er ihre Anliegen mindestens teilweise berücksichtigt. Dass bei diesem Vorgehen der Grat zwischen kluger Führung und Manipulation schmal ist, sei nur am Rande vermerkt.

In Anlehnung an die Erkenntnisse aus der Führung im Tierreich (Kapitel 2.4.1 und 2.4.1.5) kann transformationale Führung als Lernen im Sinne des Vorgesetzten verstanden werden, wie dies bei Jungtieren beobachtet wurde. Allerdings wird dieser Aspekt in den bekannten Führungstheorien nicht thematisiert.

2.5.5.2 Transaktionale Führung

Die transaktionale Führung hat einen Austausch zwischen Arbeitsleistung und Entlohnung durch den Arbeitgeber zum Ziel und wurde von James Downtown 1973 erstmals beschrieben. Sie ist nicht als Gegensatz zur transformationalen Führung zu verstehen, sondern als deren Basis; denn erst wenn Leistung und Entlohnung im Gleichgewicht sind, kann mit Erfolg mit einer Umformung von Werten und Einstellungen begonnen werden.

2.5.5.3 Visionäre Führung

Der visionäre Leader gibt den Mitarbeitenden ein übergeordnetes Ziel vor und überlässt es ihnen, den Weg dorthin zu finden. Visionäre Führung kann nur gelingen, wenn die Gruppenmitglieder sich mit den vorgegebenen Zielen und mit dem Vorgesetzten identifizieren, wenn sich ein Gemeinschaftsgefühl entwickelt und wenn das Arbeiten am gemeinsamen Ziel ein Gefühl von Stolz und Befriedigung auslöst (Menzenbach

2012). Diese Denkweise steht im Gegensatz zur Mentalität vom Dienst nach Vorschrift der transaktionalen Führung. Ein Beispiel dafür ist die bekannte Geschichte vom Bau eines Doms, bei dem Hunderte von Arbeiter beschäftigt waren. Als einer der Steinmetze gefragt wurde, was er hier tue, antwortete dieser nicht eben freundlich: „Das sehen sie ja, ich klopfe Steine“. Nicht weit daneben arbeitete ein anderer, der aber weit motivierter zu Werke ging. Als diesem die gleiche Frage gestellt wurde, gab er zur Antwort: „Ich baue am Dom.“ Offensichtlich machte der erste Arbeiter seinen Job, weil er dafür angestellt wurde, der zweite sah den Bau vor seinem inneren Auge, seine Motivation war Mitgestalter eines grossen Werks zu sein.

Die visionäre Führung bezweckt, die Motivation des Teams zu erhöhen. Dies kann meiner Meinung nach allerdings nur gelingen, wenn die fachlichen Voraussetzungen der Führungsperson vorhanden sind. Fehlen diese, besteht die Gefahr, dass der Leader als Aufschneider und Blender wahrgenommen wird.

2.5.5.4 Attributionstheoretische Modelle

Zu Beginn der Führungsforschung lag das Interesse in erster Linie auf der Führungsperson, der interaktionstheoretische Ansatz rückte dann die gegenseitige Beeinflussung von Leadership, Geführten und Aufgabe ins Zentrum. Der attributionstheoretische Ansatz richtet nun das Augenmerk vollständig auf den Bereich der Geführten: „*Führung findet im Kopf der Geführten statt*“ (Wiendieck, 1993 S. 293). Calder (in Bass & Bass 1977) ging davon aus, dass nur der ein Leader sein kann, der auch als solcher anerkannt wird. Will ein Vorgesetzter erfolgreich sein, muss er der Erwartungshaltung der Geführten entsprechen. Politischen Hoffnungsträger, die eine Verbesserung der Situation versprechen, sollten sie gewählt werden, glaubt man nur zu gerne, auch wenn die Erfahrung zeigt, dass nicht jedes Wahlversprechen umgesetzt wird. Die Entlassung des Trainers einer erfolglosen Mannschaft entspricht im negativen Sinne dem beschriebenen Sachverhalt und nimmt Rücksicht auf die attribuierten Empfindungen von Spielern und Fans.

2.5.5.5 Symbolische Führung

Das Konzept der symbolischen Führung hat bis in die 1980-er Jahre eine untergeordnete Rolle gespielt. Erst nachdem sich die Erkenntnis durchsetzte, dass bei der Führung *„hinter dem Faktischen noch mehr verborgen zu sein scheint“* (Weibler, 1995, S. 1015 in Pütz, 2006, S. 3) und Calder (1977) feststellte, dass Führung auch als Wahrnehmungsphänomen zu betrachten sei, wurde die symbolische Führung zum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Ein Symbol hat gemäss Neuberger (2002, S. 645) einen *„über sich selbst hinausgehenden Verweischarakter auf etwas anderes.“*

Symbole vermitteln Werte und Ordnung. Sie sind sinnstiftend und verhindern Chaos und Orientierungslosigkeit. Im Kontext der interkulturellen Führung erhält die symbolische Führung eine zusätzliche Relevanz, da Symbole in verschiedenen Kulturen unterschiedlich interpretiert werden. Rybnikova (in Lang 2014, S. 242) unterscheidet drei verschiedene Typen von Symbolen: 1. verbale Symbole, wie zum Beispiel Geschichten und Legenden über den Firmengründer. 2. interaktionelle Symbole, wie Firmenfeiern oder Ehrungen von Mitarbeitern und 3. artifizielle Symbole. Dazu gehören beispielsweise die Architektur des Firmengebäudes, Statussymbole wie Logos und Schriftzeichen, das Büro oder das Auto des Chefs sowie Uniformen mit Gradabzeichen. Die gewünschte Wirkung von Symbolen ist der Respekt und die Anerkennung der Geführten und Aussenstehenden. Das Pendant im Tierreich dafür sind zum Beispiel Imponiergehabe, Geweih oder Reviermarkierung.

Auch wenn die Wirkung der Führung durch Symbole in menschlichen und tierischen Sozietäten verstärkt wird, kann ein schwaches oder krankes Alphatier nur mit Imponiergehabe, Statussymbolen und Reviermarkierung alleine seinen Führungsanspruch auf Dauer nicht verteidigen. Ähnlich verhält es sich bei Führungspersonen von Firmen, die nicht über die nötigen Fähigkeiten verfügen. Meist wird sich über kurz oder lang Schall und Rauch verflüchtigen und die Defizite von Leadership und Organisation werden offensichtlich, was zu einem dramatischen Popularitätsverlust bei den enttäuschten Untergebenen und der Öffentlichkeit führt. Das Grounding der ehemals hoch angesehenen Schweizerischen Fluggesellschaft Swissair ist ein Beispiel für den Wertezusammenbruch von Symbolen. In Anlehnung an die Aussage von Watzlawick et al. (2011): *“Man kann nicht nicht kommunizieren“*, gilt wohl auch die Feststellung, dass man nicht nicht symbolisch führen kann, da jedem Verhalten der

Führungsperson neben der realen Auswirkung von den Geführten auch eine symbolische Bedeutung zugeschrieben wird.

2.5.5.6 Systemische Führung

Unter systemischer Führung ist die Interaktion zwischen Führungspersonen, Mitarbeitenden, Kunden, Investoren, Gesellschaft, Kultur und Umwelt zu verstehen. Mittels geeigneter Kommunikationsstrukturen sollen die Beteiligten auf ganzheitliche Ziele ausgerichtet und damit die Selbstorganisation gefördert werden (Autopoiesis) (siehe Pinnow 2011).

Gemäss Luhmann (1984) gibt es keine einheitlichen organisatorischen Wirklichkeiten, sondern Prozesse der Selbstorganisation der Unternehmungen, die einen grossen Teil der Führung übernehmen. Richtig verstandene Selbstorganisation tritt nicht als Konkurrenz zur personellen Führung in Erscheinung, sondern spiegelt einerseits die komplexen Zusammenhänge, Interessen und Strukturen eines modernen Konzerns und ist andererseits ein Hilfsmittel für eine effiziente Führung.

2.5.5.7 Führung durch Menschlichkeit

Trotz verschiedenen Veröffentlichungen, wie zum Beispiel Brockhoff & Panrech (2016) oder Schmiedel (2017), wurde dieser Ansatz in der Führungsforschung bis heute nicht als eigenständige Führungstheorie thematisiert. Allerdings gibt es unzählige praktische Beispiele, die darauf hinweisen, dass Führungspersönlichkeiten durch Bescheidenheit, Respekt, Achtung, Fürsorge, Uneigennützigkeit und Liebe zu den Geführten Gefolgschaft, Begeisterung und Opferbereitschaft auslösen können. Konkret bedeutet das, dass die Gefühle der Führungsperson sich in den Geführten spiegeln. Die austauschtheoretische Führungssicht²² weist in diese Richtung (siehe Lang, R. & Rybnikova, I. 2014, S 121 ff).

²² Diese Führungstheorie besagt, dass der Input der Führungsperson durch den Output der Geführten erwidert wird und umgekehrt (Lang & Rybnikova, 2014).

Auch Neuberger (1976) spricht von einem beziehungsorientierten Führungsverhalten. Neben Offenheit, Zugänglichkeit und zweiseitigem Kommunikationsverhalten, gehört auch allgemeine Wertschätzung und Achtung dazu (Hentze et al. 2005).

Fiedler (1967) hat in seinem Kontingenzmodell (least prefer coworker) diesen Gedanken ebenfalls aufgenommen. Allerdings richtete sich sein Interesse auf den Vergleich von mitarbeiter- und aufgabenorientiertem Führungsstil. Die Möglichkeit, dass eine dauernde empathische Grundhaltung des Führenden ein aufgabenorientiertes Handeln nicht ausschliessen muss, wird von Fiedler nicht thematisiert.

Siebert-Adzic (2016) setzt sich in ihrer Arbeit mit dem Thema „*Bedeutung von Emotionen im Führungskontext*“ auseinander. Dabei geht sie auch auf die Auswirkungen von negativen Gefühlen der Führungspersonen gegenüber den Mitarbeitenden ein.

Führung durch Menschlichkeit geht aber weiter. Das fürsorgliche und wohlmeinende Verhalten des Chefs gegenüber seinen Mitarbeitenden ist als Einstellung zu verstehen, die keine Gegenleistung verlangt.²³ Dazu ein Beispiel: Der Polarforscher Shackleton²⁴ lebte diese Menschlichkeit bei seiner geplanten Südpolddurchquerung vor (Zwygart 2007, S. 83 ff). Als die Expeditionsteilnehmer unter Hunger und Kälte litten, gab Shackleton seine letzten Scheiben Zwieback weiter. Bei der Verlosung der 18 Fellschlafsäcke sorgte er dafür, dass er und die anderen Offiziere die minderwertigen Wollschlafsäcke zugelost bekamen (Weibel 2014, S. 82). Trotz Fürsorge und emotionaler Verbundenheit verlangte er sehr viel von seinen Männern, denn ihm ging es um das Ziel die Antarktis zu durchqueren und er war bereit, dafür alles in die Waagschale zu werfen.

Wie dieses Beispiel zeigt, führte Shackleton gleichzeitig mitarbeiter- und aufgabenorientiert. Er führte menschlich und verlangte trotzdem fast unmenschliches von seinen Leuten. Nach übereinstimmender Meinung aller Expeditionsteilnehmer war

²³ Ein Beispiel für diesen Führungsstil findet sich in dem in der Schweizer Bevölkerung bekannten Ausspruch der vier M von Adolf Ogi (Bundesrat der Schweiz von 1988 bis 2000): „*man muss Menschen mögen*“.

²⁴ Ernest Shackleton, (1874-1922) versuchte als Leiter der Endurance-Expedition erfolglos, die Antarktis zu durchqueren. Es gelang ihm aber dank seinem Geschick als Leader nach 635 Tagen in der Antarktis alle 27 Expeditionsteilnehmer wohlbehalten zurück in die Zivilisation zu bringen (Weibel 2014, S. 80).

es der Führung von Shackleton zu verdanken, dass alle wohlbehalten das Abenteuer überlebten (Zwygart 2007).

Echte persönliche Zuwendung beinhaltet auch das Kennen der Unterstellten mit ihren Stärken und Schwächen. Darum ist Führung durch Menschlichkeit nicht bei einer unbegrenzten grossen Anzahl von Menschen möglich. Ein Vorgesetzter kann also nur so viele Mitarbeitende führen, wie er wirklich kennt. Führung durch Menschlichkeit beinhaltet nicht nur eine positive Grundeinstellung gegenüber Menschen sondern eine persönliche positive Beziehung zu den einzelnen Unterstellten.

Ich bin der Meinung, dass dieser Bereich der Führung einer vertieften wissenschaftlichen Bearbeitung bedarf.

2.5.6 Das Verhältnis von Theorie und Praxis

Das Verhältnis von Theorie und Praxis soll in Abbildung 5 veranschaulicht werden. Dabei stellt die Fläche unter der Gauss'schen Kurve die reale Führung dar und die eingezeichneten Rechtecke die Führungstheorien. Es ist offensichtlich, dass es nie gelingt, die Fläche unter der Kurve mit Rechtecken vollständig abzubilden; immer wird entweder ein Teil der realen Führung nicht berücksichtigt oder Bereiche eingeschlossen, die im Widerspruch zur Führung stehen.

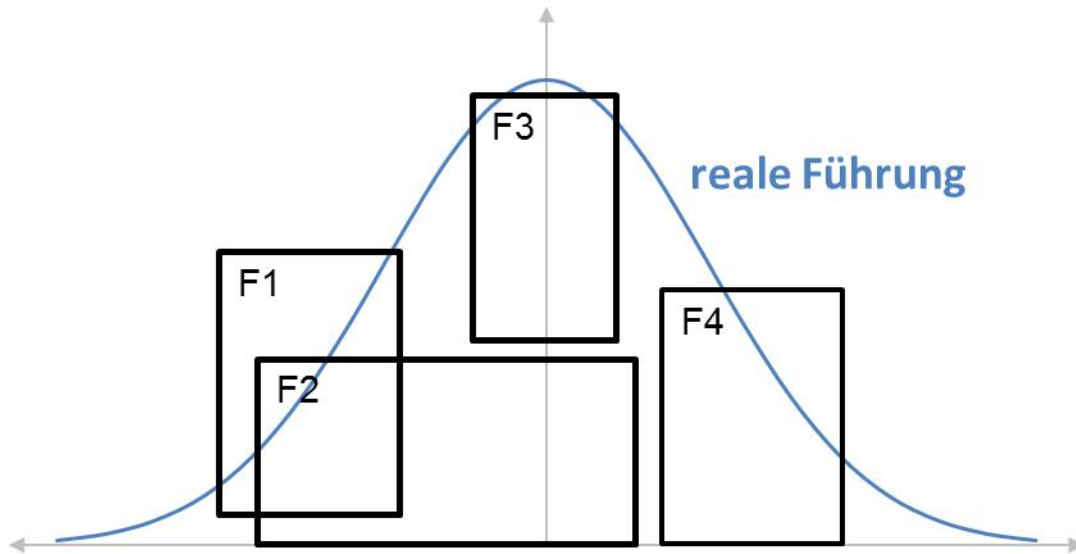


Abb. 5: Verhältnis von Theorie und Praxis
(eigene Darstellung)

Legende zur Abbildung 5

F1: Führungstheorie, die zum Teil falsch ist und nur einen kleinen Teil der realen Führung erfasst (Kapitel 2.5.1 *Eigenschaftstheoretisches Konzept*).

F2: Symbolisiert eine Führungstheorie, die mehrheitlich valide ist, aber nur einen Teil der Realität abbildet. F2 hat Überschneidungen mit F1 und F3 (zum Beispiel Kapitel 2.5.2 *Verhaltenstheoretischer Ansatz*).

F3: Diese Führungstheorie erfasst zentrale Elemente der realen Führung, allerdings werden grosse Teilbereiche nicht berücksichtigt (Kapitel 2.5.3 *Interaktionstheoretischer Ansatz* und 2.5.4 *Charismatische Führung*).

F4: Während F1 hauptsächlich auf die Führungsperson fokussiert ist, richten sich die Ansätze von F4 schwergewichtig auf die Wirkung der Geführten (Kapitel 2.5.3 *Visionäre Führung*, 2.5.4 *Attributionstheoretische Modell* oder 2.5.5 *Symbolische Führung*, u.a.m.).

2.5.7 Führung in einer komplexen Welt

Unter Kapitel 2.5.6 *Das Verhältnis von Theorie und Praxis*, wurde festgestellt, dass die Theorie nie ganz deckungsgleich mit der Praxis ist. Der Grund liegt in der Komplexität

der Realität, die nicht unter kontrollierten Laborbedingungen vollständig abgebildet werden kann. Nachfolgend soll Komplexität und der Umgang damit untersucht werden.

2.5.7.1 Komplex ist nicht kompliziert

Oberflächlich betrachtet könnte man „schwierig“ für ein Synonym der beiden Ausdrücke „komplex“ und „kompliziert“ halten. Bei genauerem Hinschauen zeigen sich allerdings substantielle Unterschiede. „Kompliziert“ ist ein Problem, zu dessen Lösung es Wissen und Können braucht. Der Unterschied zwischen „einfach“ und „kompliziert“ besteht somit nur in den Fähigkeiten der Person, die die Aufgabe lösen muss. Was für den einen kompliziert erscheinen mag, ist für den anderen einfach. Wenn die Lösung einer komplizierten Aufgabe verstanden wird, reduziert sie sich für die betreffende Person zu einer einfachen. Mit dieser Art von Herausforderungen beschäftigt sich die Wissenschaft, insbesondere die Technik, die Mathematik und die klassische Physik. Aufgrund von festgelegten Axiomen und Lehrsätzen lassen sich genaue Prognosen machen, die objektiv stimmen, falls die Ausgangsannahmen richtig sind und keine weiteren äusseren Einflüsse wirken. Die Lösung komplizierter Fragestellungen lässt sich also erlernen.

„Komplex“ hat eine andere Bedeutung. Die Kurzdefinition gemäss Feess (2018)²⁵ lautet: *„Vielfalt der Beziehungen der Elemente eines Systems“*. Die wichtigsten Eigenschaften komplexer Systeme sind gemäss Straubinger (2010, S. 10 ff): 1. Dynamik, also die Veränderlichkeit in Abhängigkeit von Zeit. 2. Vielzahl und Varietät. Hier geht es nicht nur um die Vielzahl von Elementen, sondern auch um die unvollständige Kombinierbarkeit dieser Elemente. 3. Rückkoppelung. Einerseits bringen positive Rückkoppelungen Abläufe durch Selbstverstärkung zum Laufen, andererseits bewirken negative Rückkoppelung Stabilität. 4. Nichtlinearität. Im Gegensatz zu linearen Systemen sind bei nichtlinearen Systemen Ursache und Wirkung nicht mehr proportional zu einander.

Das Wirken von komplexen, dynamischen Systemen wird in verschiedenen Disziplinen der Wissenschaft untersucht, wie zum Beispiel in Finanz-, Natur-, Technik-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Mainzer 2008, S. 7).

²⁵ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/komplexitaet-39259/version-262672>, zuletzt besucht am 06.03.19.

2.5.7.2 Logik und Intuition

Eine wichtige Folgerung aus der Auseinandersetzung mit komplexen Systemen ist deren Unberechenbarkeit. Indem klar quantifizierbare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge fehlen, ist für Prognosen in diesem Bereich die Intuition der Logik überlegen, da es nicht darum geht, noch mehr Informationen zu generieren, sondern im Gegenteil, das Wesentliche zu erfassen und die richtigen Muster zu erkennen.

Um ihr Überleben zu sichern, waren Mensch und Tier in ihrer Stammesgeschichte gezwungen, die komplexen und komplizierten Herausforderungen der belebten Natur zu meistern. Die Mittel dazu waren und sind Logik oder analytisches Denkvermögen für komplizierte Probleme und Intuition für komplexe Aufgaben. Gigerenzer (2008) zeigt in seinen Ausführungen die Wichtigkeit dieser Heuristik, der Intuition oder dem Bauchgefühl, wie er es nennt. Er zeigt auf, dass der ungeübte Golfspieler besser spielt, wenn er sich auf die Koordination seines Handlungsablaufs konzentriert; ganz im Gegensatz zum Profi, der „automatisch“ die richtigen Bewegungsmuster ausführt und durch eine bewusste Konzentration auf den Bewegungsablauf abgelenkt wird. Auf die Führung übertragen kann das bedeuten, dass ein unerfahrener CEO gut beraten ist, die Mitteilung über einen geplanten Stellenabbau der verunsicherten Belegschaft gründlich vorbereitet mitzuteilen. Nur der erfahrene Patron kann mit Erfolg vor seine Leute treten und unvorbereitet, eben intuitiv, sprechen. Offenbar ist das Gehirn in der Lage, dank Erfahrung und Intuition aus wenigen Informationen innert kürzester Zeit die richtigen Schlüsse zu ziehen, wogegen sich bewusste Überlegungen sogar störend auswirken können. Gigerenzer (2008) konnte in vielen Versuchen belegen, dass Probanden, die sich an einfache Faustregeln hielten und nur wenige wichtige Kriterien für die Entscheidungsfindung heranzogen, im Test besser abschnitten als die, die versuchten möglichst viele Informationen zu erhalten.

2.5.7.3 Entscheidungen

Entscheide sind in die Zukunft gerichtet und darum immer mit Unsicherheit behaftet. Entscheide werden nicht nur unter mehr oder weniger komplizierten, sondern

insbesondere auch unter komplexen Rahmenbedingungen gefällt. Diese Entscheide können darum aus der Rückschau betrachtet nicht immer die besten sein. Die minimale Anforderung an die Qualität einer Entscheidung ist, dass sie besser sein muss als kein Entscheid.

Wie oben erwähnt, sind komplexe Systeme nichtlinear, dynamisch und können rückkoppeln. Kleinste Abweichungen können darum in labilen Zuständen zu grössten Veränderungen führen. Horx (2011) spricht in diesem Zusammenhang von „Tipping Points“ oder „Kippunkten“. Das sind jene Stellen, an denen sich eine Entwicklung plötzlich verändert. Es sind also Übergänge, die sich aus einer labilen Gleichgewichtslage heraus durch einen minimalen Einfluss von aussen rasant in die eine oder andere Richtung entwickeln können. Mit einer detaillierten Erfassung von Daten kann diese labile Gleichgewichtslage zwar erkannt und verschiedene Szenarien für den weiteren Verlauf in Betracht gezogen werden. Hingegen lässt sich nicht vorhersagen, welches Szenario eintreffen wird. Bezogen auf die Führung bedeutet das, dass die Veränderung für den Vorgesetzten entweder nicht beeinflussbar sind, etwa ein Sturz des Aktienkurses durch politische Ereignisse oder durch kleinste Massnahmen eines formellen oder informellen Leaders ausgelöst oder verhindert werden. Zum Beispiel kann bei einer protestierenden, aufgebrachten Menschenmenge ein einziger Satz oder gar nur eine Geste dazu führen, dass sich die Menschen wieder beruhigen oder dass Gewalt und Chaos mit unabsehbaren Konsequenzen ausbricht. Der US General Douglas MacArthur sagte: *„It was close; but that's the way it is in war. You win or lose, live or die, and the difference is just an eyelash“*²⁶.

Das Wesen des „Tipping-Points“ lässt sich auch mit „Zufall“ umschreiben und hat in der Führung in kritischen Situationen eine gewisse Bedeutung. Aber nicht nur in der Natur lässt sich komplexes Verhalten beobachten. Wenn ein nicht geschlossenes System mit einem anderen interagiert, entstehen ebenfalls komplexe Muster. Dabei denken wir an die Interaktion von Mensch und Maschine und in die nur schwer einschätzbaren Folgen der in Zukunft wohl noch stärkeren Vernetzung von Maschinen mit anderen Maschinen.

²⁶ https://ww2db.com/person_bio.php?person_id=3, zuletzt besucht am 06.03.19.

Seit der Aufklärung wurden riesige Fortschritte im Lösen von komplizierten Aufgaben gemacht. Der wissenschaftliche und technische Fortschritt hat dazu geführt, dass wir heute über immer kleinere Details immer mehr wissen. Ohne diese Erfolge schmälern zu wollen, gilt es aber zu beachten, dass für den Umgang mit der Komplexität der belebten Natur zudem der Blick fürs Ganze, nicht nur für einzelne Aufgaben, nötig ist.

Übertragen auf die zukünftige Arbeitswelt von Unternehmungen, wird sich diese Dualität noch akzentuieren. In einem Betrieb gibt es Maschinen, Anlagen, Strukturen, Checklisten, Vorschriften und Standards, die vielleicht kompliziert, aber keineswegs komplex sind. Andererseits ist das Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden untereinander, zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen und zwischen der Firma und den Kunden, in höchstem Masse komplex. Diese Ambivalenz lässt sich auch in der Führung beobachten. Einerseits kann ein Vorgesetzter das Handwerk der Führung erlernen, wenn es darum geht, Aufträge zu erteilen, die geleistete Arbeit zu kontrollieren und wenn nötig zu korrigieren. Die Kunst der Führung besteht hingegen darin, die Unterstellten je nach Situation zu motivieren, moralisch zu unterstützen oder zu ermahnen, um gemeinsam ein definiertes Ziel zu erreichen.

Der ursprüngliche Wortstamm von Führung bedeutet "vorangehen" (siehe auch Kapitel 2 *Theoretische Grundlagen: Was ist Führung?*, 2.4.1.3 *Führungsstrukturen bei höheren Säugetieren* und 2.5.4 *Charismatische Führung*). Bei der Führung im Tierreich, bei einer Expedition in der Antarktis oder bei Verschiebungen von Fuchsgruppen, ist dieses Verhalten wörtlich zu nehmen. Im übertragenen Sinne lässt sich dieser Terminus mit „klar und einfach entscheiden“, „mutig Risiko übernehmen“ oder „beherzt die Initiative ergreifen“ umschreiben. Allerdings braucht es für ein solches Vorangehen günstige Voraussetzungen, um das definierte Ziel erreichen zu können. Offensichtlich kann der Leader im übertragenen Sinne gesprochen gleichzeitig nur in eine einzige Richtung gehen. Das heisst, dass die meist nicht nur komplizierte, sondern vor allem komplexe Ausgangslage stark vereinfacht werden muss. Vereinfachung darf aber nicht mit Trivialisierung gleichgesetzt werden. In der Schweizer Armee wird in vielen Taktikkursen die Grundfrage gestellt: "De quoi s'agit-il?", also die Frage, worum es geht, was wichtig, was unwichtig, was nötig, was unnötig ist; kurz, was der Dreh- und Angelpunkt ist. Die Strategie, Schwerpunkte zu setzen und Mut zur Lücke zu beweisen, heisst letztlich zu vereinfachen. Auch bei starker Vereinfachung und Konzentration auf

das Wesentliche gibt es schliesslich verschiedene Alternativen, von denen sich der Verantwortliche trotz beratender Unterstützung des Führungsteams zu entscheiden hat. Entscheiden beinhaltet immer Unsicherheit. Das Abwägen von Vor- und Nachteilen lässt auf unterschiedliche Bewertungsmöglichkeiten einer Situation schliessen. Darum ist es eine wichtige Führungsaufgabe, rechtzeitig aktiv zu entscheiden, auch wenn noch nicht alle Fakten bekannt sind. Unterstützt wird diese Entscheidungsfindung durch Erfahrung und Intuition oder eben „Bauchgefühl“. Dass bei solchen komplexen Aktionen Glück oder Pech oder, neutral ausgedrückt, der Zufall wirken kann, ist in Kauf zu nehmen. Die konsequente und kompromisslose Umsetzung eines gefällten Entscheides ist für die Zielerreichung von grösster Wichtigkeit. Dies aus zwei Gründen: Erstens lässt sich eine in Gang gesetzte Maschinerie nicht ohne grosse Friktionen wieder stoppen und anders ausrichten. Zweitens leidet die Motivation der Mitarbeitenden sehr, wenn ihr Chef nicht genau zu wissen scheint, was er will und sein Verhalten immer wieder ändert: Glaubwürdig zu sein ist zentral für erfolgreiche Führung (siehe Kapitel 2.4.1 *Führung im Tierreich*, 2.5.4 *Charismatische Führung*, 2.5.5.1, *Transformationale Führung*, 2.5.5.5 *Symbolische Führung*, und 2.5.5.7 *Führung durch Menschlichkeit*). Die Einfachheit der Strategie und das Vorgehen des Leaders mit Leidenschaft, Optimismus und Ausdauer sind aus sachlicher und emotionaler Sicht die besten Erfolgsfaktoren.

Pöppel & Wagner (2013, S. 165) weisen nach meiner Meinung zu Recht darauf hin, dass neben Gefühl und Vernunft auch ein dritter Faktor berücksichtigt werden sollte, nämlich die Zeit. In einer Arbeitsgruppe, in der alle Mitglieder versuchen, sich mit ähnlichen Argumenten gegenseitig zu übertreffen, sollte sich die verantwortliche Person für ihren Entscheid Zeit nehmen und nicht aus dem Moment oder der aktuellen Gemütslage heraus handeln. Der richtige Entscheid basiert also auf Logik, dem Erkennen und Zulassen von eigenen und fremden Gefühlen sowie ausreichend Zeit. In vielen Parlamenten besteht die Möglichkeit einer 2. Lesung, die den Faktor Zeit für die Entscheidung nutzt.

Zusätzlich weist Pöppel (2008) darauf hin, dass von Emotionen getragene Entscheidungen die Beteiligten motivieren können. Die Glaubwürdigkeit eines Vorgesetzten wirkt nur, wenn die Unterstellten und Kunden mit Kopf und Herz überzeugt werden können. Johann Wolfgang Goethe lässt Faust in der gleichnamigen

Tragödie von 1808 die Wichtigkeit der emotionalen Überzeugungskraft mit folgenden Worten verdeutlichen (Goethe 1808, S. 43):

*„... Wenn ihr's nicht fühlt,
Ihr werdet's nicht erjagen,
Wenn es nicht aus der Seele dringt,
Und mit urkräftigem Behagen
Die Herzen aller Hörer zwingt.“*

Trotz diesen leicht nachvollziehbaren Argumenten zu Gunsten der Intuition ist es wichtig, auch auf die Schwächen von Bauchentscheidungen hinzuweisen. Das Gefühl für die Beurteilung von komplexen Situationen kann mindestens aus zwei Gründen täuschen. Das Bauchgefühl ist in der Regel unbewusstes Wissen. Dieses Wissen wird über längere Zeit angesammelt, es handelt sich also um Erfahrung. Folglich ist Erfahrung also eine Voraussetzung für erfolgreiche Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“. Wer also nur über wenig Erfahrung verfügt, sollte demnach vorsichtig sein bei intuitiven Entscheidungen. Zum Zweiten kann Intuition nur dann ein guter Ratgeber sein, wenn die vorliegende Fragestellung nicht grundsätzlich neu ist. Problemlösungen nach dem Motto „Das haben wir schon immer so gemacht“, versagen in neuen Situationen, wenn zum Beispiel eine analoge Denkweise auf ein digitales Problem trifft oder wenn in unserer Wahrnehmung die Veränderung einer Situation linear erscheint, sich in Wirklichkeit aber exponentiell verändert. Hier ist die Faustregel „Ausserordentliche Probleme erfordern ausserordentliche Lösungen“, sinnvoller.

Somit lässt sich feststellen, dass die Basis einer erfolgreichen Führung Fachwissen ist, auf dem ein von Vernunft geleitetes, kalkulier- und lernbares Handwerk aufbaut. Damit lassen sich komplizierte Probleme sinnvoll lösen. Erst danach ist Intuition gefragt. Der Tipping Point oder der Zufall haben besonders in kritischen Situationen einen wichtigen Anteil, der auch mit Intuition allein nicht vollständig erfasst werden kann. Intuition und das Glück des Tüchtigen wirken bei komplexen Herausforderungen, bei denen Faktenwissen nicht ausreicht. Struktur und Handwerk sind also notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen. Für eine gute Führung braucht es auch Erfahrung und Intuition.

„Komplex“, „kompliziert“, „Logik“ und „Intuition“, sind Begriffe, die höchstens als Markierungspfähle zu betrachten sind. Die reale Führung ist das Netzwerk dazwischen. Es geht dabei nicht um „entweder oder“ sondern um „sowohl als auch“. Diese Polarität

führt zu Unsicherheit, die für Führungskräfte und Mitarbeitende in schwierigen Situationen schwer zu ertragen ist.

2.5.8 Umgang mit Risiken und Krisen

Carrel (2004, S. 113) vertritt die Meinung, dass aufgrund der zunehmenden Komplexität Risiken und damit auch Krisen in Zukunft häufiger und intensiver werden. Somit ist für die Führung der Umgang mit diesen Herausforderung in den nächsten 20 Jahren noch wichtiger.

Risiken können sich zu Krisen entwickeln. Risiken sind immer mögliche negative Ereignisse der Zukunft. Eine Krise ist der Höhepunkt oder der Wendepunkt einer gefährlichen Lage.

Um Schaden zu vermeiden, muss die Gefahr im Voraus erkannt werden und wenn er doch eintritt, gilt es die negativen Auswirkungen des Ereignisses möglichst gering zu halten. Das Erkennen von Risiken und die Bewältigung von Krisen sind besondere Herausforderungen der Führung.

2.5.8.1 Risiken

Gemäss Renn (2014, S. 159) ist Risiko die Wahrscheinlichkeit eines durch eine Handlung oder ein Ereignis ausgelösten Schadens. Es gibt verschiedene Arten von Risiken. Renn unterscheidet fünf verschiedene Arten von Risiken: Risiko als unmittelbare Bedrohung, Risiko als Schicksalsschlag, Risiko als Herausforderung der eigenen Kräfte, Risiko als Glücksspiel und Risiko als Frühindikator für schleichende Gefahren (2014, S. 266).

Das World Economic Forum (WEF) verfasst seit mehr als zehn Jahren jährlich einen Global Risks Report. Die Auflistung solcher globalen Risiken dient als Grundlage für die Beurteilung von möglichen Ereignissen und ist darum von grosser Wichtigkeit.

Für das Jahr 2017 stellte der Report die folgenden fünf grössten und wahrscheinlichsten globalen Risiken dar: 1. Einsatz von Massenvernichtungswaffen, 2. extreme

Wetterereignisse, 3. Wasserkrisen, 4. grosse Naturkatastrophen und 5. erfolglose Migration und Adaption, verursacht durch den Klimawandel.

Risiken können in Bezug auf Schadensausmass und Eintrittswahrscheinlichkeit dargestellt werden:

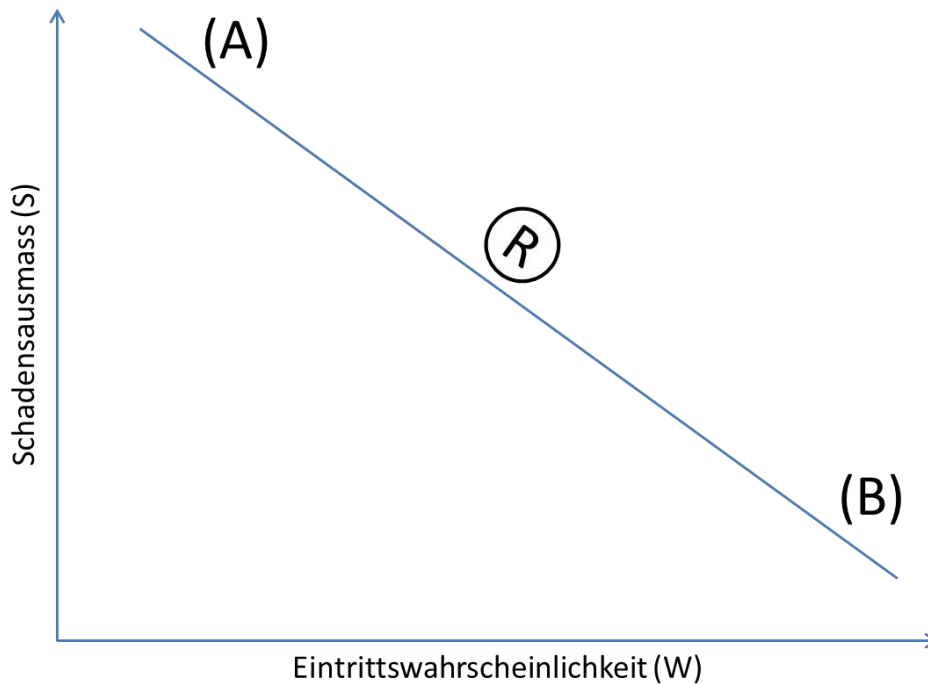


Abb. 6: Schadensausmass und Eintrittswahrscheinlichkeit
(eigene Darstellung)

In Abbildung 6 ist (A) ein Ereignis mit einem grossen Schadenpotential und geringer Eintrittswahrscheinlichkeit, umgekehrt verhält es sich im Fall (B). Beide Ereignisse haben gemäss der Formel $R = W \times S$ den gleichen Betrag und, über eine lange Zeitspanne betrachtet, das gleiche Schadenpotential. Aus der Grafik lässt sich weiter ableiten, dass das Risiko (R) das Produkt aus der Eintrittswahrscheinlichkeit (W) und dem Schadensausmass (S) ist, also $R = W \times S$.

In der Wahrnehmung von Risiken sind aber erhebliche Verzerrungen zu beobachten. Zum Beispiel werden grosse Schadenfälle in der Regel überbewertet im Gegensatz zu den täglichen, wenig spektakulären Gefahren. Auch die persönliche Betroffenheit misst Risiken eine stark überhöhte Bedeutung zu (Renn, 2014. S. 146 f). Zum Beispiel wird ein Flugzeugabsturz, bei dem 100 Menschenleben zu beklagen sind, in der

Öffentlichkeit oft stärker wahrgenommen als die gleiche Anzahl an Menschenopfern, die im Zeitraum von mehreren Monaten im Strassenverkehr zu beklagen sind.

Im Umgang mit Risiken ist die Risikoerkennung nur der erste Schritt, danach müssen die Konsequenzen aus den gemachten Erkenntnissen gezogen werden. Für ein erfolgreiches Risikomanagement ist es darum nötig, dass Möglichkeiten vorhanden sind, die drohende Gefahr zu beseitigen oder wenigstens zu reduzieren. Wenn ein Risiko akzeptiert wird, unabhängig ob aus Toleranz, Gleichgültigkeit oder Machtlosigkeit, bleibt es zwar bestehen, hat aber für die Betroffenen keine Auswirkungen mehr, bis der Schadensfall eintritt. Wenn also die Mitglieder des World Economic Forums ihre jährlichen Risikobeurteilungen nur feststellten, ohne zu handeln, hätten die Reports nur informativen Charakter. Anders würde es sich verhalten, wenn zum Beispiel die Mitglieder des WEF zur Überzeugung gelangen würden, dass die ungenügende Liquidität der Banken ein globales Risiko darstellt und darum den Eigenfinanzierungsgrad erhöhen würden. Dieses Beispiel zeigt, dass die Vermeidung oder Verminderung von Risiken meist mit Kosten und Aufwand verbunden sind. Systemische Risiken, wie etwa die Auswirkungen der Klimaerwärmung, der Rückgang des Grundwassers oder die weltweite Verschuldung, sind Herausforderungen, die nur global erfolgreich bekämpft werden können und darum ist die Versuchung für den einzelnen Staat, Konzern oder Menschen gross, die Risiken, die er selbst mitverursacht hat, zu überwälzen. Der persönliche kurzfristige Nutzen setzt sich oft gegenüber dem langfristigen Vorteil der Allgemeinheit durch.

Es obliegt der Führungsperson, Verantwortung für Risiken der Mitarbeitenden innerhalb des Betriebes zu übernehmen, ebenso wie für Risiken, die die Erreichung der gesetzten Unternehmensziele gefährden. Ein grosses Risiko der Belegschaft einer Unternehmung ist die Gefahr, den Arbeitsplatz zu verlieren. Arbeitsunfälle und körperliche Überanstrengungen konnten dank des Einsatzes von technischen Hilfsmitteln und verschärften Sicherheitsvorschriften seit vielen Jahren kontinuierlich reduziert werden. Gleichzeitig hat in den letzten Jahrzehnten aber auch die psychische Belastung tendenziell zugenommen. Die beschleunigten Arbeitsprozesse der modernen Arbeitswelt können zu Überlastungen führen. Einerseits werden durch Automatisierungsprozesse und durch die Vernetzungen durch das Internet Aufgaben immer schneller erledigt, was zu Spezialisierung und damit zur Entfremdung der Arbeit

führen kann (Bauer 2015) und andererseits wirkt sich die Sorge, den Arbeitsplatz zu verlieren, negativ auf die Psyche aus. Während sich traditionelle Berufe über Generationen hinweg kaum veränderten, scheint in Zukunft kein Stein auf dem anderen zu bleiben. Umstrukturierungen und Automatisierungen werden zu Verunsicherungen in vielen Bereichen führen und die empfundene soziale Sicherheit in der Arbeitswelt wird abnehmen (Flecker 2005). Es ist davon auszugehen, dass Stress und Unsicherheit am Arbeitsplatz das Betriebsklima negativ beeinflussen, was Kündigung, Überlastung und Mobbing zur Folge haben kann (Greve 2015).

Während die ganze Belegschaft von Unternehmungen von den sich verändernden Rahmenbedingungen betroffen sein kann, sind die individuellen Auswirkungen der Verminderung (oder vermeintlichen Verminderung) der sozialen Sicherheit im Beruf ganz verschieden. Unterschiede in der Bewältigung dieser Herausforderungen gibt es aber zusätzlich auch aufgrund von Ausbildung und Alter (siehe Kapitel 4.5.4 und 4.5.5).

Das gesamte System „Arbeit“ befindet sich gemäss Walter et. al. (2013, S. 52) in einem Spannungsfeld von Flexibilität und Sicherheit (Flexicurity). Die Autoren der Studie meinen damit, dass es einerseits darum geht, die Mitarbeitenden „in Bewegung zu halten“ und andererseits, den Angestellten das Gefühl von Geborgenheit zu vermitteln (Employability-Konzept). In gleichem Masse gilt „Flexicurity“ für die organisatorische Ebene. Der Erfolg eines Unternehmens hängt auch davon ab, wie gut es der Führungsperson gelingt, die Balance zwischen Flexibilität und Anpassung auf der einen und Kontinuität und Stabilität auf der anderen Seite zu finden (ebd.).

Siegrist (2001) stellt fest, dass bei schwer abschätzbaren Risiken das Vertrauen in Experten und andere involvierte Akteure, also auch in die Führung, einen wichtigen Einfluss auf die Einschätzung solcher Risiken hat. Führungspersonen müssen sich bewusst sein, dass ein Klima von Unsicherheit und nicht abschätzbaren Risiken sich negativ auf die Arbeitsleistung der Angestellten auswirken kann. Der Vorgesetzte kann die Rahmenbedingungen der Angestellten, wie zum Beispiel Arbeitsverträge, Kündigungsfristen und Weiterbildungsangebote, verbessern. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass innerhalb der vertraglichen Möglichkeiten sich die Leitung gegenüber ausscheidenden Mitarbeitenden sozial verhält. Solches Verhalten wird von der gesamten Belegschaft wahrgenommen und leistet einen wichtigen Beitrag für ein

vertrauensvolles Betriebsklima. Eine zeitgerechte und offene Kommunikation hilft, dass die Betroffenen die eingeleiteten Massnahmen verstehen.

Risiken stehen in Wechselbeziehung zum angestrebten Ziel. Je ambitionierter das Ziel, desto grösser das Risiko, es nicht zu erreichen und umgekehrt. Dieser Grundsatz zeigt sich augenscheinlich bei Geldanlagen: Je solider die Anlage ist, desto geringer ist die Rendite. Je grösser das Risiko ist, desto grösser sind auch die Gewinnaussichten.

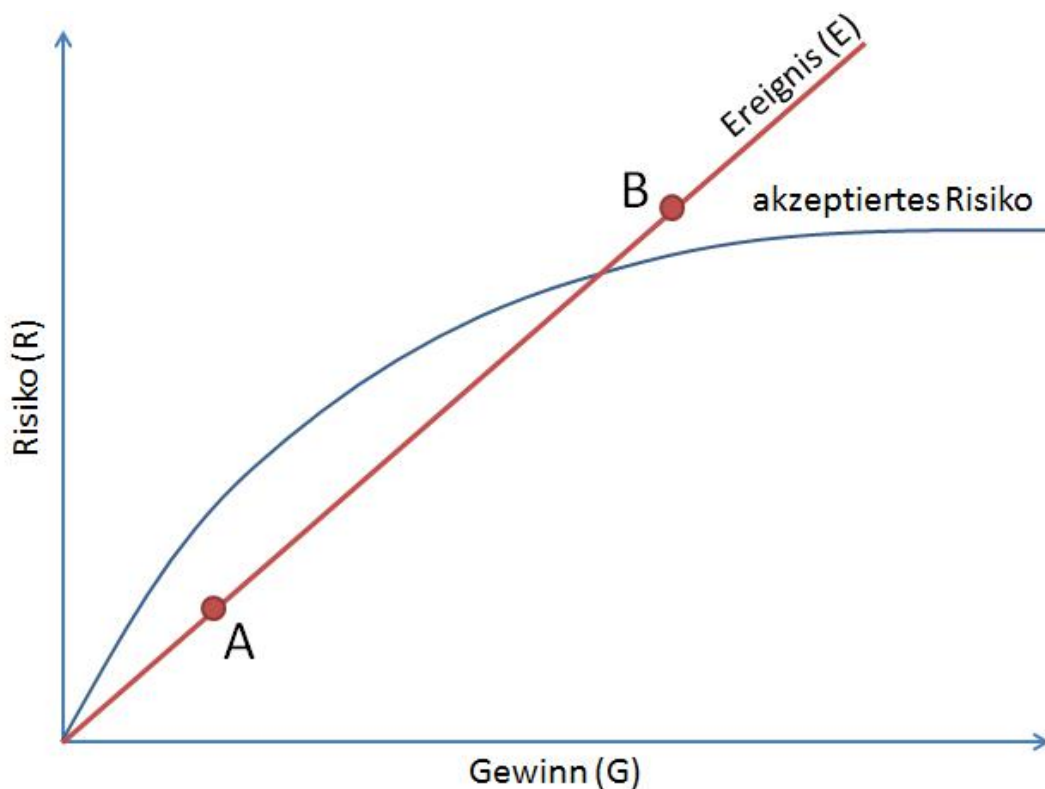


Abb. 7: Verhältnis von Risiko und Gewinn
(eigene Darstellung)

Analog zum oben besprochenen Zusammenhang von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmass, lässt sich auch hier der Zusammenhang zwischen Ereignis (E), Risiko (R) und Gewinn (G) mit der Gleichung $E = G/R$ darstellen. Diese Gleichung bedeutet, dass das Ergebnis der Ereignisse (A) und (B) konstant ist, denn mit der Zunahme der Gewinnaussichten steigt auch das Risiko. Eine wichtige Aufgabe der Führung besteht nach meiner Meinung nicht nur darin, Gewinn und Risiko gegeneinander abzuwägen, sondern vor allem zu entscheiden, welche Risiken, unabhängig vom Gewinn, eingegangen werden dürfen (z. B. (A) in Abb. 7) und welche nicht akzeptiert werden dürfen (z. B. (B) in Abb. 7). Die Festlegung des maximalen Risikos, das eingegangen

werden darf (akzeptiertes Risiko), ist nicht nur eine rechtliche, sondern auch eine ethische Frage und steht in engem Zusammenhang mit den Werten, die ein Leader vertritt.

2.5.8.2 Krisen

Im heutigen allgemeinen Sprachgebrauch wird „Krise“ für alle möglichen Bereiche unseres Daseins verwendet. Für die Auseinandersetzung mit Krisen im Zusammenhang mit Führung halte ich mich an den ursprünglichen griechischen Begriff „krisis“ mit der Bedeutung von „Entscheidung“, bzw. „entscheidende Wende“ (Köhler 2006, S. 19). Diese Bedeutung von Krise wurde in Griechenland um 500 vor Christus vom Historiker Thukydides in der Medizin und im Militär verwendet. Eine Krise ist in der ursprünglichen Bedeutung nach Thukydides noch kein Schadenereignis sondern ein Zustand des labilen Gleichgewichts, in dem sich entscheidet, ob eine Entwicklung positiv oder negativ endet, ob Genesung oder Tod bzw. Sieg oder Niederlage folgt (Koselleck 1982). In Krisensituationen ist somit der Ausweg aus der Krise bereits angelegt. An diesem Wendepunkt des Geschehens ist es möglich, mit geringem Einfluss grosse Wirkung zu erreichen. Darum ist gute Führung gerade in dieser Phase von entscheidender Wichtigkeit. Gemäss Carrel (2004, S 41 ff) können Krisen durch ein Einzelereignis oder eine Vielzahl von Einzelereignissen bzw. durch kausale und vernetzte Ereignisketten ausgelöst werden. Krisen können aber auch durch absichtliches, mut- oder böswilliges bzw. fahrlässiges menschliches Handeln oder Unterlassen verursacht werden. Es ist auch möglich, dass Krisen durch negative Kommunikation entstehen. Schliesslich ist es denkbar, dass eine Kombination der aufgeführten Kriterien zur Krise führt.

Krisen können überraschend, unvorhersehbar oder schleichend eintreten, sie können einmalig sein oder sich in Zyklen immer wieder ereignen. Der Verlauf von Krisen kann ansteigend und abflauend, zyklisch an- und abschwellen oder in Form von einem Verbund verschiedener Teilkrisen auftreten (ebd., S. 43 ff).

Die Folgen von Krisen können gemäss Carrel (2004, S. 49 ff) verschiedenartig sein, sie können weder Schaden noch Nutzen verursachen, können Verluste zur Folge haben wie

auch positive Veränderungen bewirken. Krisen können schliesslich Kettenreaktionen auslösen.

In der Krise ist besonders der Leader gefordert. Die grösste Herausforderung ist die Wahrung der Initiative (siehe Carrel 2004, S. 126 ff). In einem Umfeld von Unsicherheiten und Überraschungen geht es nicht nur darum, richtig zu reagieren, sondern vor allem, rechtzeitig die richtigen Massnahmen zu ergreifen. Wenn zum Beispiel einem Verletzten nicht erste Hilfe geleistet wird, kann später unter Umständen diese Unterlassung auch mit der besten medizinischen Versorgung nicht mehr kompensiert werden.

Gemäss Carrel (2004, S. 129 f) gibt es in Krisen sieben Führungsaktivitäten: 1. Kommunikation, 2. Führungsorganisation, 3. Informationsbeschaffung, 4. Krisensituation erfassen, 5. Entwickeln von Lösungsansätzen, 6. Treffen einer Entscheidung und 7. Umsetzen der Entscheidung.

So sinnvoll diese vorgeschlagenen Aktivitäten auch sind, in der Krise müssen sie unter Zeitdruck richtig und zeitgerecht umgesetzt werden. Dies kann nur durch zielgerichtete Ausbildung und ständiges Üben erreicht werden. Für die Entscheidung braucht es Strategien, für das Handeln, Hilfsmittel, wie zum Beispiel Checklisten.

Zur richtigen Beurteilung der Ausgangslage gehört es nicht nur, das Augenmerk auf den drohenden materiellen Schaden zu richten, ebenso wichtig ist die Beachtung der emotionalen Wirkung auf die betroffenen Menschen. Krisen können die Belegschaft in einem Betrieb in hohem Masse verunsichern. Unsicherheit entsteht durch fehlendes Wissen. Wer alles weiss, braucht nicht zu vertrauen, wer nichts weiss, kann nur hoffen. Wer aber nicht alles weiss, braucht Vertrauen (Dietrich, B. 2011, S. 17) Das Vertrauen in die Führung besteht gemäss Dietrich (2010) in der wahrgenommenen Kompetenz, der Wertschätzung als Mensch und der Ethik des Handelns der Führung. Damit der Leader diesen Ansprüchen gerecht werden kann, braucht er Fachwissen, Menschlichkeit, Authentizität und moralische Werte. Carrel (2004, S. 254) weist zusätzlich darauf hin, dass in Krisen vom Vorgesetzten Kreativität, Überzeugungskraft, Mut und Entschlossenheit, Entscheide zu treffen, gefordert ist. Ein wichtiger Faktor im Umgang mit Krisen ist auch die Kommunikation nach aussen. Im Zeitalter der digitalen

Verbreitung von Nachrichten, werden Berichte über Krisen schneller und einem zunehmend grösseren Publikum zugänglich gemacht. Dieser Trend wird sich in Zukunft noch verstärken. Die richtige Strategie, um diesen Gefahren zu begegnen, ist eine proaktive Kommunikation. Dabei geht es um eine rasche, glaubwürdige, offene und ruhige Offenlegung der Fakten. Nichts befeuert Spekulation und Vorverurteilung stärker als täglich neue „Enthüllungen“, nichts beendet die „Gerüchteküche“ schneller, als klare, einfache und nachvollziehbare Fakten.

Um aber auf diese Weise zu kommunizieren, bedarf es nebst der fachlichen Kompetenz auch Mut und Entschlossenheit der Führungsperson. Carrel (2014, S. 209) meint dazu treffend: *“Perhaps courage is a basic life quality which God give us. It builds up the spirit in crisis. Moments may come when courage alone stands between us and disaster.”*

Nach Herrmann (2012, S. 33 ff) kann der Verlust der Reputation beim Kunden zu negativen Reaktionen führen. Unglücklicherweise kann dieser Effekt auch bei Falschmeldungen eintreten, weil die Richtigstellung nicht rasch oder glaubwürdig genug erfolgt. Nicht nur Kunden, auch Organisationen, die sich von der Krise betroffen fühlen, können auf die Krise eines Unternehmens negativ reagieren (Akzeptanzmarkt, siehe dazu Nolting 2008). Im Weiteren besteht die Gefahr, dass ein Reputationsverlust beim Kunden negative Auswirkungen auf Kapitalgeber wie Banken oder Aktionäre hat. Besonders bei börsennotierten Unternehmungen kann der so genannte Third Person Effekt (Bonfadelli 2004) Auswirkungen zeigen. Dieser Effekt beschreibt die Tendenz vieler Leute zu glauben, dass andere sich – etwa von Massenmedien – stärker beeinflussen lassen als sie selbst. Wenn Aktionäre zum Schluss gelangen, dass eine negative Berichterstattung zu einem Kurssturz führen wird und darum die eigenen Aktien verkaufen, wird durch diesen Verkauf der Wertverlust der entsprechenden Aktie nach dem Prinzip der sich selbsterfüllenden Prophezeiung beschleunigt.

Die zusätzlichen Herausforderungen der Führung in Krisen bedürfen auch zusätzlicher Kapazitäten, da viele Entscheide bei unsicherer Ausgangslage unter Zeitdruck gefällt werden müssen. Dabei bewährt sich, nebst dem überzeugenden Auftreten des Chefs, die Bildung geeigneter Krisenstäbe. Um in ausserordentlichen Situationen erfolgreich agieren zu können, müssen durch vorgängiges Lernen und gemeinsames Üben die Voraussetzungen dazu geschaffen werden (Carrel 2014, S. 265 ff).

Es gilt zu beachten, dass Krisen nicht gleichgesetzt werden können mit Unfällen oder Katastrophen. Diese Ereignisse sind bereits geschehen und die dafür spezialisierten Kräfte arbeiten nach eingeübten Abläufen. Die Führung beschränkt sich dann meist auf Koordinationsaufgaben. Im Gegensatz dazu gilt es für die Führung in Krisensituationen, die Situation zu erfassen und daraus die richtigen Massnahmen abzuleiten. Darum ist der Leader gefordert, in Krisen rasch zu entscheiden, um die negativen Folgen zu vermeiden. Bei Notfällen Katastrophen und Unfällen jedoch rasch zu handeln, um das Schadenmass zu reduzieren (Carrel, S. 95).

Krisen werden aber auch darum zu Krisen, weil sie von Menschen als solche wahrgenommen werden. Das Empfinden und Verhalten der Betroffenen und Interessierten können Krisen verstärken oder abschwächen. In Krisen treffen Verstand und Gefühle, also Rationalität und Emotionalität aufeinander. Diese Feststellung hat zur Folge, dass in Krisen der Kommunikation nach innen und aussen eine besondere Bedeutung zukommt und darum zur Chefsache wird. Wie auch in Abb. 2 (Kapitel 2.2 *Braucht es Führung*), festgestellt wurde, ist Führung in ausserordentlichen Situationen besonders wichtig. In der Krise zeigt sich die Qualität der Führung.

2.5.8.3 Herausforderungen der Führung in Risikosituationen und Krisen

Die Führungsaufgabe besteht im Erkennen von Risiken und zielgerichtetem Handeln. Dieses Risikomanagement ist eine dauernde Aufgabe. Der Leader trägt Verantwortung für seine Mitarbeitenden und für die Umsetzung der getroffenen Massnahmen. Führen heisst auch, Werte zu vertreten. Führungspersonen dürfen deshalb Ziele, die sie als zu risikoreich für Mensch und Unternehmung beurteilen, nicht umsetzen.

In schwierigen Situationen ist das Vertrauen in die Führung innerhalb und ausserhalb des Betriebes sehr wichtig. Vertrauen kann durch Klarheit geschaffen werden. Darum ist die Kommunikation von grosser Bedeutung. Um in Krisensituationen handlungsfähig zu bleiben, eignen sich ad hoc gebildete Stäbe. Damit diese Arbeitsgruppen die geforderten Aufgaben erfüllen können, ist kontinuierliches Lernen und gemeinsames Üben die wichtigste Voraussetzung. Das konkrete Führen in Krisen ist zum grossen Teil lernbar.

Führung in Krisen ist zwar schwieriger, besonders weil unter grösserem Zeitdruck richtig entschieden werden muss. Die Bewältigung von solchen Ausnahmesituationen entspricht aber im Grundsatz den allgemeinen Kriterien von gutem Leadership.

2.5.9 Interkulturelle Unterschiede

Mit der weltweiten Vernetzung und der voranschreitenden Globalisierung (siehe auch Kapitel 4.4.1.1 *IT-Revolution* und 4.4.1.2 *Globalisierung*) nimmt der Kontakt auf wirtschaftlicher, wissenschaftlicher und sozialer Ebene zu anderen Kulturen ständig zu. Grosse Konzerne sind mehr und mehr weltweit tätig. Aber auch die Kundschaft kleinerer Firmen ist zunehmend über die ganze Welt verstreut. Zusätzlich macht die Rekrutierung von Spezialisten nicht an den Kultur- und Landesgrenzen halt. Aufgrund dieser Ausgangslage müssen sich auch Wirtschaftsunternehmen vermehrt mit interkulturellen Verschiedenartigkeiten auseinandersetzen. Oft werden von internationalen Konzernen die Unterschiede der verschiedenen Kulturkreise auf die Sprache reduziert. Doch die Meinung, dass mit der richtigen Übersetzung der Worte auch jedem Zuhörer der gleiche Sinn dahinter vermittelt werden kann, ist falsch. Die Sapir-Whorf-Hypothese (Genkova 2012, S. 209) besagt, dass die Art und Weise des Sprechens das Denken massgeblich beeinflusst und dass die Weltanschauung von der Struktur der Sprache abhängig ist. Was in der einen Kultur eine scheinbar klare und unmissverständliche Aussage ist, kann in einer anderen eine stark abweichende Bedeutung haben. Als Picasso gefragt wurde, warum er die Menschen nicht so male, wie sie wirklich seien, wies er auf die Fotografie einer Frau und fragte: „*sie ist aber sehr klein, oder? Und ein bisschen dünn und flach?*“ (Hellert 2014, S. 55). Dieses Beispiel zeigt, dass das, was wir sehen und wie wir das Gesehene interpretieren, zwei verschiedene Dinge sind.

Ich bin der Meinung, dass grundsätzlich alles sinn- und bedeutungslos ist, solange die Menschen den Dingen und Ereignissen nicht Sinn und Bedeutung geben. Gestützt wird diese These durch die Tatsache, dass verschiedene Kulturen für gleiche Realitäten unterschiedliche Wahrnehmungen, Interpretationen und Handlungsweisen entwickeln.

2.5.9.1 Die Definition von Kultur

Obwohl sich seit einigen Jahrzehnten verschiedene Disziplinen wie Anthropologie, Ethnologie, Soziologie, kulturvergleichende Psychologie, Religionswissenschaften sowie in jüngerer Zeit die Lehre des internationalen Managements mit dem Begriff der Kultur auseinandersetzen, fehlt eine allgemeingültige Definition. Gemäss Suska (2012, S. 7 f) waren die Anthropologen Alfred Kroeber und Clyde Kluckhohn die ersten Autoren, die in den 1960-er Jahren über 160 verschiedene Definitionen von Kultur identifizierten. Die grosse Anzahl von Definitionen ist auch darin begründet, dass sich verschiedene Disziplinen mit dem Phänomen Kultur beschäftigen und sich darum, je nach Sichtweise, andere Inhalte ergaben.

Harry Triandis (1991, S. 306) liefert eine sehr knappe Definition, wenn er feststellt: „*By culture I mean the human made part of the environment.*”

Thomas et al. (2005, S. 22) stellt fest:

„... Kultur strukturiert ein für die Bevölkerung spezifisches Handlungsfeld, das von geschaffenen und genutzten Objekten bis hin zu Institutionen, Ideen und Werten reicht. Das Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen wie z.B. Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung und Begrüssungsritualen gebildet und wird an die nächste Generation weitergegeben.“

Eine Definitionen, die aus Sicht von Kutschker & Schmid (2011, S. 674) für die Anforderungen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre zweckmässig ist, lautet:

„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“

Für die Wissenschaft, die sich auf exakte Aussagen und Definitionen stützt, ist die Untersuchung des Begriffs „Kultur“ anspruchsvoll. Dazu ein Beispiel: Eine mögliche Herangehensweise ist die Methode der quantitativen Befragung. Mit der Auswertung von Fragebogen, die von einer grossen Anzahl von repräsentativen Personen verschiedener Kulturkreise ausgefüllt werden, wird versucht, charakteristische Merkmale und Unterschiede zu erfassen. Dabei besteht einerseits die Schwierigkeit,

dass auch ein sorgfältig übersetzter Text in die jeweilige Landessprache durch den Einfluss der Kultur verschieden verstanden wird und andererseits können Fragen nur eine beschränkte Auswahl von Kriterien abdecken und werden darum nicht alle Merkmale der zu untersuchenden Kultur erfassen können.

Trotz diesen Schwierigkeiten soll nachfolgend versucht werden, den Begriff Kultur in seinen Wesensmerkmalen und Funktionen zu erfassen und die oben beispielhaft beschriebenen wissenschaftlichen Ungenauigkeiten in Kauf zu nehmen.

2.5.9.2 Die Merkmale von Kulturen

Kutschker & Schmid (2011, S. 675 ff) unterscheiden in der Unternehmenskultur die Concepta- und die Percepta-Ebene. Unter Concepta-Ebene verstehen sie generelle Orientierungen wie Weltbilder, Menschenbilder und Gesellschaftsbilder, also Phänomene, die den tieferliegenden Teil der Kultur ausmachen. Daraus leiten sich Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen ab. Die Percepta-Ebene beinhaltet die Gesamtheit der Verhaltensweisen und Artefakte. Sie bezeichnet also die Phänomene, die empirisch wahrnehmbar, beobachtbar und fassbar sind. Kutschker & Schmid veranschaulichen diese zwei Ebenen in der Metapher vom Eisberg im Wasser. Während der Teil der Percepta-Ebene aus dem Wasser herausragt und die sichtbare Spitze des Eisberges bildet, bleibt der grössere Teil, die Concepta-Ebene, unter Wasser und dem Blick des oberflächlichen Betrachters verborgen.

Hofstede & Hofstede (2006) sprechen von „... *einer kollektiven Programmierung des menschlichen Denkens, welches unter den Mitgliedern der verschiedenen Kategorien von Menschen unterschieden werden kann.*“ Sie unterteilen Kultur in Symbole, Helden, Rituale und Werte. Es bildet sich ein sogenanntes Zwiebelmodell, in dem die Symbole die äußerste Schicht einer Zwiebel darstellen. Danach kommen die Helden, die Rituale und schließlich die Werte, die den inneren Teil der Zwiebel bilden.

Thomas (2003, S. 436 f.) beschreibt Kultur als ein Orientierungssystem, welches sich aus der jeweiligen Gesellschaft entwickelt hat und das Wahrnehmen, Empfinden, Denken und Handeln aller Mitglieder beeinflusst und damit zu einem Zugehörigkeitsmerkmal wird. Kulturelle Unterschiede beeinflussen Kommunikation

und Kooperation und haben damit auch einen grossen Einfluss auf die Gestaltung von internationalen Unternehmungen.

2.5.9.3 Funktionen von Kultur

Die gelebte Kultur gibt den dazugehörenden Menschen einen Rahmen, innerhalb dessen Denken, Fühlen und Handeln stattfindet.

Konkret handelt es sich dabei gemäss Ulrich (1984, S 312 f), Dill & Hügler (1987, S. 147-159) und Kutschker & Schmid (2011, S. 676-678) um folgende Funktionen:

Kultur hat eine Orientierungsfunktion, die den einzelnen Individuen vermittelt, was richtig und falsch ist. Kultur bedeutet Sinnstiftung, indem den Handlungen ein tieferer Sinn zugewiesen wird. Kultur kann aber auch für die einzelnen Menschen identitätsstiftend sein, indem eine Einheit nach innen und eine Abgrenzung nach aussen stattfinden. Eine wichtige Funktion von Kultur ist die Koordinations- und Integration. Damit können sich eine soziale Einheit und eine normative Kraft der koordinierten Verhaltenssteuerung bilden. Kultur hat auch eine Ordnungsfunktion, die nicht nur Ordnung, sondern auch soziale Einheit schafft. Kultur dient der Komplexitätsreduzierung, denn sie übernimmt die Funktion eines Filters, der Komplexität reduziert und kanalisiert. Schliesslich hat Kultur auch eine Legitimationsfunktion, denn die soziale Einheit enthält Begründungszusammenhänge, die Verhalten und Haltungen nach innen und aussen rechtfertigen.

Kultur nur auf einen funktionalistischen Hintergrund zu reduzieren, greift zu kurz, denn Kultur existiert unabhängig davon, ob die einzelnen Individuen realisieren, dass sie durch ihre Kultur beeinflusst werden. Oft machen erst Kontakte mit anderen Kulturen die Differenzen sichtbar. Man spricht daher von eigenkulturellen und fremdkulturellen Prägungen (Kutschker & Schmid, 2011, S. 677 f).

Aus der Sicht von internationalen Unternehmungen hat das Zusammentreffen von verschiedenen Kulturen zwei Aspekte: Einerseits können kulturelle Unterschiede eine Bereicherung für den Konzern bedeuten, da andere Sichtweisen auch zu neuen Lösungen führen und durch mehr Kreativität das Entwicklungspotential erhöht wird. Andererseits kann das Zusammentreffen von verschiedenen kulturellen Einflüssen auch

zu Missverständnissen, Fehlinterpretationen, Doppelspurigkeiten und fehlender Effizienz führen. Konzerne, die in fremde Kulturkreise expandieren, laufen Gefahr, dass sich die einheimischen Mitarbeitenden von der ihnen fremden Kultur abgrenzen. Dadurch können sich auf beiden Seiten Vorurteile bilden. Das Ingroup-Outgroup-Verhalten ist ein Mechanismus der Abgrenzung (Helfrich 2013, S. 114) und führt dazu, dass die kulturellen Unterschiede als noch grösser wahrgenommen werden als sie in Wirklichkeit sind.

2.5.9.4 Kultur eng und weit gefasst

Obwohl Einigkeit darüber besteht, dass Kultur eine von Menschen geschaffene, geschichtliche und gesellschaftliche Grösse ist, lassen sich Kulturmerkmale nie eindeutig abgrenzen und vollständig erfassen.

Die gesamte menschliche Spezies hat Gemeinsamkeiten. Jeder Mensch, unabhängig von Umgebung und Kultur, hat in unterschiedlichem Ausmass gleiche Bedürfnisse und Verhaltensmerkmale. Der Ethnologe Antweiler (2009) spricht von 100 bis 200 Gemeinsamkeiten aller Kulturen, vom Abstillen über Begräbnisrituale, Gastfreundschaft, Hygiene, Inzest-Tabu, Vetternverbot bis hin zu Zahlen. Es ist davon auszugehen, dass es grundlegende Emotionen gibt, die über alle Kulturen hinweg universell auftreten und sogar den gleichen Gesichtsausdruck auslösen. Als solche Basisemotionen gelten Freude, Traurigkeit, Ärger, Furcht, Ekel und Überraschung (siehe Helfrich 2013, S. 108). Allerdings kann nicht davon ausgegangen werden, dass das gleiche Ereignis in allen Kulturen die gleichen Reaktionen in der gleichen Stärke auslöst. Man spricht von kulturell geprägten Darbietungsregeln (display rules) (Helfrich 2013, S. 118). Die Redewendungen „ein Indianer kennt keinen Schmerz“ oder „ein Knabe weint nicht“ stellt nicht den Schmerz oder die Trauer des Betroffenen in Abrede, sondern geht von einem kulturell bedingten Unterschied im Umgang mit diesen Reizen aus. Auch vermeintliche Abstufungen kognitiver Fähigkeiten sind oft mehr in kulturellen als in genetischen Unterschieden begründet. So zeigte eine PISA-Studie, dass Schülerinnen und Schüler aus ostasiatischen Staaten denen in Deutschland und den USA in Bezug auf mathematische Leistungen überlegen waren (Klieme et. al. 2010 in Helfrich 2013, S. 93). Allerdings erklärt sich der Unterschied durch unterschiedliche Wertschätzung dieser Fähigkeiten und dem Schulsystem und nicht durch

unterschiedliche kognitive Fähigkeiten. Vielmehr verhält es sich nach meiner Meinung so, dass bei Fachspezialisten die kulturellen Unterschiede kleiner werden. So denken und handeln zum Beispiel Wissenschaftler, die sich mit der gleichen Materie und den gleichen Methoden beschäftigen, ähnlich und sprechen im übertragenen Sinne die gleiche Sprache, es entwickelt sich also eine Subkultur.

Es gibt nicht nur weltweit kulturübergreifende Ähnlichkeiten sondern auch kulturelle Unterschiede auf kleinstem Raum. Zum Beispiel hat ein kleines Land wie die Schweiz vier verschiedene Kulturen und es gibt Unterschiede innerhalb der Kulturen. Sogar zwischen und innerhalb von Familien kann es, bedingt durch Alter, Geschlecht oder unterschiedlichen Erfahrungen, kulturelle Unterschiede geben. Schliesslich ist selbst der einzelne Mensch je nach Stimmung, Ort oder Alter keine gleichbleibende Einheit.

2.5.9.5 Verschiedene Dimensionen zur Identifizierung von Kultur

Einige Autoren haben versucht Dimensionen aufzuzeigen, mit denen die verschiedenen Kulturen zu einander abgegrenzt werden können. Nachfolgend sollen gemäss Kutschker & Schmid (2011, S. 702 ff) sechs Ansätze überblicksartig dargestellt werden:

1. Der Ansatz von Kluckhohn & Strodtbeck (1961) umfasst fünf Orientierungen, nämlich: das Wesen der menschlichen Natur, die Beziehung der Menschen zur Natur, die Beziehung des Menschen zu anderen Menschen, die Zielorientierung des Menschen und die Aktivitätsorientierung des Menschen.
2. Der Ansatz von Hall & Hall (1990) beinhaltet das Wesen der menschlichen Natur, die Beziehung des Menschen zu anderen Menschen, die Zeitorientierung des Menschen und die Aktivitätsorientierung des Menschen.
3. Hofstede & Hofstede (2009) führen die Dimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus / Kollektivismus, Maskulinität / Femininität und die Langfrist- / Kurzfristorientierung, als Kriterien für die Abgrenzung von verschiedenen Kulturen ein.
4. Trompenaars (1993) proklamiert die Unterscheidungsmerkmale Universalismus versus Partikularismus, Individualismus versus Kollektivismus, Affektivität

versus Neutralität, Spezifität versus Diffusität, Statuszuschreibung versus Staterreichung, das Zeitverständnis und die Beziehung der Menschen zur Umwelt.

5. Die GLOBE-Studie (House et al. 2004) untersuchte die Merkmale Unsicherheitsvermeidung, Machtdistanz, institutioneller Kollektivismus, Gruppen-/Familienbasierter Kollektivismus, Geschlechtergleichberechtigung, Bestimmtheit, Zukunftsorientierung, Leistungsorientierung und Humanorientierung.
6. Dülfer & Jöstingmeier (2008) beschäftigten sich mit kulturellen Unterschieden in einem Schichtenmodell, bestehend aus Realitätserkennung und Technologie, kulturell bedingte Wertvorstellungen, sozialen Beziehungen und Bindungen, rechtlich-politische Normen und die Aufgabenumwelt.

Gemeinsam ist diesen verschiedenen Studien, dass sie trotz unterschiedlichen Vorgehensweisen und teilweise unterschiedlichen Kriterien, signifikante kulturelle Unterschiede in den Bereichen Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen Verhaltensweisen und Artefakte feststellten (Kutschker & Schmid 2011, S. 775). Allerdings sind sie wegen der Heterogenität nicht vergleichbar und es lassen sich in diesen Studien auch keine Ursache-Wirkung-Zusammenhänge ermitteln. Die verschiedenen Ansätze zeigen, dass weder der Begriff Kultur noch die aufgeführten Kriterien, auf denen die Befragungen basieren, vollständig und ausschliesslich definiert werden können. Trotz dieser aus wissenschaftlicher Sicht unbefriedigenden Settings, bilden die aufgeführten Befragungen eine Basis, die für weitergehende Untersuchungen genutzt werden kann (siehe auch Kutschker & Schmid 2011, S. 775 ff).

Im Zusammenhang mit der Auswirkung von interkulturellen Unterschieden auf die Führung, ist die Leadership-Dimension der GLOBE-Studie besonders interessant (siehe Kutschker & Schmid 2011, S. 759 ff). Dabei werden die Führungsdimensionen charismatisch, teamorientiert, partizipativ, humanorientiert, autonomieorientiert und defensiv aufgeführt und in zehn Kulturkreise, nämlich angelsächsischer Raum, romanisches Europa, Nordeuropa, germanisches Europa, Osteuropa, Lateinamerika, Schwarzafrika, Naher Osten, Südasien und das konfuzianische Asien unterteilt und über

eine 7-Punkte-Likert-Skala gemessen (Kutschker & Schmid 2011, S. 747). Nachfolgend wird jeweils der Kulturkreis mit dem höchsten und tiefsten Wert mit gerundeter prozentualer Verteilung aufgeführt:

Das Kriterium „charismatisch“ hat im angelsächsischen Raum den Wert 6.05 (86%), im Nahen Osten 5.35 (76%). „Teamorientierung“ hat in Lateinamerika den Wert 5.96 (85%) und im Nahen Osten den kleinsten Wert in der Höhe von 5.47 (78%). „Partizipativ“ erreicht im germanischen Europa 5.86 (84%) und im Nahen Osten 4.97 (71%). Das Kriterium „humanorientiert“ wird für Südasien mit 5.38 (77%) ermittelt und erreicht in Nordeuropa 4.42 (63%). „Autonomieorientiert“ erreicht in Osteuropa 4.20 (60%), das Schlusslicht bildet Lateinamerika mit 3.51 (50%). Schliesslich wird die Führungsdimension „defensiv“ in Südasien mit 3.83 (55%) und in Nordeuropa mit 2.72 (39%) bewertet. Insgesamt beträgt die Abweichung zwischen den höchsten und den niedrigsten Werten der sechs Führungsdimensionen im Durchschnitt knapp 12% (11.66%).

Diese Befragung wurde bei Managern der mittleren Führungsebene durchgeführt und ist darum nicht repräsentativ für die gesamten Kulturräume. Es ist davon auszugehen, dass die ermittelten Unterschiede in Wirklichkeit grösser sind, da die befragten Manager zwar durch eine unterschiedliche Gesellschaftsstruktur, aber auch durch die gleichen Organisationsstruktur geprägt wurden (Kutschker & Schmid 2011, S. 760). Es ist nicht zulässig, die aufgeführten Zahlen als feste quantitative Werte für kulturelle Unterschiede festzulegen, denn wie bereits unter Kapitel 4.5.4.2 ausgeführt, wird nur die Percepta-Ebene, also der Teil des Eisbergs, der über die Wasseroberfläche hinausragt, untersucht. Trotzdem konnte mit der GLOBE-Befragung aufgezeigt werden, dass die Einschätzung der Manager aus verschiedenen Kulturkreisen sich in führungsrelevanten Kriterien signifikant unterscheiden.

2.5.9.6 Konsequenzen für die Führung

Entscheidend für die Führung ist die Erkenntnis, dass es kulturelle Unterschiede gibt und dass man selbst von der eigenen Kultur geprägt ist. In Anlehnung an ein

chinesisches Sprichwort gilt die Feststellung, dass erfolgreich ist, wer die fremde **und** die eigenen Kultur kennt²⁷.

Grundkenntnisse der Sprache des betreffenden Kulturkreises sind für die Führung notwendig aber nicht hinreichend. Es geht nicht nur ums Verstehen, es geht auch ums Begreifen. Da es nicht immer möglich ist, Insider einer Kultur zu werden, ist das Bewusstsein der kulturellen Unterschiede eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung.

Der Einfluss anderer Kulturen kann für eine Unternehmung auch Vorteile haben. Obwohl internationale Konzerne bestrebt sind, die eigene Organisationsstruktur auch in anderen Kulturkreisen einzuführen, sind Anpassungen, die auf die kulturellen Besonderheiten von Land und Leute Rücksicht nehmen, organisatorisch meist mit vertretbarem Aufwand umsetzbar und wirken sich positiv auf die wirtschaftlichen und sozialen Ergebnisse des Betriebes aus (Böhn et al. 2013).

Kultur ist keine feste Grösse. Auch wenn auf kulturelle Eigenheiten Rücksicht genommen werden soll, sind Anpassungen im Sinne der Schaffung einer eigenen Betriebskultur möglich, da gemäss Thomas (2003, S. 436 f) Kultur als ein Orientierungssystem zu betrachten ist, welches sich aus der jeweiligen Gesellschaft entwickelt hat und das Wahrnehmen, Empfinden, Denken und Handeln aller Mitglieder beeinflusst.

Gute Führung wirkt kulturübergreifend. Es lassen sich zwar kulturell bedingte unterschiedliche Wahrnehmungen des Führungsverhaltens feststellen, die Ausprägungen sind aber nicht diametral verschieden, sondern unterscheiden sich nur in der Priorisierung.

Der Umgang mit interkulturellen Unterschieden wird in der Zukunft noch wichtiger und muss vom Leader vermehrt beachtet werden (siehe dazu Kapitel 2.5.9.6 *Konsequenzen für die Führung*).

²⁷„Wenn Du den Feind **und** dich selbst kennst, brauchst Du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten.“(Moch 2008, S. 3)

2.5.10 Zusammenfassung

Führung ist wie der Stallgeruch, der das nähere Umfeld mehr oder weniger stark durchdringt. Wer damit vertraut ist, fühlt sich aufgehoben, beheimatet. Wem der Geruch fremd ist, ist irritiert und entfernt sich (im Führungsverhalten bei Tieren hat diese These nicht nur eine symbolische, sondern auch eine reale Bedeutung). Führung ist also ein Phänomen, das in einem gewissen Bereich unter bestimmten Voraussetzungen auf Menschen wirkt, ohne dass die wirkenden Mechanismen qualitativ und quantitativ exakt fassbar sind. Trotzdem gibt es Hinweise, wie Leadership erfolgreich gestaltet werden kann.

Das eigenschaftstheoretische Modell (Kapitel 2.5.1) aus der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts konnte wissenschaftlich nicht verifiziert werden. Es liessen sich mit Ausnahme der Intelligenz keine validen Führungseigenschaften eruieren.

Etwas besser schnitten die ab den 1950-er Jahren entwickelten *verhaltenstheoretischen Ansätze* ab (Kapitel 2.5.2). Die Erkenntnis, dass je nach Situation und Aufgabenstellung unterschiedliche Führungsstile erfolgreich sind, wurde in verschiedenen Untersuchungen bestätigt.

Der interaktionstheoretische Ansatz (2.5.3) basiert auf der Annahme, dass es eine Wechselbeziehung zwischen Führungsperson, Mitarbeitenden und Situation gibt. Dieser Ansatz gilt als Meilenstein in der Führungsforschung.

Der Ansatz der *charismatischen Führung*, der ab den 90-er Jahren des letzten Jahrhunderts populär wurde, hat Ähnlichkeiten mit dem *eigenschaftstheoretischen Konzept*, ohne einzelne Führungseigenschaften zu definieren. Aus diesem Ansatz wurde nie eine praxistaugliche Theorie entwickelt. Das Konzept der *charismatischen Führung* gilt aber als Wegbereiter für die *transformationale* (Kapitel 2.5.5.1), *transaktionale* (2.5.5.2) und *visionäre Führung* (2.5.5.3). *Das Attributions-Modell* (2.5.5.4), die *symbolische Führung* (2.5.5.5), die *systemische Führung* (2.5.5.6) sowie die von mir vorgeschlagene *Führung durch Menschlichkeit* (2.5.5.7) sind mehr als Einzelaspekte, denn als Theorien zu verstehen.

In der realen, komplexen Welt sind Führungspersonen gefordert, nicht nur mit Sachverstand, sondern auch mit Intuition und Erfahrung zeitgerecht Entscheide zu fällen, auch bevor alle relevanten Fakten bekannt sind (Kapitel 2.5.7.3 *Entscheidungen*). Das Führen in Risiko- und Krisensituationen (siehe Kapitel 2.5.8 *Umgang mit Risiko und Krisen*) wird erschwert durch zusätzlichen Zeitdruck. In solchen Ausnahmesituationen ist das Vertrauen in die Führung besonders wichtig. Vertrauen kann geschaffen werden durch Klarheit; Klarheit kann mit Hilfe von Kommunikation erreicht werden. Die Abläufe in Krisensituationen müssen geübt werden und sind zum grössten Teil lernbar.

Der angemessene Umgang mit *interkulturellen Unterschieden* (Kapitel 2.5.9) ist für alle international tätigen Firmen wichtig. Die Basis für das Verständnis fremder Kulturen ist das Erkennen des eigenen, durch die Kultur geprägten Verhaltens. Das Beherrschen der Sprache ist nötig, aber nicht hinreichend. Das Erkennen der Besonderheiten und das Interesse an den fremden Kulturen fördert das Verständnis für die Sichtweise fremder Denkart und hilft, Missverständnisse abzubauen. Es gehört zu den Führungsaufgaben, einerseits Fehlleistungen durch interkulturelle Unterschiede zu minimieren und andererseits andere Sichtweisen der verschiedenen Kulturen zu nutzen (siehe Kapitel 2.5.9.6 *Konsequenzen für die Führung*).

3. Die Führungspyramide

Um die dargestellten Führungstheorien und Führungsgrundsätze, die Erkenntnisse von Leadership in einem komplexen Umfeld, ergänzt mit eigenen Erkenntnissen und Ansichten, anschaulich darzustellen, wird nachfolgend die Führungspyramide entwickelt. Sie bildet die Hypothesen, die mit qualitativen und quantitativen Befragungen anschliessend diskutiert werden. Die Führungspyramide ist von unten nach oben aufgebaut. Die untere Ebene ist als Basis und Voraussetzung für die folgende Stufe zu sehen.

Führung ist in eine Struktur eingebunden, die die Wirkung von Leadership massgeblich beeinflusst. Somit lautet die erste These:

3.1 Führung ist ein Interaktionsprozess zwischen Führungsperson, Unterstellten und Situation

Führung lässt sich nicht nur auf eine Person fokussieren. Wie der *interaktionstheoretische Ansatz* ausführt (Kapitel 2.5.3), beeinflussen sich Führungsperson, Situation und Mitarbeitende in erheblichem Masse gegenseitig. Mit „Situation“ sind im vorliegenden Zusammenhang auch die Organisation einer Unternehmung, die Infrastruktur, die wirtschaftlichen Ressourcen und die Positionierung im Markt gemeint. Zusätzlich sind dabei die Kunden zu berücksichtigen, deren Verhalten sich oft dem Einfluss des Anbieters entzieht (siehe dazu Kapitel 2.5.5.6 *Systemische Führung*). Bei der Belegschaft ist neben Ausbildung, praktischem Können, Leistungsvermögen und Belastbarkeit an die Betriebskultur zu denken, die je nach Rahmenbedingungen nur zum Teil von der Führung beeinflusst werden kann. Neben der gegenseitigen Beeinflussung von Führungsperson, Mitarbeitenden und Situation, betont der *interaktionstheoretische Ansatz* (Kapitel 2.5.3). Auch die gegenseitige Abhängigkeit, von Führenden, Geführten und Umwelt zeigt sich in diesem Ansatz. Daraus ergibt sich die Forderung nach Mitverantwortung der Unterstellten (Kapitel 2.5.5.1 *Transformationale Führung*) und die Fähigkeit der Führenden, Belegschaft und Umweltbedingungen richtig einzuschätzen.

Das Zusammenwirken von Führungsperson, Geführten und Situation ist komplex, da der Grad der gegenseitigen Beeinflussung unbestimmt ist und sich im Verlaufe der Zeit verändern kann (siehe Kapitel 2.5.7.1 *Komplex ist nicht kompliziert*).

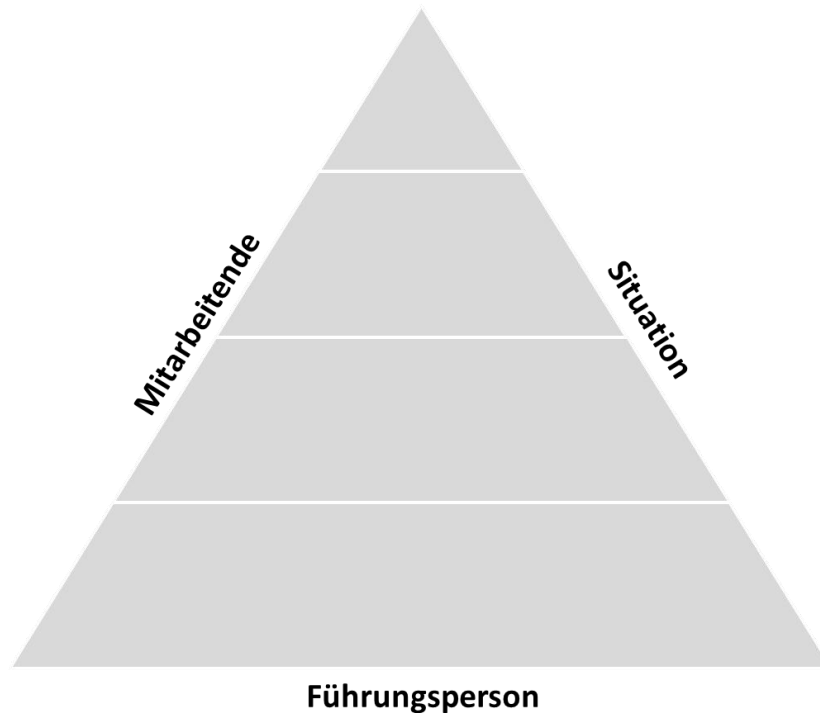


Abb. 8: gegenseitige Beeinflussung von Mitarbeitenden, Situation und Führungsperson
(eigene Darstellung)

3.2 Die Basis von Führung ist fachliche Kompetenz und Wissen

Das Wissen und die Fachkompetenz, die durch Lernen und Erfahrung erreicht werden, sind für jede erfolgreiche Führungsperson essenziell. Unter Kapitel 2.4.1 *Führung im Tierreich*, wird darauf hingewiesen, dass das Verhältnis von Alphetier und Geführten auch den Bereich Lehrer und Lernende beinhalten kann. Der Vorgesetzte, der den Angestellten „etwas zeigen kann“, verbessert seine Akzeptanz. Dabei geht es nicht darum, dass der Chef in einem grossen Konzern in jedem Fachbereich besser sein muss als der dafür zuständige Spezialist. Er muss aber mindestens über ein solides fachliches Grundwissen verfügen und wenigstens in einem Bereich anerkannter Experte sein. Zum Beispiel verfügt ein Spitaldirektor, der von Haus aus Neurologe ist, im Bereich Herzoperationen nicht über so viele Detailkenntnisse, wie der dafür spezialisierte Kardiologe. Dieser Vorgesetzte ist aber in der Lage, grundsätzliche Fragestellungen fachlich korrekt zu beurteilen, um Akzente zu setzen und sich bei den Ärzten Respekt zu verschaffen. Wäre er nie Arzt gewesen, müsste er sich im medizinischen Bereich alleine auf die Meinung anderer verlassen und hätte zum Beispiel mehr Schwierigkeiten, Entscheide gegen die Interessen der Ärzteschaft durchzusetzen.

Grosser Sachverstand des oder der Vorgesetzten führt nicht nur dazu, dass er oder sie über solidere Entscheidungsgrundlagen verfügt und kompetent mitreden kann, es hat auch zur Folge, dass Selbstsicherheit und Können des oder der Vorgesetzten, Respekt, Achtung und Bewunderung bei den Angestellten bewirken kann (Kapitel 3.3.2.4 *Charismatische Führung*).

In der *visionären Führung* (Kapitel 2.5.5.3) ist das Vertrauen der Unterstellten in die fachliche Kompetenz des oder der Vorgesetzten ebenfalls wichtig.

Auch im Abschnitt 4.5.4 *interkulturelle Unterschiede* ist die Grundkenntnis der Sprache sowie die Kenntnis der Unterschiede von der eigenen und der fremden Kultur eine wichtige Voraussetzung. Das solide fachliche Können ist nach meiner Meinung die Basis jeder Führungsarbeit.

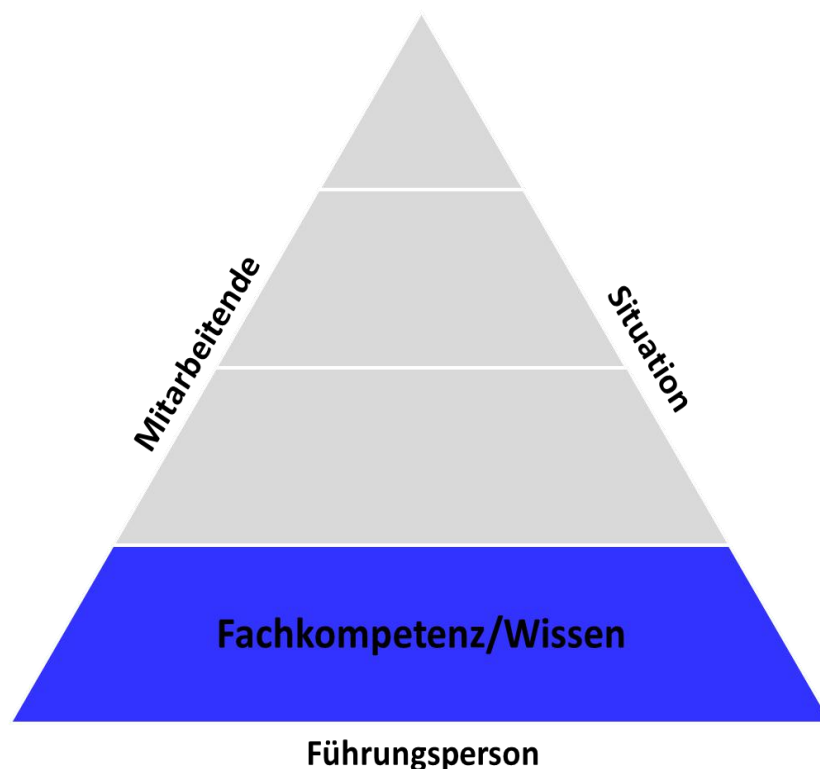


Abb. 9: Fachkompetenz als Basis für gute Führung
(eigene Darstellung)

3.3 Führung ist erlernbares Handwerk

Die Antwort auf die Frage, ob Führung lernbar ist, kann nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden, sondern variiert von Fall zu Fall. Grundsätzlich ist ein Beruf oder ein Handwerk grösstenteils lernbar und dies gilt auch für die Führung. Das praktische Üben von Verhaltensweisen, das Erlernen von Führungsgrundsätzen, das Beobachten und Vergleichen von Vorbildern sowie die Kommunikation, sind Stichworte dazu.

Der *verhaltenstheoretische Ansatz* (Kapitel 2.5.2) geht davon aus, dass das Verhalten der Führungsperson entscheidend ist. Das angemessene Verhalten in verschiedenen Situationen kann erlernt werden. Insbesondere die aufgabenorientierte Führung ist in hohem Masse lernbar, da organisatorische Fähigkeiten gefragt sind. Zur Erreichung der gesetzten Ziele werden die zur Verfügung stehenden Prozesse und Ressourcen mit konkreten Massnahmen und klaren Aufträgen eingesetzt.

Auch die *transaktionale Führung* (Kapitel 2.5.5.2) ist lernbar, da sie ein Gleichgewicht von Leistung und Lohn anstrebt. Es ist nachvollziehbar, dass zum Beispiel ein gerechtes Lohnsystem, sinnvolle Weiterbildungsangebote und Aufstiegsmöglichkeiten für Angestellte Voraussetzungen für motiviertes Arbeiten sind. Die Umsetzung dieser Rahmenbedingungen ist eine lernbare Führungsaufgabe.

Die *symbolische Führung* (Kapitel 2.5.5.5) beinhaltet ebenfalls Aspekte, die dem Handwerk der Führung zugeschrieben werden können. Mit der Nutzung der Wirkung von verbalen, interaktionellen und artifiziellen Symbolen, lässt sich mindestens ein günstiger Rahmen für eine wirkungsvolle Führung schaffen, falls diese Hilfsmittel dosiert eingesetzt werden.

Ein Teil der *systemischen Führung* (2.5.5.6) betrifft die Selbstorganisation in Unternehmungen. Die Schaffung solcher Strukturen ist eine Führungsaufgabe, die mit Fleiss und Sachverstand geschaffen werden kann und darum erlernbar ist. Sie bildet eine Grundlage für eine wirkungsvolle Führung.

Ein wichtiger Bereich des Handwerks der Führung ist die Kommunikation. Stetes Informieren der Angestellten, der Kunden und der Öffentlichkeit ist ebenfalls lernbar (siehe Kapitel 2.5.8 *Umgang mit Risiken und Krisen*).

Führungspersonen, die über das fachliche Können verfügen und das Handwerk der Führung beherrschen, sind fähig, in einem stabilen Umfeld erfolgreich zu führen. Die Führung in Krisen ist schwieriger. Doch auch in solchen Ausnahmesituationen stehen lernbare Verhaltensweisen zur Verfügung (ebd.).

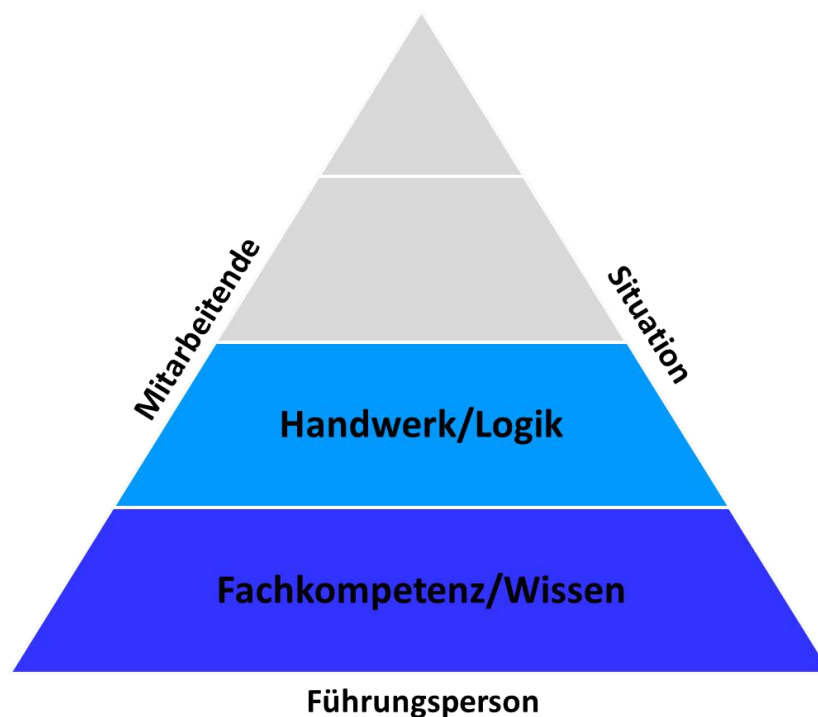


Abb. 10: Handwerk und Logik als zweite Stufe für gute Führung
(eigene Darstellung)

3.4 Führung ist eine Kunst

Wie unter Kapitel 2.5.1 *Eigenschaftstheoretisches Konzept* beschrieben, lassen sich Führungseigenschaften nicht valide quantifizieren. Es ist davon auszugehen, dass es *die* Führungseigenschaften nicht gibt. Vielmehr wirken verschiedene Faktoren zusammen, sodass das Ganze mehr ergibt als die Summe seiner Teile.

Wie Erkenntnisse aus dem Tierreich (Kapitel 2.4.1) und das *Milgram-Experiment* (2.3.1) belegen, wirkt Führung auch unbewusst. Das Verhältnis zwischen Leadership und Geführten hat neben der sachlichen zusätzlich eine emotionale Dimension. Während lernbare Verhaltensweisen der Führung als Handwerk dargestellt wurden, lässt sich die gefühlsgeladene Wechselbeziehung eher unter dem Begriff die Kunst des Führens subsumieren.

Die Kunst des Führens ist nur zum Teil lernbar, angeborenes Talent oder nur korrektes Verhalten, macht bei den Unterstellten oft den Unterschied zwischen Begeisterung und Akzeptanz aus. Daraus kann Erfolg oder Niederlage resultieren.

Allerdings macht das *eigenschaftstheoretische Konzept* (Kapitel 2.5.1) deutlich, dass es konkrete Führungseigenschaften (ev. mit Ausnahme der Intelligenz) nicht gibt. Andererseits weist das Konzept der *charismatischen Führung* (Kapitel 2.5.4) darauf hin, dass Führung als Berufung oder Gabe aufgefasst werden kann. Gemäss dieser Theorie werden der charismatischen Führungsperson im Bereich von Intuition, Gespür und Ahnung, Fähigkeiten zugeschrieben, die bei den Geführten Faszination, Identifikation und Vertrauen auslösen.

Das Vertrauen, das eine Führungsperson von seinen Unterstellten erhält, ist dabei von besonderer Wichtigkeit, Vertrauen sowohl in ihre fachlichen Fähigkeiten als auch in ihre Absicht, sich uneigennützig für den Betrieb und die Belegschaft einzusetzen. Gerade letzteres kann in Krisensituationen entscheidend sein. Die Ausstrahlung von Tatkraft, Mut und Klarheit entfaltet dann die ganze Wirkung, wenn diese Eigenschaften getragen werden von Menschlichkeit, Solidarität und Empathie. Die *transformationale Führung* (Kapitel 2.5.5.1) beinhaltet die Umwandlung von egoistischen hin zu übergeordneten Werten. Damit ein solcher Wertewandel der Mitarbeitenden möglich ist, braucht es mehr als nur solides Handwerk; Führung ist auch eine Kunst.

Beim *attributionstheoretischen Modell* (Kapitel 2.5.5.4) findet die Führung in den Köpfen der Geführten statt. Es liegt aber zum grossen Teil im Geschick der Führungsperson, diesen Prozess günstig zu beeinflussen. Dabei handelt es sich um eine Gabe, die zum Bereich der Führung als Kunst gehört.

Auch die *visionäre Führung* (Kapitel 2.5.5.3) bezweckt die Implementierung von übergeordneten Zielen und kann nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden die Denkweise der Vorgesetzten übernehmen. Der Unterschied zur *transformationalen Führung* besteht darin, dass es den Unterstellten überlassen bleibt, wie sie den Weg zu dieser gemeinsamen Wertehaltung finden. Darum ist die Aufgabe des Leaders, emotional wirksame Akzente zu setzen, noch anspruchsvoller.

Bei der *symbolischen Führung* (Kapitel 2.5.5.5) wird davon ausgegangen, dass hinter dem Faktischen noch mehr verborgen zu sein scheint. Um diesen Effekt bei den Unterstellten auszulösen, braucht es eine Wirkung des Vorgesetzten, die nicht lernbar ist.

Wenn *Führung durch Menschlichkeit* (Kapitel 2.5.5.7) erfolgt, ist es erforderlich, dass der Vorgesetzte Empathie zeigt, also ein Verhalten an den Tag legt, das lernbar ist. Dies alleine genügt allerdings nicht, denn ohne Herz mit dem Herzen sprechen hat langfristig gegenseitige Wirkung. Mitgefühl und Solidarität tatsächlich zu besitzen und richtig zu kommunizieren, ist Kunst und Gabe.

Im Kapitel 2.5.7.2 *Logik und Intuition*, wird festgestellt, dass die Führungspersonen, die sich bei ihrer Entscheidungsfindung nur auf wenige Informationen verlassen und Mut zur Lücke bewiesen, besser abschnitten. Sich auf wenige Fakten zu verlassen ist lernbar, das Gespür für die wichtigen Entscheidungsgrößen zu haben, ist neben Erfahrung vor allem Intuition und nur zum kleinen Teil lernbar.

Die zentrale Aufgabe der Führungspersonen besteht darin, Entscheide zu treffen und diese im Team umzusetzen (siehe Kapitel 2.5.7.3 *Entscheidungen*). Dazu braucht es die Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und die Begabung, je nach Situation zu motivieren, zu unterstützen oder zu ermahnen, um den gefällten Entscheid umzusetzen.

Im Umgang mit *Risiken und Krisen* (Kapitel 2.5.7) besteht die Kunst des Führens darin, Verantwortung für die Zielerreichung und die Mitarbeitenden zu übernehmen und selbst festzulegen, welche Risiken eingegangen werden dürfen. Zur Kunst des Führens gehört auch, eine Wertehaltung zu vertreten.

Schliesslich zeichnet sich bei *interkulturellen Unterschieden* (Kapitel 2.5.9) eine umsichtige Führung dadurch aus, dass der Vorgesetzte bei seinen Entscheiden und Aufträgen das richtige Mass zwischen Toleranz und konsequenter Forderung findet.



Abb. 11: Kunst und Intuition als dritte Stufe für gute Führung
(eigene Darstellung)

3.5 Der Zufall beeinflusst Führung

Führung ist, wie bereits dargelegt, ein *Interaktionsprozess* (Kapitel 2.5.3), also ein gegenseitiges Beeinflussen von Führungsperson, Mitarbeitenden und Situation. Die Situation kann wiederum eine Vielzahl von Faktoren beinhalten, zum Beispiel die Kunden, logistische und finanzielle Bedingungen des Konzerns, allgemeine Wirtschaftslage und soziales Umfeld u.v.a.m. Es handelt sich demnach um ein sehr komplexes Gebilde, bei dem in kritischen Phasen kleine Ursachen grosse Wirkungen haben können. Zusätzlich gibt es externe Faktoren, die sich sogar vollständig dem Einflussbereich einer Unternehmung entziehen. Dadurch ist der Grat zwischen Erfolg und Misserfolg oft schmal (Tipping Point). Zusätzlich wird in der allgemeinen Wahrnehmung das Resultat einer Organisation ohne Differenzierung mit der Leistung

des Chefs gleichgesetzt. Vorgesetzte sollten sich darum stets bewusst sein, dass zusätzlich zu allen von ihnen beeinflussbaren Faktoren der Zufall oft eine nicht zu unterschätzende Grösse ist. In diesem Zusammenhang ist folgendes Zitat des amerikanischen Generals Douglas MacArthur zu verstehen: „...*You win or lose, live or die, and the difference is just an eyelash.*“ (siehe Kapitel 2.5.7.3 *Entscheidungen*)

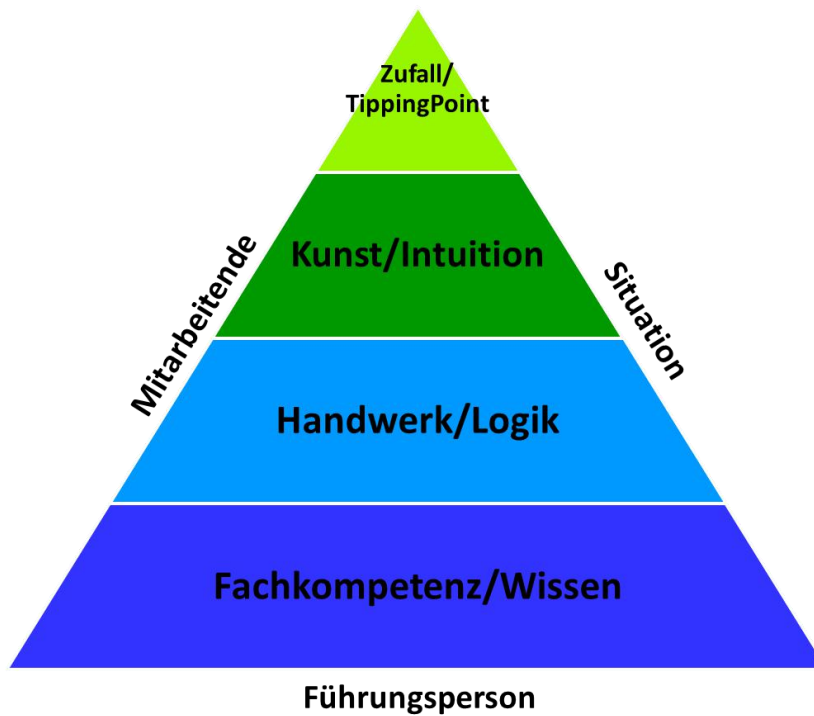


Abb. 12: Zufall als oberste Ebene von Führung
(eigene Darstellung)

3.6 Zusammenfassung: die Führungspyramide

Die in fünf Schritten (Abbildung 8 – 12) aufgebaute Führungspyramide stellt die verschiedenen Elemente der Führung anschaulich dar. Es liegt in der Natur eines Modells, dass es nur einzelne Aspekte der Realität stark vereinfacht darstellt. Die Führungspyramide weist einen von unten nach oben strukturierten Aufbau auf. Das jeweils untere Kriterium muss also erfüllt sein, um das darüber liegende nutzbar zu machen. Das bedeutet, dass zum Beispiel der Zufall keine Bedeutung für die Führung hat, wenn Fachkompetenz, Handwerk und Kunst fehlen. Umgekehrt ist eine Führungsperson, die sich das erforderliche Wissen und das Handwerk der Führung

erarbeitet hat, bei stabilen Rahmenbedingungen dazu in der Lage, die Anforderungen zum grössten Teil zu erfüllen, auch wenn sie nicht über die Kunst des Führens verfügt.

4. Wichtige Veränderungen der Rahmenbedingungen für Leadership bis 2040

Eine grundlegende Erkenntnis aus der Führungsforschung lautet, dass Führung als eine wechselseitige Beeinflussung von Führungspersonen, Geführten und Situation zu betrachten ist (Kapitel 2.5.3 *Interaktionstheoretischer Ansatz*). Die Antwort auf die Frage, wie zukünftig geführt werden soll, kann demnach erst beantwortet werden, wenn klar ist, ob und wie sich die Gesellschaft, das Umfeld (und damit auch die Mitarbeitenden und Kunden) sowie die Herausforderungen von Konzernen verändern werden.

4.1 Definition von Zukunftsforschung

„Den Gegenstand der Zukunftsforschung bildet die Entwicklung, die produktive Anwendung und die Kontrolle von Methoden für eine systematische Untersuchung der langfristigen Veränderung und Neubildung unterschiedlichster Realitätsausschnitte, in deren Ergebnis alternative und vorzuziehende Zukunftsbilder als Voraussetzung für eine aktive Zukunftsgestaltung entstehen“ (Göpfert 2012, S. 5).

Diese Definition legt nahe, dass es in der Zukunftsforschung nicht darum geht, die Zukunft vorauszusagen, sondern vielmehr darum, in Alternativen vorauszudenken (Göpfert 2012, S. 3).

Die Entstehung der Zukunft ist in erheblichem Masse komplex. Dies ist schon daran zu erkennen, dass eine Zukunftsprognose, wenn sie denn beachtet wird, bereits eine Wirkung entfalten kann. Im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung kann sie die Adressaten im Positiven wie im Negativen beeinflussen.

4.2 Die Zukunft der Führung

Zur Beantwortung der Frage, welche Herausforderungen auf die Leader von morgen zukommen werden, ist es nicht erforderlich, allgemeine Zukunftsprognosen darzulegen. Hingegen erscheint es mir wichtig, einige Trends von Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Entwicklung von Unternehmungen und deren Führung haben, zu diskutieren.

4.3 Trends und Megatrends

Es ist eine weit verbreitete Meinung, dass die Zukunft ein Synonym von Schicksal sei, auf das die Gesellschaft keinen Einfluss hat. Tatsächlich gibt es viele Ereignisse, denen die Menschheit, insbesondere aber der einzelne Mensch, schutzlos ausgeliefert ist. Dazu sind zum Beispiel Naturkatastrophen und Verkettungen von ungünstigen Zufällen zu zählen. Doch das ist nur die eine Seite, denn was morgen geschieht, wird von unseren heutigen Entscheiden und Verhaltensweisen massgeblich vorausbestimmt. Darum ist es beim Erstellen von Zukunftsprognosen wichtig, in Betracht zu ziehen, was wir heute tun, denn das Verhalten von heute beeinflusst die Wirklichkeit von morgen.

4.3.1 Trends

Während sich die Zukunftsforschung mit der Erfassung und Antizipation möglicher Zukunftsentwicklungen und der Darstellung möglicher Zukunftsbilder beschäftigt, konzentriert sich die Trendforschung auf das Erkennen und Deuten von langfristigen Entwicklungen (Kreibich, Schlaffer et. al. 2002). Man versucht also, Entwicklungslinien aus Vergangenheit und Gegenwart bis in die Zukunft weiter zu zeichnen. Dazu folgendes Beispiel: Wenn der Metrologe die Wetterprognose erstellt, kennt er die aktuelle Wetterlage, er hat Daten verschiedener Orte, wie Luftdruck, Feuchtigkeit, Temperatur, Wind und Windrichtung, Sonnenscheindauer. Aufgrund dieser Informationen versucht er, die Wetterlage zu analysieren, eine wahrscheinliche Entwicklung daraus abzuleiten und eine Prognose zu erstellen. Dabei ist es charakteristisch, dass die Vorhersage für die nächsten Stunden oder sogar Tage genau sind und die Voraussagen unsicherer werden, je weiter sie in die Zukunft weisen.

Allerdings gibt es auch langfristige Trends, die zum Beispiel durch die unterschiedlich starke Sonneneinstrahlung im Laufe der Jahreszeiten bestimmt werden und sich in vergleichbarer Intensität jährlich wiederholen. Ähnlich wird auch in der Trendforschung versucht, solche langfristigen Entwicklungslinien zu erkennen und zu analysieren und als Grundlage für Voraussagen zu nutzen. Bei linearen Entwicklungen sind Prognosen zuverlässig, bei exponentiellen Veränderungen unsicher. Zur Veranschaulichung können wir uns vorstellen, mit dem Auto nur mit Sicht in die Rückspiegel vorwärts zu fahren. Dabei sieht man nur Vergangenheit und Gegenwart und muss darauf vertrauen, dass die Strassenführung nach vorne die gleiche ist, wie die, die wir eben gefahren sind.

4.3.2 Megatrends

Horx (2011, S. 44 f) weist kritisch auf Probleme des Begriffs „Megatrend“ hin, wenn er feststellt:

„Der Begriff „Megatrend“ ist auf vielfältige Weise korrumpiert. Erstens verwenden wir „mega“ einfach als Verstärkungswort, als Synonym für Übertreibung... „...Mega“ heisst irgendwie geil, steil, obertoll. Und „Trend“ ist das, was man morgen schon wieder vergessen hat.“

Sachlicher definiert Horx Megatrend an anderer Stelle (2011, S. 44 ff)

„Megatrends sind Tiefenströmungen des Wandels. Sie sind spürbar und beeinflussen jeden einzelnen Menschen sowie alle Ebenen der Gesellschaft: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Technik und Kultur. Megatrends wirken langfristig und grundlegend.“

Ursprünglich geprägt hat diesen Begriff John Naisbitt, der ehemalige Berater von Präsident Lyndon B. Johnson. Naisbitt lieferte mit seinem kleinen Dienstleistungsunternehmen für Lokal- und Regierungsbehörden relevante Trends für die zu erwartende Entwicklung der Gesellschaft und sprach in diesem Zusammenhang erstmals von Megatrends (Horx 2011, S. 45 ff). Nachdem dieser Modebegriff sehr allgemein verwendet worden war, versuchte Horx (2011, S. 48 ff) den Begriff mittels folgender Kriterien enger zu fassen:

1. Langfristigkeit: Megatrends sind langfristig und ihre Veränderung beträgt etwa ein Prozent pro Jahr. Dazu ein Beispiel: In rund 80 Prozent aller Länder lässt sich seit etwa 200 Jahren ein kontinuierlicher Anstieg der Lebenserwartung feststellen. Die demografische Entwicklung erfüllt somit dieses Kriterium.

2. Verwurzelung: Megatrends gründen auf historischen Wurzeln und reichen bis in den Beginn der Menschheitsgeschichte zurück. Ein Hinweis dafür ist der Megatrend Urbanisierung. Die Tendenz, als immer grösser werdende Sozietät in immer grösseren Sippen, Dörfern und Städten zusammen zu leben, hat sich mit Unterbrüchen über Jahrtausende fortgesetzt und nimmt in der heutigen Zeit rasant zu. Nach meiner Meinung ist bei vielen Megatrends dieses Kriterium nicht wissenschaftlich erhärtet, da meist genaue Daten für eine Überprüfung über Jahrtausende fehlen. Die Verwurzelung wird nachfolgend darum nur im Sinne von Langfristigkeit verwendet.
3. Ubiquität²⁸ und Komplexität: Megatrends sind nicht nur in Teilbereichen sichtbar, sie betreffen alle Bereiche einer sich verändernden Lebenswelt. Horx (2011) denkt dabei an Ökonomie, Konsum, Politik, ja selbst an Werte der inneren Orientierung.
4. Globalität: Megatrends haben immer eine globale Tendenz, das heisst ihre Ausprägung kann zeitlich und in der Intensität verschieden sein, ist aber in allen Kulturen feststellbar.
5. Robustheit: Megatrends können zeitweise durch einen Gegentrend sogar rückläufig sein, setzen sich aber in grossen Zeiträumen fort. Vergleichbar mit einem Hindernis in einem Bach, an dem sich das Wasser staut, das aber nach der Überwindung des Hindernisses umso gewaltiger seinem natürlichen Lauf folgen wird.

Megatrends sind oft komplex und nicht linear, sie verlaufen in einer klassischen Sigmoid-S-Kurve. Sie brauchen lange, um in Schwung zu kommen, beschleunigen dann und verlieren wieder an Fahrt (Horx 2011, S. 52 ff).

²⁸ Ubiquität stammt ursprünglich aus der Theologie. Heute bedeutet der Terminus in der Biologie die Unabhängigkeit von Standort und Lebensraum eines Lebewesens. In der Wirtschaft bezeichnet Ubiquität die Erhältlichkeit eines Gutes oder einer Ware an jedem Ort (<https://www.duden.de/rechtschreibung/Ubiquitaet>, zuletzt besucht am 06.03.19).

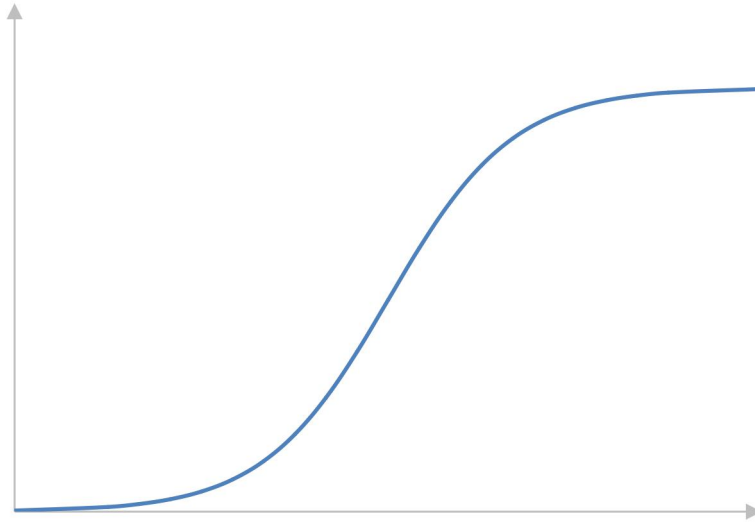


Abb. 13: klassische Sigmoid-S-Kurve
(Quelle: Horx 2011, S. 52, eigene Darstellung)

Megatrends können von Gegentrends gestoppt und während einer kurzen Zeit, wie oben beschrieben, sogar rückläufig sein, um danach wieder dem ursprünglichen Trend zu folgen. Horx (2011, S. 55 ff) beschreibt diese Entwicklungsschleifen als rekursive Schleifen. Die durch die zwei Weltkriege verursachten Zusammenbrüche des globalen Handels sind ein Beispiel dafür.

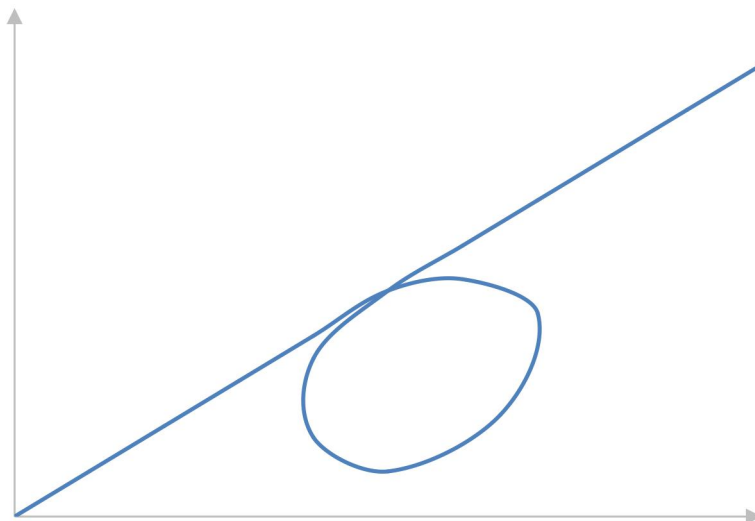


Abb. 14: rekursive Schleife
(Quelle: Horx 2011, S. 56, eigene Darstellung)

4.3.2.1 Welche Megatrends gibt es?

Da, wie unter Kapitel 4.2.4 beschrieben, mit Ausnahme von Horx (2011), der Begriff Megatrend nicht genauer definiert wurde, werden von verschiedenen Autoren unterschiedlichste Entwicklungen zu Megatrends erklärt. Nachfolgend einige Beispiele:

Aburdene (2008) spricht von sieben Megatrends: 1. Die Macht der Spiritualität 2. Das Aufkommen des zukunftsfähigen Kapitalismus 3. Unternehmensführung aus der Mitte 4. Spiritualität in der Wirtschaft 5. An Werten orientierte Verbraucher 6. Eine Welle der bewussten Lösungen und 7. Der sozial verantwortliche Investment-Boom.

Simon (2011) schlägt sechs Trends vor, die zukünftig bedeutsam für die Wirtschaft sein werden: 1. Beschleunigte Globalisierung, 2. Stärkere Einflussnahme der Politik, 3. Engere Verzahnung von Management und Kapital, 4. Tektonische Verschiebung in der Produktwelt, 5. Nachhaltig verändertes Kundenverhalten und 6. Totale Vernetzung.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012) erwähnt fünf Megatrends: 1. Demografischer Wandel, 2. Wertewandel, 3. IT-Revolution, 4. Globalisierung und 5. Rohstoffverknappung.

Horx et al. (2007) beschäftigten sich in einer frühen Phase der Forschung mit fünf Megatrends: 1. Alterung, 2. Gesundheit, 3. New Work, 4. Bildung und 5. Frauen.

Horx (2011) erweitert die fünf aufgeführten Megatrends schliesslich auf elf: 1. Globalisierung, 2. Frauen, 3. Individualisierung, 4. Alterung, 5. Urbanisierung, 6. Mobilität, 7. New Work und Wissensarbeit, 8. Neue Bildung, 9. Gesundheit, 10. Neo - Ökologie und 11. Konnektivität.

Grömling et al. (2009) analysieren zehn Megatrends: 1. Globalisierung, 2. Wohlstandsorientierung, 3. Demografische Entwicklung, 4. Urbanisierung, 5. Ressourcenknappheit, 6. Klimawandel, 7. Technologischer Fortschritt, 8. Wissen und Information, 9. Investitionen und Infrastruktur und 10. Sicherheit.

Obwohl bei einzelnen Autoren Abweichungen vorhanden sind, kann festgestellt werden, dass über die Megatrends *Globalisierung* und *demografische Entwicklung* bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (2012), Horx (2011) und Grömling et al. (2009) Einigkeit besteht. *IT-Revolution* oder *Vernetzung* wurde von den drei Autoren Simon (2011), der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (2012) und Grömling et al (2009) aufgeführt.

Für die Analyse der zukünftigen Entwicklungen von Unternehmungen wird näher auf die Megatrends *IT-Revolution*, *Globalisierung* und *demografischer Wandel* eingegangen. Diese drei erscheinen nach meiner Meinung für das Thema *Führung der Zukunft - Zukunft der Führung*, besonders relevant zu sein und sollen näher betrachtet werden.

4.3.2.1.1 IT-Revolution

Das digitale Zeitalter, „Industrie 4.0“ oder „the fourth industrial revolution“, hat gemäss Schwab (2016, S. 6) tiefgreifende Veränderungen zur Folge und ist die Triebfeder für die Zunahme der Geschwindigkeit der digitalen Veränderung. Wie das Wort „Revolution“ zum Ausdruck bringt, findet eine abrupte und radikale Änderung statt (ebd.). Die Ausgangslage in wichtigen Bereichen der menschlichen Umwelt hat sich durch die Digitalisierung verändert, verändert sich in der Gegenwart und wird sich in Zukunft dramatisch verändern. Diese Umgestaltung hat Auswirkungen auf die Gesellschaft und damit auch auf die Mitarbeitenden und ist darum für die Beantwortung der Frage nach der Art der Führung in Zukunft von besonderer Bedeutung.

Schwab (2016, S. 14 ff) zeigt drei wichtige Schlüsseltechnologien der Digitalisierung auf, die physikalische, die biologische und die digitale Technologie.

Bei der physikalischen Entwicklung erwähnt er die Technologie der selbstfahrenden Automobile, das 3D-Druckverfahren, die neue Generation der Robotik sowie die Entwicklung von neuen Materialien. Erste Versuche mit selbstfahrenden Autos finden in der Öffentlichkeit grosse Beachtung, Schwab (2016) ist zudem überzeugt, dass auch LKW, Busse, Drohnen, Flugzeuge und Schiffe in naher Zukunft digital gesteuert werden können.

Nach seiner Ansicht werden aufgrund der biologischen Technologieentwicklung 3D-Drucker in nächster Zukunft in der Lage sein, kostengünstiger sowohl grosse Windturbinen wie auch kleinste medizinische Implantate zu drucken. Es ist sogar denkbar, dass in absehbarer Zukunft menschliche Zellen und Organe von 3D-Druckern hergestellt werden können. Auch in der Robotertechnologie erwartet Schwab (2016, S. 16 f) im Bereich der Landwirtschaft und in der Biomechanik grosse Fortschritte. Die künstliche Intelligenz wird nach seiner Meinung in der Kommunikation zwischen Mensch und Maschine sowie zwischen Maschine und Maschine eingesetzt. Auch in der Entwicklung von neuen Werkstoffen sind grosse Veränderungen zu erwarten. Dabei geht es um Materialien, die wesentlich leichter und widerstandsfähiger sein werden als herkömmliche Produkte. Eine wichtige Entwicklung wird von der Nanotechnologie erwartet, also von Materialien mit einer Mächtigkeit im Nanobereich²⁹ (siehe Schwab 2016, S. 17 f).

So erstaunlich diese technischen Entwicklungen auch erscheinen mögen, die wirkliche Revolution ist nach Meinung von Schwab (2016) die Vernetzung auf der digitalen Ebene. Das „Internet der Dinge“ ermöglicht immer engere Vernetzung zwischen den Menschen (siehe auch Tapscott 1996), zwischen Mensch und Maschine und schliesslich zwischen Maschine und Maschine. Durch den Einbau von immer kleineren und günstigeren, intelligenten Sensoren in Häusern, Kleidern, Maschinen oder Verkehrsmitteln, lassen sie sich ans Internet anschliessen und dadurch miteinander vernetzen (Schwab 2016, S. 18 ff). Geschäftsmodelle wie die von Airbnb, Uber oder Facebook, die ihren Umsatz nur noch mit der Vermittlung von Dienstleistungen ohne Besitz von Produktionsmitteln und Immobilien generieren, werden nach Schwab massiv an Bedeutung gewinnen.

Die IT-Revolution erfüllt die aufgestellten Kriterien für Megatrends gemäss Horx (2007) betreffend „Langfristigkeit“ und „Verwurzelung“ nicht, denn diese Technologie kam erst mit dem Beginn des Internets anfangs der 1990-er Jahre auf. Erst zu diesem Zeitpunkt wurden die Voraussetzungen für die „vierte industrielle Revolution“ geschaffen. Die „Ubiquität“ hingegen ist in grossem Masse vorhanden, da mittlerweile unabhängig von Ort und Zeit die IT-Revolution Wirkung entfaltet. Bei diesem Megatrend lässt sich auch die Komplexität gut veranschaulichen. Während ein

²⁹ 1 Nanometer entspricht einem 1/100'000 Millimeter

einzelnes, abgeschlossenes System wie beispielsweise ein PC, höchstens kompliziert ist, wird es durch die Verbindung mit dem Einfluss durch Menschen oder auch anderen Maschinen, hoch komplex. Während die „Globalität“ ebenfalls vollumfänglich erfüllt ist, ist das Kriterium „Robustheit“ aufgrund der angesprochenen kurzen Zeitspanne kaum prüfbar. Allerdings ist aus heutiger Sicht davon auszugehen, dass sich das rasante Tempo der IT-Entwicklung noch beschleunigt, mindestens aber die Geschwindigkeit der letzten Jahre beibehält, sich aber mittelfristig nicht zurückbilden wird.

Allerdings verunmöglicht die Tatsache, dass die Digitalisierung ein noch kurzfristiges Phänomen ist, eine valide Prognose für die Zukunft. Mit dem heutigen Stand des Wissens ist es nicht möglich vorauszusagen, wie die Entwicklung in den nächsten 30 oder gar 40 Jahren verlaufen wird (Düll et al 2016). Es ist also nicht möglich zu prognostizieren, wie der weitere Verlauf der exponentiell ansteigenden Kurve der industriellen Revolution 4.0 aussehen wird. Aus wissenschaftlicher Sicht kann lediglich festgestellt werden, dass solche komplexe Kurven labil sind.

Gemäss Rifkin (2014) und Schwab (2016) wird in Zukunft die IT-Technologien folgende wichtige Auswirkungen auf nationale und internationale Unternehmungen haben:

- Effizienzsteigerung und deren Folgen

Die Triebfeder aller vier industriellen Revolutionen war die Effizienzsteigerung (siehe dazu auch Schwenker & Bötzel 2006). Die Absicht, mit geringerem (menschlichem) Aufwand mehr, besser und günstiger zu produzieren, ist das Bestreben jeder auf Profit ausgerichteten Unternehmung. Aus wirtschaftlicher Sicht lohnen sich Investitionen in die Automatisierung nur so lange, als der Ertrag insgesamt höher ist als der Aufwand.

Rifkin (2014) denkt diese fortschreitende Effizienzsteigerung zu Ende und kommt zum Schluss, dass schliesslich die Kosten für die Herstellung eines Produkts gegen Null tendieren. Auch wenn sich dieser theoretische Ansatz von Rifkin in der Realität nicht in dieser absoluten Form durchsetzt, ist trotzdem davon auszugehen, dass mit dem Herstellen einer Ware eine immer geringere Wertschöpfung erzielt werden kann. Kostspielige Erfindungen werden in einem deregulierten Markt von

Nachahmerprodukten konkurrenziert, da diese zu minimalen Kosten hergestellt und vertrieben werden können. Darum werden Neuentwicklungen für die meisten Unternehmungen uninteressant. Verstärkt wird diese Tendenz durch das sogenannte Empowerment. Schwab (2016) geht davon aus, dass sich die wirtschaftliche Unabhängigkeit für Menschen in ärmeren Regionen durch die neuen technologischen Möglichkeiten erhöht, da sie vermehrt Zugriff auf Informationen haben und sich die Möglichkeiten des weltweiten Absatzes verbessert. Diese insgesamt positive Entwicklung führt jedoch zur Entstehung neuer Konkurrenz, was zusätzlichen Preisdruck zur Folge hat. Es ist davon auszugehen, dass sich deshalb Wachstumsmärkte für die Entwicklung von neuen Produkten und dessen Vermarktung sowie für Dienstleistungen und Beratung eröffnen. Diese Verschiebung verlangt von bestehenden Firmen zusätzliche Flexibilität und Innovation, da Anpassungen und Umstellungen im sich rasch verändernden Wirtschaftsumfeld für die betroffenen Firmen erheblichen Mehraufwand zur Folge haben. Auch wird die Erarbeitung der richtigen, langfristigen Strategien zunehmend schwieriger.

- Veränderungen durch die Digitalisierung

Mit der weiterschreitenden Automatisierung werden in Zukunft noch mehr Tätigkeiten von Maschinen übernommen. Während das in den letzten Jahrzehnten einfache und repetitive Arbeit betraf, werden künftig gemäss Frey & Osborne (2013, S. 37) mehr und mehr Tätigkeiten im mittleren Anspruchssegment davon betroffen sein. Nach meiner Meinung weisen Dengler & Matthes (2015, S. 12) zu Recht darauf hin, dass es nicht ganze Berufe, sondern nur Tätigkeiten sind, die von Computern oder Computer gesteuerten Maschinen ersetzt werden. Diese Feststellung hat zur Folge, dass der Prozentsatz der durch Automaten ausgeführten Tätigkeiten einzelner Berufe und Berufsgruppen betrachtet werden muss. Nach Meinung von Dengler & Matthes (2015, S. 13, Abb. 1) ist das Substituierbarkeitspotenzial bei Helfern und Fachkräften etwa 45%, bei Spezialisten über 30% und bei Experten knapp 20%, aufgeteilt auf die verschiedenen Berufsgruppen. Die Spanne reicht von unter 10% bei sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen bis über 70% bei Fertigungsberufen.

Gemäss der Unterscheidung zwischen den Begriffen „kompliziert“ und „komplex“, (Kapitel 2.5.7.1) kann gefolgert werden, dass die technische Grenze der

Automatisierung nicht zwischen einfachen und komplizierten, sondern zwischen komplizierten und komplexen Herausforderungen liegt.

In der praktischen Umsetzung der Digitalisierung wird auch die Kosten-Nutzen-Rechnung Auswirkungen zeigen. Es wird künftig vermehrt Grenzbereiche geben, in denen eine Automatisierung technisch möglich wäre, aber wegen einer ungünstigen Kosten-Nutzen-Rechnung für den betreffenden Betrieb nicht umgesetzt wird. Dieser Umstand wird aber in der Regel nicht dazu führen, dass Firmen weiterhin in Handarbeit diese Produkte herstellen, vielmehr werden diese Güter aus externen, automatisierten Herstellungsfirmen zugekauft.

Der Umfang von elektronisch gefertigten Gütern wird zunehmen. Das bedeutet aber nicht (nur), dass Arbeitsplätze abgebaut werden. Gleichzeitig entstehen auch neue Berufe und Tätigkeiten, die zum Teil (aber nicht vollständig) die verloren gegangenen Arbeitsplätze kompensieren (siehe dazu auch Mertens et al. 2017).

- Die Auswirkungen der IT-Revolution auf die Führung

Nach Meinung von Bea & Schweitzer (2011, S. 24), wird in absehbarer Zeit die Führung nicht durch die Digitalisierung übernommen werden. Stattdessen ist eher mit einer Substituierung zu rechnen. Das heisst, dass viele Führungsaufgaben im Bereich von Planung und Steuerung, Organisation, Controlling, Information und administrativen Aufgaben, vermehrt automatisiert werden. Die digitale Unterstützung wird damit zu einem Hilfsmittel der Vorgesetzten, um ihre Arbeit mit weniger Aufwand und besserem Controlling erledigen zu können.

Die erste Voraussetzung um in dem mehr und mehr durch die Digitalisierung bestimmten Umfeld wirkungsvoll führen zu können, ist die Kenntnis der neuen technischen Möglichkeiten und der tägliche Umgang damit. Nur wer die Digitalisierung als Hilfsmittel nutzt und nicht als zusätzliche Belastung empfindet, wird sich in dem weiterhin rasanten Änderungen unterworfenen betrieblichen Umfeld zurecht finden.

Liebermeister (2017) vertritt die Ansicht, dass die Bildung von Projektgruppen, der Einsatz von ad hoc Teams und der Zuzug von externen Fachkräften zunehmen werden

und dass die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen darum mehr und mehr von bereichs- und von unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden.

Die Komplexität wird sich mit der Zunahme der Digitalisierung vergrössern. Wie unter Kapitel 2.5.7.1 *Komplex ist nicht kompliziert* beschrieben, weisen vier Merkmale auf eine Zunahme von Komplexität hin: 1. Die Veränderlichkeit in Abhängigkeit von Zeit. Die Digitalisierung zeichnet sich auch dadurch aus, dass die Dynamik in den Abläufen stark zunimmt. 2. Vielzahl und Varietät. Durch die starke Zunahme der Vernetzung zwischen Maschinen und Menschen aber besonders auch zwischen Maschinen mit Maschinen, erfüllt dieser Aspekt ebenfalls das Kriterium der Komplexität. 3. Rückkoppelung. Mit solchen Ereignissen ist auch in Zukunft zu rechnen, da die Abhängigkeit von verschiedenen Systemen zunehmen wird. 4. Nichtlinearität. Dabei ist zu bedenken, dass Ursache und Wirkung nicht proportional sind; unter Kapitel 2.5.7.3 *Logik und Intuition* wird mit der Eigenschaft der Tipping Points darauf hingewiesen. Es ist zu erwarten, dass mit der Zunahme der weltweiten digitalen Vernetzung solche Phänomene vermehrt auftreten werden.

Ein Beispiel für die Bedeutung von Rückkoppelung und Nichtlinearität ist ein Sturm, der am 28. September 2003 einen Baum auf eine Hochspannungsleitung in Frankreich und gleichzeitig in der Schweiz fallen liess, was dazu führte, dass Italien vom internationalen Stromverbund getrennt wurde. Diese Unterbrechung hatte zur Folge, dass gleich einem Domino-Effekt auch lokale Stromlieferanten ausfielen und die Stromversorgung in ganz Italien für eine halbe Stunde ausfiel³⁰.

Mit der Zunahme der Komplexität werden sich aber auf der anderen Seite die Anforderungen an die Führungspersonen erhöhen. Die richtigen Entscheide in einem sich rasch verändernden Umfeld zu treffen, ohne alle relevanten Informationen zu haben, gehört zu diesem Aufgabenbereich (siehe Rostenstil, von 2014, S. 37). Um diese Herausforderungen zu meistern, sind Intuition, Erfahrung und Einfühlungsvermögen nötig.

4.3.2.1.2 Globalisierung

³⁰ UCTE – Final Report of the Investigation Committee on the 28 September 2003 Blackout in Italy

Unter Globalisierung wird die zunehmende weltweite Verflechtung von Kultur, Politik, Umwelt und Wirtschaft verstanden (siehe auch Müller & Kornmeier 2001, S. 23).

Kaum ein Thema der Wirtschafts- und Sozialpolitik wird gegenwärtig so emotional und kontrovers diskutiert wie das Phänomen der Globalisierung (Müller & Kornmeier 2001). Befürworter des uneingeschränkten Wirtschaftsliberalismus stehen sich dabei Befürwortern national-protektionistischer Sichtweisen gegenüber sowie linken Kreisen, die auf die Zunahme der ungerechten Verteilung des Reichtums durch die Globalisierung hinweisen (Beyeler 2013, S. 51 ff.).

Diamandis & Kotler (2014) zeigen auf, dass die Globalisierung trotz aller Kritik voran schreitet. Dank dieser Entwicklung haben laut Diamandis & Kotler (2014) Bildung, Wohlstand und Lebensdauer zugenommen und werden auch noch weiter zunehmen, und zwar nicht nur in der industrialisierten Welt, sondern insgesamt. Güter, Informationen, Kapital, Arbeitskräfte und Märkte, die nicht von nationalen Grenzen behindert werden, sind kostengünstiger, schneller und weltweit verfügbar. Dies wird sich auf die Menschen global positiv auswirken. Diesen Sachverhalt umschreibt Rifkin (2014, S. 105 ff) mit der „nahezu Null Grenzkosten Gesellschaft“.

Wenn Globalisierung gemäss dem Raster von Horx (2011) überprüft wird, sehen wir die Kriterien „Langfristigkeit“ und „Verwurzelung“ erfüllt. Obwohl Globalisierung nach heutigem Verständnis mit der Digitalisierung gegen Ende des letzten Jahrhunderts weltweit einsetzte, sind die Epochen des Kolonialismus und des Imperialismus, die mit den Entdeckungen anderer Erdteile vom 15. Jahrhundert bis etwa 1800 dauerte, sowie die darauf folgende Industrialisierung, mindestens als Vorläufer der Globalisierung zu betrachten. In der Sigmoid-S-Kurve (siehe Abbildung 13) werden die vorhergehenden Jahrhunderte mit einem sanften Anstieg dargestellt, der dann im letzten Jahrhundert immer stärker wurde.

„Ubiquität“ und „Komplexität“ lassen sich ebenfalls bei der Globalisierung feststellen. Die Veränderungen sind nicht nur in Teilbereichen feststellbar, sondern betreffen alle Bereiche einer sich verändernden Lebenswelt. Es betrifft Ökonomie, Konsum, Politik und Werte der inneren Orientierung. Wenn Goethe in seinem Drama „Faust“ von 1808 einen Bürger sagen lässt: „*Nichts Besseres weiss ich mir an Sonn- und Feiertagen, als*

ein Gespräch von Krieg und Kriegsgeschrei, wenn hinten, weit in der Türkei, die Völker aufeinander schlagen...“, kommt darin die starke zeitliche Verzögerung zum Ausdruck, mit der Informationen aus der Ferne noch im 19. Jahrhundert eintrafen und die Bürger – vom Gesprächsthema an Feiertagen abgesehen – aber nicht eigentlich kümmerte. Das globale Zusammenwachsen und die weltweiten Wechselwirkungen haben im Vergleich zu Goethes Zeit offensichtlich stark zugenommen.

Während „Globalität“ in der Globalisierung enthalten ist, bleibt als letztes Kriterium die „Robustheit“. Meistens werden Trends von mehr oder weniger starken Gegentrends begleitet. Gemäss Horax (2011) sind sogar rekursive Schleifen möglich (siehe Abbildung 14). Das Thema Globalisierung ist ein geeignetes Beispiel um aufzuzeigen, wie einerseits ein schrankenloser, weltweiter Austausch auf allen Gebieten der wirtschaftlichen Entwicklung dient, andererseits aber emotional gesteuerten nationalstaatlichen, kulturellen und sozialen Anliegen wenig Rechnung trägt. Als Folge davon entstehen Entwicklungen, die kurzfristig den Megatrend immer wieder abbremsen oder gar umkehren, ohne dass eine langfristige Trendänderung zu erwarten ist.

Die wichtigsten Konsequenzen des Megatrends „Globalisierung“ bezogen auf Unternehmungen sind, gestützt auf die gemachten Untersuchungen, die folgenden:

- Konkurrenz und Kooperation werden zunehmen, die Preise für Dienstleistungen und Produkte werden fallen, das wirtschaftliche Umfeld wird komplexer

Die fortschreitende Globalisierung wird den internationalen Wettbewerb verschärfen, wodurch mehr Wissen und Innovation gefragt ist (Rump & Walter, 2013). Mit der weltweiten Verfügbarkeit von Gütern, Dienstleistungen, Arbeitskräften und Kapital, erhöht sich die Konkurrenz und die Preise geraten unter Druck. Um günstiger zu produzieren gibt es zwei Möglichkeiten: Erstens das „Low-Cost-Country-Sourcing“, also die Auslagerung der Produktion in Tieflohnländer (Joppe & Ganowski, 2008). Diese Strategie wurde von vielen internationalen Firmen in den letzten Jahrzehnten verfolgt. Auch wenn sich damit kurzfristig Kosteneinsparungen erzielen lassen, führt dieses Vorgehen dazu, dass in den betroffenen Ländern der Lebensstandard steigt und

damit auch die Lohnkosten, was die Kosteneinsparungen wiederum reduziert. Zusätzlich zeigen Joppe und Ganowski (2008) auf, dass Qualitätsprobleme und kulturelle Unterschiede oft unterschätzt werden und dass die billigere Herstellung nicht immer bedeutet, dass die Ware für den Stammbetrieb letztlich auch wirklich kostengünstiger ist.

Die zweite Möglichkeit für eine Senkung der Kosten ist die Automatisierung, die in Zukunft noch weiter fortschreitet und mehr und mehr auch anspruchsvollere Arbeiten betrifft (Schwab 2016). Schliesslich wird Konkurrenz teilweise durch Kooperation ersetzt und Konkurrenten werden verstärkt zusammenarbeiten, beispielsweise im Bereich Marketing (Görtz, 2010). Es kann aber auch dazu führen, dass sich einzelne Unternehmungen, um ihre Konkurrenzfähigkeit zu erhalten, zusammen tun und jeder nur noch einzelne Komponenten einer Ware herstellt, diese aber zum geringsten Preis, von hoher Qualität und für den ganzen Weltmarkt.

- Der Anbieter verliert an Macht

Die Auswahl bei Einkäufen übers Internet ist riesig und diese Entwicklung wird noch zunehmen. Auch der Kunde wird immer mündiger. Sei es im Selbstbedienungsladen, beim E-Banking, beim Online-Shopping oder beim Zusammensetzen der gekauften Möbel. Gemäss Voss & Rieder (2005) wird der Kunde mehr und mehr zum unbezahlten Mitarbeitenden. Diese Tendenz ermöglicht es den Produzenten zwar, Personalkosten zu sparen, erhöht aber die Konkurrenz durch die künstliche Intelligenz. Es wird die künstliche Intelligenz sein, die für den Kunden in Echtzeit das für ihn beste Angebot suchen wird und die Bestellung, Lieferung und Bezahlung übernimmt. Das hat zur Folge, dass die Verschiebung der Macht nicht oder nicht nur vom Produzenten zum Konsumenten stattfindet, sondern vom Anbieter zum digitalen Netz. Auch die Werbung wird auf das individuelle Kaufverhalten des potentiellen Kunden durch den digital vernetzten Computer erfolgen, was wiederum die Dominanz der künstlichen Intelligenz verstärkt (siehe Kapitel 4.3.2.1.1 *IT-Revolution*).

Andererseits wird der Konsument aufgrund der Informationsflut in Echtzeit, aber auch dank Bildung und Ausbildung sowie durch den höheren Lebensstandard tendenziell kritischer. Grosskonzerne werden sich zunehmend mehr bemühen, Negativschlagzeilen

zu vermeiden. Denn Meldungen über Umweltskandale, ausbeuterisches Verhalten gegenüber Mitarbeitenden in der Dritten Welt oder illegale Steueroptimierungen werden mit nur geringem Zeitverlust ins Netz gestellt und von immer mehr Konsumenten zunehmend kritisch wahrgenommen.

- Die Spannung zwischen den unterschiedlichen Bedürfnissen wird zunehmen

Stiglitz (2002) zeigt in seinem Buch „*Die Schattenseiten der Globalisierung*“ auf, dass negative Effekte der Globalisierung meist nicht durch eine Öffnung der Märkte per se entstehen, sondern durch Organisationen im Einflussbereich der wichtigsten westlichen Länder. Dabei geht er mit Organisationen, wie dem Internationalen Währungsfonds (IWF), der Welthandelsorganisation (WTO) und der Weltbank hart ins Gericht und wirft ihnen Scheinheiligkeit, Arroganz, Unkenntnis und Eigennutz vor. Durch dieses Verhalten werden Länder mit wirtschaftlichen Problemen nach seiner Meinung auf dem Weg in eine bessere Zukunft eher behindert als unterstützt. Offensichtlich ist der Nutzen der Globalisierung in entwickelten Staaten und prosperierenden Länder wie China und Indien grösser und die Nachteile kleiner als in Ländern, die über ein zu kleines konkurrenzfähiges Produktionspotential verfügen. Aufgrund dieser Ausgangslage ist bis ins Jahr 2040 nach meiner Meinung mit erhöhten sozialen und nationalen Spannungen zu rechnen. Einerseits führen die unterschiedlich rasch voranschreitenden Entwicklungen zu einer Vergrößerung des wirtschaftlichen Ungleichgewichts und andererseits werden bei einer Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Schwellenländer, die Interessenskonflikte international zunehmen. Die knapper werdenden Rohstoffe, Trinkwassermangel und die Eingrenzung der Umweltzerstörung, insbesondere die Klimaerwärmung, sind dabei zu erwähnen. Verschärft wird diese Verunsicherung durch regionale Konflikte und das Bevölkerungswachstum in weniger entwickelten Ländern (siehe dazu auch der Global Risks Report des WEF 2017).

- Globalisierung und Interkulturalität

Bereits unter Kapitel 2.5.9 *Interkulturelle Unterschiede* wurden die Herausforderungen und Chancen, die der Kontakt mit anderen Kulturen beinhalten, untersucht. An dieser Stelle soll festgestellt werden, dass die Globalisierung die Auseinandersetzung mit anderen Kulturen akzentuiert. Wulf (2006, S. 9 f) vertritt die Meinung, dass die Globalisierung weiter zunehmen und ein verstärktes Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen zur Folge haben wird. Wie er weiter ausführt, stossen zwei Kräfte aufeinander. Die eine bewirkt eine Nivellierung von kulturellen Unterschieden hin zu universellen Normen und Werten. Die andere betont die Differenz der kulturellen, sozialen und ökologischen Entwicklungen. Diesem Spannungsfeld zwischen Anpassung und Separation sind weltweit tätige Unternehmungen in Zukunft in vermehrtem Masse ausgesetzt.

- Die Auswirkungen der Globalisierung auf die Führung

Die zunehmende Komplexität der Arbeitsabläufe und die technologischen Veränderungen mit interdisziplinären und eng kooperierenden Arbeitsgruppen sowie ein erhöhter Informationsaustausch verlangen ein innovationsfreudiges Management (Rosenstil, von 2014, S. 31).

Führungspersonen werden in der globalisierten Welt in zunehmendem Masse der Konkurrenz ausgesetzt sein. Rasches agieren, die Anwendung von unkonventionellen Massnahmen (zum Beispiel Kooperation statt Konkurrenz) sowie die laufende Anpassung des Angebots an die Nachfrage, sind mögliche Strategien.

Dieses Umfeld fordert von Konzernen und deren Leitung die Fähigkeit, sich den stets verändernden Rahmenbedingungen rasch anzupassen. Das Talent zu spüren, wann mit einem anderen Unternehmen kooperiert und wann konkurrenziert werden soll, wann verkleinern und wann vergrössern, wann konsolidieren und wann investieren die jeweils richtige Strategie ist, wird in stärkerem Masse als heute über Erfolg und Niederlage entscheiden und eine noch wichtigere Führungsaufgabe werden.

Da der Einfluss des Anbieters abnimmt, wird die Kundenbindung noch wichtiger. Imagepflege im Sinne von transparenter Geschäftspraxis und Vermeidung von Negativschlagzeilen sind Aufgabenfelder der Führung.

Die Zunahme der Spannung zwischen den unterschiedlichen Bedürfnissen innerhalb des Betriebes zum Beispiel zwischen „Digital Natives“ und älteren Arbeitnehmern sowie ausserhalb in Form von gesellschaftlichen Gegensätzen, fordern vom Vorgesetzten das Vorleben und Umsetzen von gemeinsamen Werten.

4.3.2.1.3 Demografischer Wandel

Gemäss Horx (2007, S. 95 f) nimmt die Lebenserwartungszeit weltweit im Durchschnitt um 8 bis 12 Wochen pro Jahr zu und dies seit über 100 Jahren. In Abbildung 15 erscheint dieser Sachverhalt als eine gleichmässig ansteigende Gerade.

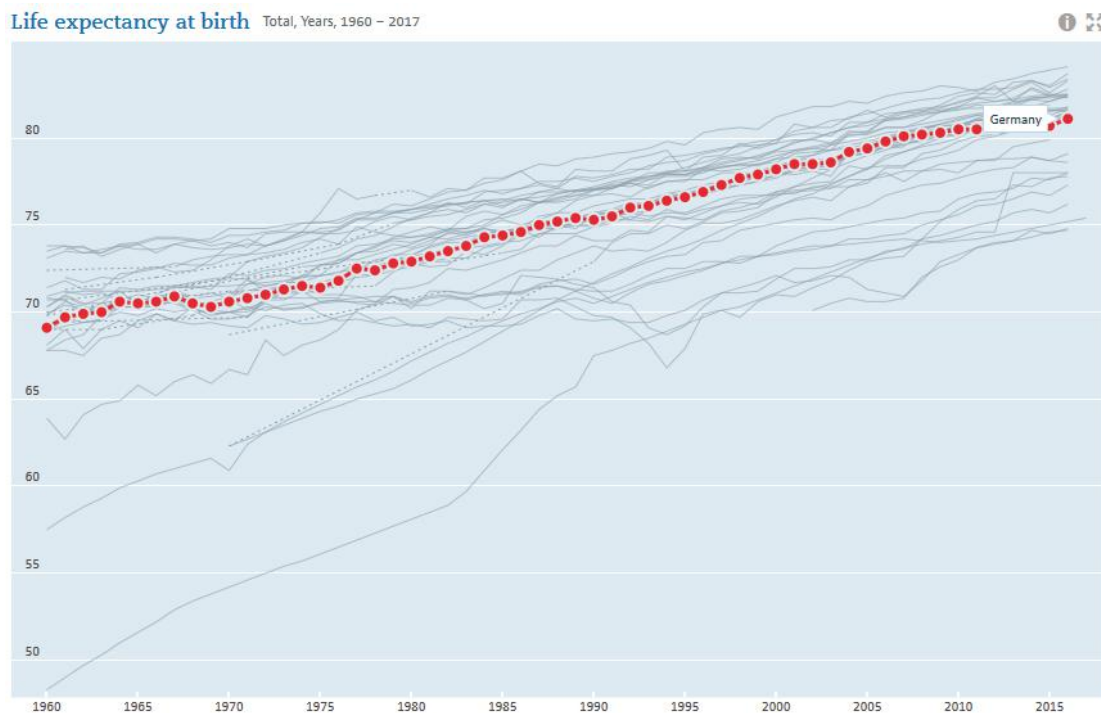


Abb. 15: Entwicklung der Lebenserwartung in Deutschland und in den übrigen OECD-Staaten von 1960 bis 2016
(Quelle: OECD Data³¹)

Langhoff (2009, S. 3 ff) stellt fest, dass in Westeuropa von 1965 bis 1970 die Geburtenrate stieg, um sich dann auf niedrigem Niveau zu konsolidieren. Er prognostiziert für die Weltbevölkerung, dass im Zeitintervall von 2000 bis 2030 eine langgezogene Sigmoid-S-Kurve zu beobachten sein wird. Sie verzeichnet eine

³¹ <https://data.oecd.org/healthstat/life-expectancy-at-birth.htm>, zuletzt besucht am 06.03.19

Wachstumsphase von 2000 bis 2012, eine Beschleunigungsphase von 2013 bis 2020 und einer Sättigungsphase von 2021 bis 2030.

Die Fertilität (siehe Abbildung 16) nahm weltweit zwischen 1965 und 2010 konstant ab und dürfte sich in den nächsten zwei Jahrzehnten im Bereich von knapp unter zwei Geburten pro Frau konsolidieren.

Münz (2013) zeigt auf, dass bis in die Mitte der 1960-er Jahre die Fertilität im Weltdurchschnitt bei fünf Kindern pro Frau lag³² und sich dann, zuerst in den Industrie- und dann auch in den Entwicklungs- und Schwellenländern, zurückbildete. Er sieht einen Zusammenhang zwischen Bildung und Entwicklungsstand und dem Rückgang der Fertilität. Während in den OECD-Staaten sich schon seit Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts ein rückläufiger Trend bemerkbar machte, erfolgte nach 1950 ein massiver Rückgang in den Schwellenländern.³³

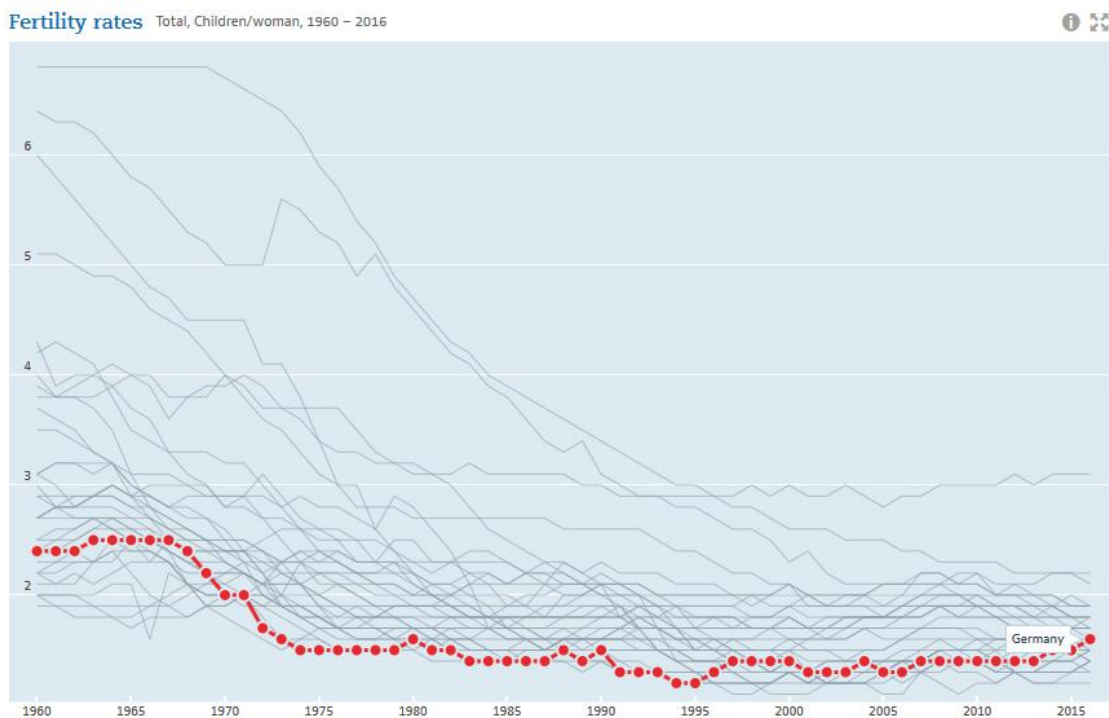


Abb. 16: Entwicklung der Geburtenrate in Deutschland und den übrigen OECD-Staaten von 1960 bis 2016
(Quelle: OECD Data³⁴)

³² Gemäss Münz (2013) braucht es für eine langfristig konstante Bevölkerung 2.1 Kinder pro Frau.

³³ Um dem explosionsartigen Bevölkerungswachstum entgegen zu wirken, wurde beispielsweise in China ab 1979 die Ein-Kind-Politik eingeführt, heute hat China im Durchschnitt eine Geburtenziffer von 1.55 pro Frau (Taubmann 2007).

³⁴ <https://data.oecd.org/pop/fertility-rates.htm>, zuletzt besucht am 06.03.19

Auf die Erhöhung der Lebenserwartung und die Abnahme der Geburtenrate lassen sich die fünf Kriterien für Megatrends gemäss Kapitel 4.3.1 ebenfalls anwenden.

Beide Entwicklungen erfüllen im Wesentlichen die Kriterien des Megatrends nach Horx (2007). „Langfristigkeit“ und „Verwurzelung“ sind bei der Lebenserwartung valider als bei der demografischen Entwicklung, denn die Abnahme der Fertilisationsrate hat sich erst nach 1950 teilweise bemerkbar gemacht. Auch heute noch werden in Afrika südlich der Sahara und in Süd- und Westasien noch mehr als fünf Kinder pro Frau geboren (Münz, 2013). Die Möglichkeit eines Tipping Points, zum Beispiel in Form einer nicht behandelbaren Epidemie, Naturkatastrophen oder Kriegen, ist nicht auszuschließen; die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen Verringerung der Lebenserwartung oder eine weltweite Zunahme der Geburtenrate ist aber gering. Die Globalität ist aufgrund des in den OECD-Staaten festgestellten Trends gegeben (siehe Abbildung 14 und 15).

Das Kriterium der „Ubiquität“ ist erfüllt, da sich die Zunahme der Lebenserwartung, abgesehen von kurzfristigen Gegentrends, in fast allen Staaten der Erde feststellen lässt. Der Rückgang der Fertilisationsrate begann, wie festgestellt wurde, erst nach der Erhöhung der Lebenserwartung und ist noch nicht gleich stark, die Tendenz ist aber vergleichbar. Ein Zusammenhang zwischen der Zunahme der Lebenserwartung und dem Rückgang der Geburtenrate besteht darin, dass dank den Fortschritten in Medizin und Hygiene die Kindersterblichkeit stark zurückging, was einerseits die durchschnittliche Lebenserwartung erhöhte und sich andererseits auf die Fertilität auswirkte³⁵.

Neben der Feststellung, dass die Zunahme der Lebenserwartung und die Abnahme der Geburtenrate als Megatrends gemäss den Kriterien nach Horx (2007) betrachtet werden können, interessiert der daraus folgende demografische Wandel und damit die Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft. Die Zunahme der Lebenserwartung führt bei gleicher Geburtenzahl zu einem Anstieg der Bevölkerung und kann zu einer Überalterung der Gesellschaft führen, falls die Geburtenzahlen rückläufig sind, wie das in den OECD-Ländern der Fall ist.

³⁵ In Entwicklungsländern bedeuten Kinder auch Altersvorsorge. Eine niedrige Kindersterblichkeit senkt darum die Fertilisationsrate (Münz 2013).

Ich erlaube mir die demografische Entwicklung und deren Auswirkungen auf Unternehmungen und das soziale Umfeld auf Deutschland zu beschränken, da eine weiterführende Betrachtungsweise in Bezug auf Umfang und Tiefe dem vorgesehenen Rahmen nicht entsprechen würde. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass das Beispiel Deutschland mindestens in der Tendenz auch auf andere OECD-Länder anwendbar ist.

Gemäss Walter et. al. (2013, S. 9) wird die Geburtenziffer in Deutschland auf heutigem Niveau bei 1.4 Geburten pro Frau verharren und die Lebenserwartung Neugeborener auf 85 (männlich) bzw. 89 (weiblich) Jahre im Jahr 2060 ansteigen. Walter et al. (2013) gehen in ihrem Bericht von einer Nettozuwanderung ab 2017 von 150'000 Personen pro Jahr aus. Aufgrund dieser Annahmen wird die Wohnbevölkerung in Deutschland von heute 82 Millionen auf 78 Millionen im Jahr 2030 und gar auf 68 Millionen im Jahr 2060 abnehmen. Bis 2030 wird sich die Zahl der jüngeren Menschen um 2 Millionen verringern und die der über 65-jährigen um rund fünf Millionen zunehmen. Bezogen auf den Arbeitsmarkt bedeutet dies, dass binnen 20 Jahren die Zahl der Erwerbstätigen (20 bis 65 Jahre) um mehr als 12 Prozent zurückgehen wird. Diese Entwicklung hat zur Folge, dass nicht nur weniger Arbeitskräfte für die Wirtschaft zur Verfügung stehen, sondern dass auch die Altersquote um 30 Prozent steigen wird. Um die aufgezeigte demografische Entwicklung zu korrigieren oder mindestens zu entschärfen, werden Massnahmen wie früheres Eintrittsalter ins Berufsleben, höheres Rentenalter, Steigerung der Erwerbstätigkeit von Frauen und vermehrter Einbezug von Personen mit Migrationshintergrund³⁶ zu prüfen sein. Auch muss der Zuzug von qualifizierten Ausländern in noch grösserem Ausmass als heute in Betracht gezogen werden. Wohl ist es denkbar, dass die fehlenden Arbeitskräfte teilweise durch die weiterschreitende Automatisierung ersetzt werden können, doch das Missverhältnis zwischen beitragspflichtigen Erwerbstätigen und Empfängern von Leistungen wird damit nicht aufgelöst. Eine Möglichkeit um dieses Ungleichgewicht zu korrigieren wäre das Erheben von Sozialabgaben für maschinell geleistete Arbeit.

³⁶ Aufgrund dieser Ausgangslage sollte die Migration von meist jüngeren Flüchtlingen willkommen sein. Allerdings sind der kulturelle, soziale und religiöse Hintergrund und die meist fehlende fachliche Ausbildung eine grosse gesellschaftliche Herausforderung sowohl für die Flüchtlinge, wie auch für die einheimische Bevölkerung.

Konsequenzen für Unternehmungen:

- Fachkräftemangel und Flexibilität

Während bei der Beurteilung der demografischen Entwicklung nur die Quantität in Betracht gezogen wurde, steht für Unternehmen nicht zuletzt die Qualität im Fokus. Genügend Mitarbeitende mit niedriger Qualifikation zu finden, wird auch künftig nicht der limitierende Faktor sein; es ist der Fachkräftemangel, der heute und noch verstärkt in der Zukunft negative Auswirkungen auf den Erfolg von Firmen haben kann. Mit Fachkräftemangel wird der Zustand einer Wirtschaft bezeichnet, in der eine bedeutende Anzahl von Arbeitsplätzen nicht besetzt werden kann, weil auf dem Arbeitsmarkt keine Mitarbeitenden mit den nötigen Qualifikationen zur Verfügung stehen (siehe Beck 2014). Die Qualität von Schule, Ausbildung und Studium ist für die Rekrutierung von Fachkräften von zentraler Bedeutung (duale Ausbildung).³⁷ Aber auch die Unternehmungen werden mit Weiterbildungen in Zukunft in zunehmendem Masse ihren Beitrag zur Lösung dieses Problems zu leisten haben, da die verlangten Fähigkeiten sehr spezifisch und von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sind und sich die Ansprüche ständig verändern. Besonders für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) ist die Besetzung der wichtigen Positionen mit gut ausgebildeten Fachkräften essenziell, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, da Substitutionen und Auslagerungen von Produktionsteilen für solche Betriebe noch schwieriger sind (siehe Walter et. al. 2013, S. 52).

Bei der Arbeitskraft handelt es sich um eine in Zukunft noch stärker limitierte Ressource, deswegen werden tendenziell weniger Personen gleich viele Ergebnisse liefern müssen. Um diesen „Output“ zu erhöhen, müssen Unternehmungen mehr auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten und ihnen ein massgeschneidertes Arbeitsumfeld bieten. Home Office, Teilzeitarbeitsmodelle für Angestellte mit Familie, flexible Arbeitszeitgestaltung, Jahresarbeitszeit- oder gar Lebensarbeitszeitkonten sind Beispiele für Veränderungen der Anstellungsbedingungen (Walter 2013, S. 54). Diese können aber auch zur Folge haben, dass je nach

³⁷ Die duale Ausbildung ist ein Ausbildungskonzept mit zwei Lernorten, dem Betrieb und der Berufsschule. Damit haben die Lernenden die Möglichkeit sowohl sich im praktischen Werkstattunterricht als auch in der berufsbildende Schule auszubilden. (<https://edudoc.ch/record/31027/files/5480da.pdf>, zuletzt besucht am 06.03.19)

Auftragseingang mehr oder weniger gearbeitet wird. Damit die Fixkosten eines Unternehmens möglichst tief gehalten werden können, wird die Stammebelegschaft in vielen Branchen auf ein Minimum reduziert; Arbeitsspitzen werden dann durch den Zuzug von Subunternehmungen bewältigt (atmende Organisationen). Vermehrt wird auch die Projektwirtschaft an Bedeutung gewinnen Vogel-Ludwig & Düll (2013) weisen darauf hin, dass Unternehmungen wegen fehlendem Fachpersonal Lücken in Kauf nehmen müssen. Solche Unterbesetzungen können zur Folge haben, dass der Arbeitsdruck auf die Mitarbeitenden steigt, was negative Auswirkungen auf die Betroffenen und langfristig auch auf die Betriebe haben kann.

- Heterogene Belegschaft

Gemäss Lukmann (2006, S. 3 ff) werden die Altersstrukturpyramiden in Unternehmungen in Zukunft nach oben hin verbreitert. Ältere Erwerbspersonen werden also nicht in ausreichender Anzahl von jüngeren ersetzt und das Durchschnittsalter der Belegschaft wird steigen. Dieser seit Jahren in Deutschland anhaltende Trend kann nach Meinung von Lukmann (ebd.) auch ein Erfolgsfaktor sein.

- Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Führung

Wie dargestellt wurde, ist eine ausreichende Zahl von Fachkräften für Unternehmungen überlebenswichtig. Darum wird die Rekrutierung von fachlich hochqualifizierten Mitarbeitenden zur „Chefsache“. Der Erfolg von Führungspersonen wird darum in Zukunft auch an der Qualität der Mitarbeitenden in Kaderpositionen gemessen. Neben der Anstellung von geeigneten Personen, werden sich Vorgesetzte zusätzlich vermehrt um Weiterbildung und dem Angebot von Aufstiegsmöglichkeiten sowie um die geeignete Besetzung wichtiger Funktionen kümmern müssen. Auch die Führung von Mitarbeitenden, die nicht ständig im Betrieb anwesend sind (Teilzeitarbeit und Home Office), ist eine weitere Herausforderung.

4.4 Weitere Einflussfaktoren

Zusätzlich zu den dargestellten Megatrends, die für die Wirtschaft relevant sein werden, gibt es eine unübersehbar grosse Anzahl weiterer Einflussfaktoren, die ebenfalls zukünftige Entwicklungen beeinflussen. Zwei Bereiche, die mir für die zukünftige Führung von Unternehmen wichtig erscheinen, sind *Bildung und Ausbildung* und *verschiedene Generationen mit verschiedenen Kompetenzen und Ansprüchen*. Diese zwei Themenkreise sollen nachfolgend behandelt werden.

4.4.1 Bildung und Ausbildung

Non scholae, sed vitae discimus, nicht für die Schule, für das Leben lernen wir; dieser viel zitierte Ausspruch hat bei der Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Arbeitswelt seine Berechtigung. In der Ausbildung sollte das gelernt werden, was im späteren (Arbeits-) Leben erforderlich ist.

Die ständigen Veränderungen in der Arbeitswelt wirken sich auch auf die Ausbildung und damit auf die Frage aus, was denn gelehrt und gelernt werden soll. Um also zu verstehen, wie sich Ausbildung in Zukunft gestaltet, müssen die künftigen Veränderungen in der Wirtschaft in Betracht gezogen werden. Bevor dies in einem zweiten Teil dieses Kapitels diskutiert wird, soll zuerst aufgezeigt werden, was Bildung überhaupt umfasst.

4.4.1.1 Kernbereiche der Bildung

Gemäss Pöppel (2015) gibt es drei Kernbereiche der Bildung und Ausbildung:

1. Versuche der Beste zu sein. Dabei geht es nicht darum, andere zu übertrumpfen, sondern sich mit Hingabe und Konzentration mit einem Bereich zu beschäftigen, der den eigenen Begabungen und Interessen entspricht um das Beste aus sich herauszuholen. Etwas wirklich können ist befriedigend und reduziert das Bedürfnis, den Selbstwert durch die Kritik an anderen zu erhöhen.
2. Schaffe eine Landkarte der Bildung. Hier ist die Einordnung der eigenen Ansichten und Erkenntnisse in Bezug auf die Perspektive des Andern gemeint. Dazu ist es nötig, die nähere und fernere Umgebung zu erfassen, denn die eigene Position kennt nur, wer

sie verorten kann. Hegel (in Paul 2013, S. 90) sieht diesen Zusammenhang ähnlich, wenn er ausführt: „*Unter Bildung versteht man das Vermögen, die Dinge vom Standpunkt eines Anderen aus betrachten zu können*“.

3. Habe Respekt vor anderen und deren Ansichten. Diese Forderung ist die Folge einer ehrlichen und vorbehaltlosen Auseinandersetzung mit der Meinung der Mitmenschen. Wer nur tolerant ist, lässt seinen Weggefährten ihre Ansichten, wer Respekt hat, setzt sich mit ihnen auseinander. Hinter diesem Grundsatz verbirgt sich auch Bescheidenheit. Es ist Teil der Bildung, neuen und unbekanntem Ansichten vorurteilslos gegenüber zu treten und die eigenen Überzeugungen ständig zu hinterfragen. Denn wer sich im alleinigen Besitz der Wahrheit wähnt, wandelt oft auf Abwegen. Übertragen auf Leadership bedeutet diese Aussage, dass der Vorgesetzte sich mit der Sichtweise seiner Mitarbeitenden auseinandersetzt. Es geht also zuerst darum, die Ansichten der Leute zu kennen, bevor sie für ein gemeinsames Ziel motiviert werden können (Negri 2010).

Obwohl alle drei Bereiche in allen Ausbildungsstufen berücksichtigt werden sollten, ist es naheliegend, die Erarbeitung der Landkarte des Wissens den Schulen zuzuweisen und die Spezialisierung als Auftrag an Hochschulen, Universitäten und an die berufsbegleitende Weiterbildung zu delegieren. So weist Negri (2010, S. 81) darauf hin, dass Lernen im Erwachsenenalter eher situationsbezogen und verwendungsorientiert sei und das schulische Lernen eher der Allgemeinbildung dient.

Diese drei Eckwerte werden meiner Meinung nach auch in Zukunft die Kernbereiche der Bildung und Ausbildung umfassen.

4.4.1.2 Zukunft der Bildung und Ausbildung

Wie bereits im Kapitel 4.3.2 *Megatrends* diskutiert, wird sich die Wirtschaft insbesondere aufgrund der drei Megatrends *IT-Revolution*, *Globalisierung* und *demografische Entwicklung*, verändern. Dies führt dazu, dass Ausbildungen und Weiterbildungen angepasst werden müssen und sich somit auch der Bildungsstand verändern wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass für die Ausbildung insbesondere die Digitalisierung von zentraler Bedeutung sein wird. Durch die Digitalisierung ist die Zunahme in den Bereichen Information, Vernetzung und Technik exponentiell und ein Ende nicht absehbar, was Prognosen wiederum sehr schwierig

macht (vgl. Lohmann & Rilling 2002, S. 59). Sicher ist einzig, dass sich das heutige digitale Umfeld in Zukunft stark verändern wird.

Diese Änderungen können sich positiv auf den Lernerfolg auswirken, etwa durch den verbesserten Zugang zu Informationen und Lerntools. Andererseits kann gemäss Kölsch (2017, S. 37) das Multitasking eine Abnahme der Konzentrationsfähigkeit der Lernenden bewirken.

Zwar lässt sich nicht prognostizieren, wie die digitale Welt in 20 Jahren aussehen wird, doch lassen sich Tendenzen erkennen. In weitgehend digitalisierten Unternehmungen wird die Bedeutung der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine stark zunehmen (Leonhard 2017). Grundsätzlich kann man sich die Arbeitsteilung so vorstellen, dass Computer und Roboter für die logischen und repetitiven Abläufe zuständig sein werden und der Mensch für Kreativität und (Weiter-) Entwicklungen.

Die Digitalisierung spielt in der heutigen Ausbildung bereits eine viel bedeutendere Rolle als noch vor einigen Jahren und wird in Zukunft noch wichtiger werden.³⁸ Dies insbesondere bezogen auf zwei Bereiche, nämlich das Wissen um die digitalen Möglichkeiten und die damit einhergehenden Fertigkeiten sowie die Informationsmenge.

In Zukunft wird es noch wichtiger sein, dass man sich in der Ausbildung einerseits Wissen über die digitalen Möglichkeiten aneignet und andererseits dieses Wissen auch praktisch umsetzen kann. Da das Beherrschen der digitalen Hilfsmittel in Zukunft noch stärker Voraussetzung für eine erfolgreiche Partizipation an der Arbeitswelt sein wird, kann von einer entsprechenden Erweiterung des Unterrichts ausgegangen werden. Dies wird entweder auf Kosten anderer Ausbildungsbereiche geschehen oder aber zu einer Verlängerung der Ausbildung führen. Die Möglichkeit, substanzielle Abstriche im Basiswissen und damit an den kognitiven Fähigkeiten vorzunehmen, ist meiner Meinung nach nicht sinnvoll. Dazu ein Beispiel: Seit bald 50 Jahren ist der

³⁸ Ein Beispiel, das diese Entwicklung unterstreicht, ist der Bericht des Schweizerischen Bundesrates zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen vom November 2017. Dieser Bericht erachtet es als wichtig, dass die Ausbildung den veränderten digitalen Anforderungen angepasst wird. Der Bundesrat will deshalb in Zukunft gezielt Betriebe unterstützen, die ihre Mitarbeitenden für künftige Herausforderungen am Arbeitsplatz besser qualifizieren möchten. Neben der Förderung des digitalen Wissens in der Ausbildung, unterstützt der Bundesrat zudem insbesondere auch Weiterbildungen in diesem Bereich (Bericht des Bundesrates vom 08.11.17 „Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken“ <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/50248.pdf>, zuletzt besucht am 06.03.19)

Taschenrechner in Gebrauch, der zum Beispiel auch das Multiplizieren stark vereinfacht hat. Wer aber das kleine Einmaleins nicht beherrscht, wird nicht in der Lage sein, die Grössenordnung des Resultats abzuschätzen und verliert damit den Rahmen und die Orientierung. Es ist darum für junge Menschen von grösster Wichtigkeit, sich das Basiswissen für die Herausforderungen der Zukunft anzueignen. Es braucht eine Grundlage des Wissens, auf der neue Erkenntnisse aufgebaut werden können. Zusätzlich ist es aber unabdingbar, dass das Gehirn die nötigen Lernstrukturen entwickelt, um weitere Schritte erfassen zu können. Damit das Gehirn arbeiten kann, muss es Gelerntes mit Neuem verknüpfen, assoziieren, Ideen entwickeln, kreativ sein. Ohne kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten kann auch keine anwendbare Kreativität entstehen. Das Gehirn wird so, wie man es nutzt.

Substanzielle Abstriche vom Basiswissen im Unterricht sind also nicht zielführend. Sinnvoller wäre eine Verlängerung der Ausbildung, womit in Zukunft auch ein späterer Eintritt in den Arbeitsmarkt einhergehen würde.

Eine weitere Konsequenz, die sich aus den radikal verändernden Rahmenbedingungen ergibt, ist das lebenslange Lernen. Wer den zukünftigen Erfordernissen genügen will, muss „up to date“ bleiben. Negri (2010, S. 86) vertritt die Ansicht, dass Erwachsene dort am besten lernen, wo ein Bezug zur Tätigkeit hergestellt werden kann. Lernprozesse sollten deshalb mit Arbeitsprozessen vernetzt werden (learning by doing).

Problemlösungskompetenz ist die Fähigkeit, ein Problem zu erkennen, es zu analysieren und mit Kreativität zu lösen. In Zukunft wird es noch wichtiger sein, im Meer von Informationen Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden zu können, die entscheidenden Ursachen des Problems zu erkennen und bei der Lösung die analytische Kompetenz der technischen Hilfsmittel zu nutzen und zudem die persönliche Kreativität und Intuition in die Problemlösung einfliessen zu lassen. Es ist nicht möglich, all diese Kompetenzen während der Ausbildung zu erlernen, doch es soll versucht werden, die Auszubildenden für diese Thematik zu sensibilisieren und ihnen aufzuzeigen, wie an Probleme herangegangen werden kann. Lernen kritisch zu denken, wird in Zukunft noch wichtiger. Das Verbreiten von Halb- und Unwahrheiten, sei dies aus Unkenntnis oder um damit bewusst zu täuschen, gab es schon immer und ist keine Erfindung unserer Zeit. Zwei Entwicklungen werden aber in Zukunft dieses Phänomen noch weiter

akzentuieren. Einerseits wird es dank der Digitalisierung immer einfacher, Informationen schnell, günstig und weltweit zu verbreiten, was das Streuen von Falschmeldungen immer einfacher machen wird. Andererseits werden Suchmaschinen vermehrt die Präferenzen der Suchenden erkennen und entsprechende Treffer bevorzugt anzeigen. Es gehört zur Bildung, wie von Pöppel (2015) dargestellt (siehe Kapitel 4.4.1.1 *Kernbereiche der Bildung*), andere Standpunkte prüfen aber auch vergleichen und bewerten zu können. Dabei geht es nicht nur um die Beurteilung des Wahrheitsgehalts, sondern auch um die Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden.

Neben den für Bildung und Ausbildung auch in Zukunft zentralen kognitiven Fähigkeiten, wird in der Literatur auch immer wieder auf die Wichtigkeit der nicht-kognitiven Fähigkeiten hingewiesen, wo es um den Schul- und Arbeitsmarkterfolg geht (Heckmann et al. 2006, S. 412 ff.). Unter nicht-kognitiven Fähigkeiten werden all jene Fähigkeiten zusammengefasst, die sich nicht durch kognitive Leistungstests erfassen lassen. Dazu zählen Motivation, Mut oder soziale Kompetenz. Nach meiner Meinung wird insbesondere die soziale Kompetenz in Zukunft an Wichtigkeit zunehmen.

Das Vermitteln von Sozialkompetenz ist nicht nur Aufgabe der Bildungsstätte, sondern muss ein Leben lang gelernt werden. Die Förderung dieser Fähigkeit ist darum, neben der Schule auch eine Aufgabe der Erziehung und des sozialen Umfelds, wobei die persönliche Bereitschaft unbedingte Voraussetzung dafür ist. Pöppels (2015) oben beschriebener dritter Kernbereich, also die Forderung dem anderen und seinen Ansichten mit Respekt zu begegnen, schlägt in die gleiche Kerbe.

Soziale Kompetenz bedeutet auch das Verinnerlichen von Werten. Negri (2010, S. 124) erläutert diesen Zusammenhang an einem Beispiel aus der Stahlindustrie: *„Bei Nucor war man der festen Überzeugung, dass man Farmern beibringen kann, Stahl herzustellen, aber dass man niemandem die Arbeitseinstellung eines Farmers beibringen kann.“*

Mit der fortschreitenden Digitalisierung wird in Unternehmungen die soziale Kompetenz der Mitarbeitenden und Vorgesetzten nach meiner Meinung aus zwei Gründen eine zunehmend wichtigere Rolle spielen. Erstens ist in absehbarer Zukunft

die künstliche Intelligenz nicht in der Lage, emotional und ethisch zu handeln. Da aber Vorgesetzte, Mitarbeitende, Partner und Kunden nach wie vor das Bedürfnis nach Empathie, Vertrauen und Wertschätzung haben, wird der Mensch in diesen Bereichen der künstlichen Intelligenz überlegen bleiben. Zweitens wird in Zukunft von den Arbeitskräften vermehrt Zusammenarbeit über verschiedene Bereiche hinweg erforderlich sein, insbesondere in den Bereichen Projektentwicklung, Umsetzung von Ideen und der Verhinderung von Fehlentwicklungen. Dazu braucht es Projektteams von unterschiedlicher Grösse, Zusammensetzung und Fähigkeiten. Diese Kooperationen erfordern von allen Beteiligten ein hohes Mass an sozialer Kompetenz.

- **Herausforderungen für die Führung**

Im Zeitalter der Digitalisierung, die mit grundlegenden Veränderungen in immer kürzeren Zeitintervallen einhergeht, ist das lebenslange Lernen auch für Belegschaft und Leitung jeder Unternehmung unabdingbar. Die dafür nötigen Weiterbildungen gehören zum Verantwortungsbereich der Vorgesetzten. Auch Negri (2010, S. 72 f) ist dieser Ansicht, wenn er feststellt: *„Die Organisation des mitarbeiterbezogenen Lernens ist zentrale Führungsaufgabe. Denn Führen heisst, pädagogisch zu handeln, und pädagogisches Handeln heisst, Menschen zu führen.“*

Der Umfang der Ausbildungen wird in Zukunft zunehmen, was zu besser ausgebildeten Arbeitskräften führt. Diese erfordern eine andere Art von Leadership (siehe Kapitel 2.2 *Braucht es Führung?*). Fachleute leisten mehr, wenn Hierarchien abgebaut werden und der Handlungsspielraum erweitert wird. Für die Führung bedeutet dies, dass Kooperation, Unterstützung und Begleitung wichtiger werden und Auftragserteilung, Kontrolle und einseitig verordnete Korrekturmassnahmen an Bedeutung verlieren.

Es wird in Zukunft für die Führungspersonen noch weniger als heute möglich sein, in allen Spezialgebieten über das grösste Wissen zu verfügen, weil die Mitarbeitenden in ihrem Fachgebiet noch mehr Fachkompetenz haben werden. Darum wird die Koordination der verschiedenen Arbeitsabläufe in verschiedenen Teams und Projektgruppen vermehrt zur Führungsaufgabe werden. Auch Rosenstil, von (2014, S.

37) weist darauf hin, dass der Leader mehr Koordinator denn fähigster Fachmann zu sein habe.

Der immer einfachere Zugang zu Informationen ändert also die Ansprüche an eine Führungsperson. Nicht mehr nur der Besitz von Wissen ist zentral, sondern insbesondere das Vorleben und Vermitteln von Wertvorstellungen wird zu einer wichtigen Führungsaufgabe. Das Fehlen von gemeinsamen Werten kann zu Überforderungen und einem Auseinanderdriften einer Gesellschaft führen. In kleinerem Rahmen kann das auch in einzelnen Betriebskulturen geschehen.

4.4.2 Verschiedene Generationen mit verschiedenen Kompetenzen und Ansprüchen

Hellert (2014, S. 13) grenzt die verschiedenen Generationen von 1955 bis 2000 in den OECD-Staaten wie folgt ab: Die Generation die zwischen 1955 und 1965 geboren wurde, bezeichnet er als die Generation der „Baby-Boomer“. Diese Kohorte erlebte in ihrer Jugendzeit einen kontinuierlichen wirtschaftlichen Aufschwung. Die nachfolgende Generation von 1966 bis 1980 nennt er die „Generation X“. Gemeinsame, prägende Ereignisse dieser Altersklasse sind der stagnierende Arbeitsmarkt und die Ölkrise sowie das Aufkommen der ersten Computer. Darauf folgt von 1981 bis 2000 die „Generation Y“. Sie erlebte die Entwicklung des Arbeitsmarktes hin zur Dienstleistungsgesellschaft.

Krüger (2016) ordnet die „Baby-Boomer“ zeitlich von 1946 bis 1964 ein, also als Nachkriegsgeneration, die im Umfeld des Wirtschaftswunders aufwuchs und die den Wunsch nach Veränderung teilten. Die „Generation X“ von 1965 bis 1980 erlebte in ihrer Jugendzeit die Wirtschaftskrise und eine Gesellschaft mit hoher Scheidungsrate. Nach Krüger (2016) sind ihre Hauptmerkmale der Wunsch nach Individualität und ein ständiges Misstrauen. Als Jahrgänge der „Generation Y“ legt sie die Jahre zwischen 1980 und 1993 fest. Prägend waren der Internetboom, die Globalisierung, ein hohes Bildungsniveau und der Wunsch nach ständigem Feedback. Schliesslich teilt sie die nach 1994 Geborenen in die „Generation Z“ ein. Diese Kohorte ist mit der Digitalisierung des Alltags aufgewachsen. Die prägende Besonderheit ist die ständige Verfügbarkeit von Smartphones und die Präsenz in sozialen Netzwerken.

Eine weitere Einteilung der verschiedenen Generationen nimmt Scholz (2014 S. 33 ff) vor. Er sieht die Zeit der „Baby-Boomer“ von 1950 bis etwa 1964, attestiert ihnen eine idealistische Grundhaltung und sieht als Hauptmerkmal der Drang nach Selbsterfüllung. Die „Generation X“ von 1965 bis 1970, beurteilt er als skeptisch und unterstellt ihnen Perspektivenlosigkeit. Die „Generation Y“ von 1980 bis 1995, sieht er als optimistisch und leistungsbereit. Schliesslich attestiert er der „Generation Z“ ab 1995 eine realistische Grundhaltung und Flatterhaftigkeit.

Gemeinsamkeiten der „Generationen Y“ und „Z“ und den in den OECD-Staaten danach Geborenen, sind die Auswirkungen der oben beschriebenen Megatrends. Der demografische Wandel hat zum Beispiel zur Folge, dass viel mehr Jugendliche als Einzelkinder aufwachsen als das in allen früheren Generationen der Fall war. Die Globalisierung wirkt jetzt und noch mehr in Zukunft durch den weltweit einsetzenden Freihandel mit zunehmendem Austausch von Information, Gütern, Dienstleistungen, Kapital und Personen. Schliesslich wird die immer schneller voranschreitende Digitalisierung, Vernetzung und Robotisierung nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale Folgen haben.

Für die Beantwortung der Frage, wie sich die Erwerbstätigkeit in den nächsten 20 Jahren verändert, sind die Generation der „Baby-Boomer“ und die „Generation X“ von untergeordnetem Interesse. Diese beiden Generationen sind entweder schon aus dem Arbeitsprozess ausgeschieden oder werden die Erwerbsarbeit in den nächsten zehn bis 15 Jahren aufgeben. Die Verbleibenden werden die neuen Technologien mit all den Weiterentwicklungen übernehmen. Relevant für den Arbeitsmarkt sind für die Zukunft somit die „Generation Y“, die „Generation Z“ und die nachfolgende Generation. Die Unterschiede zwischen diesen Generationen erachte ich, trotz allen aufgeführten Unterscheidungsmerkmalen, als gering. Zwar wurde die „Generation Y“ erst im Jugendalter mit dem digitalen Netz konfrontiert und wuchs im Gegensatz zu der nachfolgenden Kohorte nicht von frühester Kindheit an damit auf. Doch die Zunahme der Digitalisierung und der verfügbaren Information entwickelt sich exponentiell, sodass von allen Nutzern, unabhängig von ihrem Geburtsjahr, eine ständige Anpassung erforderlich ist. Die Unterschiede zwischen den Generationen werden im weiteren Verlauf dieser Entwicklung immer kleiner werden. Darum werden diese beiden

Generationen und auch die bis 2020 nachfolgenden Jahrgänge als „Digital Natives“ zusammengefasst. Dazu zählen alle, die mit Mobiltelefonen, Computerspielen, Internet, E-Mails und mit den verschiedenen Formen der sozialen Medien aufwachsen oder seit der Jugend damit konfrontiert sind und die immer häufiger die Möglichkeiten der weltweiten Vernetzung von Personen und Dingen nutzen werden. Diese Generationen werden sich in der modernen Arbeitswelt am besten zurecht finden, für sie ist eine Flexibilisierung der Anstellungsbedingungen mehr Chance als Bedrohung. Gemäss, Parment (2009, S. 18 f) haben die „Digital Natives“ viele Wahlmöglichkeiten, beurteilen diese als positiv und nehmen die Zunahme von Unsicherheiten in Kauf. Sie zeichnen sich nach Meinung von Parment (2009, S. 20 f) durch hohe Transparenz, ständige Kommunikation, viele Wahlmöglichkeiten und grossen Individualismus aus. Auch ein hoher Lebensstandard, zahlreiche Urlaubsmöglichkeiten, viele Freunde und eine auf Genuss ausgelegte Lebenshaltung haben Einfluss auf die Erwartungen an das Arbeitsleben. Ausdruck davon ist ein häufiger Wechsel des Arbeitsplatzes verbunden mit verschiedenen Tätigkeiten in verschiedenen Ländern (ebd., S. 27 f). Soziale Netzwerke haben einen hohen Wert und das Kaufverhalten ist geprägt von vielen Alternativen und Wahlmöglichkeiten (ebd., S. 31). Nach Meinung von Parment (2009, S. 31 und 46) ändern „Digital Natives“ häufiger die Ansichten, Partei und Ort und gehen gelassener mit Misserfolgen um. Er sieht darin einen Wandel der Gesellschaft von Vernunft und Ordnung hin zu einer Sozietät, die Wert auf künstlerische, emotionale und ästhetische Dimensionen legt (S. 53).

Die Digitalisierung wird in Beruf und Freizeit zu einem wichtigeren Teil des Lebens und trägt zu den beschriebenen Veränderungen bei. Gemäss Parment (2009) gehen die Unterschiede zwischen den „Digital Natives“ und den vorhergehenden Generationen auf die Digitalisierung zurück.

Entspricht diese Argumentation grundsätzlich wissenschaftlichen Erkenntnissen?

Eine Antwort auf diese Frage gibt die Feldtheorie von Kurt Lewin (zitiert nach Lück, 2001). Lewin geht davon aus, dass der Lebensraum oder das psychologische Feld in dem sich eine Person befindet, Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln hat. Nach seiner universellen Verhaltensgleichung ist das Verhalten (V) eine Funktion (f) der Person (P) und der Umwelt (U), also $V = f(P,U)$. Diese Gleichung zeigt den

Zusammenhang von Person und Umwelt auf das Verhalten, ohne dass daraus eine quantitative Aussage abgeleitet werden kann.

Wenn es also zutrifft, dass sich das psychologische Feld der verschiedenen Kohorten unterscheidet, kann gemäss der Feldtheorie von Lewin davon ausgegangen werden, dass sich auch die Wahrnehmung, das Denken und damit auch das Verhalten der verschiedenen Generationen unterscheidet.

Bourdieu (1979) vertritt eine noch radikalere Sichtweise, wenn er postuliert, dass die Handlung eines Akteurs in einem sozialen Raum ausschliesslich von dessen Position bestimmt wird. Auf die Verhaltensgleichung von Lewin übertragen, würde dies bedeuten, dass das Verhalten der Funktion der Umwelt entspricht, also $V = f(U)$.

Die aufgeführten Theorien belegen einen Zusammenhang zwischen Umwelteinflüssen und dem Verhalten von Personen. Tillmann (2010) stellt fest, dass Sozialisation die Entwicklung der Persönlichkeit in Abhängigkeit von der gesellschaftlich vermittelten sozialen und materiellen Umwelt sei. Nach der Sozialisationshypothese haben die Kindheits- und Jugendjahre erhebliche Bedeutung für das ganze Leben (Parment 2013, S. 17). Die Prägung aus der Jugendzeit bleibt während des ganzen Lebens konstant (Scholz 2014).

Vorausgesetzt, dass eine Veränderung des Umfelds eine Veränderung der Gesellschaft bewirkt, stellt sich die Frage, ob diese Veränderungen auf alle Mitglieder dieser Gesellschaft in ähnlichem Masse wirken und wie sich dieser Trend weiter entwickelt.

Die sozialen und wirtschaftlichen Unterschiede innerhalb der Gruppe der „Digital Natives“ sind aber teilweise gross und beziehen sich auf Herkunft, finanzielle Verhältnisse und den Zugang zu Bildung. All diese Faktoren, verändern die Perspektiven in hohem Masse. Auch Parment (2013) vertritt die Meinung, dass die Generationenzugehörigkeit zwar ein wichtiger Ansatz ist, jedoch nie das alleinige Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Auftreten von Individuen sein kann. Geschlecht, genetische Voraussetzungen, geografische Herkunft, sozioökonomischer Hintergrund oder Familienstrukturen, sind für die Erklärung individuellen Verhaltens mindestens ebenso wichtig. Die Generationenzugehörigkeit ist, obwohl sie in viele Studien als Hauptkriterium betrachtet wird, nicht das einzige Entscheidungsmerkmal.

Zusätzlich stellt sich die Frage, was die „Digital Natives“ im unternehmerischen Bereich erwartet. Wie wird sich die wirtschaftliche Entwicklung fortsetzen? Sind die optimistischen Erwartungen gerechtfertigt? Wird die Nachfrage des Marktes nach Arbeitskräften anhalten und die wegrationalisierten Arbeitsplätze kompensieren? Werden Befürchtungen, dass Arbeitsplätze wegen der zunehmenden Automatisierung der gesamten Wirtschaft stark abnehmen, eintreffen?

Einerseits zeigt die Weiterentwicklung von Solows Wachstumstheorie (Solows 2000), dass der technologische Fortschritt auch immer Wachstum bedeutet und darum zwar Tätigkeiten digitalisiert und robotisiert werden können, aber gleichzeitig auch wieder zahlreiche neue Berufe entstehen. Eine ähnlich positive Entwicklung sieht auch Allmendinger (2016, S. 11), die davon ausgeht, dass zwar die Ausbildungsansprüche zunehmen werden, aber nicht mit einem plötzlichen dramatischen Wandel zu rechnen sei. Im Gegensatz dazu meint Precht (2018), dass in 20 bis 25 Jahren nur noch die Hälfte der Erwerbsfähigen eine bezahlte Arbeit haben wird. Er ist der Ansicht, dass während der letzten 250 Jahre nur darum jeder Fortschritt neue Arbeitsplätze schaffte, weil mit dem Fortschritt auch die Märkte expandierten. Die Digitalisierung vergrößert aber nach seiner Meinung nicht die Märkte, sondern macht sie nur effizienter.

Unabhängig, ob die Theorien in Richtung Massenarbeitslosigkeit oder Vollbeschäftigung weisen, Einigkeit herrscht bei der Ansicht, dass gut ausgebildete Fachkräfte auch in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt noch begehrt sein werden und dass sowohl repetitive als auch viele anspruchsvolle Arbeiten automatisiert werden.

Es ist also möglich, dass in Zukunft einerseits die Gesellschaft näher zusammenrückt, da die Globalisierung und Digitalisierung für mehr Nähe und Austausch sorgt. Andererseits besteht das Risiko eines Auseinanderdriftens der Generationen und innerhalb der Altersklassen, wenn es den Gesellschaften nicht gelingt, die Unterschiede zwischen den Perspektiven der jüngsten Generation zu verkleinern.

Diese Unterschiede betreffen auch die Einkommensverteilung, in der Literatur als Ginikoeffizient beschrieben.³⁹ Nach meiner Meinung hat die grosse Spanne bei den Einkommen auch innerhalb der Unternehmungen negative Auswirkungen. Dabei denke ich an die überproportional hohen Gehälter der Kader und Vorgesetzten im Verhältnis zu den Gehältern der übrigen Angestellten.

Vöpel⁴⁰ vertritt die Ansicht, dass sich die Gesellschaft durch die Globalisierung und Digitalisierung stark fragmentiert. Die räumliche Nähe verliert an Bedeutung und der weltweite Austausch mit Gleichgesinnten wird immer wichtiger. Damit ist ein Auseinanderbrechen der realen, räumlichen Sozietät verbunden. Die Abkopplung hat zur Folge, dass die Auseinandersetzung mit und das Verständnis für andere Meinungen und Ansichten reduziert werden. Auch wenn Henning eine Tendenz anspricht, die als gesellschaftliches Merkmal feststellbar ist, kann daraus noch kein langfristiger Trend abgeleitet werden, denn verschiedene Umweltbedingungen der einzelnen Generationen werden in Form von zu stark vereinfachten Allgemeinplätzen dargestellt, um daraus anhaltende, unterschiedliche Eigenschaften und Verhaltensweisen abzuleiten.

- **Konsequenzen für die Führung**

Junge, gut ausgebildete Arbeitskräfte werden in Zukunft für Unternehmen noch wichtiger werden. Die Hierarchie der Führung wird sich verflachen, denn einerseits kann ein Team nur kreativ arbeiten, wenn ihm der nötige Spielraum gelassen wird und andererseits ist es nicht möglich, dass die oder der Vorgesetzte über genügend Fachkompetenz verfügt, um von der Arbeit von jedem Projektteam im Detail die nötigen Kenntnisse zu haben. Wie in Abbildung 1 unter Kapitel 2.2 *Braucht es Führung?* dargestellt, nimmt auch die Intensität der Führung mit der Zunahme der Kompetenz und Erfahrung der Mitarbeitenden ab. Die Führung wird sich darum mehr in der Funktion des Koordinierens und Kommunizierens als in der Auftragserteilung zeigen.

³⁹ Der Ginikoeffizient beschreibt das Ausmass der Ungleichheit der Einkommensverteilung.

⁴⁰ Siehe Essay von Prof. Dr. H. Vöpel, Direktor und Geschäftsführer des Hamburgischen Welt Wirtschaftsinstituts (HWWI), in der Zeitung *Welt* vom 11.08.16 (https://www.welt.de/print/die_welt/debatte/article157605571/Alles-so-global-geworden.html, zuletzt besucht am 06.03.19)

Da die gut ausgebildeten „Digital Natives“ viele Wahlmöglichkeiten haben, das persönliche Umfeld stärker gewichten und Unsicherheiten in Kauf nehmen, werden die Führungskräfte gefordert sein, mit geeigneten Massnahmen die wenigen, aber für die Unternehmung wichtigen spezialisierten Fachkräfte zu rekrutieren, weiterzubilden und zu behalten.

Da die Unterschiede zwischen den Generationen und innerhalb der einzelnen Altersklassen zunehmen werden, wird von den Führungskräften nebst Intuition und Flexibilität für das Erkennen der richtigen Strategie in vermehrtem Masse ein charismatischer Führungsstil verlangt. Überzeugungskraft, Begeisterungsfähigkeit, Vermitteln von Werten und das Ausstrahlen von Vertrauen sind Stichworte dafür. Als überrissen empfundene Saläre laufen diesen Bestrebungen zuwider.

4.5 Zusammenfassung

Je weiter der Blick in die Zukunft gewagt wird, desto unsicherer werden aufgrund von komplexen Einflussgrössen die Prognosen. Es gibt aber Trends und Megatrends (siehe Kapitel 4.3) die als mehr oder weniger stabile Entwicklungen Voraussagen erlauben. In diesem Zusammenhang stehen die unter Kapitel 4.3.2.1 näher beschriebenen Megatrends *IT-Revolution*, *Globalisierung* und *demografischer Wandel*.

Die IT-Revolution (Kapitel 4.3.2.1.1) ist zwar eine erst in den 1990-er Jahren in Erscheinung getretene Entwicklung, trotzdem ist davon auszugehen, dass alle Lebensbereiche durch die Digitalisierung mindestens in den nächsten 20 Jahren in hohem Masse beeinflusst werden. Dabei ist an die weltweite Vernetzung zu denken und zwar an die Vernetzung von Mensch und Mensch, die Vernetzungen von Mensch und Maschine und die Vernetzungen von Maschine und Maschine. Die Digitalisierung kann Führungsaufgaben unterstützen und muss darum genutzt werden. Die zunehmende Komplexität verlangt von Führungspersonen Intuition, Erfahrung und Einfühlungsvermögen.

Die Globalisierung (Kapitel 4.3.2.1.2) entspricht den Kriterien eines Megatrends nach Horx (2007) und wird sich trotz Rückschlägen fortsetzen, da ein uneingeschränkter Austausch von Gütern, Dienstleistungen, Personen, Information und Kapital aus

wirtschaftlicher Sicht sinnvoll ist. Durch die Zunahme von Konkurrenz und Kooperation wird das geschäftliche Umfeld komplexer und hektischer. Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kulturkreisen wird wichtiger. Die Führung ist gefordert, innovativ und rasch zu agieren. Die Wichtigkeit der Imagepflege und des Vorlebens von gemeinsamen Werten werden zunehmen.

Der demografische Wandel (Kapitel 4.3.2.1.3) entspricht ebenfalls den Bedingungen eines Megatrends und wird in den nächsten 20 Jahren weiter voran schreiten. Einerseits wird das Durchschnittsalter linear steigen und andererseits wird in den OECD-Ländern die Geburtenrate niedrig bleiben, was eine Zunahme der Überalterung zur Folge hat. Die Folgen dieser Entwicklung sind eine Zunahme des Fachkräftemangels und eine Flexibilisierung der Anstellungsbedingungen. Vorgesetzte werden in der Betreuung der Fachkräfte und der angemessenen Führung von heterogenen Belegschaften noch stärker gefordert sein.

Die Bildung (Kapitel 4.4.1) ist ein weiterer Einflussfaktor, der in der Wirtschaft für die Zukunft von zunehmender Wichtigkeit sein wird.

Die drei in Kapitel 4.4.1.2 vorgestellten Hauptelemente der Bildung sind Spezialisierung, die Landkarte der Bildung und Respekt vor anderen Ansichten. Durch die raschen Veränderungen des Arbeitsumfeldes wird lebenslanges Lernen noch wichtiger. Die Fähigkeit, den Überblick zu behalten wird ebenso an Bedeutung gewinnen wie soziale Kompetenzen, Problemlösungskompetenz und das kritische Denken (siehe Kapitel 4.5.2).

Die Kompetenzen und Verhaltensweisen der „Digital Natives“ werden zu einer Verflachung der Hierarchiestufen führen. Für diese Mitarbeitenden wird ein agiler, charismatischer und personenbezogener Führungsstil erfolgversprechend sein.

4.6 Die gute Führung der Zukunft

Nachdem die für das wirtschaftliche Umfeld relevanten Zukunftsprognosen bis ins Jahr 2040 diskutiert wurden, sollen in einem nächsten Schritt diese Erkenntnisse mit den

anhand der Führungspyramide gemachten Aussagen verglichen, diskutiert und die Hypothesen falls nötig angepasst werden.

4.6.1 Führung der Zukunft als Interaktionsprozess zwischen Führungsperson, Unterstellten und Situation

Der interaktionstheoretische Ansatz (Kapitel 2.5.3) wird unabhängig von der zukünftigen Entwicklung im Grundsatz seine Gültigkeit behalten. Allerdings ist davon auszugehen, dass der Einfluss der Situation grösser wird. Unter dem Begriff „Situation“ oder „Umwelt“ sind neben der Organisation auch die Kunden zu verstehen, die in Zukunft aufgrund der weltweit zunehmenden Konkurrenz und Kooperation an Einfluss gewinnen (siehe Kapitel 4.3.2.1.2 *Globalisierung*). Die mit Abstand grösste Veränderung wird aber die Digitalisierung auslösen (siehe Kapitel 4.3.2.1.1 *IT-Revolution*). Der Einfluss der künstlichen Intelligenz wird zu einem dominanten Faktor. Führungspersonen sind gefordert, die zunehmenden Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen. Dieser Bereich wird unter „Situation“ subsumiert und betrifft z. B. Kommunikation, Planung und Controlling. Insgesamt wird nach meiner Meinung der Einfluss der Führung zu Gunsten der Situation abnehmen. Die Bedeutung der Angestellten wird sich nicht einheitlich entwickeln. Gut ausgebildete Fachkräfte werden ihren Einfluss noch vergrössern, Hilfskräfte sowie schlecht oder nicht ausgebildete Personen aber werden noch stärker an Bedeutung verlieren (siehe Kapitel 4.3.2.1.3 *Demografischer Wandel*).

4.6.2 Fachliche Kompetenz und Wissen als Basis der Führung der Zukunft

In der zukünftigen, sich rasch verändernden, digitalisierten Welt wird neben einer guten Ausbildung, (berufs-) lebenslanges Lernen auf allen Hierarchiestufen unabdingbar, um sich auf dem Markt behaupten zu können. Für Führungspersonen bedeutet dies eine doppelte Herausforderung. Einerseits gelten auch in Zukunft die Kriterien für Fachkompetenz und Wissen, wie sie bereits im Kapitel 3.4 *Führung ist eine Kunst*, formuliert wurden. Insbesondere die Nutzung der zunehmend grösseren Möglichkeiten der Digitalisierung ist für die Führung unerlässlich. Andererseits wird die Organisation der Weiterbildung der Angestellten eine zunehmend wichtigere Führungsaufgabe. Das Wissensmonopol der Führung wird in Zukunft nicht mehr existieren. Gemäss Regnet

(1992, S. 70) wird sich die Führungsperson als allwissender und allein entscheidender Steuermann nicht halten können und die Hierarchiestufen werden abgebaut. Für Führungspersonen wird aber das Kennen der Betriebsstrukturen und der internen und externen Zusammenhänge an Bedeutung gewinnen.

Die zunehmende Internationalisierung vieler Firmen hat eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Kulturen zur Folge. Nicht nur die Sprache, sondern auch die Mentalität dieser Kulturen sollte von Vorgesetzten verstanden werden. Dieses Wissen muss gelernt und angewendet werden (siehe Kapitel 4.5.4.6 *Konsequenzen für die Führung*).

Zur Intervention bei Schadenereignissen braucht es eingespielte Teams, die mit standardisierten Massnahmen eingreifen. Dabei ist Wissen, Ausbildung, Ausrüstung und besonders regelmässiges Üben von Belegschaft und Vorgesetzten erforderlich. Auch wenn, wie von Carrel (2004, S. 113) vermutet, die Wahrscheinlichkeit solcher Ereignisse zunehmen sollte, ändert sich grundsätzlich wenig im Vergleich zu den heutigen Erfordernissen.

Auch wenn die Fachkompetenz der Vorgesetzten in Zukunft die Basis der Führung bleiben wird, so wird der kompetente Umgang mit der Digitalisierung an Bedeutung zunehmen. Zudem wird der fachliche Überblick über die wichtigsten Bereiche eines Betriebs das Expertenwissen teilweise ersetzen.

4.6.3 Führung der Zukunft als Handwerk

Das erlernbare Handwerk wird in Zukunft starken Änderungen unterworfen sein. Die Digitalisierung wird in absehbarer Zeit das Handwerk der Führung zwar nicht übernehmen, es findet aber eine Substituierung statt. Auch administrative Führungsaufgaben werden von Maschinen übernommen, dagegen werden die Koordination und der sinnvolle Einsatz von Projektgruppen wichtiger für die Führung. Kommunikation nach innen und aussen, Imagepflege, Transparenz und das Vermeiden von Negativschlagzeilen werden ebenfalls wichtiger (siehe Kapitel 4.3.2.1.1 *IT-Revolution*). Die Behebung des zunehmenden Fachkräftemangels wird noch mehr an Bedeutung gewinnen und zur Aufgabe jeder umsichtigen Führung werden.

Da die Wahrscheinlichkeit für Risiken und Krisen aufgrund einer steigenden Komplexität in Zukunft zunehmen wird, wird die Fähigkeit, solche Risiken beurteilen zu können, immer wichtiger. Einerseits muss das potentielle Schadensausmass und die Eintrittswahrscheinlichkeit ständig beurteilt werden (siehe Kapitel 2.5.8 *Umgang mit Risiken und Krisen*, insbesondere Abbildung 6) und andererseits muss der Vorgesetzte bei der Festlegung der Ziele stets eine Risiko-Gewinn-Analyse durchführen und festlegen, welches Risiko bei welchen Gewinnchancen im Maximum eingegangen werden darf (ebd., Abbildung 7).

4.6.4 Führung der Zukunft als Kunst

Die Komplexität wird in Zukunft zunehmen (siehe auch Kapitel 4.3.2.1.1 *IT-Revolution*) und die Abläufe werden sich beschleunigen. Diese Ausgangslage fordert von Führungspersonen, in kurzer Zeit brauchbare Entscheide fällen zu können. Zeitgerechtes Entscheiden ist lernbar und Können und Wissen bilden dazu eine solide Basis. Es gehört aber zur Kunst der Führung, in einem komplexen und unsicheren Umfeld mutig und zielgerichtet die richtigen Entscheidungen zu treffen und umzusetzen.

Wie im Kapitel 4.3.2.1.2 *Globalisierung* festgestellt wurde, wird der Druck zu Konkurrenz oder Kooperation künftig noch zunehmen. Dadurch wird die Flexibilität und Innovation der Unternehmungen und damit auch der Führungspersonen noch wichtiger. Auch wurde unter Kapitel 4.3.2.1.3 *Demografischer Wandel* festgestellt, dass die Spannungen zwischen den unterschiedlichen Bedürfnissen und Vorstellungen zunehmen werden. Dieses Klima der Unsicherheit fordert von den betroffenen Leadern Verhandlungsgeschick und die Ausstrahlung von Kompetenz, Zuversicht und Klarheit.

Durch diese zunehmenden Spannungen aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse innerhalb und ausserhalb des Betriebes, wird die soziale Kompetenz der Führung noch wichtiger. Dazu zählen Empathie, Vertrauen, das Ausstrahlen von Entschlossenheit und Mut sowie das Vermitteln von gemeinsamen Werten (siehe 4.4.2 *Verschiedene Generationen mit verschiedenen Kompetenzen und Ansprüchen*).

Mit der Integration der „Digital Natives“ in den Arbeitsprozess, werden künftig die Hierarchieebenen flacher, da das Wissensmonopol der Führungskräfte abnimmt und die Fachkompetenz der qualifizierten Mitarbeiter steigt (ebd.). Das heisst, dass Führungskräfte sich in Zukunft stärker auf ihre charismatischen Fähigkeiten stützen müssen und sich weniger auf ihre rechtlich legitimierte Führungsposition berufen können.

Im Umgang mit Mitarbeitenden, Partnern und Kunden in fremden Kulturen, braucht es nebst den fachlichen Kompetenzen Respekt und Wertschätzung. Es gehört auch zur Kunst der Führung, Unzulänglichkeiten zu eliminieren und das Potential fremder Kultur zu nutzen.

4.6.5 Führung der Zukunft und Zufall

Tipping Points oder Kipppunkte, also kleine Ursachen mit grosser Wirkung, werden in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen. Zum Teil können sie von Führungspersonen mit dem nötigen Gespür beeinflusst werden, zum Teil handelt es sich um externe Faktoren, denen die Betroffenen ausgeliefert sind. Es ist kein Widerspruch, dass trotz zunehmender Rechenleistung und digitaler Unterstützung beim Erstellen von Zukunftsprognosen, unvorhersehbare Ereignisse häufiger eintreffen werden, da die Komplexität in gleichem Masse wie die digitalen Möglichkeiten zunehmen wird. Der umsichtige Leader ist gefordert, sich diesen Möglichkeiten bewusst zu sein, um rasch und angemessen reagieren zu können.

4.7 Schlussfolgerungen

Die Darstellung von komplexen Sachverhalten mit Hilfe von Modellen, dient der Veranschaulichung und hilft, den Überblick zu behalten. Allerdings kann ein Modell nie einen komplexen Sachverhalt vollständig abbilden. Diese Aussage gilt auch für die Führungspyramide. Es ist augenfällig, dass die Übergänge von Fachkompetenz zu Handwerk oder von Handwerk zu Kunst fliegend sind, ja sogar der Übergang von

Kunst zu Zufall entspricht in Wirklichkeit nicht einer klaren Linie. Somit können verschiedene Kriterien sowohl dem einen als auch dem anderen Bereich zugeordnet werden. Trotz dieser Einschränkung ist die Führungspyramide ein brauchbares Hilfsmittel, um die relevanten Kriterien der Führung zu diskutieren.

Die Hypothesen, wie sie unter Kapitel 3 *Die Führungspyramide* dargestellt wurden, sind auch in Zukunft gültig. Allerdings werden die einzelnen Bereiche neue Bedeutungen erhalten und die Inhalte werden sich zum Teil verändern. Hauptsächlich verantwortlich dafür ist die voranschreitende Digitalisierung.

Die Interaktion von Führung, Mitarbeitenden und Situation erfährt eine Verstärkung des Einflusses der Situation, bedingt durch die zunehmende Digitalisierung. Diese Zunahme hat zur Folge, dass im Bereich Fachkompetenz und Wissen eine Akzentverschiebung hin zum kompetenten Umgang mit den neuen elektronischen Möglichkeiten erfolgt.

Auch das Handwerk der Führung erfährt eine Akzentverschiebung vom persönlichen Können der Vorgesetzten hin zur Koordination der verschiedenen Teams.

Kunst und Intuition in der Führung werden noch wichtiger. Die zunehmende Komplexität und die verschiedenen Ansprüche der in verschiedenen Kulturkreisen lebenden Angestellten verlangen nach charismatischer Führung.

Schliesslich wird mit der zunehmenden Unberechenbarkeit auch der Zufall an Bedeutung gewinnen. Intuition und Erfahrung der Verantwortlichen geraten hier an die Grenzen, denn viele Ereignisse geschehen ohne Einfluss des einzelnen.

5. Methode

5.1 Aufbau der Datenerhebung

Für die Beantwortung der Forschungsfrage und für die Überprüfung der Hypothesen der Führungspyramide, wurde ein zweiteiliges Forschungsdesign gewählt. Einerseits wurden qualitative, teilstandartisierte Interviews mit acht Experten aus

Unternehmungen, Militär und öffentlicher Verwaltung durchgeführt. Fünf der Interviewten stammen aus der Schweiz, zwei aus Deutschland und einer aus Südafrika. Zudem werden die Ergebnisse aus zwei Symposien mit internationaler Beteiligung berücksichtigt. Andererseits wurde eine quantitative Online-Befragung mittels Fragebogen mit 302 Versuchspersonen durchgeführt.

In einem nächsten Schritt werden die aufgestellten Hypothesen mit den Ergebnissen der Befragungen verglichen und überprüft.

Die qualitative und die quantitative Methode sollen weniger als gegensätzlich, sondern vielmehr als ergänzend verstanden werden. Diekmann (2009, S. 451) postuliert: *„Erst durch das Zusammenspiel unterschiedlicher qualitativer und quantitativer Methoden wird der Forscher oder die Forscherin in die Lage versetzt, ein verlässliches Gesamtbild eines sozialen Gegenstandes zu erstellen.“* Durch die Ergänzung der qualitativen Interviews mit der quantitativen Befragung soll die Zuverlässigkeit der Ergebnisse sichergestellt werden. Allenfalls auftretende unterschiedliche Resultate müssen gründlich analysiert werden, um einseitige Schlussfolgerungen und Artefakte möglichst zu vermeiden.

5.2 Qualitative Interviews

„Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten von innen heraus, aus Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen“ (Flick, Kardoff & Steinke 2005, S. 14).

Flick (1996, S. 28 ff) fordert, dass in der qualitativen Sozialforschung die Datenerhebung und die Datenanalyse vom Prinzip der Offenheit und der Kommunikation geprägt sein sollen. Mit „Offenheit“ meint Flick, dass die theoretische Strukturierung durch den Forschenden erst vorgenommen werden kann, wenn die Aussagen durch den Probanden erfolgt sind. Das Prinzip der Kommunikation bedeutet, dass die Erhebung der relevanten Daten nur durch die Kommunikation des Forschenden mit dem Forschungssubjekt erfolgt.

In qualitativen Interviews wird versucht, die befragten Personen ausführlicher zu Wort kommen zu lassen und sich nicht nur auf statistische Kennwerte zu beschränken, sondern mehr in die Tiefe zu gehen (Diekmann 2009, S. 532).

Gemäss Flick (2006, S. 432 ff.) sollte qualitative Forschung folgende Kriterien beinhalten:

- *Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorien*
Der zu untersuchende Gegenstand ist Massstab für die Auswahl der Methode und nicht umgekehrt. Der Fokus wurde bei den durchgeführten teilstandardisierten Experteninterviews auf die uneingeschränkte Meinungsäusserung gelegt, um den komplexen Themenkreis möglichst breitflächig zu erfassen.
- *Berücksichtigung und Analyse unterschiedlichster Perspektiven*
Da sich die Sicht- und Handlungsweisen aufgrund der unterschiedlichen subjektiven Perspektiven und sozialen Hintergründe stark unterscheiden, ist es wichtig, den Interviewten die Möglichkeit zu bieten, auch ungefragt Meinungen und Ansichten zu äussern.
- *Reflexivität der Forschenden und der Forschung*
Beobachtungen, Eindrücke, Absichten und Gefühle der Forschenden haben Einfluss auf die Forschungsergebnisse. Solche Beeinflussungen sind unvermeidlich und müssen bei der Auswertung beachtet werden. Es geht also nicht um die Vermeidung solcher Einflüsse, sondern um eine Reflexion des eigenen Verhaltens.

Allerdings haben aus methodologischer Sicht die qualitativen Interviews auch Nachteile. Diekmann (2009, S. 543 ff) erwähnt drei Problemfelder:

1. Auswahl einer Stichprobe
2. Reliabilität und Validität qualitativ gewonnener Daten
3. Datenauswertung

Die Auswahl von geeigneten Experten erfolgt meist nicht durch ein im Voraus festgelegtes Design, bei dem zum Beispiel Alter, Herkunft, Branche, Geschlecht,

Kulturkreis und Grösse der Unternehmung repräsentativ festgelegt sind. Die Auswahl erfolgt vielmehr aufgrund persönlicher Präferenzen, der Bereitschaft der Interviewpartner für ein Gespräch oder der Bekanntheit eines Probanden. Auch bei einem teilstandardisierten Interview ist nicht auszuschließen, dass je nach Auskunft des Interviewten das Gespräch sich in verschiedene Richtungen entwickelt und die Beantwortung der Fragen in unterschiedlicher Länge und Tiefe erfolgt. Soziale Erwünschtheit, selektive Wahrnehmung, Self-fulfilling-Prophecy-Effekte und der Einfluss, der der Forschende unbewusst ausübt, kann die Hypothese, die der Gesprächsleiter in der Regel kennt, zusätzlich unterstützen.

Der Umgang mit Reliabilität (Zuverlässigkeit) und die Validität (Gültigkeit) lassen sich von quantitativen Methoden (z. B. Fragebogen oder Tests) nicht ohne Modifizierung auf qualitative Interviews übertragen. Die Anzahl der Probanden, die Art der Befragung und die Interaktion von Interviewern und Interviewten sind in erheblichem Masse unterschiedlich. Auch Kromrey (2002, S. 305) vertritt die Ansicht, dass bei qualitativen Befragungen eine Generalisierbarkeit der Aussagen nicht gegeben ist. Treumann (2005, S. 211) schlägt in die gleiche Kerbe, wenn er feststellt, dass bei solchen Ergebnissen die Repräsentativität nicht gewährleistet ist. Die Forderung, neue Prüftechniken zu entwickeln, wurde mehrfach erhoben (siehe z. B. Krik & Miller 1986 in Diekmann 2009, S. 544), ohne dass bis heute praxistaugliche Instrumente zur Verfügung stehen.

Die Auswertung qualitativer Interviews ist aufwändig. So müssen Interviews von ein bis zwei Stunden aufgezeichnet und anschliessend transkribiert und ausgewertet werden. Der Umfang des Wortprotokolls von ca. 200 Seiten für 8 Interviews ist beträchtlich, hinzukommt, dass die Genauigkeit des Resultats nur eine Scheingenauigkeit ist, da die Durchführungsobjektivität bei der Interpretation von verschiedenen Forschenden variieren kann (siehe Diekmann 2009, S. 545).

In der vorliegenden Arbeit wurde folgende Vorgehensweise gewählt: Mittels eines teilstandardisierten Fragebogens (siehe Anhang) wurden die Interviewpartner aufgefordert, sich grundsätzlich zu Fragen der Führung zu äussern. Es ging darum, die Sichtweise dieser Fachleute zu erfahren. In einem zweiten Schritt wurden Fragen gestellt, die die Hypothesen der Führungspyramide betreffen sowie Fragen zur Zukunft

der Führung. Auch wurden die Interviewten aufgefordert, sich zum Einfluss der „Digital Natives“ auf die Führung zu äussern.

Die Gespräche wurden akustisch aufgezeichnet und Ergebnisprotokolle erstellt. Anschliessend wurden diese Protokolle den Interviewten zur Überprüfung zugestellt und um Erlaubnis ersucht, ihre Namen zu veröffentlichen. Die befragten Experten können sich zwar nicht mehr wörtlich an alle gemachten Formulierungen erinnern, sie können aber zuverlässig beurteilen, ob ihre gemachten Aussagen ihrer Meinung entsprechen. Auch die beste wissenschaftliche Auswertung ist mangelhaft, wenn sie nicht das wiedergibt, was der Zitierte wirklich meinte. Mit dieser Vorgehensweise ist zwar die Vergleichbarkeit der einzelnen Befragungen eingeschränkt, hingegen eignen sie sich zur inhaltlichen Überprüfung der postulierten Hypothesen.

Auch die Zusammenfassungen von zwei Symposien wurden ausgewertet. Diese beiden Konferenzen beschäftigten sich mit der Thematik der Führung in einem interkulturellen Umfeld (Anhang 4) und einem Microsymposium unter dem Titel Intercultural (Mis)understandings (Anhang 5).

5.3 Quantitative Interviews

Wie der Name schon vermuten lässt, wird bei quantitativen Erhebungsmethoden meist einer grossen Anzahl von Probanden befragt. Die soziale Realität soll anhand von einer grossen Datenmenge möglichst genau erfasst und beschrieben werden, um daraus nachvollziehbare Schlussfolgerungen zu ziehen (Röbken & Wetzels 2016, S. 13). Bei der quantitativen empirischen Sozialforschung geht es also darum, Phänomene in Form von Modellen, Zusammenhängen und insbesondere mit Zahlen möglichst objektiv zu beschreiben und grundlegende Gesetzmässigkeiten und Zusammenhänge zu entdecken und zu überprüfen. Der quantitative Ansatz beinhaltet die Stichprobenauswahl, die Datenerhebung („Messung“) sowie die Auswertung („Analyse“) des Datenmaterials (Lederer 2014, S. 1).

Das gemeinsame Merkmal quantitativer Erhebungsmethoden liegt im Ansatz. Das konkrete Verhalten wird in messbare Einheiten zerlegt (elementarische Vorgehensweise)

und als Beobachtungseinheit definiert. Die quantitative empirische Forschung versucht, theoriegeleitet Daten zu erheben (deduktives Vorgehen), die den Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) entsprechen müssen und der Prüfung der aufgestellten Hypothesen dienen.

Die Vorteile der quantitativen Methode liegen zum einen in den exakt quantifizierbaren Ergebnissen sowie in der Ermittlung von statistischen Zusammenhängen. Diese Methode ermöglicht es, auch mit verhältnismässig geringem Kosten- und Zeitaufwand repräsentative Ergebnisse zu erhalten. Die grosse Stichprobe gewährleistet eine hohe externe Validität, Objektivität und Reliabilität (siehe Winter 2016).

Die Nachteile dieser Forschungsmethode liegen in der fehlenden Flexibilität während der Untersuchung wegen der Standardisierung der Untersuchungssituation (Winter 2016, S. 15). Der Forschende ermittelt nicht die Ursachen für einen Befund oder eine Einstellung und hat kaum die Möglichkeit, neue Aspekte zu erfahren. Im Gegensatz zur qualitativen Methode erhält er zwar mit wenig Aufwand statistisch verwertbare Antworten auf seine Fragen, hat aber nicht die Möglichkeit, während dem laufenden Verfahren auf neue Fragen und Zusammenhänge aufmerksam gemacht zu werden. Die Antworten sind generalisierbar, sie sind objektiv, reliabel und valide und können mit den Aussagen der Hypothesen verglichen werden.

In der vorliegenden Arbeit wurde eine quantitative Online-Befragung durchgeführt. Dabei wurde mit dem Online Umfrage Tool Unipark gearbeitet. Die Verteilung der quantitativen Fragebogen erfolgte über die sozialen Netzwerke sowie über andere persönliche Kontakte. Die Angeschriebenen wurden gebeten, den Link zum Fragebogen weiter zu streuen (Schneeballsystem). Der Fragebogen stand 5 Wochen online. Insgesamt nahmen 302 Personen am Fragebogen teil. Die Resultate wurden mithilfe der Statistiksoftware Stata ausgewertet.

6. Analyse der Ergebnisse der Befragungen

Auf der Basis von Führungstheorien, Fachliteratur und persönlichen Erfahrungen wurde versucht, Merkmale von guter Führung zu postulieren (Kapitel 2 und 3). Mit Hilfe von Megatrends und weiteren Einflussgrössen beabsichtigte ich mögliche, für die Führung

relevante Veränderungen, darzustellen (Kapitel 4). Nachfolgend werden diese Erkenntnisse, mit qualitativen und quantitativen Interviews überprüft.

6.1 Analyse der Ergebnisse der qualitativen Befragungen

Die Auswertung der Ergebnisse der qualitativen Befragungen wird unter den Aspekten *Aussagen zur Führungspyramide, interkulturelle Unterschiede* und *„Digital Natives“*, analysiert.

6.1.1 Aussagen zur Führungspyramide

Die Überprüfung der Hypothesen der Führungspyramide wird in die Bereiche *Interaktionsprozess, Fachkompetenz und Wissen, Führung als Handwerk, Führung als Kunst* sowie *Führung und Zufall* unterteilt.

6.1.1.1 Meinungen zur Führung als Interaktionsprozess zwischen Führungsperson, Unterstellten und Situation

Grundsätzlich wird die gegenseitige Beeinflussung von Führungsperson, Unterstellten und Situation von keinem der Interviewten in Frage gestellt.

K. Diekmann (Anhang 3.1) stellt beispielsweise fest, dass Führung in ein soziales System eingebettet ist. U. Zwygart (Anhang 9.4) glaubt auch an die gegenseitige Beeinflussung, ist aber der Meinung, dass der Begriff „Situation“, mit „Gesellschaft“ und „Organisation“ erweitert werden sollte. Unter „Gesellschaft“ versteht er das, was uns prägt. Leute aus einem gleichen kulturellen Umfeld sind zum Beispiel auch gleichartig konditioniert, sie nehmen die Umwelt gleich wahr und reagieren darum ähnlich. Bei der „Organisation“ denkt er an die unterschiedlichen Strukturen von verschiedenen Firmen, an das Betriebsklima und wie die Mitarbeitenden denken und handeln.

In Bezug auf die Frage, ob sich dieser Interaktionsprozess in Zukunft verändern wird, weist U. Zwygart (Anhang 9.5) darauf hin, dass sich insbesondere mit der Zunahme der

Digitalisierung einiges verändern wird. Dies wird seiner Meinung nach einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten der Menschen haben und das wiederum wird die Führung beeinflussen. Seiner Meinung nach (siehe Anhang 9.6) zeigen sich die Änderungen insbesondere in Form von flacheren Hierarchieebenen und im Wandel des Kommandierens hin zum Koordinieren.

- **Vergleich mit den Hypothesen** (gemäss Kapitel 3.1 *Führung als Interaktionsprozess zwischen Führungsperson, Unterstellten und Situation* und 4.6.1.1 *Führung der Zukunft als Interaktionsprozess zwischen Führungsperson, Unterstellten und Situation*)

Die gemachte Hypothese wird von den Interviewpartnern bestätigt. Allerdings wurde durch U. Zwygart der Bereich „Situation“ erweitert und konkretisiert. Es erscheint mir richtig, die Begriffe „Gesellschaft“ und „Organisation“ gemäss den oben gemachten Ausführungen unter das Stichwort „Situation“ zu subsumieren. Es ist davon auszugehen, dass im Dreieck Führungsperson, Unterstellte und Situation durch den Einfluss der Digitalisierung die Situation auf Kosten der Führung an Bedeutung gewinnen wird.

6.1.1.2 Fachkompetenz und Wissen als Basis der Führung

K. Kleinfeld (Anhang 1.1) ist überzeugt, dass es in der Führung analytische Fähigkeiten braucht, um Probleme technisch zu verstehen und in Teilbereiche zu zerlegen. Er stellt fest (Anhang 1.3), dass der Chef nicht in allen Bereichen ein Spezialist sein kann, dass er aber Erfahrungszahlen kennen, Hypothesen aufstellen und die richtigen Fragen stellen können muss. Auch E. Widmer-Schlumpf (Anhang 10.3) ist der Meinung, dass Vorgesetzte nicht besser sein müssen als die Fachspezialisten, sie müssen aber in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen. E. Widmer-Schlumpf ist überzeugt, dass die fachliche Kompetenz der Führungsperson auch in Zukunft wichtig bleiben wird. Sie kann sich aber vorstellen (Anhang 10.8), dass in gewissen Bereichen in wenigen Jahren dem Auftritt nach aussen noch höhere Priorität eingeräumt wird und dass das „Verkaufen“ noch grössere Bedeutung bekommt. Für sie war es zentral zu verstehen, was die Mitarbeitenden machen. Diese Kompetenz kann nach ihrer Meinung auch wichtig für die Akzeptanz der Führungsperson bei den Mitarbeitenden sein.

Noch weiter als K. Kleinfeld und E. Widmer-Schlumpf geht B. Weibel (Anhang 6.6), wenn er fordert, dass die Führungsperson die entscheidenden Bereiche ihrer Unternehmung wirklich kennen muss und dass es nicht genügt, nur die richtigen Fragen zu stellen. Für ihn ist es undenkbar, dass zum Beispiel ein Patron erfolgreich sein kann, wenn er sein KMU nicht wirklich kennt. Er vertritt die Meinung, dass die Fachkompetenz der Führung auch bei grossen Unternehmungen vorhanden sein muss, in KMU aber noch wichtiger ist. Das bedeutet seiner Ansicht nach auch, dass ein Leader heute ohne IT- Kenntnisse auf verlorenem Posten steht. Für A. Wieland (Anhang 7.5) ist ebenfalls klar, dass ein Vorgesetzter seine Mitarbeitenden nur dann überzeugen kann, wenn er ein grosses Fachwissen hat. Auch B. De Coi (Anhang 8.5) vertritt die Meinung, dass der Vorgesetzte in dem Business, dem er vorsteht, zu Hause sein muss. Dabei geht es nicht nur um die technische Seite, der Chef muss auch die Funktionsweise des Marktes in seiner Branche kennen. U. Zwygart (Anhang 9. 3) führt aus, dass er einen attraktiven Posten abgelehnt habe, weil er das dafür nötige Fachwissen nicht besass.

- **Vergleich mit den Hypothesen** (gemäss Kapitel 3.2 *Die Basis von guter Führung ist fachliche Kompetenz und Wissen* und 4.6.1.2 *Fachliche Kompetenz und Wissen als Basis der Führung der Zukunft*)

Die aufgestellte Hypothese, dass Fachkompetenz und Wissen der Führungsperson bezogen auf die Unternehmung, die Basis der Führung ist, wird von den Befragten bestätigt. Mit der Forderung, die richtigen Fragen zu stellen, wird angedeutet, dass zwar kein detailliertes Wissen in allen Bereichen nötig ist, dass aber wenigstens eine überblicksartige Kenntnis der Materie vorhanden sein muss. Dabei ist zu berücksichtigen, dass E. Widmer-Schlumpf als Alt-Bundesrätin hier die Sichtweise der Politik einbringt. Die Zielsetzungen in der Politik können sich von denen von Unternehmungen unterscheiden, da es bei gesellschaftlichen Fragen besonders darum geht, die Mehrheit zu überzeugen und nicht nur um das Erreichen eines wirtschaftlichen Maximums.

Die Feststellung, dass eine fachlich kompetente Führungsperson Respekt bei den Unterstellten auslöst, wird von keinem der Interviewten bestritten. Wissen und Können gibt den Vorgesetzten zudem die nötige Selbstsicherheit. Es besteht eine gewisse Gefahr, dass dieser Bereich der Führung in Zukunft vernachlässigt wird.

6.1.1.3 Führung als Handwerk

E. Widmer-Schlumpf (Anhang 10.2) ist überzeugt, dass Führung zum Teil ein erlernbares Handwerk ist. Weiter betrachtet sie das Zuhören als weiteres, wichtiges, erlernbares Handwerk. In der Politik muss man die Argumente der verschiedenen Kreise anhören, abwägen und Lösungsvorschläge erarbeiten, die im Gleichgewicht sind, und von einer Mehrheit akzeptiert werden.

Führung ist nach U. Zwygart (Anhang 9.2) ein Sammelbegriff für viele Aktivitäten in Hinblick auf die Zielerreichung. Dabei gibt es seiner Meinung nach viele Dinge, die man lernen kann und eine erfolgreiche Führungsperson auch beherrschen sollte, zum Beispiel das Auftreten vor Leuten, das gelungene Gestalten einer Präsentation oder eines Meetings sowie das Führen von Feedbackgesprächen.

Ein weiteres wichtiges, lernbares Verhalten ist das zeitgerechte Entscheiden. So ist I. Survé (Anhang 2.6) der Meinung, dass ein Manager immer führen muss, wobei führen für ihn zeitgerecht entscheiden heisst.

Auch U. Zwygart (Anhang 9.9) unterstreicht die Wichtigkeit von Entscheidungen, die sich seiner Meinung nach aus der Entscheidungsfindung, der Entscheidung selbst sowie der Umsetzung zusammensetzt. Jede Entscheidung ist in die Zukunft gerichtet. Weil aber die Zukunft ungewiss ist, muss die Führungsperson bereit sein, ihre Entscheidungen der Realität anzupassen, also Fehlentscheide nicht einfach auszusitzen, sondern flexibel in der Umsetzung von Entscheiden sein. Zusätzlich lohne es sich zu beobachten und bescheiden zu bleiben.

E. Widmer-Schlumpf (Anhang 10.1) ist ebenfalls überzeugt, dass es in der Führung wichtig ist, sich entscheiden zu können. Sie weist wie I. Survé darauf hin, dass die Herausforderung darin besteht, vernünftige Entscheide zeitgerecht zu treffen, auch wenn nicht alle Fragen restlos geklärt sind. Sie ist wie U. Zwygart (Anhang 9.9) der Ansicht, dass Führungspersonen den Mut haben sollten zu einem späteren Zeitpunkt falls nötig Korrekturen vorzunehmen.

K. Kleinfeld (Anhang 1.4) zeigt auf, dass man Führung mit dem Befolgen von konkreten, sinnvollen Abläufen strukturieren und damit verbessern kann. Zusätzlich weist er darauf hin (Anhang 1.1 und 1.10), dass Vorgesetzte, die unter starker Belastung stehen, auf die eigenen Ressourcen achten müssen und die mentale Ausgeglichenheit nicht vernachlässigen dürfen.

U. Zwygart (Anhang 9.6) ist der Meinung, dass sich das Handwerk verändern wird. Besonders die zunehmende Vernetzung und die Möglichkeit, weltweit in Echtzeit kommunizieren zu können, sei Chance und Herausforderung. Wenn noch bis vor einigen Jahren der Patron Informationen sammelte und dann Aufträge verteilte, muss ein CEO heute und in Zukunft Teams führen und ist damit näher bei den Unterstellten. Die Mitglieder dieser Teams sind Spezialisten aus ganz verschiedenen Kulturen. Diese Leute sind nicht oder nicht nur Befehlsempfänger, sondern Fachleute, die den Vorgesetzten mit Informationen versorgen. In periodisch stattfindenden Besprechungen, die oft mittels Videokonferenzen geführt werden, erarbeitet die Konferenz die Grundlagen für das sinnvollste Vorgehen. Der Vorgesetzte wandelt sich also vom befehlenden Chef zum koordinierenden Mitglied von verschiedenen Teams. Dezentralisieren, selbstregulieren und flache Hierarchien sind Stichworte dafür. Die Erkenntnis, dass das Fachwissen bei den Spezialisten ist, hat letztlich zu diesem Wechsel der Philosophie geführt.

E. Widmer-Schlumpf (Anhang 10.7) vermutet, dass die fachlichen Kenntnisse der Vorgesetzten in gewissen Bereichen in Zukunft abnehmen werden, sie hält diese Entwicklung aber für negativ.

- **Vergleich mit den Hypothesen** (gemäss Kapitel 3.3 *Führung ist erlernbares Handwerk* und 4.6.1.3 *Führung der Zukunft als Handwerk*)

Die Interviewten der qualitativen Befragung bestätigen die Bedeutung des lernbaren Handwerks der Führung. Einige unterstreichen die Wichtigkeit, zeitgerecht zu entscheiden und bereits mit der Umsetzung zu beginnen, selbst wenn noch nicht alle Fakten bekannt sind. Darum ist es besser, früh die Richtung vorzugeben und die getroffenen Entscheidungen falls nötig anzupassen.

Rechtzeitig zu entscheiden kann gelernt werden, richtig zu entscheiden ist Gabe und Kunst, denn dazu braucht es auch Erfahrung und Intuition.

Einer der Befragten weist darauf hin, dass Vorgesetzte auch ihre eigenen Ressourcen einteilen sollten, um sich nicht zu überfordern.

6.1.1.4 Führung als Kunst

Für die Interviewten bilden Führungsinstinkt, Führungsverhalten und Führungseigenschaften den Bereich der Führung, der nur in geringem Masse lernbar ist. U. Zwygart (Anhang 9.2) hält fest, dass es Bereiche wie zum Beispiel Erfahrung, Erscheinung, Charisma und Authentizität gibt, die persönlichkeitsabhängig sind und nur zum kleinen Teil gelernt werden können. Man kann feststellen, dass Führung aus einem lernbaren Teil und aus einem durch die Persönlichkeit vorgegebenen Anteil besteht, sowie aus einem dazwischen liegenden Graubereich. E. Widmer-Schlumpf (Anhang 10.5) vertritt die Ansicht, dass man tatsächlich nicht alles lernen kann, was gute Führung betrifft, eine Werthaltung kann man nach ihrer Meinung kaum lernen, da sie sehr stark mit dem eigenen Selbstverständnis zusammenhängt. Sich selbst zu sein und sich auch so zu verhalten, war für sie immer wichtig.

Der chinesische Weise Fushan Yuan (Anhang 4) umreißt das Wesen der Führung mit den Begriffen Klarheit, Mut und Menschlichkeit⁴¹ (Cleary 2007). Klarheit ist nötig, damit alle Beteiligten wissen, was die Idee des Führenden ist und was von jedem einzelnen erwartet wird. Wenn der Mut fehlt, ist es beispielsweise nicht möglich, bei unklarer Ausgangslage die erforderlichen Entscheide zu fällen. Schliesslich bedarf es der Menschlichkeit, um den Unterstellten die Gewissheit der Unterstützung und Solidarität des Vorgesetzten zu geben. Nur so ist die innere Bereitschaft gegeben, dem Voranschreitenden zu folgen. Auch K. Kleinfeld (Anhang 1.1) ist überzeugt, dass das menschenorientierte Führungsverhalten wichtig war und immer sein wird. Darunter

⁴¹In seinem Buch „Zen Lessons: The Art of Leadership“ verweist Cleary auf einen Brief von Meister Fushan Yuan (991-1067) an Meister YingyinThai, in dem Zen-Leadership genau gefasst wird, eine Übersetzung des Briefs findet sich auf der Webseite der Daishin Zen Schule (<https://zenkloster.de/lehrer/fragen/6>, zuletzt besucht am 06.03.19).

verstehen er die Kommunikation, die Überzeugungskraft und die Fähigkeit, zuzuhören zu können.

Zum menschenorientierten Führen gehört auch das Vertrauen. So bemerkt B. De Coi (Anhang 8.4), dass das Vertrauen in die Menschen entscheidend ist. Damit meint er das „blinde Vertrauen“, den Glauben an die Person. Weiter hält er fest, dass Vertrauen in die Fähigkeiten des Leaders das Fundament ist, auf dem alles aufbaut. Er versteht unter Vertrauen Selbstvertrauen (Anhang 8.5) und gibt zu bedenken, dass der Vorgesetzte in seinem Studium nicht lernen kann, wie man sich fühlt, wenn man alleine ist, die Verantwortung übernehmen muss und sich nahe am Abgrund bewegt. Dann braucht es Vertrauen in sich selbst und eine gewisse Naivität. Wenn man sich überlegt, was alles schief gehen könnte, würde man gar nicht beginnen. E. Widmer-Schlumpf (Anhang 10.10) nimmt diesen Gedanken auf, wenn sie ausführt, dass für eine erfolgreiche Führung das Vertrauen auf beiden Seiten besonders wichtig ist. Wenn Fehler passieren, muss die Chefin oder der Chef sich hinstellen und die Verantwortung übernehmen. Sie hat in jungen Jahren von ihrem Vater gelernt, dass Selbstvertrauen eine doppelte Bedeutung hat, Vertrauen in sich selbst und selber Vertrauen haben. Für sie war Führen auf der Basis dieses doppelten Vertrauens elementar wichtig.

Weitere Bestandteile guter Führung sind gemäss I. Survé (Anhang 2.1), Verantwortung wahrzunehmen und ein Gefühl für die Aufgabe zu entwickeln. Charismatisch führen, voran gehen, begeistern und wertschätzen halten einige Befragte für zentrale Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führung. So weist K. Diekmann (Anhang 3.3) darauf hin, dass es wichtig ist, die Mitarbeitenden zu begeistern und mit gutem Beispiel voran zu gehen. Es braucht nach seiner Meinung charismatische Führung mit dem Ziel, die Mehrheit durch eine geeignete Kommunikation zu überzeugen. Für E. Widmer-Schlumpf (Anhang 10.9) ist charismatische Führung direkte Führung, bei der die Unterstellten die Nähe zu ihren Vorgesetzten spüren und sich verstanden fühlen. A. Wieland (Anhang 7.10) ist die Feststellung wichtig, dass Wertschätzung Wertschöpfung ergibt. Diese Wertschätzung wird von den Angestellten geschätzt und nicht vergessen.

K. Diekmann (Anhang 3.2) stellt fest, dass ein wirklicher Chef sich dadurch auszeichnet, dass er das durchsetzt, was er als richtig erachtet. *„Nur standhaft zu sein und damit zu*

scheitern ist auf die Dauer aber natürlich nicht erstrebenswert, ein Leader muss auch Erfolg haben.“

Für B. Weibel (Anhang 6.3) besteht die Kunst der Führung darin, Muster (Pattern Recognition) einer komplexen Ausgangslage zu erkennen, auf die entscheidenden Parameter zu reduzieren und die Erkenntnisse den Mitarbeitenden überzeugend zu vermitteln. Dahinter steht das Geheimnis der Rede. Es sind Sachverstand, Leidenschaft und Einfachheit, drei Eigenschaften, die schon in der Antike als Voraussetzung für einen guten Redner galten. Man muss den Unterstellten Hoffnung geben. Führung ist nach seiner Meinung Transfer von Emotionen und der Verzicht auf alles Überflüssige.

Ein weiterer, entscheidender Aspekt ist für A. Wieland (Anhang 7.1) die Sinnfrage. Warum stehe ich am Morgen auf? Welche Motivation habe ich? Dazu nennt er ein Beispiel: *„Wenn ein Rudel hungriger Wölfe einen Hirsch sieht, dann brauchen sie keine Motivation, keinen Bonus und keinen Stellenbescrieb, sie erledigen den Job. Statt also versuchen, die Wölfe zu motivieren, muss eine Führungsperson den Hirsch darstellen.“*

Für U. Zwygart (Anhang 9.1) ist eine wichtige Voraussetzung für gute Führung, gerne mit Menschen zusammen zu sein. Für ihn ist Führung die Fähigkeit, ein Ziel gemeinsam mit seinen Unterstellten zu erreichen. Er benutzt dafür das Bild einer Waage; auf der einen Seite sind die Ziele und auf der anderen Seite die Menschen. Die Führungsperson unterscheidet sich von den anderen Mitarbeitenden dadurch, dass sie sowohl Verantwortung für die Zielerreichung als auch für die Mitarbeitenden trägt.

Während das Handwerk der Führung zum Teil allgemeingültige Richtlinien beinhaltet, gibt es diese bei der Kunst der Führung weniger. Die Führungskulturen können in Organisationen gemäss U. Zwygart (Anhang 9.8) ganz verschieden sein und trotzdem vergleichbare Leistungen erbringen. Er vertritt die Meinung (siehe Anhang 9.10), dass Führung keine exakte Wissenschaft ist, was sich im einen Fall bewährt, kann in einem anderen Umfeld ein Misserfolg sein. Seiner Meinung nach ist es für alle Führungspersonen wichtig zu reflektieren, die stets anwesende Ungewissheit und Unwissenheit zu akzeptieren, bescheiden zu bleiben und Verantwortung zu übernehmen.

Auch A. Wieland (Anhang 7.7) teilt diese Ansicht, denn die Angestellten gewöhnen sich gemäss seiner Meinung an ganz verschiedene Führungsstile und haben grosse Schwierigkeiten, wenn diese sich zum Beispiel bei einem Jobwechsel ändern. Er weist aber darauf hin, dass in der Forschung ein kooperativer und nicht direkter Führungsstil erfolgreicher ist. Es ist kaum möglich, hochqualifizierte Leute zu halten, wenn das Umfeld nicht stimmt und sie nicht die nötige Freiheit haben. Das gilt auch für Teams mit „genetischer Vielfalt“, also für Mitarbeitende mit ganz verschiedenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Unbestritten ist aber die Feststellung, dass Glaubwürdigkeit und Authentizität bei jedem Führungsstil wichtig sind. B. De Coi (Anhang 8.6) weist in diesem Zusammenhang auf die Wichtigkeit von sozialer Kompetenz und Authentizität hin. Er habe es schon oft erlebt, dass Führungspersonen gescheite Dinge ohne innere Überzeugung anderen nachgeplappert haben. Die Mitarbeitenden spüren aber, ob es aus dem Inneren dieser Führungsperson kommt oder ob es nur nachgebetet wurde. Das war früher so und wird auch in Zukunft so sein. Glaubwürdigkeit lässt sich seiner Meinung nach nicht lernen und ist entweder vorhanden oder nicht.

B. Weibel (Anhang 6.3) ist im Gegensatz zu den meisten anderen Befragten der Meinung, dass soziale Kompetenz nicht unbedingt entscheidend sei. Wenn es wirklich um die Sache gehe, ist nach seiner Einschätzung die soziale Kompetenz „*das Unwichtigste, das man sich vorstellen kann.*“ Auch A. Wieland (Anhang 7.6) teilt diese Auffassung. Er glaubt, dass diese Fähigkeit weniger wichtig ist. Die Leute wollen einen sicheren Arbeitsplatz und nicht in erster Linie einen lieben Chef. Vertrauen kann gleichgesetzt werden mit der Überzeugung, die anstehenden Aufgaben mit ihm zusammen erledigen zu können und das geht ohne Empathie.

- **Vergleich mit den Hypothesen** (gemäss Kapitel 3.4 *Führung ist eine Kunst* und 4.6.1.4 *Führung der Zukunft als Kunst*)

Der Bereich der Kunst der Führung wurde in den qualitativen Interviews am intensivsten thematisiert. Es zeigt sich, dass der Übergang von „Handwerk“ und „Kunst“ fließend ist, wie auch „lernbar“ und „angeborene Begabung“ einen konkreten Sachverhalt nicht beschreiben können, da ohne Begabung nicht gelernt werden kann und ohne Lernen und Anwenden auch die Begabung nicht zum Tragen kommt.

Trotzdem haben die Befragungen ergeben, dass die quantitativ nicht messbaren persönlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungsperson für Leadership wichtig sind.

Aus den Interviews geht hervor, dass in der Kunst der Führung ganz unterschiedliche Verhaltensweisen der Vorgesetzten, falls Authentizität und Glaubwürdigkeit vorhanden sind, zu vergleichbaren Ergebnissen führen können. Dieses Ergebnis entspricht den Gesetzmässigkeiten der Komplexität. Sich in solchen Situationen richtig zu verhalten, erfordert Erfahrung und Intuition.

Während für eine Mehrheit der Interviewten die soziale Kompetenz des Leaders wichtig ist, sind zwei anderer Ansicht. Ich bin der Meinung, dass in einer Notlage in der rasches Handeln geboten ist und kurze, knappe und klare Anweisungen des Vorgesetzten nötig sind, keine Empathie erforderlich ist. Umgekehrt verhält es sich, wenn zum Beispiel die Führungsperson mit ihren Mitarbeitenden in einer Arbeitsgruppe über längere Zeit zusammen arbeitet (siehe dazu auch Kapitel 2.5.3 *Interaktionstheoretischer Ansatz*). Die Ansicht, dass auch unterschiedliche Verhaltensweisen der Vorgesetzten zu gleichen Resultaten führen können, ist grundsätzlich richtig. Die Meinung, dass mindestens eine empathische Grundeinstellung des Leaders eine Voraussetzung für gute Führung ist, wie sie in Kapitel 2.5.5.6 *Führung durch Menschlichkeit* dargestellt wurde, deckt sich mit der Meinung der Mehrheit der Befragten und wird darum nicht angepasst.

6.1.1.5 Führung und Zufall

U. Zwygart (Anhang 9.3) führt aus, dass der „Zufall“, - Napoleon bezeichnete ihn als „Fortune“, im Sinne von „Glück“ - ein wichtiger Bestandteil der Führung ist. Das Verhalten des Marktes, der Wegfall eines Konkurrenten oder die Weichenstellungen des Vorgängers sind vom jeweiligen Leader nicht beeinflussbar und können dem Bereich „Zufall“ zugeordnet werden.

Auch E. Widmer-Schlumpf (Anhang 10.6) stellt fest, dass Zufall oder Schicksal ihre Karriere immer wieder begleitet haben und ihr Möglichkeiten eröffneten, die sie nicht eingeplant hatte.

- **Vergleich mit den Hypothesen** (*gemäss Kapitel 3.4 Führungserfolg durch Zufall und 4.6.1.5 Führung der Zukunft und Zufall*)

Der Zufall, der in einer komplexen Welt immer und überall wirken kann, wurde in den qualitativen Interviews kaum thematisiert. Die zwei gemachten Aussagen bestätigen aber die Hypothese und weisen darauf hin, dass „Zufall“ oder „Glück“ auch für den Führungserfolg oft eine Rolle spielt. Der Aufbau der Pyramide stellt den Zufall auf die Spitze, die Basis für eine gute Führung wird darunter gelegt. Mit anderen Worten: Wer in der Führung stets das Glück beanspruchen muss, wird früher oder später scheitern, wer aber glaubt die Fortune nie nötig zu haben, der irrt.

6.1.2 Interkulturelle Unterschiede

K. Kleinfeld (Anhang 1.1) ist überzeugt, dass zukünftig der kulturellen Wahrnehmung grosse Beachtung geschenkt werden muss. Dabei ist es wichtig, die Landessprache sprechen zu können. Auch mindestens zeitweise in diesem Land zu leben, ist von Vorteil. Die Kenntnis der Kultur und der Mentalität der Menschen ist eine wichtige Voraussetzung, um gut führen zu können. Er vertritt die Meinung (Anhang 1.2), dass in Zukunft das Selbstmanagement und die Beachtung der kulturellen Unterschiede an Bedeutung gewinnen werden. Er ist überzeugt, dass sich die einzelnen Bevölkerungsgruppen aufgrund der modernen Kommunikationsmittel viel weniger miteinander auseinandersetzen werden. Er hält fest, dass es einfacher geworden ist, unter seinesgleichen zu bleiben. Die Menschen über alle Kulturen hinweg neigten dazu, sich in Kleinklassengesellschaften und in Subgruppen zu organisieren, die von den anderen nicht mehr verstanden würden, was weltweit zu Spannungen führe (siehe auch Anhang 1.5).

Im Symposium für kulturelle Missverständnisse (Anhang 5) wurde darauf hingewiesen, dass die grössten Missverständnisse nicht durch die Sprache entstehen, sondern durch die Annahme, dass die anderen verstehen, was man meint. Weiter wird festgestellt, dass die durch unterschiedliche kulturelle Einflüsse bedingte Wahrnehmung der Welt ein massgebender Grund für kulturelle Missverständnisse ist. Interkulturelle Missverständnisse entstehen gemäss dem gleichnamigen Symposium (Anhang 5) nicht nur zwischen verschiedenen Kulturen, auch innerhalb der gleichen Kultur gibt es

zwischen verschiedenen sozialen Gruppen und Funktionen unterschiedliche Wahrnehmungen. U. Zwygart (Anhang 9.4) bezieht diese Feststellung auf die Wirtschaft, wenn er ausführt, dass es auch in gleichen Kulturkreisen ganz verschiedene Betriebskulturen gibt. Der gleiche Schluss wurde auch beim Symposium über Führung im interkulturellen Umfeld (Anhang 4) gezogen, wenn festgestellt wird, dass es nicht nur Unterschiede in der Führung in verschiedenen Kulturen gibt, sondern auch in unterschiedlichen Institutionen.

- **Vergleich mit den Hypothesen** (gemäss Kapitel 2.5.9 *Interkulturelle Unterschiede*)

Die Aussage von K. Kleinfeld (Anhang 1.1), dass zusätzlich zum Beherrschen der Sprache die Kenntnis der Kultur und der Mentalität der Menschen eine wichtige Voraussetzung für gute Führung ist, deckt sich mit den Ausführungen unter Kapitel 2.5.9 *Interkulturelle Unterschiede*. Auch wurde die Hypothese gestützt, dass eine gemeinsame Sprache alleine interkulturelle Missverständnisse nicht verhindern kann, da die Wahrnehmung und Interpretation der Umwelt über die Sprache hinausgeht.

Die Resultate der qualitativen Befragungen bestätigen in Bezug auf Subkulturen auch die Ausführungen, wie sie unter Kapitel 2.5.9.4 *Kultur eng und weit gefasst*, gemacht wurden. Es gibt Unterschiede innerhalb der gleichen Kultur, ebenso wie in verschiedenen Betrieben. Für die interviewten Fachleute ist die Auseinandersetzung mit verschiedenen Kulturen für die Führung in Zukunft eine Selbstverständlichkeit. Sie äusserten sich dazu aber nur in geringem Umfang. Eine Erklärung, dass dieser Bereich kaum thematisiert wurde, kann darin bestehen, dass trotz allen Unterschieden gute Führung kulturübergreifend wirkt (siehe dazu auch Kapitel 2.5.9.6 *Konsequenzen für die Führung*).

6.1.3 „Digital Natives“

Die meisten Interviewten sind der Meinung, dass sich die „Digital Natives“ stark von den vorhergehenden Generationen unterscheiden, weil sie, wie U. Zwygart (Anhang 9.5) meint, in einem ganz anderen Umfeld aufgewachsen sind. A. Wieland (Anhang 7.4) stellt fest, dass sich die „Digital Natives“ besonders wegen dem Einfluss des Internets stark von den früheren Generationen unterscheiden. Gemäss K. Diekmann (Anhang 3.5)

hat sich der Stil der jungen Leute verändert und die Vorgesetzten müssen sich anpassen. Er denkt dabei zum Beispiel an flache Hierarchien und die Vermeidung von Selbstzufriedenheit der Führungspersonen. K. Kleinfeld (Anhang 1.8) sieht ebenfalls grosse Unterschiede. Er ist der Meinung, dass für die junge Generation die Selbstverwirklichung ein grosses Anliegen ist. In der Regel sind die „Digital Natives“ gut ausgebildet, leistungsbereit und ökologiebewusst, aber auch kritisch gegenüber ihren Vorgesetzten. Sie wollen viel früher selbstbestimmt arbeiten. Auch B. De Coi (Anhang 8.2) sieht Unterschiede im Verhalten der „Digital Natives“ verglichen mit den anderen Altersklassen. Er und I. Survé (Anhang 2.4) sind der Meinung, dass die jüngere Generation immer mehr Individualisten umfasst. So führt B. De Coi (Anhang 8.2) aus, dass Dank den guten wirtschaftlichen Bedingungen in unseren Breitengraden das „Gemeinsame“ weniger im Vordergrund steht und der Einzelne und seine Familie wichtiger werden. Diese Entwicklung führt nach seiner Auffassung auch dazu, dass für gut ausgebildete Leute Teilzeitjobs angeboten werden müssen, was von den Vorgesetzten eine grosse Flexibilität erfordert. Weiter führt er aus, dass die Jungen eher spontan agieren als langfristig planen. Einen Grund dafür sieht er in der grossen Zahl von Kommunikationsmöglichkeiten, die aber für ihre Nutzer auch einen gewissen zeitlichen Druck bedeuten. Sie verfügen, kurz gesagt, über zu viel Information.

B. Weibel (Anhang 6.5) teilt einerseits die Meinung, dass es in Bezug auf das digitale Verständnis Unterschiede zwischen den „Digital Immigrants“, also Personen, die sich den Umgang mit den digitalen Technologien erst im Erwachsenenalter angeeignet haben, und den „Digital Natives“ gibt. Im Gegensatz zu den anderen Befragten sieht er aber kaum weitere Differenzen zwischen den Generationen. Er hält nichts von einer Pauschalisierung. B. Weibel (Anhang 6.6) ist auch nicht der Meinung, dass es die heutigen Jugendlichen wirtschaftlich einfacher haben, im Gegenteil, er weist darauf hin, dass zu seiner Studentenzeit Ende der 60-er Jahre das wirtschaftliche Umfeld viel einfacher gewesen sei als heute. Die heutigen Jugendlichen hätten es viel schwieriger, was die wirtschaftlichen Perspektiven und ihre Rolle in der Gesellschaft anbelangt. Andererseits wagen es aber mehr Jungunternehmer als früher, eine Firma zu gründen. Das ist nach seiner Meinung eine Folge der Start-up-Bewegung.

- **Vergleich mit den Hypothesen** (gemäss Kapitel 4.4.2 *Verschiedene Generationen mit verschiedenen Kompetenzen und Ansprüchen*)

Bis auf eine Ausnahme vertreten alle befragten Fachpersonen die Meinung, dass die „Digital Natives“ in einem ganz anderen Umfeld aufgewachsen sind und sich darum auch anders verhalten. Dieser Generation wird ein Streben nach Selbstverwirklichung, ein grösserer Individualismus, gute Ausbildung, Spontanität und stärkere Beachtung des privaten Umfelds, zugeschrieben. B. Weibel widerspricht dieser pauschalen Feststellung und sieht - abgesehen vom Einfluss der Digitalisierung - keinen grundsätzlichen Unterschied zwischen der jüngeren Generation und den vor 1980 geborenen. Unter Kapitel 4.4.2 *Verschiedene Generationen mit verschiedenen Kompetenzen und Ansprüchen* wird zwar festgestellt, dass die Digitalisierung einen grossen Einfluss auf die „Digital Natives“ hat, dass aber die Unterschiede innerhalb dieser Kohorte beträchtlich sind und eine Verallgemeinerung nicht zulässig ist. Im Weiteren ist davon auszugehen, dass sich die Unterschiede zwischen den Generationen im Umgang mit der Digitalisierung verringern werden, da die Industrie 4.0 alle Bereiche des Lebens prägen wird. Die Meinung der Fachpersonen, dass Hierarchieebenen abgebaut werden und die Flexibilität des Arbeitsumfeldes zunimmt, entspricht der in Kapitel 4.4.2 *Verschiedene Generationen mit verschiedenen Kompetenzen und Ansprüchen* aufgestellten These.

6.1.4 Die Führung der Zukunft

B. Weibel (Anhang 6.1) verweist auf Karl Popper, der die Meinung vertrat, dass Zukunft grundsätzlich unvorhersehbar ist und einen Raum von Möglichkeiten eröffnet. Er ist überzeugt, dass jeder unserer Entscheide auf der Erwartung einer dieser Möglichkeiten beruht. Es ist davon auszugehen, dass die Diskontinuitäten noch zunehmen werden. Wenn wir Zukunftsprognosen in der Retroperspektive betrachten, kann meistens festgestellt werden, dass viele nie eingetroffen sind und sich dafür andere Entwicklungen ergeben haben, mit denen nie gerechnet worden ist. Es gibt nach Weibels Ansicht allerdings Trends, deren Auswirkungen absehbar sind, etwa Demografie oder Digitalisierung, die in nächster Zeit grosse Auswirkungen auf die Gesellschaft haben werden. Drei Bereiche erscheinen ihm entscheidend für die zukünftige Führung, nämlich Kultur, Strategie und Organisation und zwar in dieser Reihenfolge. Unter Kultur, der er die grösste Bedeutung beimisst, versteht er Werte- und Verhaltensmuster innerhalb einer definierten Organisation.

I. Survé (Anhang 2.1) stellt fest, dass sich die Welt verändert und dass sie komplexer werden wird. Das hat zur Folge, dass Vorgesetzte flexibel sein und sich ständig weiterbilden müssen (siehe Anhang 2.1). B. Weibel (Anhang 6.2) ist der Meinung, dass die Weltlage höchst instabil ist. Die Voraussagbarkeit der Zukunft wird nach seiner Meinung abnehmen, was wiederum die Bedeutung der Agilität erhöht. Zudem wird die Zeitspanne, in der sich Entwicklungen abspielen, immer kürzer (Anhang 2.2).

A. Wieland (Anhang 7.1) ist überzeugt, dass die Digitalisierung in Zukunft extrem wichtig werden wird. Weil die Hamilton Produkte entwickelt, die in fünf bis sieben Jahren zur Anwendung kommen werden, glaubt er zu wissen, wie die Entwicklung weitergehen wird. Er geht davon aus, dass ein heute geborenes Kind in seiner beruflichen Laufbahn im Durchschnitt bis zu sieben Mal den Job wechseln wird und fünf von diesen sieben Berufen heute noch gar nicht definiert sind. Das heisst, dass sich die Führungspersonen und die Angestellten in einem viel schnelleren Rhythmus auf neue Tätigkeiten und Herausforderungen einstellen müssen. Im Jahre 2030 wird seiner Meinung nach nur noch etwa die Hälfte der Berufstätigen einen festen Arbeitsplatz haben, die anderen werden nach Bedarf angestellt werden. Er ist darum überzeugt, dass Stichworte wie Mustererkennung und Big Data, das „Öl der Zukunft“ sein werden (siehe Anhang 7.8).

B. De Coi (Anhang 8.3) vermutet, dass Computer in Zukunft auch den emotionalen Teil des Führens beherrschen und über genügend emotionale Kompetenz verfügen werden, um Führungskräfte auch in diesem Bereich zu ersetzen, dass der Weg bis dahin aber noch weit ist. Auch A. Wieland (Anhang 7.9) ist überzeugt, dass in Zukunft Computer emotionale Komponenten der Führung übernehmen werden.

- **Vergleich mit der Hypothese** (gemäss Kapitel 4.2 *Die Zukunft der Führung*)

Die Aussagen, dass in Zukunft Diskontinuität, Komplexität und Instabilität zunehmen werden und dass von der Führung rasches und innovatives Handeln gefordert werden wird, entspricht den unter Kapitel 4.3.2.1.1 *IT-Revolution* und 4.3.2.1.2 *Globalisierung* aufgestellten Hypothesen. Der konstante grosse Einfluss der Digitalisierung auf die Gesellschaft entspricht ebenfalls den Feststellungen an verschiedenen Stellen dieser Arbeit. Eine Experte betrachtet die Digitalisierung und die demografische Entwicklung

als zuverlässige und anhaltende Trends, eine Überlegung, die auch unter Abschnitt 4.3.2.1 *Welche Megatrends gibt es?* beschrieben wurde.

Die Voraussage, dass sich in Zukunft das Handwerk der Führung ändern wird, wurde unter Kapitel 4.6.1.3 *Führung der Zukunft als Handwerk* thematisiert und deckt sich mit den Einschätzungen von U. Zwygart (Anhang 9.6).

Die Prognose, dass in Zukunft die künstliche Intelligenz sowohl das Handwerk als auch die Kunst der Führung besser beherrschen wird als der Mensch, wurde in keiner meiner Hypothesen diskutiert, da sich der Zeithorizont dieser Arbeit nur bis 2040 erstreckt. Unabhängig davon, ob diese Voraussage eintreten wird, ist es denkbar, dass dannzumal nicht nur die Führung, sondern auch die Geführten von der künstlichen Intelligenz ersetzt werden.

6.2 Analyse der Ergebnisse der quantitativen Befragungen

In diesem Abschnitt erfolgt die Auswertung der quantitativen Befragungen. In einem ersten Teil (Kapitel 6.2.1) werden die persönlichen Angaben der Befragten dargestellt. Im Abschnitt 6.2.2 werden die allgemeinen Ansichten zur Führung, ausgewertet. In diesem Kapitel wurde u.a. den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit geboten die drei Zen Merkmale von guter Führung (Cleary 2007) aus anderen Vorschlägen zu erkennen. Danach werden in Kapitel 6.2.3 die fünf Kriterien der Führungspyramide behandelt. 6.2.4 untersucht den Themenkreis der „Digital Natives“ und in 6.2.5 wird die Zukunft der Führung thematisiert. Die aufgeführten Themenbereiche werden je nach Relevanz mit den verschiedenen Personengruppen, nämlich Führungspersonen, Nicht-Führungspersonen „Digital Natives“ und älteren Teilnehmenden verglichen. Im Abschnitt 6.2.6 wird auf die gemachten Rückmeldungen der an der Befragung teilgenommenen Personen eingegangen. Unter 6.2.7 werden die Erkenntnisse der quantitativen Befragungen zusammengefasst und diskutiert.

6.2.1 Persönliche Angaben der Befragten

Insgesamt haben 302 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die nachfolgende Auswertung bezieht sich nur auf diese Teilnehmenden. 38%⁴² bzw. 113 Personen sind 1980 oder später geboren („Digital Natives“) und 62% bzw. 189 Teilnehmende sind älter als Jahrgang 1980⁴³ (siehe Abbildung 17).

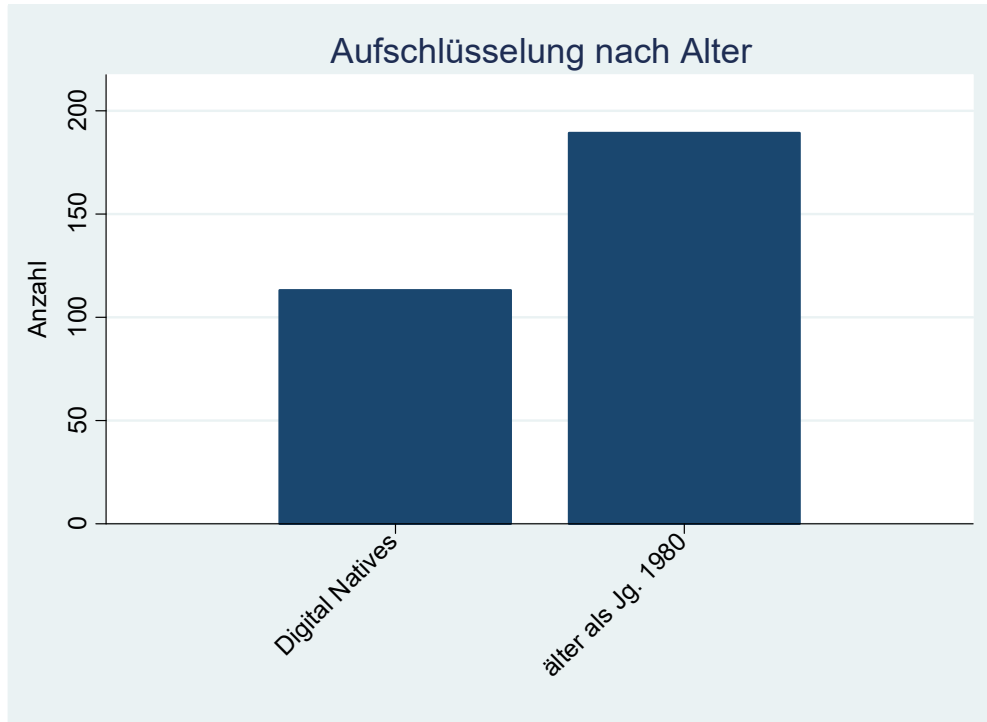


Abb. 17: Aufschlüsselung der Teilnehmenden nach Alter

Die Verteilung nach Geschlecht ist relativ ausgeglichen, mit einem leichten Überhang der Teilnehmerinnen (siehe Abbildung 18). 52.2 % bzw. 153 Personen sind weiblich und 47.8 % oder 140 sind männlich. Dieses Verhältnis entspricht der Verteilung der Gesamtbevölkerung.

⁴² Zur besseren Lesbarkeit werden die Prozentzahlen auf eine Stelle nach dem Komma gerundet.

⁴³ Die Alterskategorie 1980 und jünger wurde in die Jahrgänge 1980 bis 1989 (17%) und jünger als Jahrgang 1990 (20%) unterteilt. Da zwischen diesen Altersklassen bei den untersuchten Kriterien keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden können, werden diese beiden Altersklassen zusammengefasst und nachfolgend als „Digital Natives“ bezeichnet.

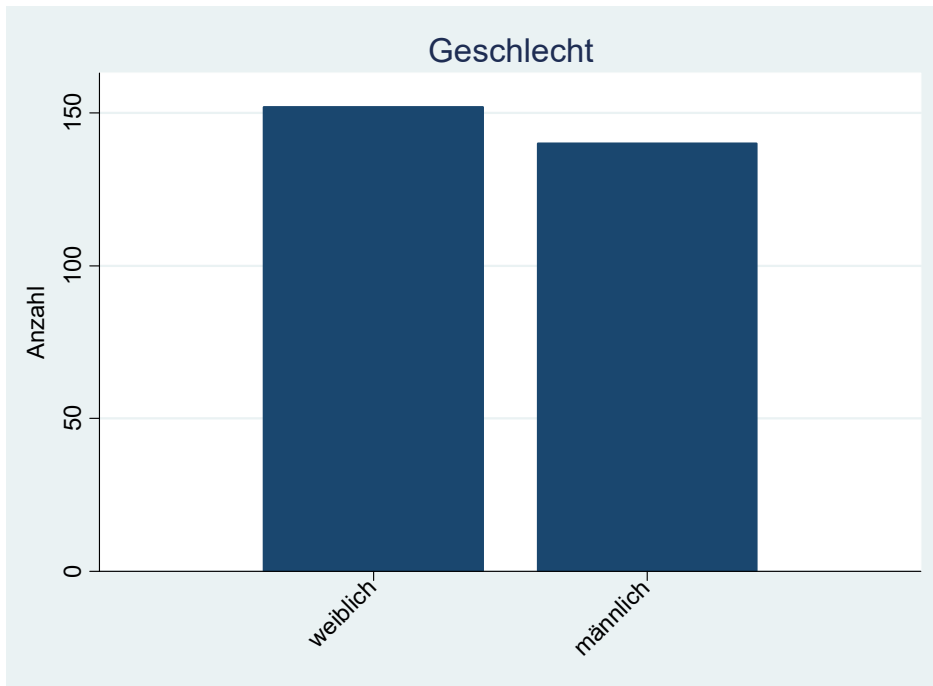


Abb. 18: Verteilung nach Geschlecht

Abbildung 19 zeigt die Bildungsabschlüsse der Befragten. Je 2 Personen haben keine weitere Ausbildung nach der obligatorischen Schule absolviert oder sind noch in Ausbildung. Bei 5% bzw. 15 Teilnehmenden ist der höchste Bildungsabschluss das Gymnasium. 25.3% haben eine Berufslehre absolviert. Der Anteil derer, die eine Universität oder eine Fachhochschule abgeschlossen haben, ist mit 68.4% bzw. 206 der Befragten sehr hoch.

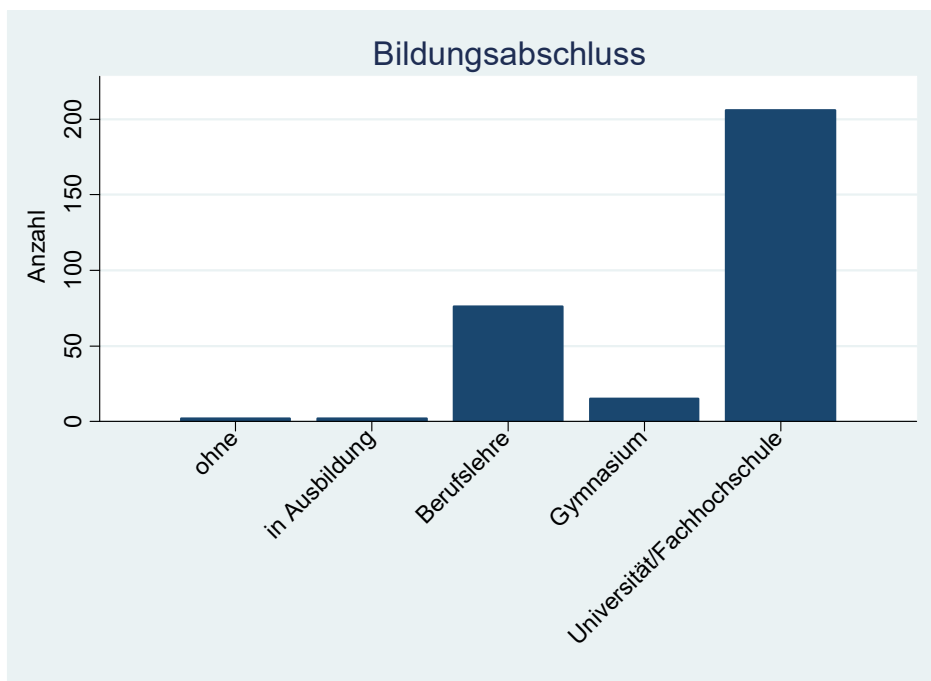


Abb. 19: Verteilung nach Bildungsabschluss

Bei den beruflichen Funktionen fällt auf, dass der Anteil der Personen mit Führungserfahrung mit 50.7% oder 249 Personen gut die Hälfte aller Beteiligten beträgt⁴⁴ und für Vergleiche von Führungspersonen mit Personen ohne Führungserfahrung, ideal ist. 38.1% bzw. 112 Befragte sind Fachangestellte. 1% bzw. 3 Teilnehmende sind arbeitslos, 4.1% oder 12 Befragte temporär angestellt und 6.1% oder 18 Personen sind in einer Ausbildung (siehe Abbildung 20). Der Anteil an Führungspersonen ist überrepräsentativ vertreten im Vergleich zur Gesamtbevölkerung. Ein Grund für diese Übervertretung kann darin liegen, dass das Thema der Online – Befragung, „Führung der Zukunft - Zukunft der Führung“, vor allem Führungskräfte anspricht und zur Teilnahme bewog.

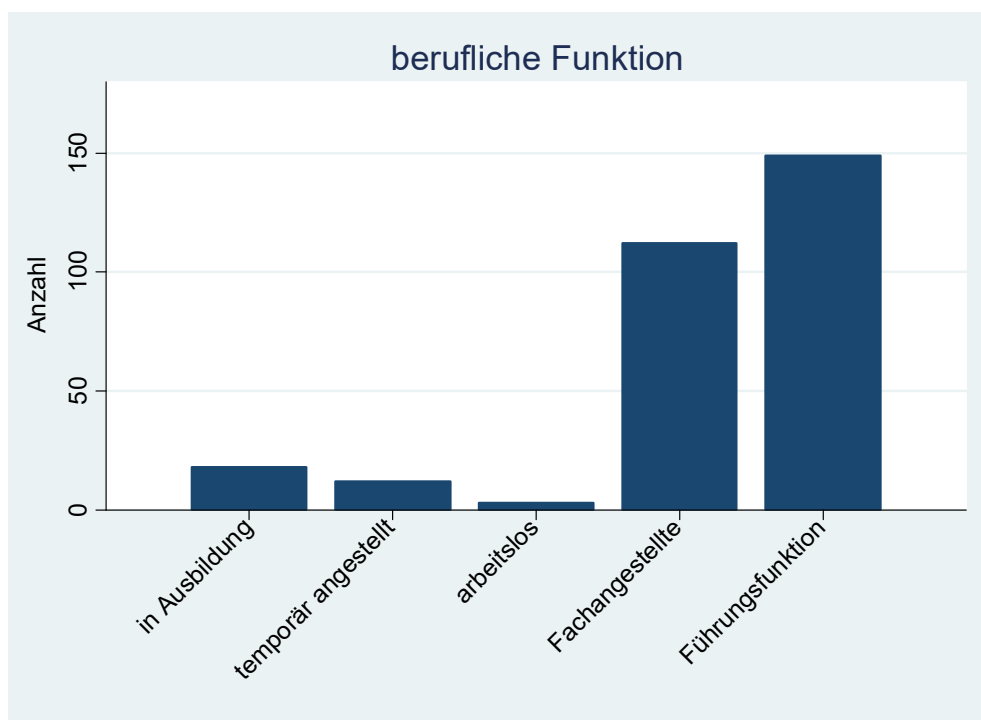


Abb. 20: Verteilung nach beruflicher Funktion

Die Teilnehmenden schätzen ihre digitalen Kompetenzen hoch ein (siehe Abbildung 21). 48.5% bzw. 147 Personen gaben an, digitale Hilfsmittel problemlos anwenden zu können und 40.9% oder 124 finden sich mit den Herausforderungen sehr gut zurecht. Während nur 10.6% angaben, dass sie sich teilweise nicht sicher in der Anwendung fühlen, gab keiner der Befragten an, von dieser Technologie überfordert zu sein.

⁴⁴ Analog zu den Ausführungen der Fussnote 1 wurde die Aufteilung „Führungsperson mit unter 5 Angestellten“ und „Führungsperson mit über 5 Angestellten“ zusammengefasst.

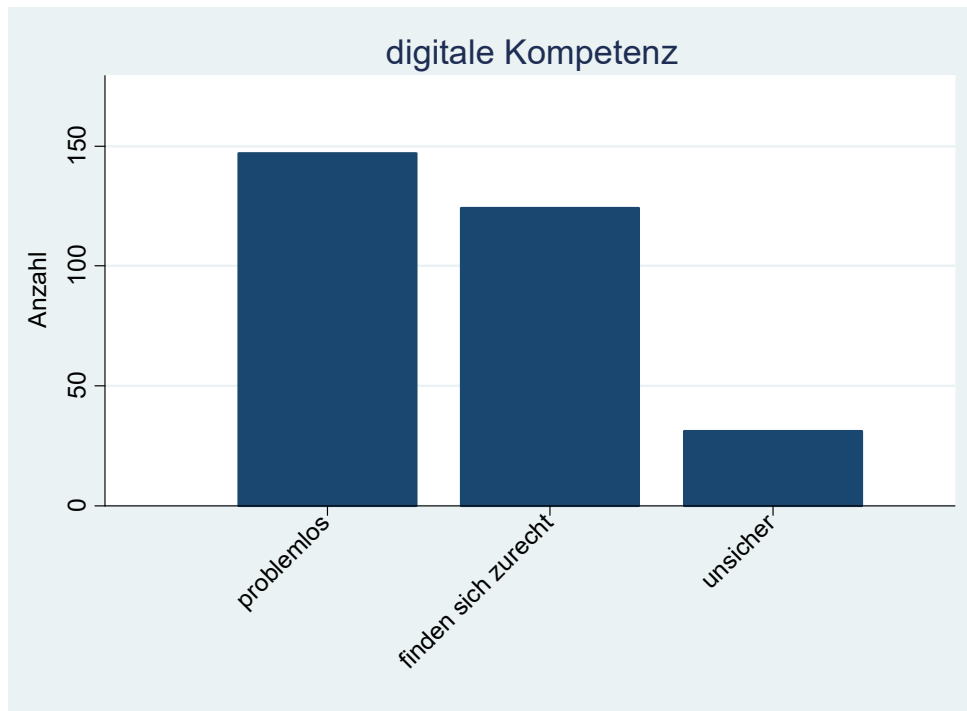


Abb. 21: Einschätzung der eigenen digitalen Kompetenz

Allgemeine Ansichten zur Führung

Auf die Frage, warum es einigen Führungspersonen gelingt, die Mitarbeitenden zu motivieren, zu begeistern und zu zusätzlichen Leistungen anzuregen und anderen nicht, waren von den fünf zur Verfügung stehenden Gründe 99%⁴⁵ der Meinung oder eher der Meinung, dass dafür eine hohe Sozialkompetenz der Vorgesetzten verantwortlich sei. Mit 97.7% folgt dicht dahinter die Ansicht, dass die beste Kommunikation der entscheidende Faktor sei. Die Meinung, dass es das „gewisse Etwas“ der Führungsperson sei, teilten 84.2% und 76.1% machten geltend, dass die besten Argumente ausschlaggebend seien. Weit abgeschlagen mit 11.3% wurde angegeben, dass die Entlohnung entscheidend sei (siehe Abbildung 22).

⁴⁵ Jedes der fünf Kriterien hat vier Antwortmöglichkeiten, die zusammen insgesamt je 100% ergeben.

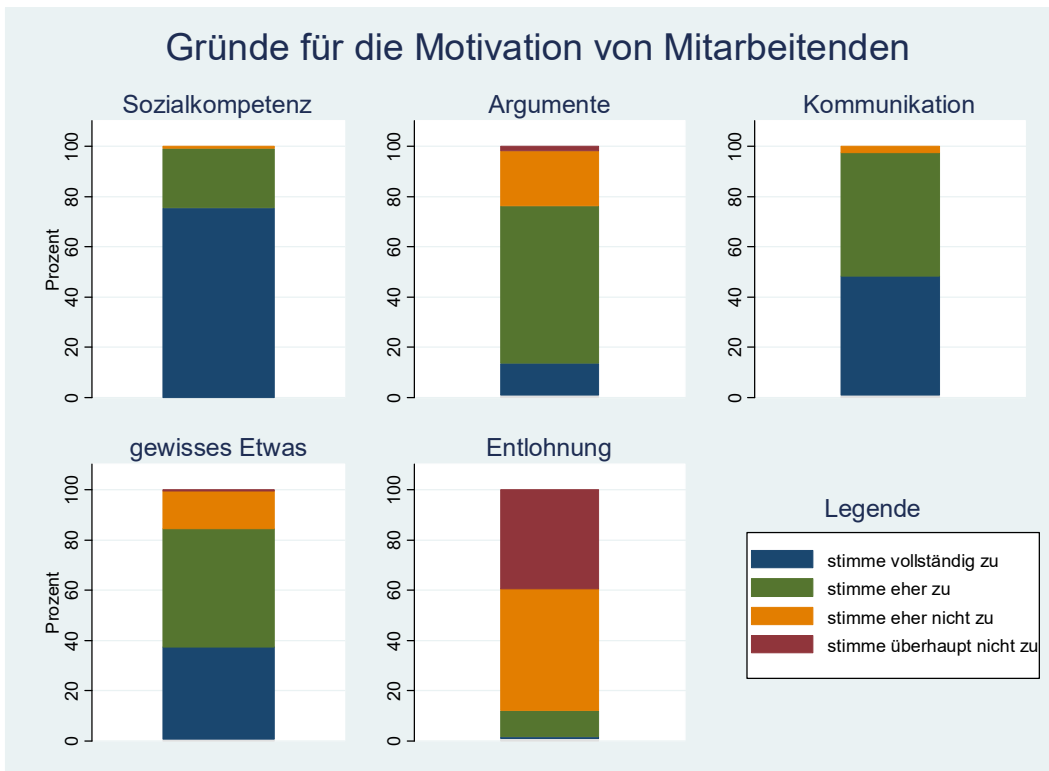


Abb. 22: Gründe für die Motivation von Mitarbeitenden

Die Frage, ob qualifizierte und erfahrene Mitarbeitende weniger Führung brauchen als unerfahrene und weniger qualifizierte, beantworteten 37.5% bzw. 114 Personen mit „Ja“ und 13.8% bzw. 42 der Befragten mit „Nein“. Fast die Hälfte, nämlich 48.7% bzw. 148 Personen glauben, dass die beiden Gruppen gleich viel Führung brauchen (siehe Abbildung 23).

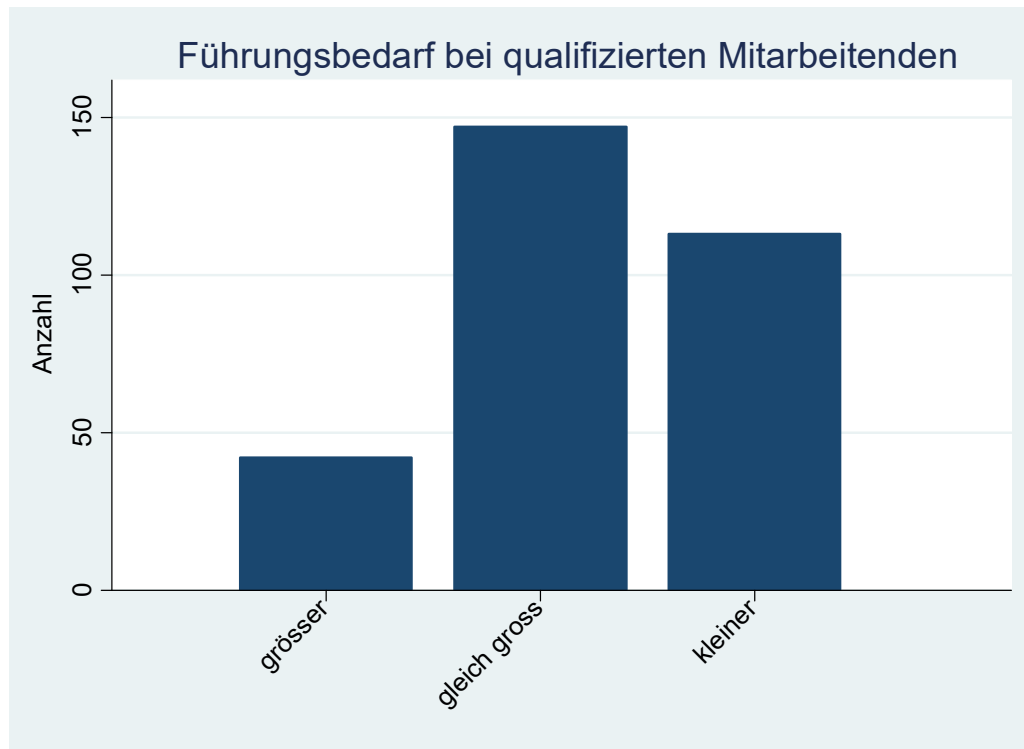


Abb. 23: Führungsbedarf bei qualifizierten Mitarbeitenden

Dieses Ergebnis entspricht insgesamt der Feststellung, wie sie unter Kapitel 2.2 *Braucht es Führung?* gemacht wurde, wonach die Intensität der Führung mit der Erfahrung und Ausbildung der Mitarbeitenden abnimmt (siehe dazu auch Abbildung 1). Es erstaunt aber, dass immerhin 13.8% der Meinung sind, dass qualifizierte Angestellte sogar mehr Führung brauchen. Eine mögliche Erklärung besteht darin, dass diese Teilnehmenden „Führung“ eher im Sinne von „Anerkennung der geleisteten Arbeit“ verstanden als in der Bedeutung von „Anweisungen erteilen“.

Schlüsselt man die Antworten dieser Frage nach Alter auf (Abbildung 24), zeigt sich ein markanter Unterschied zwischen den „Digital Natives“ und den älteren Personen. Während die älteren Personen mit 52.9% den Führungsbedarf bei allen Angestellten gleich einschätzten, waren es bei den „Digital Natives“ nur 41.6%. 40.7% der 1980 oder später Geborenen sind der Meinung, dass besser Ausgebildete weniger Führung brauchen, wogegen nur gerade 35.5% der älteren Teilnehmenden derselben Ansicht sind.

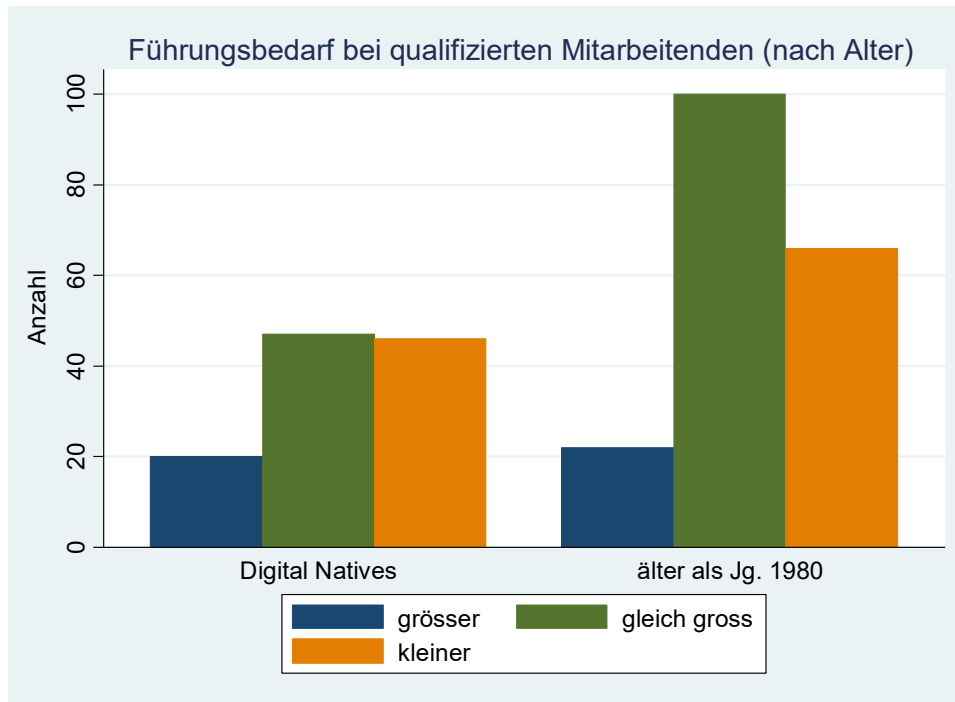


Abb. 24: Führungsbedarf bei qualifizierten Mitarbeitenden (nach Alter)

Beim Vergleich von Führungspersonen mit Nicht-Führungspersonen sind die Unterschiede noch grösser als bei der Aufschlüsselung nach Alter. Deutlich mehr als die Hälfte der Führungskräfte, nämlich 56.4% sind der Meinung, dass die Intensität der Führung unabhängig von der Qualifikation der Mitarbeitenden gleich sei. Nur 30.9% sind der Meinung, dass qualifizierte und erfahrene Mitarbeitende weniger Führung brauchen. Die Geführten sind aber mit 43.8% der Ansicht, dass besser qualifizierte Mitarbeitende weniger Führung benötigen und nur 41.2% der Befragten gaben an, dass Führung für die verschiedenen Qualifikationen der Angestellten gleich sei (Abbildung 25).

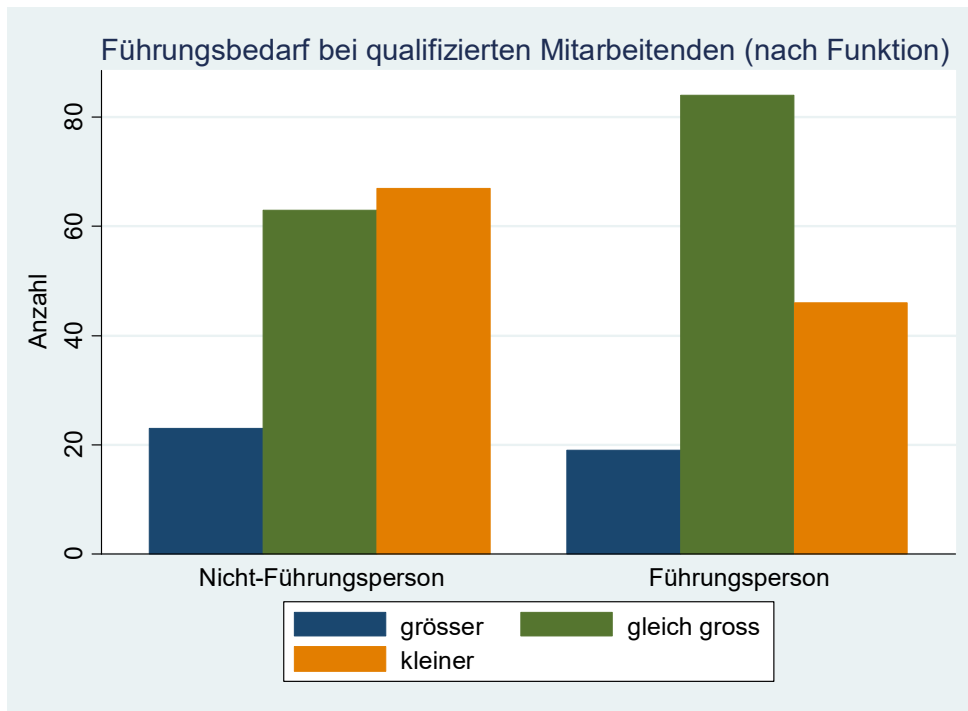


Abb. 25: Führungsbedarf bei qualifizierten Mitarbeitenden (nach Funktion)

Eine der gestellten Fragen betraf die Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter haben sollte (Abbildung 26).

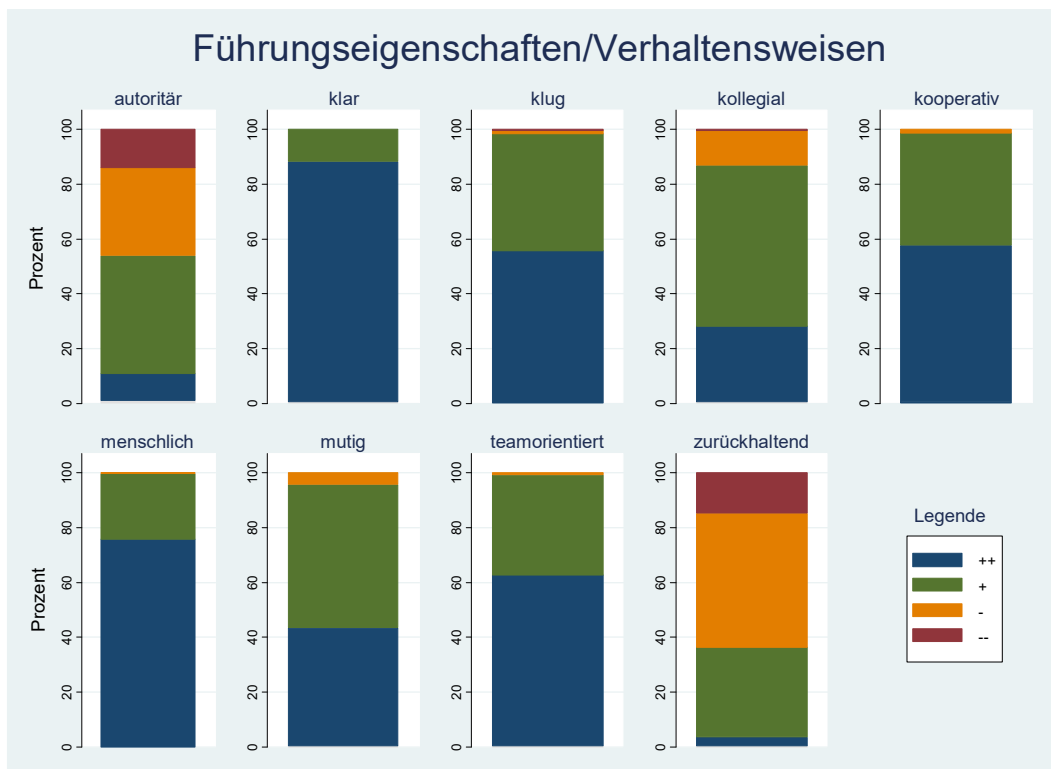


Abb. 26: Führungseigenschaften / Verhaltensweisen

Zu Beantwortung wurde den Teilnehmenden neun Stichworte in alphabetischer Reihenfolge zur Auswahl gegeben, die sie folgendermassen bewerten sollten: ++ (sehr wünschenswert), + (wünschenswert), - (weniger erwünscht), - - (unerwünscht). Bei der Auswertung wurde eine Rangordnung der wünschenswertesten Eigenschaften oder Verhaltensweisen erstellt. Die Prozente der Antworten mit (++) wurden verdoppelt und mit der einfach bewerteten Antworten von (+) zusammengezählt. In gleicher Weise wurden die Prozentzahlen der negativen Bewertungen summiert und von der ersten Zahl subtrahiert.

Diese Frage zielte darauf, zu überprüfen, ob die drei Zen Kriterien Mut, Klarheit und Menschlichkeit von den Befragten als wichtig eingeschätzt werden.

Das Ergebnis lautet wie folgt:

1. klar (187.9 Punkte), 2. menschlich (175.3 Punkte),
3. teamorientiert (159.4 Punkte), 4. kooperativ (154.6 Punkte),
5. klug (152.1 Punkte), 6. mutig (134.2 Punkte), 7. kollegial (104.5 Punkte),
8. autoritär (3.6 Punkte) und 9. zurückhaltend (-40.5 Punkte)⁴⁶.

Es fällt auf, dass Klarheit und Menschlichkeit auf den ersten zwei Plätzen rangieren, Mut befindet sich allerdings lediglich auf Platz 6. Die „Digital Natives“ messen dem Mut mit 116.8 sogar noch geringere Bedeutung bei, die Führungspersonen stuften ihn mit 145.6 zwar etwas höher ein, doch auch in dieser Gruppe rangiert er nur auf Rang 6.

6.2.2 Die Führungspyramide

Die erste Hypothese (Kapitel 2.5.3 *Interaktionstheoretischer Ansatz*) besagt, dass eine Wechselwirkung zwischen der Führungsperson, den Geführten und der Situation besteht. Der Frage, ob Führung je nach Situation, Ausbildungsstand und Erfahrung der Unterstellten unterschiedlich sein kann, haben 69.3% bzw. 253 Personen vollständig und 26.0% oder 95 eher zugestimmt. Nur 3.6% oder 13 stimmten eher nicht zu und lediglich 1.1% bzw. 4 Personen stimmten überhaupt nicht zu (siehe Abbildung 27).

⁴⁶ Eine einfachere Auswertung besteht darin, ohne Verdoppelung nur die negativen Werte von den positiven abzuzählen. Auch bei dieser Vorgehensweise ändert sich die Rangordnung nicht.

Somit haben 95.3% der Befragten der Aussage eher oder vollständig zugestimmt und bestätigen damit die gemachte Hypothese der Führungspyramide.



Abb. 27: Wechselwirkung Führung, Mitarbeitende und Situation

Wissen und Können sind unverzichtbare Voraussetzungen jeder erfolgreichen Führung. 45.4% bzw. 162 Personen stimmten dieser Aussage vollständig, 40.9% bzw. 146 stimmten eher zu. Somit ist mit einem positiven Feedback von 86.3% die aufgestellte Hypothese ebenfalls bestätigt (siehe dazu Abbildung 28).

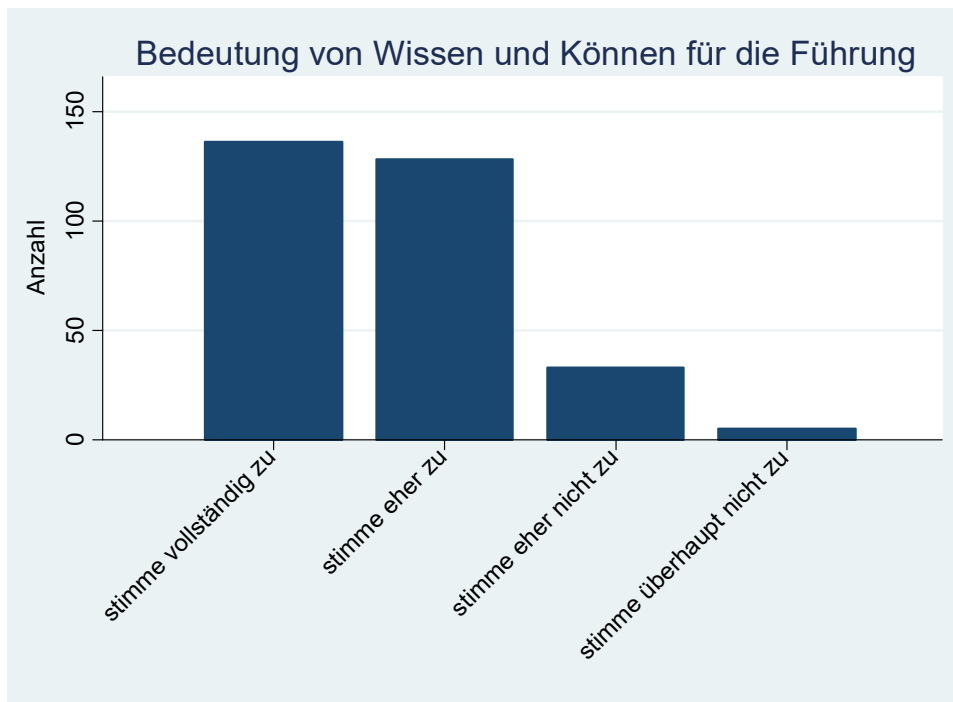


Abb. 28: Bedeutung von Wissen und Können für die Führung

Für die Frage, über welche Kompetenzen Führungspersonen verfügen müssen, standen vier Antwortmöglichkeiten zur Verfügung. Die meisten Teilnehmenden, nämlich 44.2 % waren der Meinung, dass es ausreicht, wenn die Vorgesetzten auf einem Gebiet Spezialisten sind und in den anderen Bereichen eine gute Übersicht haben. Die Meinung, dass Fachkompetenz für Vorgesetzte nicht nötig sei, wurde nur von 5.7% der Befragten vertreten.

Wie in Abbildung 29 dargestellt, ist die Mehrheit (53.6%) der Meinung, dass gute Führung zu gleichen Teilen Begabung und lernbar ist. Allerdings glauben deutlich mehr Personen (25.7%), dass Führung zum größeren Teil Begabung ist, nur gerade 14.4 % sind dagegen der Meinung, dass Führung gelernt werden kann. Ein Vergleich der Ergebnisse zwischen den Personengruppen „Digital Natives“ und vor 1980 Geborene oder Führungspersonen und Nicht-Führungspersonen drängt sich nicht auf, da sich die Verteilung in ähnlichem Verhältnis darstellt.

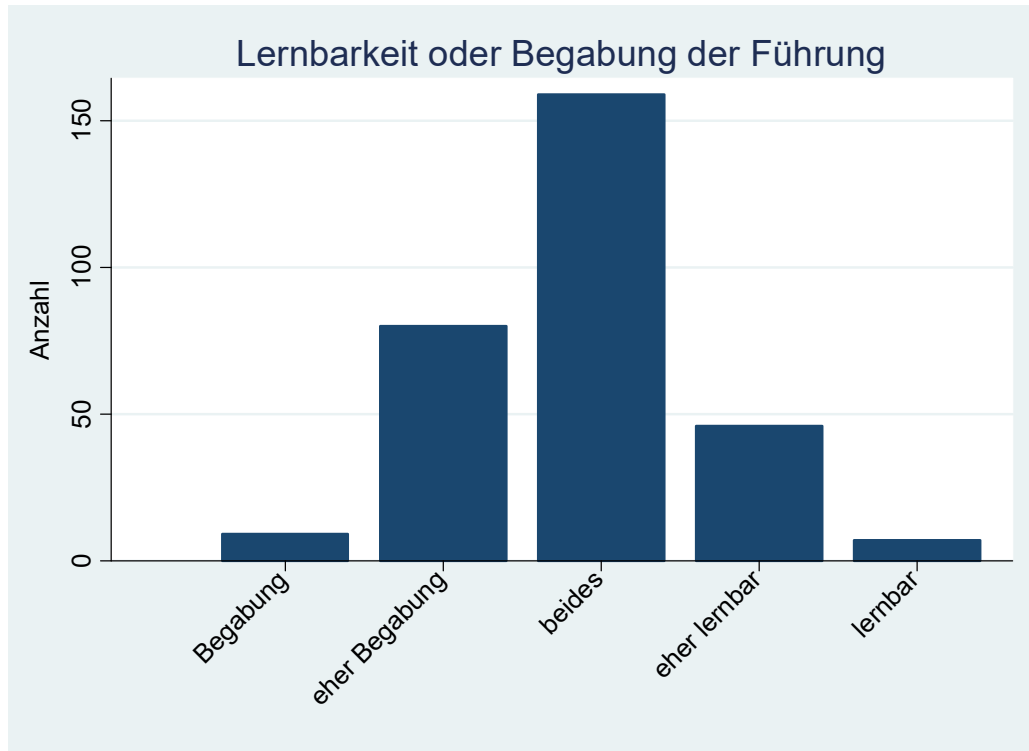


Abb. 29: Lernbarkeit oder Begabung der Führung

Überraschenderweise war die Mehrheit der Befragten (56.6% bzw. 152 Personen) der Meinung, dass die Führung nicht vom Zufall beeinflusst wird (siehe Abbildung 30).

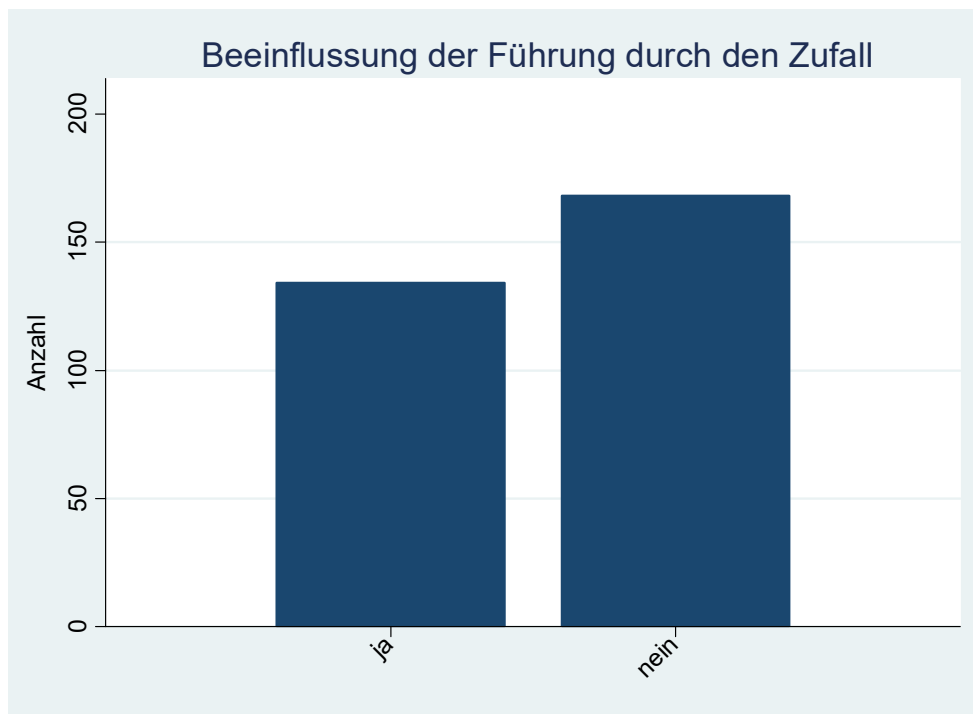


Abb. 30: Beeinflussung der Führung durch Zufall

Wie ist dieses Ergebnis zu erklären? Eine Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass Leadership durch richtiges oder falsches Verhalten und nicht durch den Einfluss von Glück oder Pech bestimmt wird. Tatsächlich kann man die Meinung vertreten, dass die Leistung der Führung unverändert bleibt, ob das Umfeld günstig oder ungünstig ist. Allerdings ist die Beurteilung der Leistung unterschiedlich, je nachdem ob durch nicht beeinflussbare Ausseneinflüsse Erfolg oder Misserfolg resultiert. Dazu ein Beispiel: Ein Trainer bereitet seine Spieler auf das Finalspiel vor. Nun verliert die Mannschaft dieses Spiel entweder wegen eines Fehlentscheids des Schiedsrichters zu ihren Ungunsten oder aber die Mannschaft gewinnt wegen eines Fehlentscheids zu ihren Gunsten. Trotz der exakt gleichen Vorbereitung des Trainers wird die Beurteilung seines Wirkens im zweiten Fall positiver ausfallen. Dieser Argumentation kann allerdings entgegen gehalten werden, dass sich über längere Zeit Glück und Pech ausgleichen werden und dass letztlich die Qualität der Arbeit des Trainers entscheidend ist. Unbestritten ist, dass die Einschätzung des Ergebnisses von der gleichen Führungsarbeit unterschiedlich sein kann, je nachdem ob die Mannschaft verliert oder gewinnt (siehe dazu die weiteren Ausführungen unter 6.2.7 *Diskussion der Erkenntnisse der quantitativen Befragung*).

Auch die Führungspyramide war Teil der Befragung. Den Teilnehmenden wurde ein Dreieck aus vier Abschnitten präsentiert. Die Aufgabe bestand darin, die Basis und die darauf aufbauenden Voraussetzungen für gute Führung auf diese Abschnitte zu verteilen. Zur Auswahl standen Handwerk, Kunst, Wissen und Zufall. Die nachfolgende Grafik zeigt die Verteilung der Befragten (siehe Abb. 31).

Während über die Position des „Zufalls“ mit 90.7% grosse Einigkeit besteht, bewegt sich die Übereinstimmung der anderen Komponenten der Führungspyramide im Bereich von etwa 35 bis 40%. Obwohl die Zustimmung nur wenig mehr als ein Drittel beträgt, wurde die Rangordnung, wenn auch knapp, bestätigt. Es gilt zu beachten, dass bei einer zufälligen Zuteilung von vier Möglichkeiten die Wahrscheinlichkeit der vorliegenden Verteilung bei nur gut 4% liegt und auch beim Weglassen der Komponente „Zufall“, also die Verteilung auf drei Kriterien, die Wahrscheinlichkeit unter 17% liegt, dass die postulierte Führungspyramide in der richtigen Reihenfolge bestätigt würde⁴⁷.

⁴⁷Die Berechnung bei vier Möglichkeiten ergibt sich aus der Multiplikation von $\frac{1}{4} * \frac{1}{3} * \frac{1}{2} * 1 = \frac{1}{24}$ oder 4.2%. Bei drei Möglichkeiten sind es $\frac{1}{3} * \frac{1}{2} * 1 = \frac{1}{6}$ bzw. 16.7%.

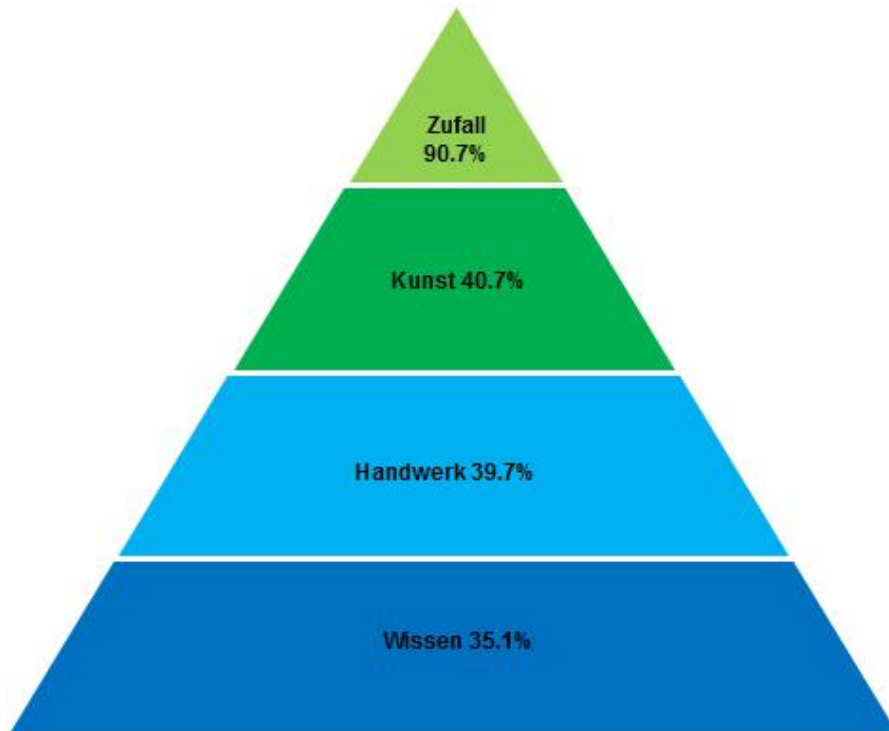


Abb. 31: Führungspyramide

Allerdings waren nur 33.6% der Führungspersonen der Meinung, dass „Wissen“ die Basis guter Führung ist, 38.3% ordneten „Wissen“ auf der zweiten Ebene ein. Dieses Teilergebnis weist darauf hin, dass zwar die Führungspyramide wichtige Bereiche der Führung abbildet, dass aber je nach Führungsbereich Unterschiede in der Anordnung möglich sind.

6.2.3 „Digital Natives“

Die Frage, ob es die „Digital Natives“ bei der Ausübung ihres Berufes einfacher oder schwieriger als ihre Eltern haben, antworteten nur 5.6% oder 17 Personen mit „viel einfacher“. 26.2% oder 79 Teilnehmende glauben, dass es die „Digital Natives“ etwas einfacher haben und etwas mehr, nämlich 31.1% bzw. 94 Personen glauben, dass die Ausübung des Berufes nicht vom Alter abhängt. Ebenso viele Teilnehmende sind der Meinung, dass es etwas schwieriger geworden sei und 6.0% bzw. 18 Personen glauben, dass die junge Generation es viel schwerer habe als ihre Eltern. Während 37.2% denken, dass die Herausforderungen grösser oder viel grösser sind, vertreten nur 31.8% der

Befragten die Ansicht, dass sie es einfacher oder viel einfacher haben (siehe Abbildung 32).

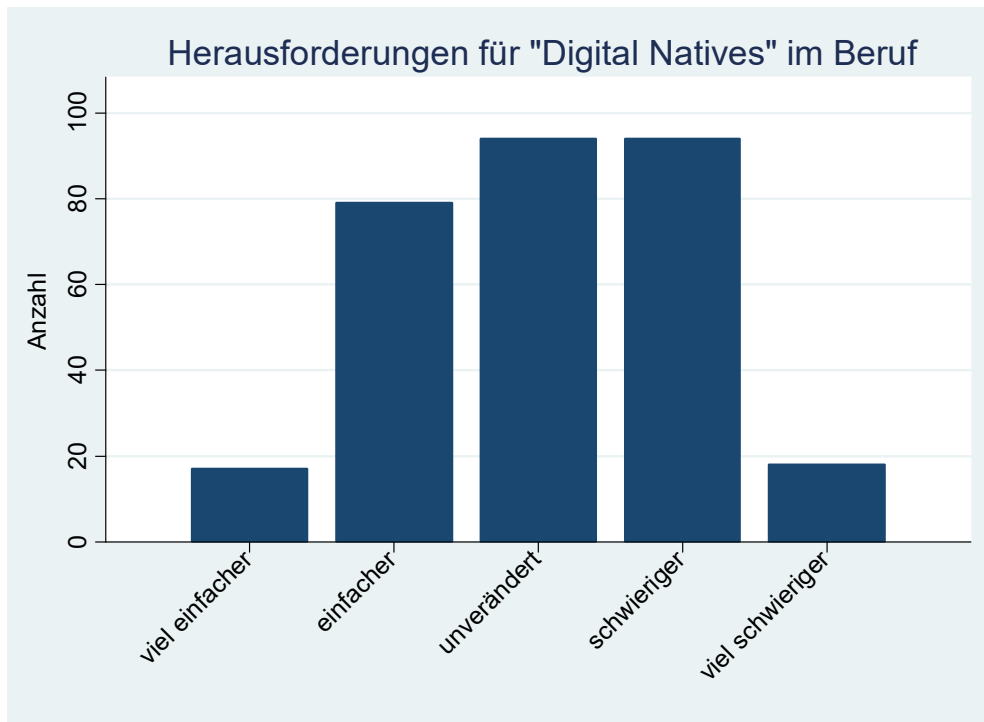


Abb. 32: Herausforderungen für "Digital Natives" im Beruf

Etwas positiver schätzen die „Digital Natives“ ihre Ausgangslage selber ein, nur 34.3% halten ihre berufliche Situation als schwieriger oder viel schwieriger und immerhin 41.6% glauben, dass es im Vergleich zu ihren Eltern einfacher oder viel einfacher geworden sei. Die Tatsache, dass nur gerade 23.9% der Betroffenen angaben, dass die Herausforderung gleich bleibt, weist darauf hin, dass die jüngere Generation eine klarere Meinung in dieser Frage vertritt, da davon auszugehen ist, dass sich diejenigen, die dazu keine klare Meinung haben, tendenziell eher für die Antwortoption „unverändert“ entscheiden.

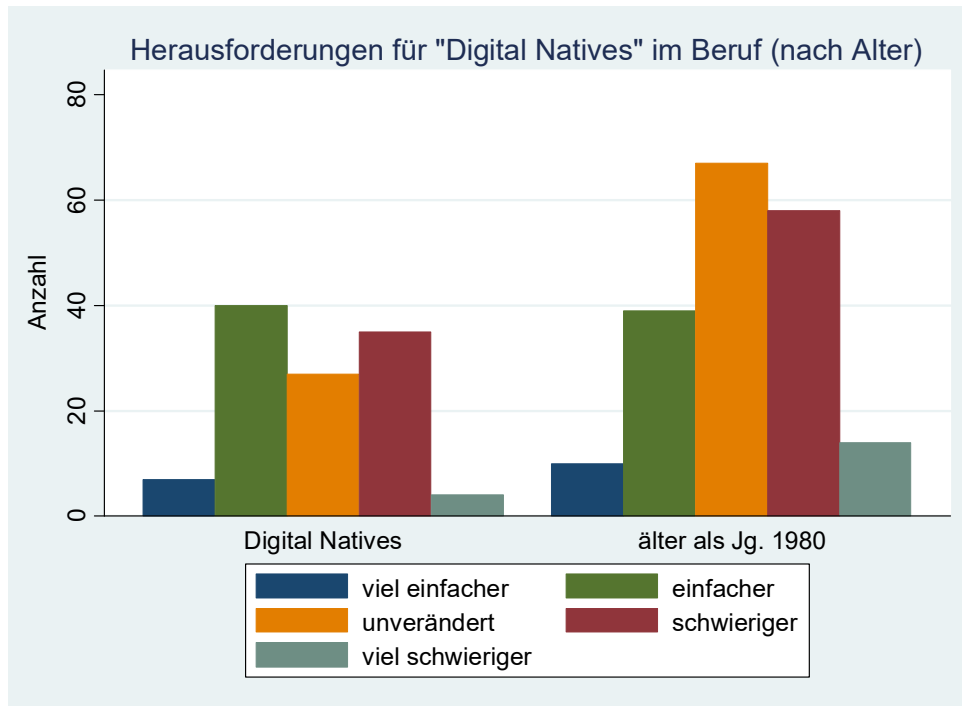


Abb. 33: Herausforderungen für "Digital Natives" im Beruf (nach Alter)

Bei der Frage nach der bevorzugten Position bei gleicher Entlohnung unterscheiden sich die „Digital Natives“ insgesamt stark von den älteren Befragten (siehe Abbildung 34). Der Wunsch nach einer temporären Anstellung ist bei beiden Gruppen vernachlässigbar klein (1.8% zu 1.6%). Auch die Bereitschaft, eine Anstellung mit wenig Verantwortung zu übernehmen, wird zwar von der jüngeren Generation eher bevorzugt, fällt aber mit 10.6% zu 2.7% eher gering aus. Eine Anstellung als Fachspezialistin oder Fachspezialist bevorzugen aber 58,4% der „Digital Natives“ und nur 48.7% der älteren Generation. Fast im umgekehrten Verhältnis steht der Wunsch nach einer Führungsposition. Nur 29.2% der jüngeren Generation wünschen sich eine Führungsposition, während es bei den älteren Teilnehmenden fast die Hälfte ist (48.7%).

Dieses Ergebnis zeigt, dass der Wunsch eine Führungsposition zu übernehmen, bei den „Digital Natives“ im Vergleich zur älteren Generation, stark an Popularität verloren hat.

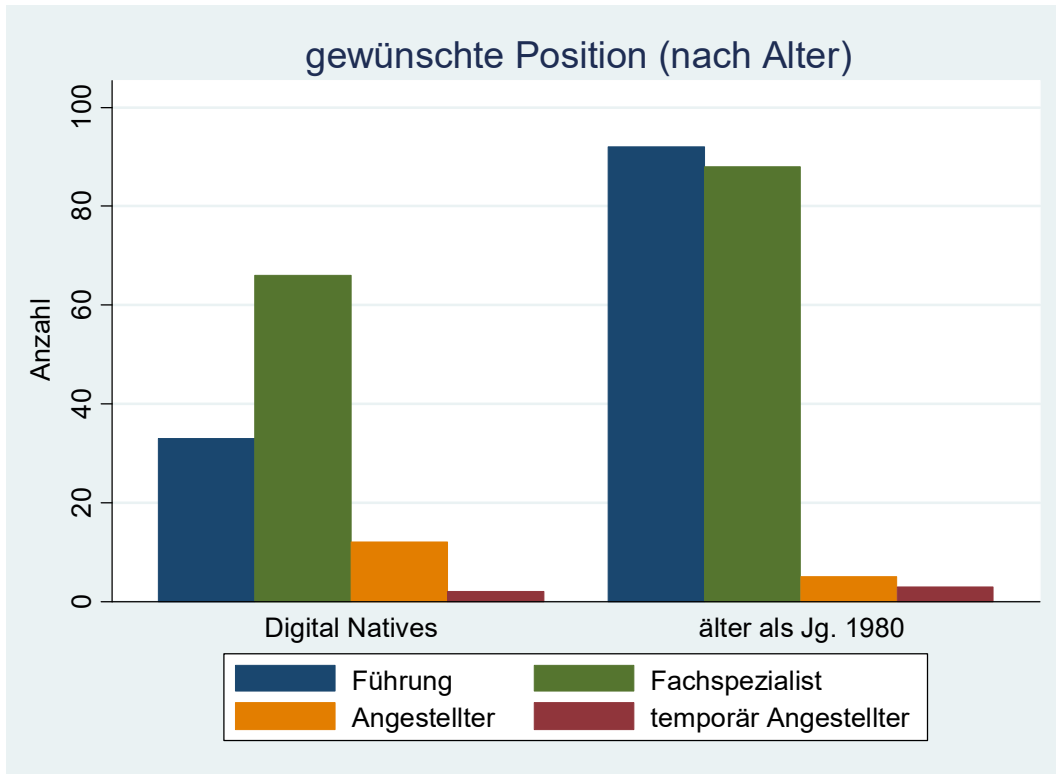


Abb. 34: gewünschte Position (nach Alter)

Die Teilnehmenden mussten weiter angeben, was ihnen unabhängig vom Lohn, im Berufsleben wichtig sei (siehe Abbildung 35).

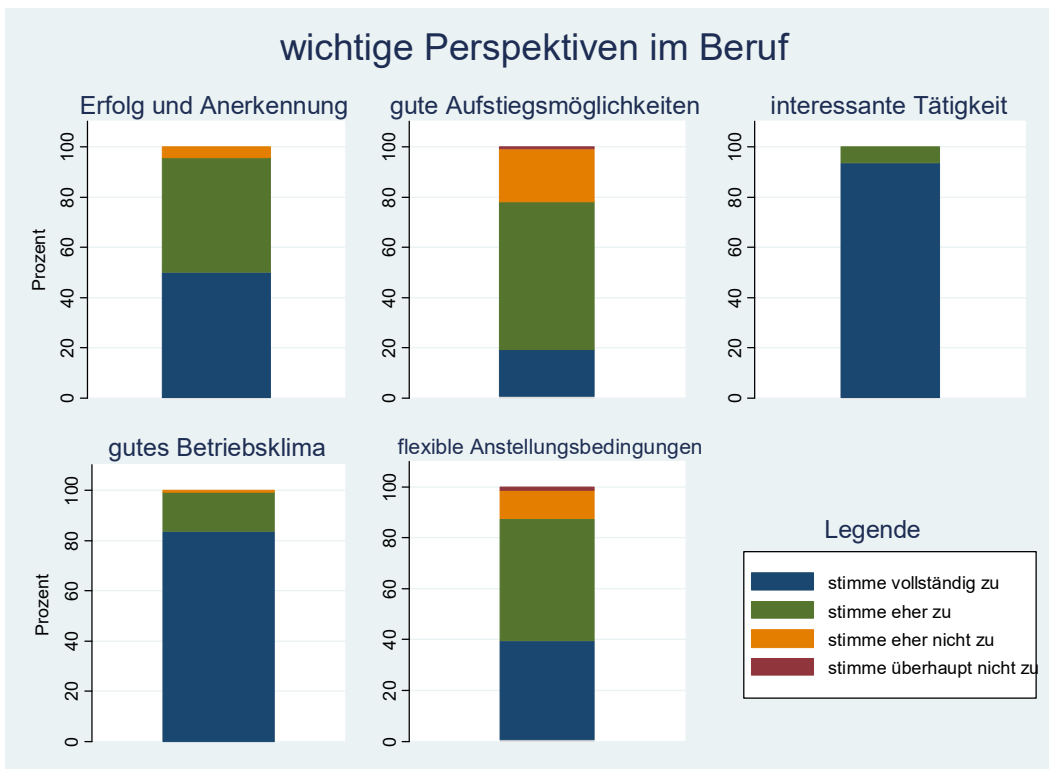


Abb. 35: wichtige Perspektiven im Beruf

Dazu wurden fünf Möglichkeiten, nämlich *Erfolg und Anerkennung, gute Aufstiegsmöglichkeiten, interessante Tätigkeiten, gutes Betriebsklima am Arbeitsplatz* und *flexible Anstellungsbedingungen mit viel Zeit für Familie und Freunde*, zur Auswahl gestellt. Diese Möglichkeiten konnten mit: *stimme vollständig zu (++)*, *stimme eher zu (+)*, *stimme eher nicht zu (-)* und *stimme nicht zu (--)*, gewertet werden.

Eine gewichtete Auswertung gemäss der in Abbildung 35 dargestellten Resultate dieser Befragung ergibt folgende Rangordnung:

1. Interessante Tätigkeit (193.4)
2. Gutes Betriebsklima am Arbeitsplatz (182.2)
3. Erfolg und Anerkennung (141.4)
4. flexible Arbeitsbedingungen mit viel Freizeit für Familie und Freunde (112.9)
5. Gute Aufstiegsmöglichkeiten (74.1).

Diese Frage zielte nicht zuletzt darauf, überprüfen zu können, ob - wie vom Autor angenommen - der Wunsch nach flexiblen Anstellungsbedingungen mit viel Zeit für Familie und Freunde bei den „Digital Natives“ stärker ausgeprägt ist als bei älteren Teilnehmern. Tatsächlich ist ein Unterschied zwischen den Generationen greifbar: Die gewertete Punktzahl bei den „Digital Natives“ beträgt 128.3 gegenüber 102.6 der älteren Personen. Allerdings würde sich die Rangordnung insgesamt nicht verändern, wenn ausschliesslich die Resultate der jüngeren Generation berücksichtigt würden.

Die Frage, ob die Digitalisierung die Ausübung des Berufes komplexer und unberechenbarer machen werde, wurde von den „Digital Natives“ und den übrigen Teilnehmenden unterschiedlich beantwortet (siehe Abbildung 36). Während die jüngere Generation mit 46.9% bzw. 53 Personen die Meinung vertreten, dass die Arbeit komplexer wird und fast ebenso viele (46.0%) glauben, dass sich nichts ändert, sind die Älteren der Auffassung, dass sich das Arbeitsumfeld stark verändert (52.9% bzw. 100 Personen) und nur 42.4% der Befragten glauben, dass es gleich bleibt. Dass das Arbeitsumfeld dank der Digitalisierung weniger komplex wird, glaubt in beiden Altersgruppen nur eine Minderheit („Digital Natives“ 7.1% und Ältere 4.8%).

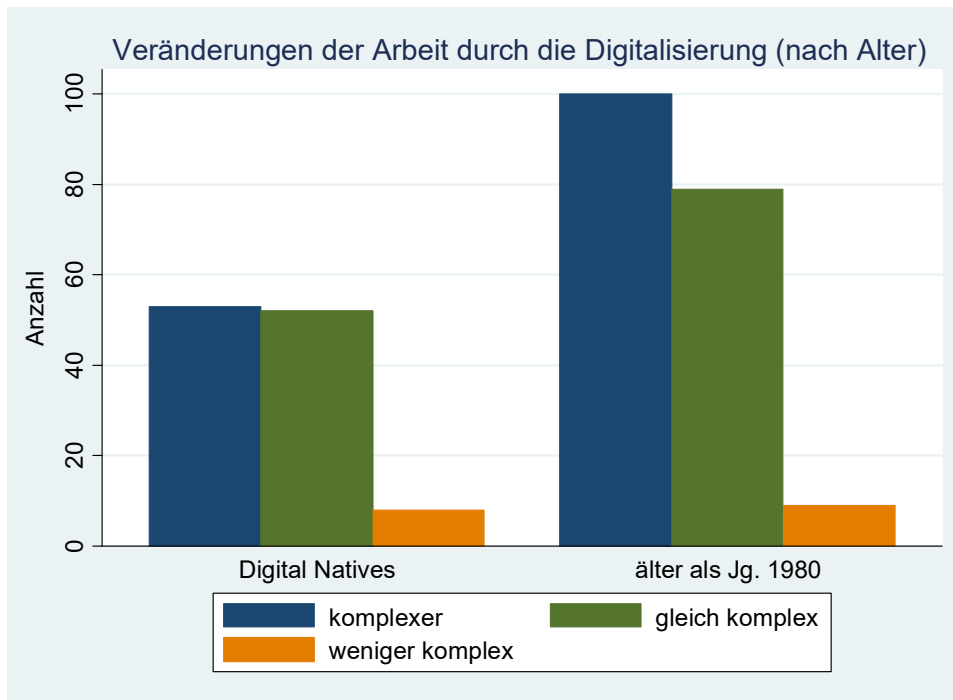


Abb. 36: Veränderung der Arbeit durch die Digitalisierung (nach Alter)

Der Grund, dass prozentual deutlich weniger jüngere als ältere Teilnehmende der Meinung sind, dass durch die Digitalisierung die beruflichen Herausforderungen weniger komplex werden, liegt vermutlich auch darin begründet, dass die „Digital Natives“ mit der Digitalisierung aufgewachsen sind.

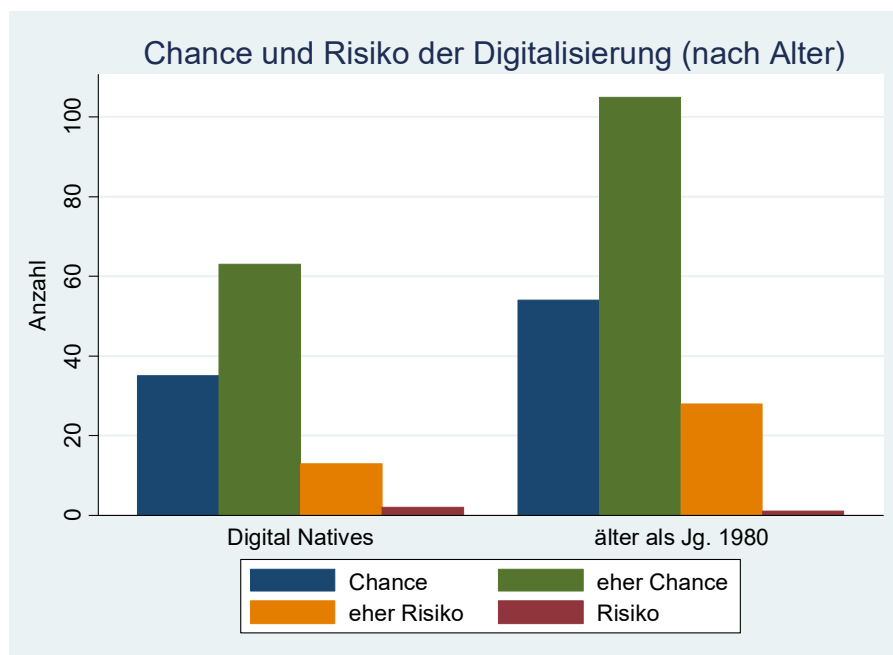


Abb. 37: Chance und Risiko der Digitalisierung (nach Alter)

Bei der Frage, ob die Digitalisierung eher ein Risiko oder eine Chance darstellt, stufen 86.7% der jüngeren Personen sie als Chance ein, sehr ähnlich sehen das auch die älteren (84.1%). Als Risiko oder eher Risiko interpretieren nur 13.3 % der jüngeren Generationen, die ältere Generation dagegen wertet die Situation mit 15.9% etwas pessimistischer (siehe Abbildung 37).

6.2.4 Die Zukunft der Führung

Unabhängig vom Alter ist die Mehrheit der Befragten überzeugt, dass lebenslanges Lernen in Zukunft nötig sein wird. Die 1980 oder später geborenen Teilnehmenden vertreten diese Meinung mit 85.8% und die älteren sind sogar mit 95.2% diese Ansicht (siehe Abbildung 38).

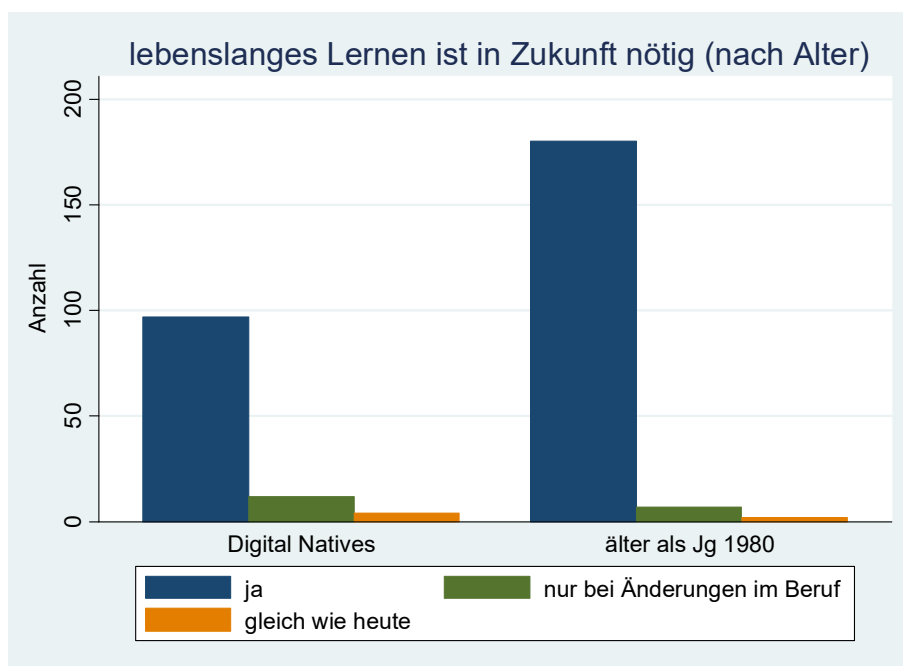


Abb. 38: lebenslanges Lernen ist in Zukunft nötig (nach Alter)

Die Frage, ob sie es für möglich halten, dass in Zukunft Leadership von Computern (künstliche Intelligenz) übernommen werden kann, beantworteten insgesamt nur 3.2% bzw. 10 Personen mit „Ja“, 13.3 % oder 41 Personen sind der Meinung, dass sie immerhin „zum grössten Teil“ von künstlicher Intelligenz übernommen werden könnte. Die Mehrheit, nämlich 52.4% oder 162 der Befragten meint, dass dies nur zum kleinen Teil möglich sein wird und fast ein Drittel, nämlich 31.1% glaubt, dass sich an der Führung nichts ändern wird.

Die Aufteilung nach Alter ergibt ein ähnliches Bild: 16.8% der „Digital Natives“ können sich eine solche Entwicklung mindestens teilweise vorstellen und 83.2% nicht oder eher nicht. 16.9 % der vor 1980 Geborenen beantworten die Frage mit „Ja“, 83.1% mit „Nein“ oder „eher Nein“ (siehe Abbildung 39).

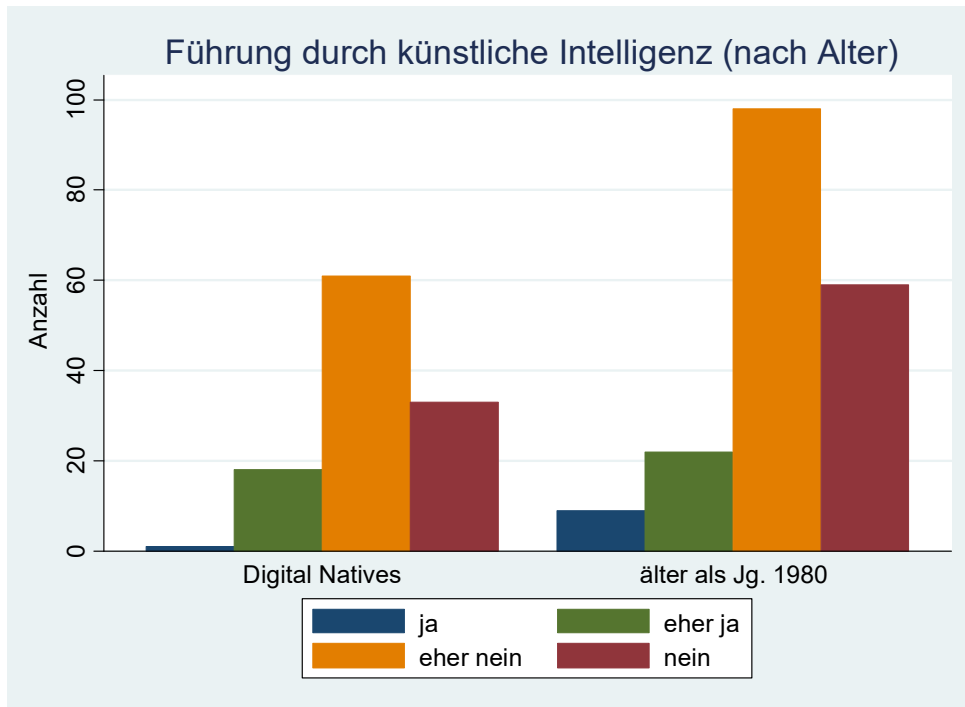


Abb. 39: Führung durch künstliche Intelligenz (nach Alter)

Die Bedeutung von Fachkompetenz in der Führung wird in Zukunft nach Meinung von 58.3% der Befragten bzw. 176 Personen gleich wichtig bleiben, sich aber verändern. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass 15.9% der „Digital Natives“ glauben, dass Fachkompetenz wichtiger wird und fast gleich viele (13.3%) gegenteiliger Meinung sind. Bei den älteren Personen sind zwar auch nur 17.5% der Ansicht, dass die Bedeutung von Fachkompetenz zunehmen wird, aber nur 6.4% glauben, dass in Zukunft Fachkompetenz weniger wichtig sein wird (siehe Abbildung 40).

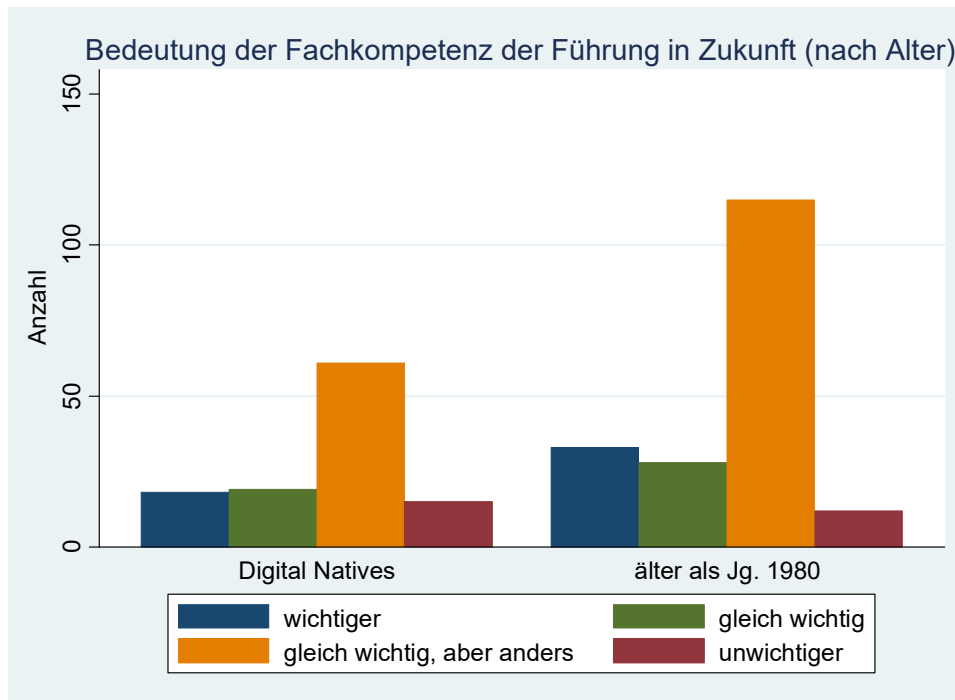


Abb. 40: Bedeutung der Fachkompetenz der Führung in Zukunft (nach Alter)

Aus Abbildung 41 wird ersichtlich, dass nicht nur zwischen den Alterskategorien sondern auch zwischen den verschiedenen Funktionen prozentual grosse Unterschiede auftreten. Während Nicht-Führungspersonen mit 11.1% glauben, dass die Bedeutung von Fachwissen in Zukunft unwichtiger wird, ist mit 6.7% nur gut die Hälfte der Führungspersonen gleicher Ansicht.

„Digital Natives“ und Führungspersonen sind im Vergleich mit der älteren Generation und Nicht-Führungspersonen deutlich häufiger der Ansicht, dass Fachkompetenz für die Führung in Zukunft unwichtiger wird. Trotzdem ist in allen Personengruppen die Meinung, dass sich die Fachkompetenz zwar verändern wird, dass ihre Bedeutung für die Führung aber gleich bleibt, mit über 50% dominierend.

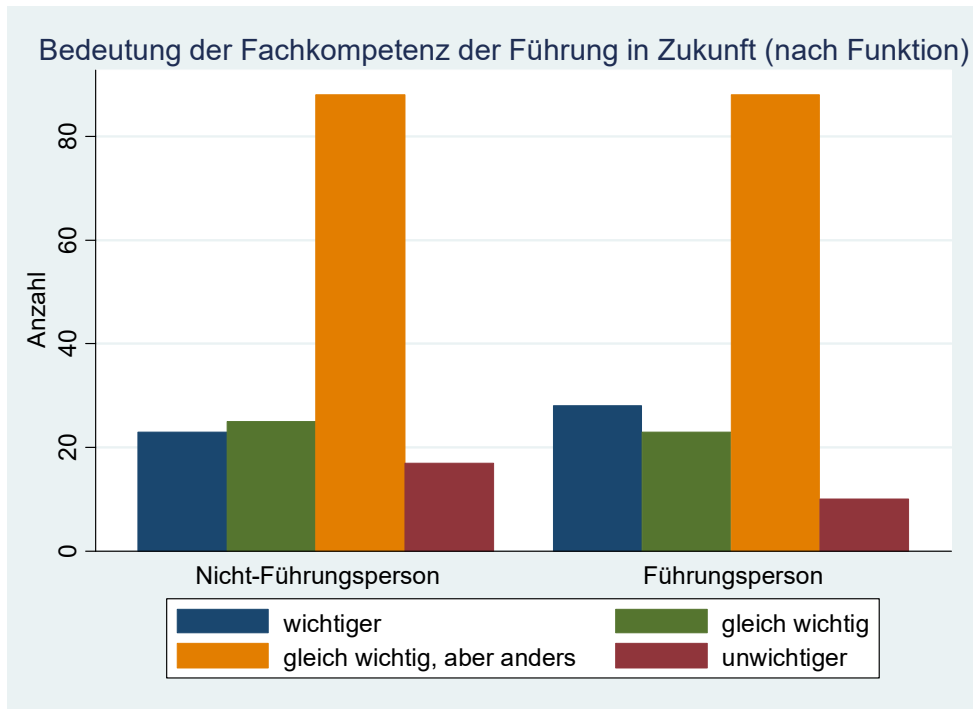


Abb. 41: Bedeutung der Fachkompetenz der Führung in Zukunft (nach Funktion)

Ein vergleichbares Bild wie bei der Bedeutung der Fachkompetenz ergibt sich bei der Frage nach der zukünftigen Entwicklung des Handwerks der Führung (Abbildung 42).

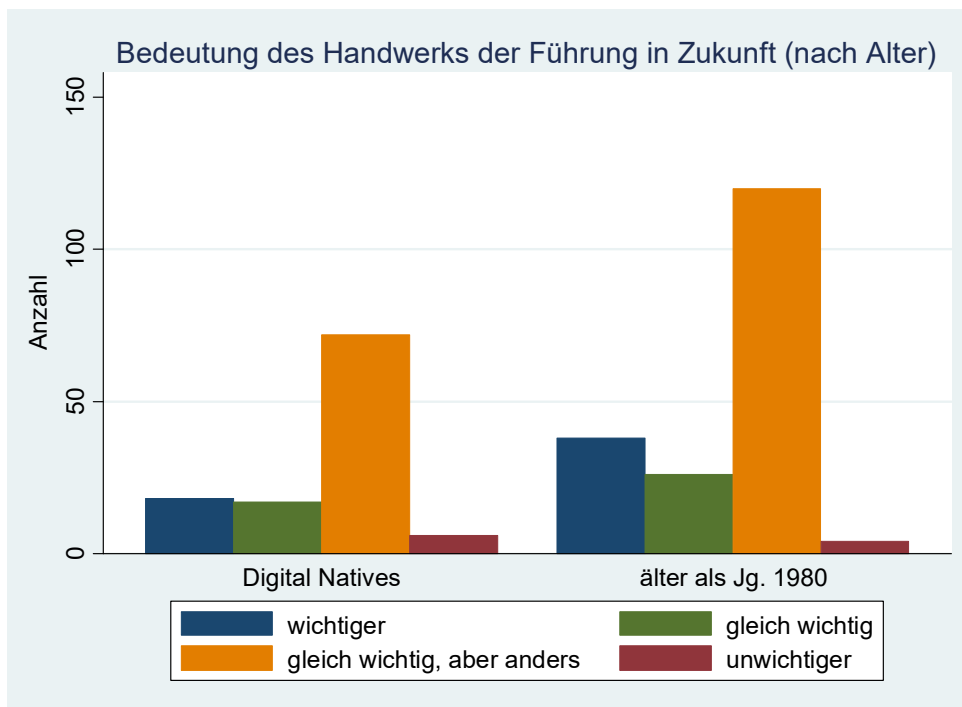


Abb. 42: Bedeutung des Handwerks der Führung in Zukunft (nach Alter)

Auch hier sind deutlich mehr als die Hälfte, nämlich 63.6% bzw. 192 Personen der Meinung, dass das Handwerk der Führung gleich wichtig bleibt, sich aber verändern wird. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den Generationen: Nur 15.9% der „Digital Natives“ sind der Meinung, dass das Handwerk der Führung wichtiger wird, wogegen 20.1% der älteren Teilnehmenden diese Meinung vertreten (siehe Abbildung 42).

Für die Beantwortung der Frage, ob die Kunst der Führung in Zukunft wichtiger wird, standen vier Antwortmöglichkeiten zur Verfügung (siehe Abbildung 43).

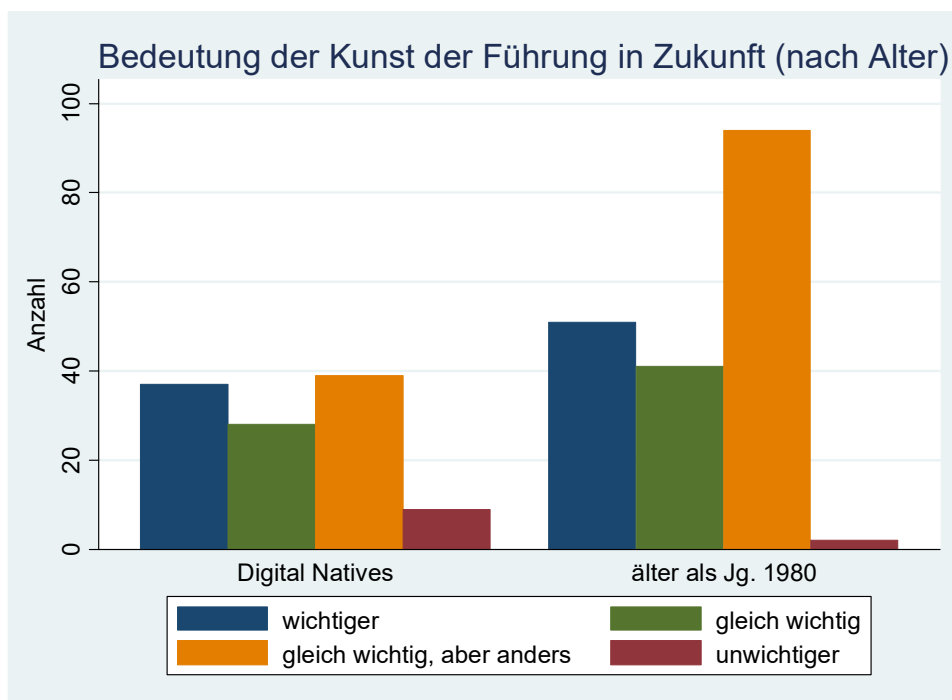


Abb. 43: Bedeutung der Kunst der Führung in Zukunft (nach Alter)

Während bei den Fragen nach der Fachkompetenz und dem Handwerk der Führung über 50% der Befragten antworteten, beides bleibe etwa gleich wichtig, aber die Anforderungen würden sich ändern; glauben das nur 44% der Befragten, wenn es um die Kunst der Führung geht. Bei den „Digital Natives“ glauben 32.7% der Befragten, dass die Kunst der Führung in Zukunft wichtiger sein wird, fast so viele gehen davon aus, dass sie gleich wichtig bleiben aber anders sein werde (34.5%). Auffallend ist, dass mit 49.7% bzw. 94 Personen viel mehr Angehörige der älteren Generation glauben, die Bedeutung der Kunst der Führung würde sich verändern aber gleich wichtig bleiben.

Die Einschätzung, dass im Vergleich zum Fachwissen und Handwerk die Kunst der Führung in Zukunft insgesamt wichtiger wird, entspricht der Hypothese des Autors.

Bei der Frage, welche Bedeutung dem Zufall in Zukunft in der Führung zukommt, gaben 17.7% der Jungen an, dass er wichtiger wird, etwas mehr, nämlich 23.3% der älteren Befragten sind gleicher Meinung. (siehe Abbildung 44). Zum Anteil derer, die glauben, dass sich in diesem Bereich nichts verändern wird (insgesamt 64.9% bzw. 196 Personen), werden auch jene Personen gezählt, die grundsätzlich die Bedeutung des Zufalls in der Führung in Frage stellen.

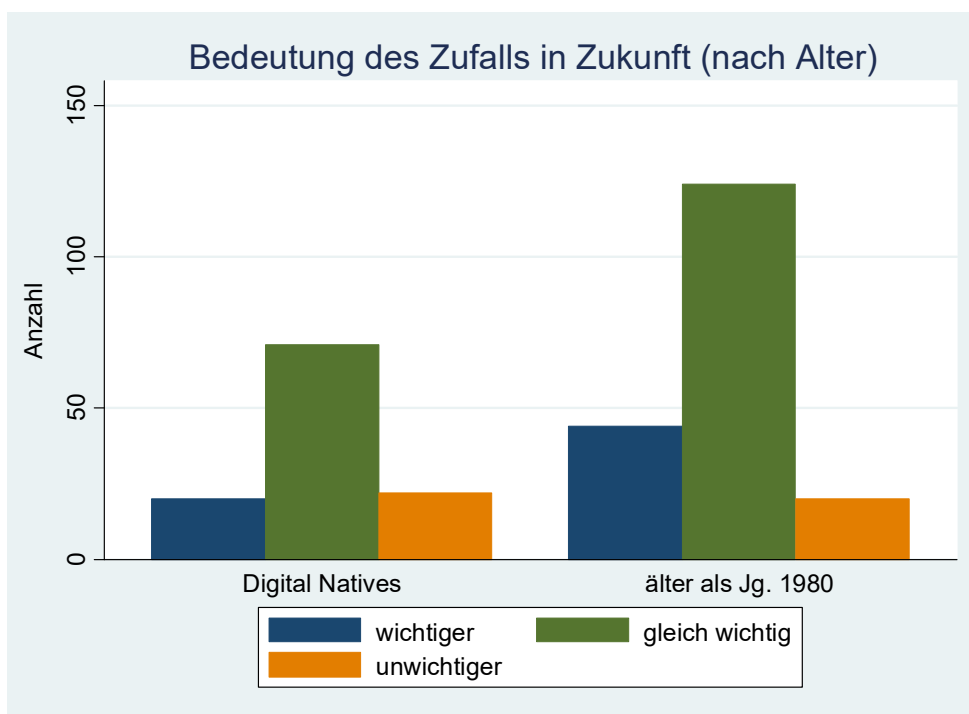


Abb. 44: Bedeutung des Zufalls in Zukunft (nach Alter)

Schliesslich stimmen 57% bzw. 172 Personen darin überein, dass sich in Zukunft die Hierarchieebenen abbauen werden. Aufgeteilt nach Funktionen fällt auf, dass 15.7% der Nicht-Führungspersonen glauben, dass sich die hierarchischen Strukturen in Zukunft noch akzentuieren werden. Diese Meinung teilen nur 10.1% der Führungspersonen (siehe Abbildung 45). Sehr ähnlich ist auch die Einschätzung der „Digital Natives“ (10.6%).

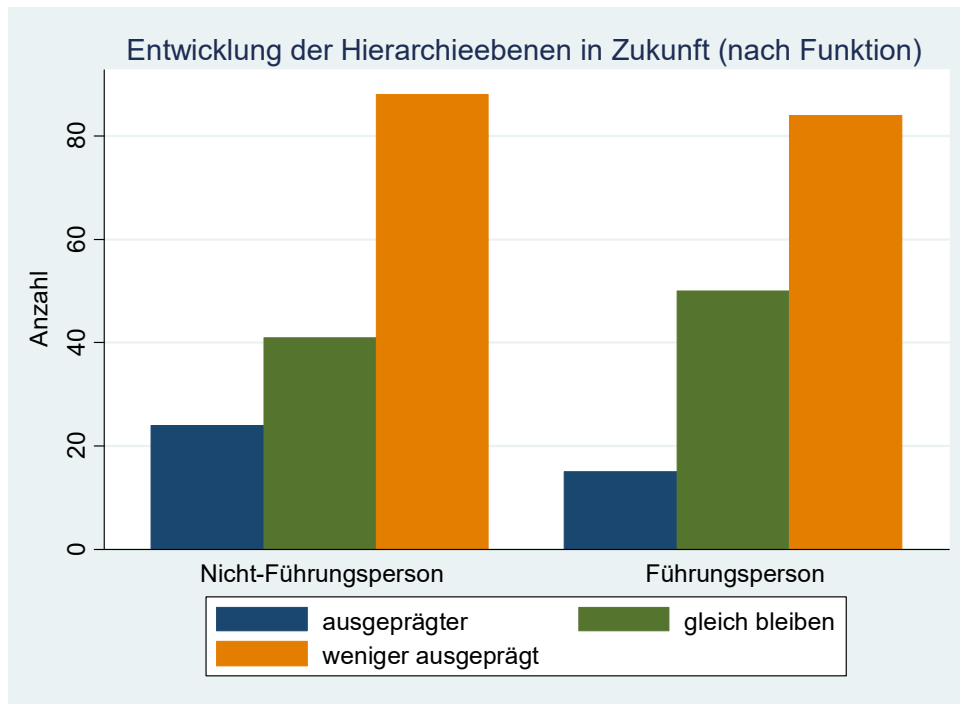


Abb. 45: Entwicklung der Hierarchieebenen in Zukunft (nach Funktion)

6.2.5 Rückmeldungen der Teilnehmenden

Insgesamt gaben von den 302 Teilnehmenden der Befragung mehr als ein Drittel mündlich oder schriftlich ein persönliches Feedback ab.

Neben allgemeinen Äusserungen zum Fragebogen nutzten 14 Personen die Möglichkeit, persönliche Einschätzungen und Anmerkungen zum Thema Führung zu geben (siehe Anhang V. *Bemerkungen zur quantitativen Befragung*).

Ein Teil der Bemerkungen betrifft das Spannungsfeld von Intuition und Ratio oder Kunst und Handwerk der Führung. Wie in Abbildung 29, *Lernbarkeit oder Begabung der Führung* dargestellt, wird der Einfluss der Begabung als wichtiger erachtet als Lernbarkeit. Diese Einschätzung widerspiegelt sich auch in vielen Feedbacks. Charisma, Sozialkompetenz, die Fähigkeit zu motivieren und Sinn zu vermitteln sowie die Wichtigkeit des nicht genau fassbaren „gewisse Etwas“ für Führungspersonen, sind Hinweise dazu. Auch die Bereitschaft die eigenen Stärken und Schattenseiten zu kennen und zu reflektieren, wird als gutes Führungsverhalten beurteilt.

Ein zweiter Teil der Wortmeldungen thematisiert verschiedene Grundsätze von Leadership. *„Ich führe mit Zielen, den Weg lasse ich weitgehend frei“*, *„Führen heisst, Ergebnisse kontrollieren und nicht die Arbeit“* sind entsprechende Wortmeldungen dazu, ebenso wie die geäußerte Meinung, dass gute Führungspersonen die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden kennen müssen, um sie an den richtigen Stellen einzusetzen. Für eine der befragten Personen bedeutet Führung, die *„Macht des Wortes und des Ortes“* zu berücksichtigen, während eine andere zu bedenken gibt, *„...dass die Wirkung der Führung durch den kollegialen Umgang und den Versuch, es allen recht zu machen, verloren gehen kann.“*

Der dritte Teil der Bemerkungen thematisiert die Digitalisierung. Einerseits wird darauf hingewiesen, dass menschenfreundliche Führung mit der Zunahme der Digitalisierung immer wichtiger wird und andererseits wird von den in immer kürzerer Zeit erfolgenden Änderungen gewarnt, die besonders die Angestellten vor grosse Herausforderungen stellt.

6.2.6 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung entsprechen insgesamt den aufgestellten Hypothesen, wie sie mithilfe der Führungspyramide postuliert wurden. Der Wechselwirkung von Führungsperson, Unterstellten und Situation wurde mit 95% teilweise oder vollständig zugestimmt. Drei der vier Elemente der Führungspyramide, nämlich Fachkompetenz, Handwerk und Kunst der Führung, wurden als wichtige Bausteine der Führung bestätigt. Allerdings vertreten deutlich mehr Personen die Meinung, dass Führung eher Begabung denn lernbares Handwerk ist, als umgekehrt. Der Aufbau der Führungspyramide, wie ihn die meisten Befragten gestalten, entspricht der aufgestellten Hypothese. Es fällt aber auf, dass die Teilnehmenden sich nur mit einer knappen Mehrheit dazu entscheiden konnten, als unterste Ebene das „Fachwissen“ und nicht das „Handwerk“ der Führung zu benennen. Offensichtlich kann die Führungspyramide zwar die wichtigen Bereiche der Führung abbilden, ihr Aufbau, mit Ausnahme des Zufalls auf der obersten Ebene, ist aber nicht unumstritten. Eine alternative Möglichkeit wäre eine Darstellung der drei Säulen „Wissen“, „Handwerk“ und „Kunst“, auf denen das Dach „Zufall“ ruht. Allerdings würde diese

Darstellung der Meinung der Mehrheit auch nicht näher kommen, da die „Kunst der Führung“ mit deutlichem Abstand der dritten Ebene der Pyramide zugeordnet wurde.

Auch die Hypothese, dass besser ausgebildete und erfahrene Angestellte weniger Führung brauchen, wurde mehrheitlich bestätigt. Besonders die „Digital Natives“ und die Fachspezialisten beeinflussten das Ergebnis in Sinne der Hypothese.

In zwei Bereichen ist eine markante Abweichung zwischen der Meinung des Autors und den Resultaten der quantitativen Befragung feststellbar. Bei der Beurteilung des Zufalls haben 55.6% zu 44.4% der Teilnehmenden die Meinung vertreten, dass Zufall, Glück oder Schicksal die Führung nicht beeinflusst. Auch wurden von den drei Zen- Kriterien nur „Klarheit“ und „Menschlichkeit“ als wichtig eingestuft, „Mut“ erreichte bei den neun zur Verfügung stehenden Kriterien nur den sechsten Platz.

Wie sind diese Ergebnisse zu interpretieren? Es ist denkbar, dass in einem Land mit gut funktionierender Wirtschaft und einer geringen Fehlerkultur wie der Schweiz, die Bereitschaft, Risiken einzugehen wenig ausgeprägt ist. Weniger Risiken einzugehen bedeutet aber auch, weniger mutig zu sein. Die Kehrseite dieser Mentalität ist aber, dass sich Führungspersonen lieber mit der zweit- oder drittbesten Lösung zufrieden geben, um damit Risiken vermeiden zu können. Wer die Meinung vertritt, dass Mut nicht zu den wichtigsten Eigenschaften der Führung gehört und lieber das Erreichte zu erhalten versucht als Risiken und Wagnisse einzugehen, glaubt wohl auch weniger daran, dem Zufall ausgesetzt zu sein.

Eine grosse Mehrheit von über 80% aller Teilnehmenden ist der Meinung, dass Führung oder doch wenigstens die Kunst der Führung nicht von einer künstlichen Intelligenz übernommen werden kann. Damit bestätigen sie nicht die Meinung der Fachexperten B. De Coi und A. Wieland, die im Bereich der künstlichen Intelligenz forschen und davon ausgehen, dass die Digitalisierung auch diesen Teil der Führung mittelfristig übernehmen wird (siehe dazu Anhang 7.3 und 8.3).

Ein weiterer grosser Unterschied zwischen den verschiedenen Alterskategorien besteht in der Antwort auf die Frage nach der gewünschten Position im Beruf. Von den „Digital Natives“ wollen im Vergleich zu der älteren Generation nur gut halb so viele eine

Führungsposition übernehmen. Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass es in Zukunft schwieriger werden könnte, geeignete Führungskräfte zu rekrutieren, da die Auswahl stark sinkt.

Die unterschiedliche Beurteilung setzt sich, allerdings in geringerem Masse, auch bei der Einschätzung der wichtigsten Rahmenbedingungen im Beruf fort, indem sich deutlich mehr „Digital Natives“ im Vergleich zu den älteren Teilnehmenden flexible Arbeitsbedingungen mit viel Freizeit für Familie und Freunde wünschen. Sie bestätigen damit die im Kapitel 4.4.2 *Verschiedene Generationen mit verschiedenen Kompetenzen und Ansprüchen* gemachten Ausführungen. Nur knapp 47 % der „Digital Natives“ sind der Meinung, dass ihr Beruf wegen der Digitalisierung komplexer werde, die ältere Generation beurteilt mit knapp 53% diesen Einfluss als grösser.

Einig ist man sich in beiden Altersgruppen bei der Feststellung, dass die Digitalisierung deutlich mehr Chancen als Risiken beinhaltet. Auch dass lebenslanges Lernen notwendig ist, wird mehrheitlich von allen bestätigt.

Während insgesamt eine knappe Mehrheit der Befragten der Meinung ist, dass die Arbeitssituation der „Digital Natives“ schwieriger oder viel schwieriger ist als diejenige ihrer Eltern, ist die Mehrheit der Betroffenen gegenteiliger Meinung. Ganz allgemein zeigt die Auswertung, dass die Unterschiede der Antworten insgesamt zwischen den zwei Altersgruppen grösser sind als zwischen Führungspersonen und Nicht-Führungspersonen.

Eine deutliche Mehrheit der Teilnehmenden (57%) war weiter der Meinung, dass in Zukunft die Hierarchieebenen weniger ausgeprägt sein werden.

Unterschiede lassen sich zwischen den vor und den nach 1980 Geborenen feststellen, wenn es um das Aufstellen von Prognosen geht. Die Bedeutung von Fachkompetenz und dem Handwerk der Führung wird aus Sicht der „Digital Natives“ weniger wichtig werden, die ältere Generation ist gegenteiliger Meinung. Umgekehrt verhält sich die Tendenz, wenn es um die Kunst der Führung in Zukunft geht. Knapp 33% der Jüngeren glaubt, dass dieser Bereich der Führung wichtiger wird, wogegen nur 27% der vor 1980 geborenen diese Meinung teilen.

Die „Digital Natives“ streben gemäss der vorliegenden Auswertung im Vergleich mit der älteren Generation deutlich seltener eine Führungsposition an, für sie ist ein flexibler Arbeitsplatz mit viel Freizeit etwas wichtiger. Zudem beurteilen sie das Arbeitsumfeld als weniger komplex, sie glauben, dass sich die Bedeutung des Wissens und des Handwerks eher verkleinert und die Wichtigkeit der Kunst der Führung im gleichen Masse zunimmt. Die Meinung dieser Altersgruppe ist besonders wichtig, da sie im Laufe der nächsten 20 Jahre die Mehrheit im Arbeitsleben bilden wird.

7. Weiterer Forschungsbedarf und Schlussfolgerungen

Beim Versuch Fragen zu beantworten entstehen oft neue Fragen. Darum legt der Abschluss einer wissenschaftlichen Arbeit in der Regel bereits den Grundstein für weitere Forschungen. Auch die vorliegende Arbeit ist in dieser Beziehung keine Ausnahme.

7.1 Weiterer Forschungsbedarf

Leadership wurde gesamtheitlich betrachtet. Auch wenn die allgemein gehaltenen Ausführungen zur Führung und zur Führung der Zukunft sich als grundsätzlich richtig erweisen sollten, hängt die Art der Herausforderung auch von der Position in der Führungshierarchie ab, wie etwa Präsident des Aufsichtsrates, CEO, Abteilungsleiter oder Gruppenleiter. Diese unterschiedlichen Funktionen haben aber auch eine Anpassung der Gewichtung des Führungsverhaltens zur Folge. Eine Untersuchung, welche Führungsfunktion welche Führungseigenschaften braucht, wäre ein weiterführendes Projekt.

Ein weiterer Aspekt, der in der vorliegenden Arbeit ausgeblendet wurde, ist der Vergleich der Führungstätigkeiten in verschiedenen Strukturen und Organisationen. Obwohl davon ausgegangen wird, dass Menschen, die geführt werden sollen, in verschiedenen Bereichen dieselben Bedürfnisse haben, bestehen sicherlich Unterschiede

zwischen militärischer Führung, der Führung eines Wirtschaftskonzerns, einer KMU oder einer Führungsposition in der Politik.

Ein weiterer Bereich, auf den in dieser Dissertation nicht eingegangen wurde, ist der Bereich der Messung von Führungsqualität. Während in der mir bekannten Literatur hauptsächlich Führungsqualität mit der Beurteilung der Mitarbeiterzufriedenheit gleichgesetzt wird, beinhaltet die von mir vorgeschlagene Definition von Führung auch die Zielerreichung. Die Beurteilung von Zielen und die Messbarkeit der Resultate wäre eine sinnvolle Ergänzung zu dieser Arbeit.

7.2 Die wichtigsten Erkenntnisse für zukünftige Führungskräfte

Aufgrund von Erkenntnissen über das Führungsverhalten im Tierreich, verschiedenen Führungstheorien und persönlichen Erfahrungen, wurden verschiedene Hypothesen aufgestellt, die in der Führungspyramide zusammengefasst wurden. Diese Hypothesen wurden durch Experteninterviews und eine quantitativen Befragung mit über 300 Teilnehmenden überprüft und konnten grösstenteils bestätigt werden. Auch den Prognosen über die zukünftigen Entwicklungen von Leadership wurde zugestimmt. Aufgrund dieser Übereinstimmung von Theorie und Praxis kann davon ausgegangen werden, dass die vorliegende Arbeit wichtige Aspekte der Führung thematisiert hat und ihre Schlussfolgerungen zutreffend sind.

Auch wenn es nie möglich sein wird, alleine durch Verhaltensanweisungen junge Leute zu guter Führung zu befähigen, lassen sich Feststellungen, Merksätze, Hinweise und Empfehlungen abgeben, die einen Rahmen für erfolgreiche Führung im zukünftigen Umfeld schaffen. Die Basis dazu bildet die oben diskutierte Führungspyramide. Besonders hervorzuheben sind folgende Aspekte:

1. Führung ist die Beeinflussung einer Gruppe, um ein definiertes Ziel gemeinsam zu erreichen (siehe Kapitel 2.1 *Definition von Führung*)

Führung ist wie eine Waage. Auf der einen Seite liegt die Verantwortung der Führungsperson für die Unterstellten und auf der anderen Seite ihre Verantwortung für die Zielerreichung (siehe U. Zwygart, Anhang 9.1). Führung beinhaltet also mehr als (nur) bei den Geführten beliebt zu sein (siehe dazu auch 2.5.2 *Verhaltenstheoretischer Ansatz*). Andererseits lassen sich hohe Ziele langfristig nur erreichen, wenn die Mitarbeitenden für die gemeinsame Aufgabe begeistert werden können. An diesem Grundsatz wird sich auch in Zukunft nichts ändern, was in den Experteninterviews bestätigt wurde.

2. Es besteht eine Wechselbeziehung zwischen Führung, Geführten und der jeweiligen Situation (siehe Kapitel 2.5.3 *Interaktionstheoretischer Ansatz*)

Führung ist ein sozialer Prozess, der nicht unter Laborbedingungen dargestellt werden kann. Das bedeutet, dass gute Führung von den jeweiligen physischen, psychischen und kognitiven Voraussetzungen der Mitarbeitenden und vom kulturellen, organisatorischen und wirtschaftlichen Umfeld abhängt und sich an die Begebenheiten anpasst.

Auch in Zukunft wird diese Wechselwirkung bestehen bleiben, der Einfluss der „Situation“ wird aber wegen der zunehmenden Digitalisierung auf Kosten der Führung zunehmen. Die Bedeutung der Angestellten wird sich unterschiedlich entwickeln. Gut ausgebildete Fachkräfte werden ihren Einfluss noch vergrößern, Hilfskräfte sowie schlecht oder nicht ausgebildete Personen aber werden noch stärker an Bedeutung verlieren (siehe Kapitel 4.6 *Führung der Zukunft als Interaktionsprozess zwischen Führungsperson, Unterstellten und Situation* sowie Kapitel 4.3.2.1.3 *Demografischer Wandel*).

3. Die Basis von guter Führung ist Fachkompetenz (siehe Kapitel 3.2 *Die Basis von Führung ist fachliche Kompetenz und Wissen*)

Fachkompetenz und Wissen sind notwendig aber nicht hinreichend für gute Führung.

Der Zweck von Leadership ist nicht nur die Motivation und Zufriedenheit der Angestellten, sondern auch die Zielerreichung. Dabei kann eine positive Einstellung der Mitarbeitenden Mittel zum Zweck sein. Wenn aber das Erreichen von Zielen im Vordergrund steht, braucht es Wissen und Können der Vorgesetzten um das Team für die Erfüllung der Aufgaben zu befähigen.

In Zukunft wird mit der Zunahme der Fachkompetenz der Angestellten der Wissensvorsprung der Vorgesetzten weiter abnehmen. Trotzdem ist ein Basiswissen zentral, das einen - wie im Experteninterview mit E. Widmer-Schlumpf (vgl. Anhang 10.3) formuliert - befähigt, wenigstens die richtigen Fragen zu stellen. Die Beherrschung der digitalen Hilfsmittel wird jedoch für die meisten Führungsfunktionen zur Grundvoraussetzung, denn die Digitalisierung wird einen immer grösseren Teil aller beruflichen Aktivitäten der Menschen übernehmen.

4. Führung ist Handwerk und Kunst (siehe Kapitel 3.3 *Führung ist erlernbares Handwerk* und 3.4 *Führung ist eine Kunst*)

Ein Teil der Führung ist lernbar. Dazu zählt das Erlernen von Verhaltensweisen und Führungsgrundsätzen, wie etwa das Auftreten vor Publikum, organisatorische Fertigkeiten, die Übermittlung von Anweisungen an Unterstellte in kurzen, knappen und klaren Worten, das Kontrollieren der Umsetzung und falls nötig das Korrigieren.

In Zukunft wird sich das Handwerk der Führung ändern. Viele administrative Aufgaben werden auf der einen Seite automatisiert, andererseits werden Aufgaben wie etwa Kommunikation nach innen und aussen sowie die

Rekrutierung von Fachkräften und deren Weiterbildung, stark an Bedeutung zunehmen.

Führungskräfte, die sich die oben aufgeführten Fertigkeiten aneignen, haben ein gutes Fundament um erfolgreich zu führen.

Weil aber Menschen nicht nur Verstand haben, sondern auch von Emotionen beeinflusst werden, sollen sie nicht nur mit Logik sondern auch mit Gefühl geführt werden.

Die reale Führung findet in einem komplizierten und komplexen Umfeld statt. Um diese Herausforderungen zu meistern, braucht es Logik und Intuition.

Nur zu einem kleinen Teil lernbar sind Intuition, Bauchgefühl und das Erkennen der wichtigen Entscheidungsgrößen, all das, was in dieser Arbeit als Kunst der Führung bezeichnet wird. Diese Kunst folgt nicht immer voraussehbaren Abläufen. Dieser Umstand kann dazu führen, dass ganz verschiedene Führungsverhalten und Führungseigenschaften zu vergleichbaren Ergebnissen führen.

In Zukunft wird die Kunst der Führung wichtiger und anspruchsvoller. Durch die Reduktion von Hierarchieebenen und der zunehmenden Kompetenz der Fachkräfte nimmt die formelle Macht der Vorgesetzten ab. Statt nur Anweisungen zu erteilen, wird Unterstützung, Begleitung und der richtige Umgang mit den Angestellten noch wichtiger. Im Besonderen wird es darum gehen, sachlich gerechtfertigt und für die Angestellten nachvollziehbar das richtige Verhältnis zwischen Flexibilität und stabilen Strukturen, zwischen Werterhaltung und Agilität und zwischen Kreativität und Sicherheit zu finden.

5. Führung ist eine Frage der Einstellung

Die innere Einstellung gehört zur Kunst der Führung und verdient es explizit erwähnt zu werden, denn die Geisteshaltung des Vorgesetzten beeinflusst das Ergebnis in hohem Masse. Wer sich mit Leidenschaft und Hingabe der Aufgabe stellt, beeinflusst das Resultat in doppelter Hinsicht. Einerseits erhöht sich mit

der entsprechenden Einstellung die persönliche Leistungsfähigkeit und andererseits wirkt ein engagiertes Verhalten motivierend auf die Mitarbeitenden.

Eine solche Einstellung richtet den Fokus auf die Zielerreichung und die Unterstellten und nicht auf sich selbst. Damit ist gemeint, bescheiden und sich selbst treu zu bleiben, sich stets zu hinterfragen und die Bodenhaftung nicht zu verlieren (siehe U. Zwygart Anhang 9.10). Sich selbst führen zu können, ist insbesondere beim Eintreffen des Erfolgs, sei dieser durch Leistung oder durch Glück verursacht, von grosser Wichtigkeit.

Dieser Aspekt der Führung ist zeitlos und behält auch in Zukunft seine Wichtigkeit.

Was ist nun die Quintessenz? Was ist heute und in Zukunft das Entscheidende in der Führung? Lässt sich das Wesentliche in wenigen Stichworten oder gar in einem einzigen Satz umschreiben?

Die in dieser Arbeit vorgeschlagene Definition von Führung lautet: *Führung ist die Beeinflussung einer Gruppe, um ein definiertes Ziel gemeinsam zu erreichen.* Allerdings wird in dieser Definition nicht beantwortet, **wie** dieses Ziel erreicht werden kann. Einen Hinweis dazu geben die Zen-Kriterien, *Mut, Klarheit und Menschlichkeit.*

Somit lautet die Kernaussage:

Führung heisst das Ziel klar zu erkennen, den Unterstellten mutig voranzugehen und mit ihnen emotional verbunden zu bleiben.

Literaturverzeichnis

Aburdene, P. (2008). Mega Trends 2020 Sieben Trends, die unser Leben und Arbeiten verändern werden! Bielefeld: J. Kamphausen Verlag & Distribution GmbH.

Allerbeck, M. (1977). Ausgewählte Probleme der Führungsforschung. Eine empirische Studie. München: (unveröffentlichte Dissertation).

Allmendinger, J. (2016). Arbeit der Zukunft. Gute Arbeit. Ein analytischer Diskussionsrahmen. Diskussionspapier aus der Kommission „Arbeit der Zukunft“. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Alznauer, M. (2013). Natürlich führen. Der evolutionäre Quellcode der Führung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Antweiler, C. (2009). Heimat Mensch. Was uns alle verbindet. Hamburg: Murmann Verlag.

A STAB, Militärdoktrin (2014). Führung und Stabsorganisation der Armee 17 (FSO 17). Bern: Schweizer Armee.

Bartscher, T., Stöckli, J., Mierzwa, M. (2009). Führungskräftestudie 2009. Work-Live-Balance und Führungsverhalten. Deggendorf: Haufe Akademie.

Bass, B. M. (1981). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. 3. Auflage. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M. & Bass, R. (1977). The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. 4. Auflage. New York, London, Toronto, Sydney: Free Press.

Bauer, J. (2015). Arbeit. Warum sie uns glücklich oder krank macht. München: Wilhelm Heyne Verlag.

Bea, F. X. & Schweitzer, M. (2011). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 2. Führung. 10. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Beck, R. (2014). Der Beitrag von Bildungspolitik und Bildungsoffensiven bei der Vermeidung von Fachkräftemangel in MINT-Berufen. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Beck, U. (2007). Weltrisikogesellschaft. Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beyeler, M. (2013). Was bewirkt Globalisierungskritik? Protestkampagnen gegen die Welthandelsorganisation und das Weltwirtschaftsforum. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Benjafield, J. G. (2010). A history of psychology. Don Mills, Ont: Oxford University Press.

Biermann, T. & Weckmüller, H. (2013). Generation Y-Viel Lärm um fast nichts. S. 105-112. In Exzellenz im Personalmanagement - Neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen, herausgegeben von H. Weckmüller. Freiburg: Haufe.

Böhn, D., Bosch, A., Haas, H.-D. et. al. (2013). Deutsche Unternehmen in China. Märkte, Partner, Strategien. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Bonfadelli, H. (2004). Medienwirkungsforschung I. Grundlagen und theoretische Perspektiven. 3. überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Bluszcz O., Dr. Knorn H. J. (2004). Labor für Organisationsentwicklung FB Bildungswissenschaften, Fach Psychologie, AE Organisationspsychologie Universität Duisburg-Essen.

Bray, D. & Grant, D.L. (1966). The Assessment Center in the Measurement of Potential for Business Management. In *Psychological Monographs* 80 (17), 1-27.

Brockhoff, K. & Panreck, K. (2016). *Menschlichkeit rechnet sich. Warum Wertschätzung über Erfolg von Unternehmen entscheidet.* Frankfurt / New York: Campus Verlag.

Bourdieu, P. (1979). *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft.* Berlin: Suhrkamp.

Caminze, S., Deneubourg, J.-L., Frank, N. R., Sneyd, J., Theraulaz, G., Bonabeau, E. (2001). *Self Organization in Biological Systems.* Princeton, New Jersey: University Press.

Carell, L. F. (2004). *Leadership in Krisen. Ein Handbuch für die Praxis.* Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Dengler, K. & Matthes, B. (2015). *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland.* Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB-Forschungsbericht Heft 11/2015.

Cleary, T. F. (2007). *Zen lessons. The art of leadership.* 1st mass market ed. Boston: Shambhala.

De Saint-Exupéry, A. (2015). *Der kleine Prinz.* Weimar: aionas Verlag.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012). *Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten.* Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Diamandis, P. H. & Kotler, S. (2014). *The future is better than you think.* New York: New York Times Bestseller.

Diekmann, A. (2009). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen. Methoden. Anwendung.* 20. Auflage. Reinbek bei Hamburg: rowohltts enzyklopädie.

Dieterich, B. (2011). Wertschätzende, kompetente und ethische Führung. Das „Vertrauen“ der Mitarbeiter in ihre Führung. genehmigte Dissertation der Fakultät Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen.

Dill, P. & Hügler, G. (1986). Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement. Diss. München: LMU.

Dischereit, G. (2004). The Stanford Prison Experiment: Ein psychologisches Experiment zur Erforschung menschlichen Verhaltens unter den Bedingungen der Gefangenschaft. Norderstedt: Grin Verlag GmbH.

Dosch, F., Häckel, H., Stampf, K.-H. (1987). Psychologisches Wörterbuch. 11. ergänzende Auflage. Bern, Stuttgart, Toronto: Hans Huber.

Downtown, J. (1973). Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. New York: Free Press.

Dülfer, E & Jöstingmeier, B. (2008). Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 7. vollständig überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg.

Düll, N. et. al. (2016). Arbeitsmarkt 2030. Digitalisierung der Arbeitswelt. Fachexpertisen zur Prognose 2016. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Eberhardt, D. & Majkovic A. L. (2015). Die Zukunft der Führung. Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Entenmann, M. (2007). Einführung in das Projektmanagement. Seminar IT-Management. Webdokument. <https://docplayer.org/7256334-Einfuehrung-in-das-seminar-it-management-martin-entenmann-11-05-2007-inhalt-was-ist-ein-projekt-das-projektmanagement.html> (zuletzt heruntergeladen am: 06.02.19).

Faria, J. J., Dyer, J. R. G., Clément, R. O., Couzin, I. D., Holt, N., Ward, A. J. W., Waters, D., Krause, J. (2010). A novel method for investigating the collective behaviour of fish: introducing ‚Robofish‘. In *Behavioral Ecology Sociobiology* 64(8), 1211-1218.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Flecker, J (2005). *Interne Flexibilisierung. von der Humanisierungsvermutung zum Risikobefund*. Berlin: FORBA Schriftreihe 1/2005.

Flick, U. (1996). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. 2. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Flick, U., Kardoff, E., Steinke, I. (Hrsg.) (2005). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Flick, U. (2006). *Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte - Methoden - Umsetzung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Frevel, B. (2016). *Essentials. Sicherheit. Ein (un)stillbares Grundbedürfnis*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Frey, C.B., Osborne, M. (2013). *The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation?* Webdokument.

http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf (zuletzt heruntergeladen am: 06.03.19).

Genkova, P. (2012). *Kulturvergleichende Psychologie. Ein Forschungsleitfaden*. Wiesbaden: Springer VS.

Gloger, B. & Rösner, D. (2017). *Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*. 2. Auflage. München: Carl Hanser Verlag.

Greve, G. (2015). *Organisational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen*. 3. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gigerenzer, G. (2008). Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Wilhelm Goldmann Verlag.

Goethe, J. W. (2011). Faust I und II. Hamburg: Nikol Verlag.

Göpfert, I. (2012). Zukunftsforschung in der Logistik. München: FOCUS-Jahrbuch.

Gorte, S. (Hrsg.) (2012). Die Zukunft der Führung. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Görtz, C. (2010). Mehr Umsatz durch Marketing-Kooperation. Die günstigste und schnellste Strategie, um neue Kunden zu gewinnen. Offenbach: Gabel Verlag GmbH.

Grömling, M. & Hass, H. J. (2009). Globale Megatrends und Perspektiven der deutschen Industrie. Köln: Deutscher Instituts- Verlag GmbH.

Hall, E. & Hall, M. R. (1990). Understanding Cultural Differences. Yarmouth: Intercultural Press.

Head, R. C. (2012). Jenatschs Axt. Chur: Casanova Druck.

Heckman, J. J., Stixrud J., Urzua, S. (2006). „The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior”, Journal of Labor Economics 24 (3), 411-482.

Helfrich, H. (2013). Kulturvergleichende Psychologie. Lehrbuch. Basiswissen Psychologie. Wiesbaden: Springer VS.

Hellert, U. (2014). Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. Freiburg: Haufe.

Hemphill, J. (1958). Administration as Problem-Solving. S. 89-118. In Administrative Theory in Education, herausgegeben von A.W. Halpin. Chicago: Midwest Centre, University of Chicago.

Hentze, J., Graf, A., Kammel, A., Lindert, K. (2005). Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4. Auflage. Stuttgart: UTB.

Herrmann, S. (2012). Kommunikation bei Krisenausbruch. Wirkung von Krisen-PR und Koorientierung auf die journalistische Wahrnehmung. Wiesbaden: Springer VS.

Hersey, P. H., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. (2013). Management of organizational behavior. Leading human resources. 10. Auflage. Upper Saddle River: Pearson.

Hintz, A. J. (2018). Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hofstede, G. J. & Hofstede, M. M. (2009). Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 2. Auflage. München: Deutscher Taschenbuchverlag.

Hornblower, S. (2010). Thucydidean Themes. Oxford / New York: Oxford University Press.

Horx, M., Huber J., Steinle A., Wenzel E. (2007). Zukunft machen. Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Ein Praxis-Guide. Frankfurt / New York: Campus Verlag.

Horx, M. (2011). Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. München: Deutsche Verlags-Anstalt.

Horx, M., (2011). Zukunftsreport. Das Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business-Innovationen. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut GmbH.

House, R. J. & Singh, J. V. (1987). Organizational Behavior: Some New Directions for I/O Psychology. Annual Review of Psychology 38, 669-718.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Oaks: Sage Thousand.

Janosa, M. (2012). *Das Grab des Jörg Jenatsch in der Kathedrale zu Chur unter die Orgel begraben. Sonderheft 4*. Chur: Somedia Buchverlag.

Joppe, J. Ganowski, C. (2008). *Die Outsourcing-Falle. Wie die Globalisierung in den Ruin führen kann*. München: Finanz Buch Verlag GmbH.

Kanton Graubünden. BR 170.140 - Geschäftsordnung des Grossen Rates (GGO) vom 08.12.2005. Chur: Kantonale Verwaltung.

Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. In *Organisational Behavior and Human Decision Processes* 22 (3), 375-403.

Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston / Elmsford: Row, Peterson & Co.

Köhler, T. (2006). *Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kölsch, H. (2017). *Der Michaelische Mensch im Zeitalter der Digitalisierung*. Norderstedt: BoD - Books on Demand.

Koselleck, R. (1982). *Krise*. In *Geschichtliche Grundbegriffe - historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*. Band 3. Herausgegeben von O. Brunner, W. Conze und R. Koselleck. Stuttgart: Klett-Cotta.

Kreibich, R., Schlaffer, A., Trapp, C., Burmeister, K. (2002). *Zukunftsforschung in Unternehmen. Eine Studie zur Organisation von Zukunftswissen und Zukunftsgestaltung in deutschen Unternehmen*. Berlin: Sekretariat für Zukunftsforschung.

Krüger, K. H. (2016). Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z - und dann? S. 39-71. In *Personalperspektiven*, herausgegeben von H. Klaus und H. J. Schneider. Wiesbaden: Springer.

Kruse, P. (2005). *Next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung*. 3. Auflage. Offenbach: Gabel Verlag GmbH.

Kruse, P., Greve, A. (2014). *Forum Gute Führung. Monitor Führungskultur im Wandel*. Berlin: Initiative Neue Qualität der Arbeit. Geschäftsstelle c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Kühl, S. (2017). *Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer VS.

Kühl, S. & Matthiesen, K. (2012). Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt - zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens. In *Zukunft der Führung*, herausgegeben von S. Gorte. Heidelberg: Springer.

Kutschker, M. & Schmid, S. (2011). *Internationales Management*. 7. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Langhoff, T. (2009). *Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht*. Dordrecht Heidelberg London New York: Springer.

Laustsen, L. & Petersen, M. B. (2015). Does a competent leader make a good friend? Conflict, ideology and the psychologies of leadership. In *Evolution and Human Behavior* 36(4), 286-293.

Le Bon, G. (1982). *Psychologie der Massen*. 15. Auflage. Stuttgart: Kröner.

Lederer, B. (2014). Quantitative Methoden. Universität Innsbruck. Webdokument. https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd_lederer/downloads/quantitativdatenerhebungsmethoden.pdf (zuletzt heruntergeladen am: 06.03.19).

Lehky, M (2003). Sicher durch die Krise führen. Wie Sie in schwierigen Zeiten aktiv gestalten und optimal bewältigen. Frankfurt / New York: Campus Verlag.

Leonhard, G. (2017). Technology vs. Humanity. Unsere Zukunft zwischen Mensch und Maschine. München: Verlag Franz Vahlen.

Liebermeister, B. (2017). Digitalisierung klappt nur mit guten Chefs. Gastbeitrag Führungsqualitäten. In WirtschaftsWoche vom 13. Februar 2017. Webdokument. <https://www.wiwo.de/erfolg/management-der-zukunft/fuehrungsqualitaeten-digitalisierung-klappt-nur-mit-guten-chefs/19313592.html> (zuletzt heruntergeladen am: 06.03.19).

Linde, von der, B. & Heyde, von der, A. (2010). Psychologie für Führungskräfte. Freiburg, Berlin, München: Haufe Mediengruppe.

Lohmann, I. & Rilling, R. (2002). Die verkaufte Bildung. Kritik und Kontroversen zur Kommerzialisierung von Schulen, Weiterbildung, Erziehung und Wissenschaft. Opladen: Leske + Budrich.

Lukmann, I. (2006). Altersstrukturen in Unternehmen. Wandert das Know-how mit dem Generationenwechsel in den Ruhestand? München: GENIOS Wirtschaftswissen Nr. 12/2006.

Lorenz, K. (1982). Das Jahr der Graugans. München: Deutscher Taschenbuchverlag GmbH & Co. KG.

Lorenz, K. (1988). Über tierisches und menschliches Verhalten. Aus dem Werdegang der Verhaltenslehre. Gesammelte Abhandlungen II. München Zürich: Piper.

Lück, H. E. (2001) Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Luhmann, N. (1988). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp.

Mainzer, K. (2008). Komplexität. Paderborn: Wilhelm Fink.

Malone, T. & Bernstein M. (2015). Handbook of Collective Intelligence. Cambridge: MIT Press.

May, J. (2011). Schwarmintelligenz im Unternehmen. Wie sich vernetzte Intelligenz für Innovation und permanente Erneuerung nutzen lässt. Erlangen: Publicis Publishing.

Mehlich, P., Brandenburg, T., Thielsch, M. T. (2014). Praxis der Wirtschaftspsychologie III. Themen und Fallbeispielen für Studium und Anwendung. Münster: Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat.

Menzenbach, J. (2012). Visionäre Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabel.

Mertens, P., Barbian, D., Baier, S. (2017). Digitalisierung und Industrie 4.0 - eine Relativierung. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Mietzel, G. (2005). Wege in die Psychologie. Stuttgart: Klett-Cotta.

Milgram, S. (2015). Das Milgram-Experiment. Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität. 19. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Moch, S. (2008). Einfluss fernöstlicher Militärstrategien auf die westliche Managementlehre. Gelten die Weisheiten von Tzu und Musashi auch heute noch? Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Müller, S. & Kornmeier, M. (2001). Streitfall Globalisierung. Oldenburg: Forum Wirtschaft und Soziales.

Müller, W. A., Frings, S., Möhrlein, F. (2015). Tier- und Humanphysiologie. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum.

Münz, R. (2013). Online-Handbuch Demografie. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.

Muthesius, V. (2013). Der demografische Wandel. Generation Y vs. Generation Z. Eine Herausforderung für Unternehmen? Norderstedt: GRIN Verlag.

Negri, C. (2010). Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung. Berlin: Springer Verlag.

Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen. 6. Auflage. Stuttgart: Licius & Lucius.

Neuberger, O. (1976). Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin: Duncker & Humboldt Heidelberg, Springer Verlag.

Nölke, M. (2010). Von Bienen und Leitwölfen. Strategien der Natur im Business nutzen. Freiburg: Haufe - Lexware GmbH & Co. KG.

Nolting, T. & Thiessen, A. (2009). Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Parment, A. (2009). Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler.

Parment, A. (2013). Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2. Auflage Wiesbaden: Springer Gabler.

Paul, J. (2013). Trans-Reflexionen über Menschen, Medien, Netze und Maschinen. Berlin: Epubli GmbH.

Pinnow, D. F. (2011). Unternehmensorganisationen der Zukunft. Erfolgreich durch systemische Führung. Frankfurt / New York: Campus Verlag.

Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B., Williams, M. L. (1993). Do Substitutes of Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54, 1-44.

Pöppel, E. (2008). Zum Entscheiden geboren. Hirnforschung für Manager. München: Karl Hansen Verlag.

Pöppel, E. (2010). Der Rahmen. Ein Blick des Gehirns auf unser Ich. München: Deutscher Taschenbuchverlag GmbH & Co. KG.

Pöppel, E. & Wagner, B. (2013). dummheit. warum wir heute die einfachsten Dinge nicht mehr wissen. 3. Auflage. München: Riemann Verlag.

Pöppel, E. (2015). Ihr müsst versuchen die Besten zu sein, in *Berliner Zeitung*, 17. 04. 2015. Webdokument. <https://www.berliner-zeitung.de/wissen/psychologe-ernst-poeppel-ihr-muesst-versuchen-die-besten-zu-sein-985314> (zuletzt heruntergeladen am: 06.03.19).

Porst, R. (2009). Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. Studienskripten zur Soziologie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Portmann, A. (1953). Das Tier als soziales Wesen. Zürich: Rhein – Verlag.

Raab-Steiner, E. & Benesch, M. (2010). Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS/PASW-Auswertung. 2. Auflage. Wien: Facultas Universitätsverlag Wien.

Precht, R.(2018). Jäger, Hirten, Kritiker. München: Goldmann.

- Pütz, T. (2006). Symbolische Führung. Studienarbeit. Norderstedt: GRIN Verlag.
- Regent, E. (1992). Konflikte in Organisationen. Formen, Funktion und Bewältigung. Beiträge zur Organisationspsychologie. Band 12. Göttingen, Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Remane, A. (1976). Sozialleben der Tiere. 3. Auflage. Stuttgart: Gustav Fischer Verlag.
- Renn, O. (2014). Das Risikoparadox. Warum wir uns vor dem Falschen fürchten. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Fischer Verlag GmbH.
- Renn, O. & Sellke, P. (2017). Schriftreihe Forschung Öffentliche Sicherheit Nr. 21. Bildung und Sicherheit. Freie Universität Berlin.
- Reynolds, C. W., Flocks, H. and Schools (1987). A Distributed Behavioral Model. In Computer Graphics 21 (4/1987), 25-34.
- Rifkin, J. (2014). Die null Grenzkosten Gesellschaft. Das Internet der Dinge. Kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Röbken, H. & Wetzel, K. (2016). Qualitative und quantitative Forschungsmethoden. 2. Auflage. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität.
- Rosenstil, von L., Regnet, E., Domsch, M. E. (Hrsg) (2014). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rump, J. & Walter, N. (2013). Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmiedel, M. (2017). Trust-based Leadership – Führung durch Vertrauen. Erfolgreiche und leidenschaftliche Mitarbeiter durch Integrität und Wertschätzung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Scholz, C. (2014). Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: WILEY-VCH Verlag.

Schulenburg, N. (2016). Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. Cologny/Geneva: World Economic Forum.

Schwenker, B. & Bötzel, S. (2006). Auf Wachstumskurs. Erfolg durch Expansion und Effizienzsteigerung. Hamburg: Springer.

Siebert-Adzic, M. (2016). Die Bedeutung von Emotionen im Führungskontext. Führungsherausforderungen in Organisationen, Band 19. Kassel: University Press,

Siegrist, M. (2001). Die Bedeutung von Vertrauen bei der Wahrnehmung und Bewertung von Risiken. Stuttgart: Online Publikationen der Universität Stuttgart.

Simon, H. (2011). Die Wirtschaftstrends der Zukunft. Frankfurt / New York: Campus Verlag.

Sophie, L. (2013). Die schönsten Gedichte der Deutschen: Nachtgedichte. Kuppenheim: eins zum anderen Media Verlag GmbH.

Solow, R. M. (2000). Growth Theory. An Exposition. 2. Auflage. New York: Oxford University Press, Inc.

Steyer, J. (1995). Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung. Frankfurt und New York: Campus.

Stiglitz, J. (2002). Die Schatten der Globalisierung. Bonn: Siedler Verlag.

Stöwe, C. & Keromosemito, L. (2013). Führung ohne Hierarchie – Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25, 35-71.

Straubinger, G. (2010). Komplexität - Wie interdisziplinäre Teams mit komplexen Aufgabenstellungen umgehen. Qualitative Studie in einem globalen IT-Unternehmen. Zürich: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Suska, J. (2012). Bachelorarbeit. Kulturelle Differenzen und ihre Bedeutung für das Management österreichischer und polnischer Unternehmungen. Wien: Hochschule Mittweida. University of Applied Sciences.

Tapscott, D. (1996). Die digitale Revolution. Verheissung einer vernetzten Welt - die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft. Wiesbaden: Gabler.

Taubmann, W. (2007). Bevölkerungsentwicklung in China. Webdokument. https://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/handbuch_texte/pdf_Taubmann_Bevoelkerungsentwicklung_China.pdf (zuletzt heruntergeladen am: 06.03.19).

Taylor, F. (1919). Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten. Berlin: Springer.

Thomas, A. (2003). Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. S. 139-179. In *Kulturvergleichende Psychologie*. Herausgegeben von A. Thomas. 2. Auflage. Göttingen: Hogreve.

Thomas, A., Kinast, E.-U., Scholl-Machl, S. (2005). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. 2. Überarbeitete Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Tillmann, K.-J. (2010). Sozialisierungstheorien. Eine Einführung in den Zusammenhang von Gesellschaft, Institution und Subjektwerdung. 16. Auflage. Bielefeld/Berlin: Roro Verlag.

Tropenaars, F. (1993). Handbuch Globales Managen. Wie man Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Düsseldorf: Econ.

Türk, K. (1981). Personalführung und soziale Kontrolle. Stuttgart: Broschur Enke.

Ulrich, P. (1984). Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre. In die Unternehmung, 38 (4), 303-325.

UCTE (2003). Final Report of the Investigation Committee on the 28 September 2003 Blackout in Italy. Webdokument. http://www.rae.gr/old/cases/C13/italy/UCTE_rept.pdf (zuletzt heruntergeladen am: 06.03.19).

Vogel-Ludwig, K. & Düll, N. (2013). Arbeitsmarkt 2030. Eine strategische Vorausschau auf Demografie, Beschäftigung und Bildung in Deutschland. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Voss, G. & Rieder, K. (2005). Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt / New York: Campus Verlag GmbH.

Wägli, H. G. (2008). Pioniere. Schweizerische Pioniere der Wirtschaft und Technik, Band 86. Zürich: Verein für wissenschaftshistorische Studien.

Walter, N. et al. (2013.). Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (2011). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 12. Auflage. Bern: Huber.

Weibel, B. (2014). Mir nach! Erfolgreich führen vom heiligen Benedikt bis Steve Jobs. 4. Auflage. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Welsh, W. (1979). *Leaders and Elites*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Widmer, A. (1995). Sicherheit - über Begrifflichkeit und staatliche Maßnahmen. In *Innere Sicherheit - Innere Unsicherheit?* Band 13. Herausgegeben von S. Bauhofer, P. Bolle. Zürich: Reihe Kriminologie.

Wiendieck, G. (1991). *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie*. Hagen: Fernuniversität - Gesamthochschule- Hagen.

Wofford, J. C. (1982). An Integrative Theory of Leadership. In *Journal of Management*, 8, 27-47.

World Economic Forum. (2017). *The Global Risks Report 2017* 12th Edition. Webdokument. http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf (zuletzt heruntergeladen am: 06.03.19).

Wulf, C. (2006). *Anthropologie kultureller Vielfalt. Interkulturelle Bildung in Zeiten der Globalisierung*. Bielefeld: transcript Verlag.

Zenker, S. (2010). *Die Bedeutung von Emotionen und Schwärmen*. Göttingen: Georg-August Universität-Göttingen.

Zwygart, U. F. (2007). *Wie entscheiden Sie? Entscheidungsfindung in schwierigen Situationen - mit Fallbeispielen von Hannibal über John F. Kennedy bis Jack Welch*. Göttingen: Verlag Die Werkstatt.

Zwygart, U. F. (2012). *Irrationale Topmanager. Zur Krise der Finanzwirtschaft und des Managements*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Zwygart, U. F. (2016). *Dein Weg zum Erfolg? Vom Umgang mit Menschen und Leistungen. Anregungen für eine andere Führungsgeneration*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Veranschaulichung des Verhältnisses zwischen Intensität der Führung und Erfahrung der Mitarbeitenden.....	12
Abb. 2: Veranschaulichung des Verhältnisses zwischen der Intensität von Führung und der Veränderung der Rahmenbedingungen.....	13
Abb. 3: Managerial Grid.....	33
Abb. 4: Beeinflussung von Führungsperson, Mitarbeitenden und Situation.....	36
Abb. 5: Verhältnis von Theorie und Praxis.....	45
Abb. 6: Schadenausmass und Eintrittswahrscheinlichkeit.....	53
Abb. 7: Verhältnis von Risiko und Gewinn.....	56
Abb. 8: gegenseitige Beeinflussung von Mitarbeitenden, Situation und Führungsperson.....	73
Abb. 9: Fachkompetenz als Basis für gute Führung.....	74
Abb. 10: Handwerk und Logik als zweite Stufe für gute Führung.....	76
Abb. 11: Kunst und Intuition als dritte Stufe für gute Führung.....	79
Abb. 12: Zufall als oberste Ebene von Führung.....	80
Abb. 13: klassische Sigmoid-S-Kurve.....	85
Abb. 14: rekursive Schleife.....	85
Abb. 15: Entwicklung der Lebenserwartung in Deutschland und in den übrigen OECD-Staaten von 1960 bis 2016.....	98
Abb. 16: Entwicklung der Geburtenrate in Deutschland und den übrigen OECD-Staaten.....	99
Abb. 17: Aufschlüsselung der Teilnehmenden nach Alter.....	144
Abb. 18: Verteilung nach Geschlecht.....	145
Abb. 19: Verteilung nach Bildungsabschluss.....	145
Abb. 20: Verteilung nach beruflicher Funktion.....	146
Abb. 21: Einschätzung der eigenen digitalen Kompetenz.....	147
Abb. 22: Gründe für die Motivation von Mitarbeitenden.....	148
Abb. 23: Führungsbedarf bei qualifizierten Mitarbeitenden.....	149
Abb. 24: Führungsbedarf bei qualifizierten Mitarbeitenden (nach Alter).....	150
Abb. 25: Führungsbedarf bei qualifizierten Mitarbeitenden (nach Funktion).....	151
Abb. 26: Führungseigenschaften / Verhaltensweisen.....	151
Abb. 27: Wechselwirkung Führung, Mitarbeitende und Situation.....	153
Abb. 28: Bedeutung von Wissen und Können für die Führung.....	154
Abb. 29: Lernbarkeit oder Begabung der Führung.....	155
Abb. 30: Beeinflussung der Führung durch Zufall.....	155
Abb. 31: Führungspyramide.....	157
Abb. 32: Herausforderungen für "Digital Natives" im Beruf.....	158
Abb. 33: Herausforderungen für "Digital Natives" im Beruf (nach Alter).....	159
Abb. 34: gewünschte Position (nach Alter).....	160
Abb. 35: wichtige Perspektiven im Beruf.....	160
Abb. 36: Veränderung der Arbeit durch die Digitalisierung (nach Alter).....	162
Abb. 37: Chance und Risiko der Digitalisierung (nach Alter).....	162
Abb. 38: lebenslanges Lernen ist in Zukunft nötig (nach Alter).....	163
Abb. 39: Führung durch künstliche Intelligenz (nach Alter).....	164
Abb. 40: Bedeutung der Fachkompetenz der Führung in Zukunft (nach Alter).....	165
Abb. 41: Bedeutung der Fachkompetenz der Führung in Zukunft (nach Funktion).....	166
Abb. 42: Bedeutung des Handwerks der Führung in Zukunft (nach Alter).....	166

Abb. 43: Bedeutung der Kunst der Führung in Zukunft (nach Alter).....	167
Abb. 44: Bedeutung des Zufalls in Zukunft (nach Alter).....	168
Abb. 45: Entwicklung der Hierarchieebenen in Zukunft (nach Funktion).....	169

Anhang

Anhang 1: Interview mit Herrn Klaus Kleinfeld (2008 bis 2016 CEO von Alcoa)

Ergebnisprotokoll des Interviews mit Klaus Kleinfeld in Davos vom 20. 01. 2015, 16 30 bis 18 00 Uhr

Aufgezeichnet von Hans Peter Michel.

Dr. Klaus Kleinfeld war von 2005 bis 2007 Vorstandsvorsitzender der Siemens AG. Von 2008 bis 2016 führte er als Chief Executive Officer den US-amerikanischen Aluminiumkonzern Alcoa mit ca. 60'000 Mitarbeitenden. Nach dessen Aufspaltung führte er bis im April 2017 Arconic. Im Oktober 2017 wurde er CEO des saudi-arabischen Projekts Neom. Im August 2018 wurde er zum Präsident des Aufsichtsrates dieser Firma ernannt.

1. Frage:

Über welche Fähigkeiten müssen zukünftige Leader verfügen um den im globalisierten Markt zunehmend komplexeren Herausforderungen gewachsen zu sein?

Kleinfeld:

Analytische Fähigkeiten waren schon immer nötig, um Probleme technisch zu verstehen und in Teilbereiche zu zerlegen. Auch das menschenorientierte Führungsverhalten war stets wichtig und wird es immer sein; darunter verstehe ich Kommunikation, Überzeugungskraft und die Fähigkeit, zuhören zu können. Auch die heute als „neu“ verstandenen Herausforderungen waren schon immer da, allerdings in ganz anderer Ausprägung. Ich meine damit vor allem die Bereiche Selbstmanagement und Energiemanagement. Da man als Leiter eines internationalen Konzerns bereits heute im Prinzip 24 Stunden pro Tag und sieben Tage die Woche mit Kommunikationsmitteln wie E-mails ständig erreichbar ist, ist es von grosser Wichtigkeit, auf die eigenen Ressourcen zu achten. Zentral für zukünftige Leader wird zudem die kulturelle Sensitivität sein. Der Wahrnehmung von kulturellen Unterschieden muss grosse Beachtung geschenkt werden. Dabei ist es wichtig, die Landessprache sprechen zu können. Auch mindestens zeitweise im entsprechenden Land zu leben ist, von Vorteil.

Die Kenntnis der Kultur und der Mentalität der Menschen ist eine wichtige Voraussetzung, um gut führen zu können.

2. Frage:

Also muss man in einem anderen Land, wie zum Beispiel China oder Japan, zuerst das Vertrauen der Partner gewinnen, bevor man Geschäfte machen kann?

Kleinfeld:

Absolut. Das gilt nicht nur für asiatische Länder, sondern auch für den arabischen Raum. Zuerst muss eine Vertrauensbasis mit dem Geschäftspartner aufgebaut werden, erst dann kann man übers Geschäft reden. Das braucht zwar Zeit, die dadurch errungene Treue dieser Handelspartner ist aber meist grösser als zum Beispiel in den USA. Vorausgesetzt, die Rahmenbedingungen stimmen, schliesst man hier oft in kürzester Zeit ein Geschäft ab, emotionale Verbundenheit hat dabei aber keine oder nur eine geringe Bedeutung. Man vergleicht die amerikanische Mentalität oft mit einer Pflaume: sie ist süss und weich, hat aber einen harten Kern. Die Deutschen werden dagegen mit einer Kokosnuss verglichen: harte Schale aber offen für alle, die diesen Widerstand überwinden.

3. Frage:

Zur Fachkompetenz: Ist es überhaupt möglich als Quereinsteiger erfolgreich zu sein?

Kleinfeld:

Man muss den Leuten zeigen, dass man ihre Arbeit kennt und man darf sich nicht scheuen, sich die Hände schmutzig zu machen; das und nur das erzeugt Respekt. Bei Betriebsbesichtigungen stelle ich den Mitarbeitenden spontan Fragen. So erfährt man sehr schnell, wo der Schuh drückt, was gut läuft und wo die Mitarbeitenden unzufrieden sind. Der Chef muss nicht überall Spezialist sein, er muss aber Erfahrungszahlen kennen, Hypothesen aufstellen und die richtigen Fragen stellen können.

4. Frage:

Wie halten Sie es mit der Hierarchie der Führungsstruktur, führen Sie nur die direkt Unterstellten oder auch auf tieferen Hierarchieebenen?

Kleinfeld:

Meine Führungstätigkeit habe ich wie folgt aufgebaut: Zwei Mal pro Woche treffe ich mich mit den etwa 30 Personen der ersten Führungsebene für ca. 30 Minuten. Ich will von ihnen erfahren, wie alles läuft, wo sich Probleme ergeben haben und wo solche entstehen könnten. Ende der Woche teilen mir die Bereichsleiter (etwa 35 Personen) per Mail mit, wie das Geschäft aus ihrer Sicht läuft, die Mails erreichen als cc auch Mitglieder der ersten Führungsebene, die so ebenfalls informiert werden. Damit sind die einzelnen CEO gefordert, transparent zu kommunizieren und nicht ein Problem „schön zu reden“. Wenn ein mir direkt Unterstellter versuchen würde, ein Lügengebäude aufzustellen, würde das aufgrund dieser Kommunikationsstrategie sofort zusammenbrechen.

Wenn ich keine Zeit habe, alle Details einer Abteilung genau zu analysieren, konzentriere ich mich auf drei Messgrößen: 1. Cash (Liquidität). Buchungsgewinne oder Verluste sind weniger wichtig, entscheidend ist, ob das Unternehmen genügend finanzielle Mittel hat, um seinen Verpflichtungen nachzukommen. 2. Kundenzufriedenheit. Wenn die Kunden nicht mehr zufrieden sind, muss gehandelt werden, denn sonst wirkt sich das unverzüglich negativ auf den Geschäftsverlauf aus. In diesem Bereich ist in allen Kulturen der Preis eine entscheidende Grösse. 3. Mitarbeiterzufriedenheit. Einmal pro Jahr erheben wir diese Daten. Wenn die Mitarbeitenden unzufrieden sind, hat dies mittelfristig ebenfalls grosse Auswirkungen auf die Unternehmung.

5. Frage:

Glauben Sie, dass der Einfluss der Gesellschaft auf die Konzerne zunehmen wird?

Kleinfeld:

Das ist eine schwierige Frage. Die Diktatur der Eliten hätte zwar Vorteile, vorausgesetzt, man gehört ihr an, doch auf Dauer würden auch grosse Nachteile sichtbar. Ich kann mir keine bessere Staatsform vorstellen als die Demokratie. Die Demokratie ist so angelegt, dass alle mitreden können. Das ist zwar oft nervig, aber auf lange Sicht führt kein Weg daran vorbei.

Die modernen Kommunikationsmittel haben dazu geführt, dass man sich viel weniger mit anderen Bevölkerungsgruppen auseinandersetzt, es ist viel einfacher geworden, unter seinesgleichen zu bleiben. Leute mit ähnlichen Lebensanschauungen, gleichen Interessen oder vergleichbarem sozialen Status, grenzen sich mehr und mehr von anderen Bevölkerungsschichten ab. Gemeinsame Erfahrungen, selbst negative, wie sie zum Beispiel unsere Eltern als Kriegs Betroffene teilten, machen eine Gesellschaft viel homogener. Unsere Gesellschaft dagegen ist sehr heterogen, verstärkt noch durch das Internet, das die Vorlieben der einzelnen User kennt und darum die dargebotene Information individualisiert. Diese Entwicklung führt zu einer selektiven Wahrnehmung. Leute ausserhalb der eigenen Gruppe versteht man kontinuierlich schlechter, weil man ihre Art zu denken nicht mehr kennt. Das ist der Hauptgrund für viele soziale Spannungen, die gegenwärtig auf der Welt feststellbar sind.

6. Frage:

Wie lange sollte ein CEO durchschnittlich bei derselben Firma bleiben?

Kleinfeld:

Falls die Person physisch und psychisch den Anforderungen genügt, je länger desto besser, denn viele Projekte ziehen sich über mehrere Jahre hin. Ich glaube allerdings nicht, dass Firmen mit einem über längere Zeit konstanten Management sich ökologisch und ökonomisch besser verhalten. Viel wichtiger ist es, die richtigen Führungskräfte zu haben. Ich habe auch etwas dagegen, wenn Quartalszahlen eine zu grosse Bedeutung beigemessen wird. Kurzfristige Gewinnmaximierungen auf Kosten des Betriebs, der Mitarbeitenden und der Kunden zahlen sich nicht aus. Doch auch allzu langfristige Perspektiven sind kein Erfolgsrezept. Das sprichwörtliche Mittelmass soll angestrebt werden und die dazu nötige Strategie muss vom Aufsichtsrat überprüft werden, der falls nötig rechtzeitig einschreitet.

7. Frage:

Sehen Sie einen Unterschied zwischen Banken und anderen Unternehmen?

Kleinfeld:

Es besteht ein grosser Unterschied. Banken haben eine ganz andere Dynamik und sind viel grösseren Risiken ausgesetzt. Es wäre nötig, dass Banken genügend Rückstellungen

im Sinne einer Rückversicherung bilden, um zu verhindern, dass bei einer Krise Dritte Schaden erleiden. Denn Krisen wird es immer wieder geben. Die Kreativität der Banken hat viel geschaffen und viel zerstört. Die Gesellschaft reagiert bei grossen Zäsuren wie etwa einer Bankenkrise immer mit neuen regulatorischen Massnahmen. Diese lösen aber das Problem nicht, sondern verursachen zu viel Aufwand und können die Risiken kaum mindern.

8. Frage:

Hat sich die jüngere Generation, verglichen mit der vorhergehenden, verändert?

Kleinfeld:

Ja, es gibt grosse Unterschiede. Den zukünftigen Mitarbeitenden ist die Selbstverwirklichung ein grosses Anliegen, sie sind in der Regel gut ausgebildet, leistungsbereit, aber auch kritisch gegenüber ihren Vorgesetzten. Sie wollen viel früher selbstbestimmt arbeiten. Insbesondere die unter 30-Jährigen sind sehr ökologie- und leistungsbewusst und sehr gut ausgebildet. Als Kunden interessieren sie sich viel stärker für den Preis eines Produkts. Es besteht ein grosser Unterschied zwischen dem was sie sagen und dem, was sie tun.

9. Frage:

Was meinen Sie zu der Behauptung, dass Führungspersonen früher auf sich selbst bezogen waren und sich als Überflieger sahen, heutige Leader dagegen Technokraten sind, die im Hintergrund arbeiten?

Kleinfeld:

Schön, wenn es so wäre! In der Tendenz aber stimmt das wohl, wobei es natürlich heute genau wie früher Führungsstrategien aller Schattierungen gibt. Ich glaube, heute würden es die Mitarbeitenden nicht mehr hinnehmen, wenn ihr Chef ein solch elitäres Gebaren an den Tag legen würde.

10. Frage:

Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

Kleinfeld:

Ich glaube, dass Führungspersonen mehr darauf achten müssen, mit sich selbst im Reinen zu sein und die mentale Ausgeglichenheit im Auge behalten. Freunde, Familie, Freizeit und Sport sind Möglichkeiten dazu.

Vielen Dank für das interessante Gespräch.

Anhang 2: Interview mit Herrn Iqbal Survé (Vorstandsvorsitzender der Sekunjalo-Gruppe)

Ergebnisprotokoll des Interviews mit Iqbal Survé in Davos vom 22. 01. 2015, 10 30 bis 11 30 Uhr

Aufgezeichnet von Hans Peter Michel.

Dr. Iqbal Survé ist Mediziner, Philantrop und Unternehmer. Er gründete 1997 die Sekunjalo-Gruppe, mit Sitz in Kapstadt, die heute vollständig im Besitz seiner Familie ist. Er ist Vorstandsvorsitzender dieser Unternehmung. Dr. Survé ist Vorsitzender einer der grössten Print- und Online- Mediengruppen Afrikas mit 10 Millionen Lesern.

1. Frage:

Was sind die Herausforderungen für künftige CEO in einer immer komplexeren Welt?

Survé :

Die Welt verändert sich, sie ist komplexer geworden und darauf müssen sich die heutigen Manager einstellen. Früher hatte man denselben Job über viele Jahrzehnte hinweg, das ist heute überhaupt nicht mehr so. Leader müssen flexibler reagieren und lernen, sich an die sich ändernden Ansprüchen der Gesellschaft anzupassen. Es geht auch darum, Verantwortung wahrzunehmen und ein Gefühl für die Aufgabe zu entwickeln. Ein heutiger Manager muss sich zudem ständig weiterbilden.

2. Frage:

Glauben Sie, dass man in immer kürzeren Zeiträumen denkt?

Survé:

Ja, Manager denken in sehr kurzen Zeitabständen. Sie entscheiden für den Moment und nicht für die Zukunft. So werden die Reichen kurzfristig immer reicher ohne Nachhaltigkeit. Die amerikanischen Gründerväter dachten in längeren Zeitabschnitten, in 10, 20, 30 und noch mehr Jahren und gaben darum dem Land eine langfristige Perspektive. Die Auszahlung von Boni führt zu kurzfristigem Denken und macht langfristige Planung unwahrscheinlich.

3. Frage:

Ist es möglich, Ökonomie, Ökologie und Menschenrechte unter einen Hut zu bringen?

Survé:

Das ist sehr schwierig. Aber Sie können zwei Dinge tun: die Menschenrechte beachten, dann geht es auch den Familien der Angestellten besser, und in den ökologischen Prozess investieren. Der Fokus sollte auch dabei auf die Menschen gelegt werden, ihr Wohlbefinden ist die Voraussetzung für Erfolg. Es ist wie bei einem Bauern: Wenn er Erfolg haben will, muss er sich um seinen Boden und seine Tiere kümmern. Er sät heute und erntet morgen.

4. Frage:

Was denken Sie, in welche Richtung wird sich die Welt entwickeln, wächst sie stärker zusammen oder teilt sich die Gesellschaft in Kleingruppen auf?

Survé:

Das ist nicht einfach zu beantworten, denn die Welt ist nicht nur ein grosser Markt, dessen Entwicklung sich in der Tendenz vorhersagen lässt. Grundsätzlich lässt sich aber eine immer grössere Anzahl verschiedener Meinungen und Ansichten zu allen möglichen Themen feststellen. Die Menschen werden zunehmend individualistisch.

Viele Menschen sind arm, reich dagegen werden heute viel weniger als in den letzten Jahrhunderten. Vielleicht sind es heute nur 100'000, die wirklich reich sind. Die Schere zwischen Arm und Reich ist dadurch aber noch grösser geworden. Es bildet sich eine Gesellschaft in der Gesellschaft. Die Welt kann sich darum nicht nur in eine Richtung entwickeln.

5. Frage:

Als Vermittler zwischen Demonstranten und der Polizei am WEF (World Economic Forum) habe ich festgestellt, dass sich diese beiden Gruppen gegenseitig nicht (mehr) verstehen, weil sie andere Wertvorstellungen haben. Stellen auch Sie solche divergierende Tendenzen in der Gesellschaft fest?

Survé:

Sie müssen nicht die ganze Welt retten. Die Menschen neigen immer dazu, Eigeninteressen zu verwirklichen. Es gibt kein allgemeines Interesse, das alle teilen. Wichtig ist darum, die Interessen der verschiedenen Gruppen zu kennen. Das birgt natürlich das Risiko, dass nur noch Partikularinteressen vertreten werden, statt dass man zusammen sitzt und nach gemeinsamen Lösungen sucht. Deswegen ist die Kenntnis von Kommunikation, Sprache und Kultur der einzelnen Gruppen von grosser Bedeutung.

Bei der Frage nach einer divergierenden Entwicklung unserer Gesellschaft muss man beachten, dass jeder das Produkt seiner Umgebung ist und dass Tendenzen innerhalb einer Gruppe verstärkt und weiter gegeben werden. Ebenso wie sich eine offene oder restriktive Erziehung von den Eltern auf ihr Kind auswirkt, denn die Kinder nehmen in Gedanken das Erlebte in ihr Erwachsenenleben mit. Wenn ich aus dem Gefängnis komme ist nicht das Gefängnis sondern meine Gedanken daran das Problem.

6. Frage:

So, wie Franz Kafka, der von einem Gefangenen erzählt und schreibt: „...er hätte den Käfig verlassen können, die Gitterstangen standen ja meterweit auseinander“?

Survé:

Ja, das ist das Gleiche und ich bin völlig gleicher Meinung.

Ich möchte noch etwas zum Verhältnis Vorgesetzte und Angestellte erwähnen. Schon vor 6'000 Jahren stellte man fest, dass der Grundsatz, behandle die anderen so, wie du selbst behandelt werden möchtest, wichtig ist. Das bedeutet auf die Führung übertragen, dass der Manager die Arbeit der einzelnen Angestellten anerkennen und respektieren soll, denn sie kennen und können ihre Arbeit am besten. Der Vorgesetzte muss aber trotzdem immer führen, vorausdenken und entscheiden.

7. Frage:

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen gar nicht so gross sind und dass ihre Qualität im Durchschnitt etwa gleich ist. Sehen sie dies auch so?

Survé:

Stellen sie sich vor, 10 Polizisten und 10 Demonstranten sprechen drei Minuten zusammen über drei Dinge: 1. über sich selbst, etwa mit Fragen wie: wer bin ich? Was mache ich? Welche Ausbildung habe ich? 2. über die Familie: habe ich Kinder? Was machen diese? und 3. die Arbeit: hier spricht der eine vom Protest und dass er die Welt besser machen möchte, der andere spricht über seinen Job als Beamter, den er machen muss. Auch wenn nicht alle an diesen Gesprächen teilnehmen, hat die Kommunikation zur Folge, dass alle Beteiligten mehr Verständnis für einander haben werden.

Frankreich hat heute vielleicht fünf Millionen Muslime bei einer Gesamtbevölkerung von 66 Millionen Einwohnern. Die Französinen und Franzosen, unabhängig von ihrer Religion, leben im gleichen Land und sie müssen kommunizieren, um zu lernen sich untereinander zu verstehen. Das ist die Voraussetzung dafür, den anderen als Mensch zu akzeptieren. Einerseits muss die ältere Generation den Jungen eine Chance geben, denn Europa braucht die junge Generation, keine Wirtschaft auf der Welt kann wachsen ohne junge Menschen. Andererseits müssen die Jungen lernen Verantwortung für sich zu übernehmen. Mit Freiheit kommt auch die Verantwortung. Dazu ein Beispiel: Als mein Sohn 16 Jahre alt war, gab ich ihm einige Flaschen sehr guten Wein und erlaubte ihm, davon zu trinken. Er war begeistert. Doch nach dem dritten Glas fühlte er sich elend. Er musste also lernen mit Alkohol umzugehen.

8. Frage:

Was denken sie über das Thema Überlastung von Managern?

Survé:

Jeder kann seine Karriere selbst wählen. Ich war Arzt und zwar sehr gern, unter anderem war ich der Arzt von Nelson Mandela. Aber nach zehn Jahren entschloss ich mich, etwas anderes zu tun, ich wollte eine komplexere Tätigkeit. Viele Menschen - die ganz Armen allerdings nicht - hatten noch nie so viele Möglichkeiten, für oder gegen

die sie sich entscheiden können. Man muss einfach bereit sein, die Konsequenzen seiner Entscheidungen zu tragen, auch wenn man sich für einen intensiven Managerposten entscheidet. Wenn der Patient, der täglich 50 Zigaretten raucht, zum Arzt geht, wird dieser ihm sagen, dass das seine eigene Entscheidung sei und dass er die Konsequenzen seines Tuns selbst tragen müsse. Das Leben besteht darin, Entscheide zu treffen.

9. Frage:

Was möchten Sie noch ergänzen?

Survé:

Ich denke, dass Leader exponiert sind, sie müssen Profit machen, gleichzeitig besten Service leisten und sich sozial verhalten. Jeder CEO ist anders und sein Handeln hängt auch von seiner Persönlichkeit ab. Man kann sich auf den einen oder anderen Bereich etwas stärker fokussieren, die übrigen Bereiche kann man deswegen aber nicht ausblenden. Das hängt auch vom Zeithorizont ab, wer nur ein Jahr in die Zukunft plant, legt vermutlich ganz andere Schwerpunkte als jemand, der die nächsten 50 Jahre im Blick hat.

Vielen Danke für das interessante Gespräch.

Anhang 3: Interview mit Herrn Kai Diekmann (2001 bis 2015 Chefredakteur der Zeitung Bild)

Ergebnisprotokoll des Interviews mit Kai Diekmann in Berlin vom 24.04. 2015, 16 00 bis 17 00 Uhr

Aufgezeichnet von Hans Peter Michel.

Kai Diekmann war von 1998 bis 2000 Chefredakteur der Welt am Sonntag und von 2001 bis 2015 stand er in dieser Funktion der Zeitung Bild vor. Er blieb nach seinem Ausscheiden Gesamtherausgeber der Bild-Gruppe. Seit 2017 arbeitet Diekmann für den amerikanischen Unternehmen Uber.

Weitere Anwesende: Prof. Ernst Pöppel, Maria Reinisch, Alexander Benz.

1. Frage:

Wie führen Sie Ihre Unternehmung?

Diekmann:

Führung ist eingebettet in ein soziales System. Es geht mir darum, meine Mitarbeitenden zur Selbständigkeit zu erziehen. Es ist wichtig, zwischen Leadership in der Politik und in der Wirtschaft zu unterscheiden.

2. Frage:

Wie ist das zu verstehen?

Diekmann:

Ein wirklicher Leader zeichnet sich dadurch aus, dass er das durchsetzt, was er als richtig erachtet. In der deutschen Politik der letzten Jahre denke ich dabei besonders an die Bundeskanzler Helmut Schmidt, Helmut Kohl und Gerhard Schröder. Nur standhaft zu sein und damit zu scheitern ist auf die Dauer aber natürlich nicht erstrebenswert, ein Leader muss auch Erfolg haben. Für die nötige Durchschlagskraft braucht es viel Selbstdisziplin, man muss zudem selbstkritisch sein und sich immer wieder selbst neu erfinden. Es ist unvermeidlich, dass man oft aneckt und die Karriere Brüche aufweist, wie es mir auch schon passiert ist. Angst vor solchen Risiken wäre falsch, denn Angst ist ein schlechter Ratgeber.

3. Frage:

Wie können Sie Ihre Leute dazu bewegen, das zu tun, was Ihnen richtig und wichtig erscheint?

Diekmann:

Wichtig ist, die Mitarbeitenden zu begeistern und mit gutem Beispiel voran zu gehen. Es braucht also charismatische Führung mit dem Ziel, die Mehrheit durch eine geeignete Kommunikation zu überzeugen. Um den Überblick zu haben ist die „Hubschraubersicht“, also das eigene Unternehmen aus der Distanz zu betrachten, von grosser Bedeutung. Im Weiteren ist es wichtig, die geeigneten Mitarbeitenden zu rekrutieren. Man muss ihnen vertrauen, sie aber auch gut betreuen. Ein gutes Beispiel für moderne Führungskultur ist das „Silikon Valley“, wo ich einige Zeit verbrachte.

Diese Institution überzeugt durch dezentrale Strukturen und Innovation. Zudem ist es wichtig, seinem Team immer etwas voraus zu sein, man muss über Kompetenzen verfügen, leidenschaftlich sein, die Mitarbeitenden überzeugen und dann von ihnen viel fordern. Dabei ist es besser, etwas zu viel zu verlangen, als sich zu schnell zufrieden zu geben.

4. Frage:

Besteht nicht eine gewisse Gefahr, dass aufgrund der Monopolstellung Ihrer Zeitung die Leser manipuliert werden?

Diekmann:

Die Gefahr, dass unsere Zeitung die Leser manipuliert, betrachte ich als gering, da wir uns täglich dem harten Konkurrenzkampf mit anderen Medien stellen müssen und darum tendenziöse Darstellungen von den Konsumenten hinterfragt würden.

Die Bild Zeitung hat eine Auflage von 11 Millionen und 17 Millionen Unit User. Dies zeigt, dass wir im Medienbereich mitten im elektronischen Wandel sind, der auch Auswirkungen auf die Gesellschaft hat.

5. Frage

Möchten Sie noch etwas ergänzen?

Mir ist es wichtig, den Mut zu haben, unangenehme Entscheidungen den Betroffenen selbst mitzuteilen, etwa Kündigungen oder prominente Personen vorzuwarnen, dass ein für sie negativer Bericht erscheinen wird.

Der Stil der jungen Leute hat sich verändert, an den muss man sich anpassen. Das hat zum Beispiel flache Hierarchien und Vermeiden von Selbstzufriedenheit zur Folge.

Lesen heisst Arbeit. Darum versucht die Zeitung Bild ihre Aussagen auf den Punkt zu bringen und damit die Hemmschwelle für die Leserschaft zu senken.

Das Team um Professor Pöppel bedankt sich für die interessanten Ausführungen.

Anhang 4: Dissertationsgespräch Führung im interkulturellen Umfeld

Zusammenfassung des Dissertationsgesprächs „Führung im interkulturellen Umfeld“ im IMP in München vom 17. 07. 2015, 13 00 bis 14 30 Uhr

Aufgezeichnet von Hans Peter Michel.

Teilnehmende:

Herr Professor Ernst Pöppel, Vorsitz

Frau Professorin Yan Bao, Gastprofessorin am IMP

Frau Maria Reinisch, Doktorandin

Herr Hans Peter Michel, Doktorand.

Viele Merkmale von guter Führung ähneln sich in verschiedenen Kulturen, es gibt aber auch markante Unterschiede. Das Thema soll auf grundsätzliche Fragen der Führung beschränkt werden und darum werden Bereiche wie etwa „männliche und weibliche Führung“ nicht thematisiert.

Am Beispiel von China lassen sich gemäss den Ausführungen von Herrn Professor Pöppel folgende Feststellungen machen: Zentral für gutes Führungsverhalten sind gemäss den Zen-Kriterien Mut, Klarheit und Menschlichkeit.

Wenn der Mut fehlt, ist es beispielsweise nicht möglich, bei unklarer Ausgangslage die erforderlichen Entscheide zu fällen. Klarheit ist nötig, damit alle Beteiligten wissen, was die Idee des Führenden ist und was von jedem einzelnen erwartet wird. Schliesslich bedarf es der Menschlichkeit, um die Unterstellten der Unterstützung und Solidarität des Vorgesetzten zu versichern. Nur so ist die innere Bereitschaft gegeben, dem Voranschreitenden zu folgen.

Die finanziellen Mittel sind gegenwärtig in China kein limitierender Faktor. Es besteht aber eine grosse Kluft zwischen Regierung und Bevölkerung. Offensichtlich fehlt es den Behörden an Volksnähe. Diese Aussage wird von Frau Professorin Yan Bao in ihrer Funktion als Parteimitglied nur teilweise bestätigt. In China herrscht gemäss Professor Pöppel eine Kultur des Denunziantentums und der Korruption, die das Vertrauen in Gesellschaft und Institutionen nachhaltig schädigt.

Am Beispiel von Honkong lässt sich zeigen, dass die Mehrheit der Bevölkerung mehr an einer guten Regierung (good governance) interessiert ist, als an einer Demokratie westlicher Prägung.

Die chinesische Regierung setzt sich vier Ziele:

1. Prosperität, 2. Demokratie, 3. Anstand, 4. Harmonie.

Während die wirtschaftliche Prosperität in den letzten Jahren grosse Fortschritte machte, besteht nach Meinung vieler unabhängiger Beobachter in den Bereichen Demokratie, Anstand und Harmonie noch grosser Handlungsbedarf.

Die chinesische Zivilgesellschaft setzt sich für folgende Anliegen ein:

1. Frieden, 2. Gerechtigkeit, 3. Rule of Law.

Diese Forderungen können als Reaktion der Gesellschaft auf die heutige Situation in China verstanden werden. Denunziation, Korruption und das Primat der Administration sowie die sich stets verbessernde Wirtschaftslage, lassen den Wunsch nach innerem und äusserem Frieden stärker werden. Auch die Forderung nach Unabhängigkeit der Gerichtsbarkeit und Gleichheit aller vor dem Gesetz, wird in der chinesischen Gesellschaft als immer wichtiger empfunden.

Bildung ist eine wichtige Grundlage für gute Führung.

Im Bereich Bildung postulierte Professor Pöppel neben der Bedeutung der freundschaftlichen Zusammenarbeit auch den nicht einfach zu definierenden Begriff „Hingabe“. „Hingabe“ assoziiert „Selbstaufgabe“, allerdings nicht als Selbstzweck, sondern als Folge der bedingungslosen Zuwendung zu einem Objekt oder Subjekt. Diese Fokussierung auf einen äusseren Bereich, bewirkt eine Abnahme der gefühlten eigenen Wichtigkeit (Selbstaufgabe). „Hingabe“ als emotionale und kognitive Fokussierung auf ein Thema ist gleichzeitig auch die Bedingung für überdurchschnittliche Leistung. Der Begriff der Hingabe steht im Gegensatz zur Fun-Gesellschaft. Hier steht das Bestreben im Zentrum, möglichst viel Glück und Vergnügen und möglichst wenig Belastung und Pein zu erleben. Damit wendet sich der Einzelne hin zu sich selbst und nicht auf ein aussenstehendes, höheres Ziel.

Als weitere wichtige Komponente guter Führung wurde der Patriotismus besprochen. Das patriotische Selbstverständnis ist in Deutschland (in teilweisem Gegensatz zur

Schweiz) problembehaftet. In diesem Bereich wäre es sinnvoll, von anderen Kulturen zu lernen.

Grosse kulturelle Unterschiede zwischen China und der westlichen Welt sind auch bezüglich des Verhaltens gegenüber Einzelpersonen festzustellen. Während die Bedeutung des Individuums zum Beispiel in Europa und Nordamerika in der Gesellschaft einen grossen Stellenwert hat, ist im asiatischen Raum das Kollektiv wichtiger. Dies zeigt sich zum Beispiel beim sogenannten „Augengruss“, der hier im Gegensatz zu China im Alltag zu beobachten ist.

Um die Unterschiede von Leadership in verschiedenen kulturellen Umfeldern konkreter darstellen zu können, scheint die Gegenüberstellung der Führungskulturen des arabischen Raums mit denjenigen von China und Europa ein zielführender Ansatz zu sein. Dabei werden nebst China Länder wie die Vereinigten Arabischen Emirate, Deutschland, Russland und Spanien oder Mexiko erwähnt. Ein interessantes Projekt, um die verschiedenen Wahrnehmungen in den verschiedenen Kulturräumen sichtbar zu machen besteht darin, einen (deutschen) Text von kompetenten Dolmetscherinnen und Dolmetschern in die jeweiligen Landessprachen zu übersetzen. Anschliessend erfolgt eine Rückübersetzung in die Ausgangssprache. Die zu erwartenden Unterschiede zwischen Originaltext und doppelt übersetztem Text sind Beleg dafür, dass die Bedeutung in unterschiedlichen Kulturen auch unterschiedlich wahrgenommen werden kann.

Im weiteren Verlauf des Gesprächs wurden Merkmale der Führung in unterschiedlichen Institutionen thematisiert. Während in Armeen weltweit ein meist direkter Führungsstil zu beobachten ist, praktizieren Wirtschaftsführer trotz allen individuellen Unterschieden einen etwas stärker auf Kooperation ausgerichteten Umgang mit den Mitarbeitenden. In der Politik demokratischer Prägung sind einerseits das Führungsverhalten von Exekutivpolitikern zur Verwaltung mit dem in der Wirtschaft vergleichbar, hingegen ist im Parlamentsbetrieb der Legislative der Führungseinfluss deutlich geringer, auch wenn in den verschiedenen Fraktionen Bestrebungen zur Einheitlichkeit vorhanden sind. Es besteht ein Spannungsfeld zwischen freier Meinungsäusserung und Führung. Vorsitzende von Parlamenten führen in

funktionierenden Demokratien grundsätzlich nur im organisatorischen Bereich ohne Einflussnahme auf den Inhalt.

Bei der Leitung von Universitäten und Krankenhäusern ist oft festzustellen, dass Führung sich am Grundsatz „Primus inter Pares“ orientiert. Die Tatsache, dass in deutschen Krankenhäusern im Durchschnitt mehr als die Hälfte der Chefarzte innerhalb eines Jahres ihre Stelle wieder aufgeben, ist ein Hinweis dafür, dass die Führungsstrukturen in diesen Institutionen nicht optimal sind.

Anhang 5: Microsymposium on Intercultural (Mis)understandings

Microsymposium on Intercultural (Mis)understandings

Friday, November 13, 2015, 11am-4pm

Human Science Center and Institute of Medical Psychology
Ludwig Maximilians-Universität (LMU), München

Host: Prof. Ernst Pöppel, LMU Munich

Attendants:

Prof. Yan Bao, Peking University (PKU)

Alexander Benz, RA (Lawyer), LMU

Dr. Kai Fehse, LMU; Institute Cognition + Communication

Prof. Shihui Han, Peking University (PKU)

Bala Koritala, LMU (India)

Hans Peter Michel, former Mayor Davos, (Switzerland)

Susanne Piccone, LMU

Maria Reinisch, former Chief of Communication Germany, Siemens

Prof. Eva Ruhnau, LMU

Dr. Sarita Silveira, LMU

Fabian Simmank, Zeppelin-University Friedrichshafen, Germany

Taoxi Yang, LMU and PKU

Dr. Yuliya Zaytseva, Charles University Prague (Russia, Czech Republic)

Dr. Jinfan Zhang, LMU

Prof. Jianxin Zhang, Chinese Academy of Sciences

Prof. Qingsheng Zhu, (LaoZhu), PKU

Protocol:

Fabian Simmank

Taoxi Yang

Agenda

- | | |
|---------------|--|
| 11am-11.45am: | Introduction |
| 11.45am-noon: | Talk “Cross-cultural misunderstanding: Why?” by Prof. Shihui Han |
| noon-1pm: | Discussion on cross-cultural misunderstandings |
| 1pm-2pm: | Lunch break, group photo |
| 2pm-4pm: | Individual perspectives and experiences by attendants |

Introduction

The meeting was introduced with a quote of the sociologist Prof. Armin Nassehi from LMU who could not attend the symposium. According to him, the biggest misunderstanding is to believe that the other person understands what one is saying.

The question of what defines one’s own cultural background and what provokes misunderstandings were the basic guiding questions of the meeting. Often it does not work to generate a common understanding, e. g. in academia where different faculties have problems with understanding each other. The Human Science Center of LMU was started for this reason: to build a bridge between faculties. Tolerance and respect are a prerequisite to prevent intercultural misunderstandings. Also cultural neuroscience as the endeavor to investigate this very phenomenon is sometimes misunderstood with respect to racial discrimination.

Talk on “Cross-cultural misunderstanding: Why?” by Prof. Shihui Han

According to Prof. Han, the most prevalent aspect regarding cultural differences is not language or other artifacts, but belief: A shared belief is crucial for a shared perspective on the world. Also, a misunderstanding is easier to define than understanding. Reasons

for misunderstandings are general motivation of action, ingroup / outgroup perspectives and cognitive styles. People think in different ways and use different categories to perceive things. A psychological test shows evidence for this: The Twenty Statement Test (TST) asks participants to provide 20 sentences about oneself starting with the words "I am ..." to get an impression of how person perceives themselves. A neuroscientific meta-analysis has shown that there are also different neural correlates suggesting a culture-specific mindset: While on average ACC and vmPFC were stronger activated in Westerners, for Asians the same was true for TPJ and dmPFC when it comes to social cognitive process (such as inference of others' mental states, self-reflection or self-control). In social affective processes, insula and temporal pole vs. dlPFC were identified. Still, one can focus on things that are common for everyone: Every individual depends on the environment, so in this regard, apart from all cultural differences, all humans are connected together.

Discussion on cross-cultural misunderstandings and its investigation in academia

- depending on the perspective, people are basically similar regarding their emotions etc., however different from each other in personality (often times, the differences are rather on that personality level rather than cultural)
- identity and belonging to a group are two aspects that have to be taken into account both when looking at differences
- the chance of misunderstanding is generally high (cf. Niklas Luhmann)
- understanding can be defined as doing something together successfully. This refers to an external aspect to be understood: It is not about A understanding B and vice versa, but both A and B understanding C similarly
- there is active and passive misunderstanding: The active aspect refers to the individual experience and feeling, that means misunderstanding occurs during people actively find difference between cultures. The passive misunderstanding more depends on the external word, meaning that people inevitably bear their own cultural imprint (or "tattoo")
- the differentiation between understanding of knowledge vs. belief provides a clearer idea of reasons for misunderstandings: knowledge can be discussed and extended, belief is implicit and foundational for the worldview. To be really understood by others, this implicit level is crucial

- one can differentiate between different understandings (understand parts of the whole, everybody understands a different part) and misunderstanding (not about different parts but the same part)
- meaning has to be provided by interpretation, connotations and context create misunderstanding (sometimes with vast consequences, cf. German reunification)
- often, you have to give up your everyday behavior (i.e. what you are used to) in different cultures, e. g. considering physical distance, seating arrangements etc.

[Lunch break, group photo]

Individual perspectives and experiences by attendants

Short statements by most of the attendants reveal the large scope of situations and relations which are prone to systematic misunderstandings. This includes:

- belong to a subgroup such as military
- therapist/physician-patient relationship
- oneself
- family
- company headquarters vs. country managers
- Western/Asian

Obviously, the condition of misunderstanding is subject to negative effects, and people not only have the desire (as well as the potentially wrong assessment) to be understood. Patients for example are calmer when they got the feeling that doctors understand them. Also, from a psychiatric perspective, more issues arise: schizophrenics attribute their present state to future, their core beliefs are altered and proper semantic connections that enable continuity are missing. This might lead to depersonalization and a lost sense of oneself. A more general question regarding this aspect is, “how can I trust my thoughts?”

This also includes a reference frame: A misunderstanding between two persons can emerge when there is no truth to refer to. People can only refer to “facts” and “artifacts” that are their own creations. Mutual understanding can be impeded given that prejudices are based on beliefs.

Perspectives to consider culture and understanding include:

- Culture can be defined as contextual conditions of time, space, language and social interactions
- Dealing with cultural differences is not a one-time issue, but a process that is enduring. The longer you get exposed to something different you might be able to understand it
- Differences are often not explicitly expressible nor can they be communicated, but implicitly they are present. This can also be the case regarding semantic complexity of facts: One assumes a certain level of complexity, others don't
- Situated aspects (i. e., roles assigned) and underlying motivations (such as harmony in Asia versus personal integrity in West) have an effect
- Another individual statement that could not be presented due to time reasons referred to the concept of transculturalism which - opposed to the emphasis on national stereotypes and general differences as stressed from an intercultural perspective - seeks to identify common denominators that are shared by all cultures. Transculturalism considers cultures to be positioned in a knowledge space and being interconnected and referential and based on common values.

On a way to solve the problems of generating a common understanding, developing a common platform is crucial. As everybody has an individual attitude towards understanding, perspective changing is important. This can be accomplished by experience, empathy, and learning. Also, aspects of enlightenment (“sapere aude”) are important. People do not try randomly, instead, they wait for the “aha” moment to make connections between existing knowledge and gain a new level of understanding.

Some general reference point is useful. As a mother tongue involves unique aspects which are not related to semantic means but to emotional ones (which cannot be translated) using a “lingua franca” provides such a reference point. From a scientific perspective, control experiments relate to this problem by trying to deliver evidence that an explanation can be assumed to be valid. Not only in business situations, it is important to build an understanding together and develop a common language to reduce the chance of implicit misunderstandings. The ability to get rid of cultural expectations that might make it more difficult to understand a “strange” logic, is important. To deal

with different cultural reference frames, a mindset of a frame jumper needs to be developed.

The symposium was closed with the notion that psychology, though dealing with subjective phenomena, strives to make things measurable. For a better understanding of perspectives, beliefs, cultures, and understanding itself, measures are essential.

Anhang 6: Interview mit Herrn Benedikt Weibel (1993 bis 2006 CEO der Schweizerischen Bundesbahnen)

Ergebnisprotokoll des Interviews mit Benedikt Weibel in Muri vom 9.02. 2017, 13 55 bis 15 15 Uhr

Aufgezeichnet von Hans Peter Michel.

Prof. Dr. Benedikt Weibel war von 1993 bis 2006 CEO der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB). Von 2003 bis 2006 präsierte er den Weltverband der Eisenbahnunternehmungen (UIC). Er war 2007 und 2008 Delegierter des Bundesrates für die Fussball Europameisterschaft EURO 2008. Heute ist Herr Weibel Professor für Praktisches Management an der Universität Bern, Publizist und Mitglied verschiedener Gremien.

1. Frage:

Über welche Fähigkeiten müssen Führungspersönlichkeiten in Zukunft verfügen?

Weibel:

Zuerst stellt sich die Frage, was Zukunft ist. Karl Popper vertrat die Meinung, dass Zukunft grundsätzlich unvorhersehbar ist und einen Raum von Möglichkeiten eröffnet. Jeder Entscheid, den wir treffen, beruht auf einer Annahme der Zukunft. Es ist davon auszugehen, dass die Diskontinuitäten noch zunehmen werden. Wenn wir in der Retrospektive Zukunftsprognosen betrachten, stellen wir fest, dass viele nicht zutrafen und andere Ereignisse eingetroffen sind, mit denen man nicht gerechnet hat. Es gibt allerdings Trends, deren Auswirkungen absehbar sind, ich denke dabei zum

Beispiel an die Demografie und die Digitalisierung, die in nächster Zeit grosse Auswirkungen auf die Gesellschaft haben werden.

Drei Bereiche erscheinen mir entscheidend für die zukünftige Führung: Kultur, Strategie und Organisation und zwar in dieser Reihenfolge. Ich bin zur Überzeugung gelangt, dass Kultur der wichtigste Faktor ist. Unter Kultur verstehen wir Werte- und Verhaltensmuster innerhalb einer definierten Organisation. Die grossen Unterschiede, zum Beispiel zwischen verschiedenen Ländern, entstehen wegen unterschiedlichen Religionen und den historischen Entwicklungen. Sogar innerhalb der Schweiz ist zum Beispiel die Machtdistanz zwischen dem französisch sprechenden Teil der Schweiz eine andere als in der Deutschschweiz. Führungskultur kann man mit verschiedenen Gegensatzpaaren darstellen: 1. Fairness - Angst, 2. Vertrauen - Kontrolle, 3. Verantwortung - Gleichgültigkeit, 4. Autonomie - Abhängigkeit, 5. Dezentral - Zentral, 6. Streitkultur - Hörigkeit und 7. Agil - Träge. Eines der weitverbreitetsten aber schlechten Führungsinstrumente ist die Angst. Die wichtigste Frage für die Führung lautet: Wie kann die Kultur verbessert werden?

Eine weitere Fähigkeit, über die Führungspersonen in Zukunft verfügen müssen, ist die Agilität. Dies umso mehr, als dass die Voraussagbarkeit der Zukunft abnehmen wird.

Zentral ist natürlich auch die Strategie. Dabei handelt es sich um einen Prozess, der im Wesentlichen normiert ist. Dazu passt der Spruch: Wer zu früh ist, verliert Hemd und Hose, wer zu spät kommt, verliert den Markt. Bei der anstehenden Einführung der Elektromobile zeigt sich zum Beispiel, wie schwierig es ist, die richtige Strategie zu entwickeln. Diese Fahrzeuge haben den Vorteil, dass sie keine Getriebe brauchen, doch gerade die Kälteperiode im Januar 2017 hat gezeigt, dass sich die Reichweite der Batterien bei tiefen Temperaturen stark reduziert.

Schliesslich geht es in der Führung auch um Organisation. Hier gibt es das Stichwort Holokratie, dabei geht es nicht um Hierarchie, sondern um eine breite Partizipation am Entscheidungsprozess. Dezentralisierung ist ebenfalls sehr wichtig. Gerade wenn gespart werden muss, geht das oft mit einer Zentralisierung einher. Dabei sind solche Einsparungen nur vordergründig, denn die Zentralisierung führt zu schwerfälligen Command- und Kontrollstrukturen.

Zudem muss sich zukünftige Führung auch mit der Digitalisierung auseinandersetzen, davon bleibt niemand verschont. Sie hat, als Beispiel dafür sei der Medienmarkt erwähnt, bereits Einsatzbussen und den Abbau von Arbeitsplätzen zur Folge.

Zukünftige Führung darf sich zudem weder der Neomanie hingeben noch auf Fixierung des Status-Quo setzen, denn beides ist falsch. Doch die richtige Strategie zu finden ist unglaublich schwierig. Jede Unternehmung muss sich die Frage stellen: Wie sieht das Start-up-Modell aus, das mein Unternehmen vernichtet?

2. Frage:

Teilen Sie die Ansicht, dass die Komplexität in Zukunft zunimmt und darum zukünftige Entwicklungen noch unberechenbarer werden?

Weibel:

Ich teile diese Meinung. Die Weltlage ist höchst instabil. Das Finanzsystem beispielsweise ist aufgebläht und darum wie eine Zeitbombe. Es ist davon auszugehen, dass Diskontinuitäten zunehmen werden. Darauf muss man sich mit agilem Verhalten einstellen.

3. Frage:

Worin besteht für Sie die Kunst der Führung?

Weibel:

Ich bin der Meinung, dass die Kunst darin besteht, das Muster (Patern Recognition) einer komplexen Ausgangslage zu erkennen, auf die entscheidenden Parameter zu reduzieren und die Erkenntnisse den Mitarbeitenden überzeugend zu vermitteln. Also das Geheimnis der Rede. Sachverstand, Leidenschaft und Einfachheit waren schon in der antiken Rhetorik die Eigenschaften eines guten Redners. Man muss den Unterstellten Hoffnung geben. Führung ist Transfer von Emotionen und Verzicht auf alles Überflüssige. Leider muss man eingestehen, dass soziale Kompetenz nicht unbedingt entscheidend ist. Wenn es wirklich um die Sache geht, ist die soziale Kompetenz das Unwichtigste, was man sich vorstellen kann. Ein Fussballtrainer kann seinen Job aufgeben, wenn der Erfolg, der Glaube und die Gefolgschaft der Mannschaft

fehlen. Er muss gehen, auch wenn er sich noch so sozial verhält. Die eleganteste Methode, um Erfolg zu haben, ist ein gutes Projekt. Dazu ein Beispiel: Die Luzerner Kantonalbank hat ihr Verhalten zu den Kunden grundlegend verändert. Früher wurden die eigenen Produkte entwickelt und dann vermarktet. Die neue Positionierung stellt nun aber die Kundenbedürfnisse in den Vordergrund. Mit diesem Strategiewechsel hatte sie Erfolg.

4. Frage:

Glauben Sie, dass eine Führungsperson über profunde Sachkenntnisse in mindestens einem Bereich ihrer Unternehmung verfügen muss, um erfolgreich zu führen?

Weibel:

Es ist tatsächlich so, dass die Führungsperson die entscheidenden Bereiche ihrer Unternehmung wirklich kennen muss. Ich kenne zum Beispiel keinen erfolgreichen Chef einer KMU der seinen Betrieb nicht wirklich kennt. Ich bin überzeugt, dass ein Vorgesetzter in einem technischen Betrieb ohne IT- Kenntnisse auf verlorenem Posten ist.

5. Frage:

Wie schätzen Sie die „Generation Y“ ein, die offenbar andere Prioritäten setzt als die früheren Generationen?

Weibel:

Es gibt einen wichtigen Unterschied zwischen der „Generation Y“ und früheren Generationen, nämlich das digitale Verständnis. Es unterteilt die Leute in „Digital Immigrants“ und „Digital Natives“. Wenn es um die Frage geht, welches Start-up ruiniert unser Geschäft, würde ich für die Beantwortung dieser Frage eine Person aus der jungen Generation hinzuziehen. Auch für die Kommunikation in Social Media, würde ich junge Leute beiziehen. Sonst halte ich wenig von dieser pauschalen Einteilung in „Digital Natives“ und frühere Generation. Vielleicht sind Studenten an der Uni heute etwas braver und angepasster als wir es waren, sonst bin ich aber ehrlich gesagt nicht sehr beeindruckt von der Leistung. Anders ist es in der Fachhochschule, wo ich auch unterrichte. Diese Studenten sind motiviert, leisten viel und haben einen

ungeheuren Arbeitsdruck. Insgesamt lassen sich, abgesehen von den erwähnten Unterschieden, kaum Differenzen zwischen den Generationen feststellen.

6. Frage:

Halten Sie es für möglich, dass das veränderte wirtschaftliche Umfeld einen Unterschied macht? Die vorletzte und letzte Generation ist noch in viel bescheideneren Verhältnissen aufgewachsen.

Weibel:

Da bin ich gegenteiliger Meinung. Es ist gerade umgekehrt, die heutigen Jugendlichen haben es viel, viel schwieriger, was die wirtschaftlichen Perspektiven und ihre Rolle in der Gesellschaft anbelangt. Etwas ist aber anders, zu meiner Zeit wäre es niemandem eingefallen, eine Firma zu gründen, heute haben viele ein unternehmerisches Flair. Das ist eine Folge der Start-up-Bewegung. Heute kann man mit wenig Kapital eine Firma gründen. Diese Tendenz finde ich positiv.

7. Frage

Möchten Sie noch etwas ergänzen?

Weibel:

Abschliessend möchte ich festhalten, dass die Kultur das Entscheidende ist. Meine befriedigendste Tätigkeit war immer die Führung in einem verschworenen Team, weit ausserhalb der Komfortzone, wo man gemeinsam hart arbeitete und darum meist auch hoch gesteckte Ziele erreichte.

Vielen Danke für das interessante Gespräch.

Anhang 7: Interview mit Herrn Andreas Wieland (CEO des Medizinaltechnologiekonzerns Hamilton)

Ergebnisprotokoll des Interviews mit Andreas Wieland in Bonaduz vom 17.02.2017, 13 55 bis 15 15 Uhr

Aufgezeichnet von Hans Peter Michel.

Andreas Wieland ist CEO des Medizinaltechnologiekonzerns Hamilton, der weltweit ca. 3000 Mitarbeitende beschäftigt. Hamilton gilt als innovativer Konzern, der im Bereich Forschung und Entwicklung von modernsten Geräten in der Medizinaltechnik, Genetik und Laborautomation international einen Spitzenplatz einnimmt.

1. Frage:

Was macht gute Führung in Zukunft aus?

Wieland:

Die Sinnfrage ist entscheidend. Warum stehe ich am Morgen auf? Welche Motivation habe ich? Dazu ein Beispiel: Wenn ein Rudel hungriger Wölfe einen Hirsch sieht, dann musst du sie nicht motivieren. Sie brauchen keine weitere Motivation, keinen Bonus und keinen Stellenbeschrieb, sie erledigen den Job. Statt also versuchen, die Wölfe zu motivieren, muss eine Führungsperson den Hirsch darstellen. Unser Konzern hat vier Aktionäre. Wenn ich meinen Angestellten sage: „Lasst uns diese Aktionäre reich machen“, dann wäre das ein Hirsch, der den Wölfen nicht schmecken würde. Wenn ich aber meinen Leuten sage: „Wir machen High Tech, wir denken langfristig, wir wollen sozial sein, wir wollen grün sein“, dann stimmt es für die Mitarbeitenden, dann freuen sie sich am Morgen auf die Arbeit und denken nicht: „Jetzt muss ich schon wieder arbeiten gehen.“

Aus dieser Führungsphilosophie hat sich eine Führungskultur entwickelt. Unsere Führungskultur ist offen und direkt. Wir streben immer genetische Vielfalt in der personellen Zusammensetzung einer Projektgruppe an. Wir haben zwei Kerngebiete: einerseits Genetik, wir machen zum Beispiel Next Gen Sequencing, Molekular Diagnostik und Personalized Medicine. Das andere Kerngebiet ist die Digitalisierung, wir stellen Sensoren, Roboter, Software Apps, Artificial Intelligence, Big Data und Mustererkennung her. Ich bin überzeugt, dass die Digitalisierung in Zukunft extrem wichtig werden wird. Weil wir Produkte entwickeln, die in fünf bis sieben Jahren zur Anwendung kommen werden, wissen wir, in welche Richtung die Entwicklung gehen wird. Ich gehe davon aus, dass ein heute geborenes Kind in seiner beruflichen Laufbahn bis zu sieben Mal den Job wechseln wird und fünf von diesen sieben heute noch nicht einmal definiert sind. Das heisst, dass die Führungspersonen in einem viel schnelleren

Rhythmus die Angestellten auf neue Tätigkeiten und Herausforderungen einstellen müssen. Neben diesem wichtigen Aspekt der Führung sind es auch die Instrumente, die zur Verfügung stehen. Ich führe weltweit ca. 3'000 Leute. Ich führe sie über Telefon, Bildschirm und Kamera usw. Ich muss also nicht mehr mit dem Flugzeug auf der ganzen Welt herumreisen, um mit diesen Leuten zu sprechen. Ich bin überzeugt, im Jahre 2030 werden wir nicht mehr telefonieren, wir werden die Technologie zur Verfügung haben, um Hirnströme aufzuzeichnen und sie anderen direkt ins Hirn zu übertragen. Im Jahre 2030 wird nur noch etwa die Hälfte aller Berufstätigen einen festen Arbeitsplatz haben, die anderen werden nach Bedarf angestellt sein. Ich weiss, dass diese Entwicklung für viele Angestellte schwierig sein wird, wenn man sich zum Beispiel vorstellt, dass viele Büroarbeitsplätze verschwinden werden. Anders wird diese Entwicklung in der Produktion verlaufen, denn Roboter müssen auch in Zukunft programmiert werden.

2. Frage:

Glaubst Du, dass sich in Zukunft die Anforderungen an die Führung zwar ändert aber an Wichtigkeit nicht verlieren wird?

Wieland:

Da bin ich mir nicht ganz sicher, denn es ist heute schon möglich, mittels künstlicher Intelligenz Profile der Bevölkerung zu erstellen, etwa bei Wahlen, um die Wähler dann mit entsprechenden Versprechen zu überzeugen. Ich werde meinen Job als CEO so lange behalten können, als die Mitarbeitenden mir mehr vertrauen als einem Computer. Dasselbe gilt auch für Unternehmen wie Banken. Banken werden nur so lange bestehen, wie das Vertrauen in sie grösser ist als in Google.

3. Frage:

Ich gehe davon aus, dass Computer nur komplizierte Probleme lösen können und bei komplexen Herausforderungen die Führungsperson dank Gefühl, Emotion und Intuition überlegen ist. Wird sich das in Zukunft ändern?

Wieland:

In der Anwendung der Ratio ist der Computer dem Menschen überlegen. Für die emotionalen Fähigkeiten braucht es andere Systeme. Ich denke aber, dass der Computer der Zukunft auch diese Fähigkeiten haben wird.

4. Frage:

Du glaubst also, dass die Führungsperson, die dem demoralisierten Angestellten tief in die Augen schaut und ihm aufmunternd auf die Schultern klopft, durch den Computer ersetzt werden kann?

Wieland:

Die heutigen Jugendlichen ticken da anders. Der Einfluss des Internets ist für die junge Generation riesig und iPhones sind zu einem wichtigen Teil ihres Lebens geworden und ersetzen teilweise frühere soziale Strukturen.

5. Frage:

Nochmals zurück zum Handwerk der Führung: wie wichtig wird in Zukunft die fachliche Kompetenz des CEO's sein?

Wieland:

Diese Kompetenz wird sehr wichtig sein. Wenn man erfolgreich führen will, muss man das innere Feuer haben. Wir versuchen, uns den Nutzen des Produkts, das wir entwickeln wollen, vorzustellen und entfachen damit unsere Leidenschaft. Die Mitarbeitenden und Kunden spüren diese Leidenschaft und lassen sich anstecken. Emotionen wirken im Positiven wie im Negativen. Ohne grosses Fachwissen kann man aber den Glauben der Angestellten an den Erfolg nicht entfachen. Wichtig ist, dass meine Mitarbeitenden mir zutrauen, dass ich imstande bin, die Firma erfolgreich in die Zukunft zu führen.

6. Frage:

Wie wichtig ist in diesem Zusammenhang die soziale Kompetenz der Führungsperson?

Wieland:

Ich glaube, diese Fähigkeit hat eine untergeordnete Bedeutung. Die Leute wollen einen sicheren Arbeitsplatz und nicht in erster Linie einen lieben Chef. In der Unternehmenskultur definiert sich, wie wir miteinander umgehen. Als ich hohe Ziele vorgab, glaubte am Anfang niemand, dass wir diese erreichen. Als die Firma aber diese und noch ehrgeizigere Vorgaben umsetzen konnte, begannen die Mitarbeitenden an die Umsetzbarkeit meiner Zielsetzungen zu glauben. Vertrauen ist die Überzeugung, die anstehenden Aufgaben mit dem Chef zusammen erledigen zu können, das hat mit Empathie eigentlich nichts zu tun. Dazu kommt, dass die Mitarbeitenden zwar Sachverhalte beurteilen können, die direkt mit ihrer Funktion im Zusammenhang stehen, aber kaum die übergeordneten strategischen Konzepte beachten.

7. Frage

Wenn die Führungsaufgaben in Zukunft immer komplexer werden, dann gibt es wohl auch verschiedene Möglichkeiten, mit diesen komplexen Herausforderungen umzugehen?

Wieland:

Das stimmt. Die Angestellten gewöhnen sich an einen Führungsstil und haben grosse Schwierigkeiten, wenn sich dieser zum Beispiel bei einem Jobwechsel ändert. Ich glaube aber, dass in der Forschung ein kooperativer und nicht direkter Führungsstil zum Erfolg führt. Es ist kaum möglich, hochqualifizierte Leute zu halten, wenn das Umfeld nicht stimmt und sie nicht die nötige Freiheit haben. Das gilt auch für Teams mit genetischer Vielfalt. Ich vermute, es wird noch lange dauern, bis Computer diese Vielfalt von Meinungen in der Qualität eines Teams lösen kann.

8. Frage:

Ein erfahrener Leader ist in der Lage, eine komplexe Situation zu vereinfachen und Muster zu erkennen. Glaubst Du, dass dazu in Zukunft auch Computer in der Lage sind?

Wieland:

Ja, ich glaube, dass die künstliche Intelligenz mehr und mehr dazu in der Lage sein wird. Stichworte wie Mustererkennung, deep learning und Big Data, sind das Öl der Zukunft.

9. Frage:

Das heisst, dass das digitalisierte System in Zukunft den Menschen auch betreffend Emotionalität ersetzen wird?

Wieland:

Ja, das glaube ich, auch wenn das Kognitive länger dauert als das Machine Learning. Schon heute können Computer zum Beispiel auf Grund von Mustern viel besser abschätzen, ob bei der Steuererklärung geschummelt wird, ohne dass sie über konkretere Daten verfügen als ein erfahrener Steuerexperte. Ich weiss nicht, ob der Computer die Führung ersetzen wird, sicher aber wird es in Zukunft in diesem Bereich gewaltige Änderungen geben.

10. Frage:

Möchtest Du noch etwas ergänzen?

Wieland:

Mir ist der Grundsatz wichtig, dass Wertschätzung Wertschöpfung ergibt. Diese Wertschätzung wird von den Angestellten geschätzt und nicht vergessen.

Danke für das interessante Gespräch.

Anhang 8: Interview mit Herrn Beat De Coi (CEO der Sensorik-Firma Cedes)

**Ergebnisprotokoll des Interviews mit Beat De Coi in Landquart vom 21. 02. 2017,
14 30 bis 15 30 Uhr**

Aufgezeichnet von Hans Peter Michel.

Beat De Coi gründete mit seiner Frau 1986 die Firma Cedes. Das Unternehmen mit Sitz im bündnerischen Landquart ist Weltmarktführer in der Herstellung von optischen Sensoren und ist weltweit an 18 verschiedenen Standorten vertreten. 2006 gründete De Coi eine neue Firma, die optische Halbleiterchips erforscht, entwickelt und herstellt. Beide Firmen gelten als sehr innovativ und erfolgreich.

1. Frage:

Über welche Fähigkeiten müssen Führungspersonen in Zukunft verfügen?

De Coi

Das ist eine Frage der Unternehmensgrösse und kann kaum pauschal beantwortet werden. Kleinere Unternehmen werden im Gegensatz zu mächtigen Konzernen eher über den persönlichen Kontakt geführt. Darum sind die kleinen auch viel agiler als die grossen.

2. Frage:

Wenn wir davon ausgehen, dass es eine Wechselbeziehung zwischen Führung, Geführten und Umfeld gibt, hat eine Änderung der Gesellschaft auch eine Änderung der Führung zur Folge? Eine solche Änderung könnte zum Beispiel ein Generationenwechsel sein. Unterscheidet sich die „Generation Y“ von früheren Generationen?

De Coi:

Ja, die heutigen Jungen sind mehr zu Individualisten geworden. Dank den guten wirtschaftlichen Bedingungen in unseren Breitengraden steht das Gemeinsame weniger im Vordergrund und der Einzelne und seine Familie werden wichtiger. Diese Entwicklung führt auch dazu, dass für gut ausgebildete Leute Teilzeitjobs angeboten werden müssen, was von den Vorgesetzten eine grosse Flexibilität erfordert. Aussagen wie: „Mein Kind ist krank, kann ich zu Hause bleiben?“, sind Beleg dafür. Qualifizierte Mitarbeitende stellen eher das Privatleben als den Job in den Vordergrund. Ich kritisiere

diese Haltung nicht, aber es erschwert die Führung. Die „Generation Y“ hat viel mehr Möglichkeiten, sich zu entwickeln als frühere Generationen. Ich weiss nicht, wie die finanzielle Situation der Leute im Durchschnitt aussieht, da in meiner Firma zwei Drittel der Angestellten einen Hochschulabschluss hat. Die junge Generation von heute agiert spontan. Langfristige Planung ist nicht ihre Stärke, was wohl auch mit den Kommunikationsmöglichkeiten zusammenhängt. Die zahlreichen Möglichkeiten zur Kommunikation bedeuten aber auch einen gewissen Druck. Sie verfügen über zu viel Information.

3. Frage:

Führung ist Handwerk und Kunst. Teilst Du die Ansicht, dass das Handwerk der Führung durch den Einsatz von digitalen Hilfsmitteln in Zukunft bezüglich Umfang abnimmt, dafür aber die Kunst des Führens noch wichtiger wird? Oder ist es denkbar, dass ab dem Jahr 2030 der Computer die Kunst der Führung übernimmt und die Führungsperson überflüssig wird?

De Coi:

Ich glaube, dass irgendwann Computer auch den emotionalen Teil des Führens beherrschen werden, aber sicher noch nicht bis im Jahr 2034. Bis dahin ist es noch ein weiter Weg. Wir sind Zulieferer für Teile von humanoiden Robotern. Wir haben zwar bereits einen guten Stand erreicht, aber zur Führung braucht es mehr, es geht um die gesamtheitliche Erfassung der Situation. Der Vorgesetzte muss seine Leute nicht nur verstehen, sondern auch begreifen und das gilt auch für die Mitarbeitenden. Es ist anderenfalls nicht möglich, das Team zu begeistern und Vertrauen aufzubauen.

4. Frage:

Vertrauen in die Fähigkeiten oder in den Menschen?

De Coi:

Vertrauen in die Fähigkeiten des Leaders ist das Fundament, ohne geht nichts. Das Vertrauen in den Menschen ist aber entscheidend. Man spricht von „blindem Vertrauen“ und meint damit den Glauben an die Person. Darum braucht der erfolgreiche Vorgesetzte grosse soziale Kompetenz. Zwar gibt es ganz verschiedene Führungsstile, für mich ist zum Beispiel das positive Feedback meiner Leute wichtig. Eine elementare

Voraussetzung für gute Führung ist die Authentizität. Weil aber alle Führungskräfte unterschiedlich sind, ist darum auch die Art der Führung unterschiedlich.

Meine Leute haben zwar eine sehr gute Ausbildung aber wenig Praxis und bekunden darum oft Mühe im Umgang mit komplexen Situationen. Wenn Führungskräfte sehr theoretisch ausgerichtet sind, verlieren sie das Gefühl für das Ganze. Es ist also wichtig, die richtigen Leute an die richtige Position zu setzen. In diesem Zusammenhang ist es meiner Meinung nach eine Unart, dass Universitäten ihren Erfolg an Rankingpositionen messen. Viele Absolventen der in solchen Rankings sehr gut positionierten ETH (Eidgenössische Technische Hochschule) verhalten sich bei Vorstellungsgesprächen, als wüssten sie bereits über alles bestens Bescheid, obwohl ihnen doch die Lebenserfahrung zum grossen Teil noch fehlt.

5. Frage:

Wie sollte die angemessene Ausbildung für zukünftige Führungspersonen aussehen?

De Coi:

Der Vorgesetzte muss in dem Business, dem er vorsteht, zu Hause sein. Dabei geht es nicht nur um die fachliche Seite, der Chef muss auch die Funktionsweise des Marktes in seiner Branche kennen. Nur ein abgeschlossenes Studium, ohne Lebenserfahrung, genügt nicht. Kein Studium bereitet einen darauf vor, allein zu sein, Verantwortung zu übernehmen oder sich nahe am Abgrund zu bewegen. Es braucht Vertrauen in sich selbst und eine gewisse Naivität. Wenn man sich überlegt, was alles schief gehen könnte, würde man gar nicht beginnen.

6. Frage:

Was erscheint Dir im Zusammenhang mit Führung besonders wichtig?

De Coi:

Ich möchte nochmals auf die soziale Kompetenz und Authentizität zurückkommen. Ich habe es oft erlebt, dass Führungspersonen anderen gescheite Dinge ohne innere Überzeugung nachplapperten. Die Leute spüren aber, ob etwas aus dem Inneren kommt oder ob es nur nachgebetet wird. Das wird auch in Zukunft so sein, entweder du bist glaubwürdig oder du bist es nicht.

Herzlichen Dank für das interessante Gespräch.

Anhang 9: Interview mit Herrn Ulrich Zwygart (Wirtschaftsberater und ehemaliger Zweisternegeneral)

Ergebnisprotokoll des Interviews mit Ulrich F. Zwygart in Pfäffikon vom 08. 09. 2017, 15 00 bis 17 30 Uhr

Aufgezeichnet von Hans Peter Michel.

Ulrich F. Zwygart ist Honorarprofessor für Unternehmensführung an der Universität St. Gallen. Er ist ehemaliger Rechtsanwalt und Divisionskommandant der Schweizer Armee. Als Topmanager von internationalen Unternehmen war er unter anderem für ihre Führungskräfteentwicklung verantwortlich. Sein Buch *Wie entscheiden Sie?* wurde mit dem Swiss Economics Book Award 2007 ausgezeichnet. Heute berät er Verwaltungsräte und Konzernleitungen in Führungsaufgaben und lehrt Leadership / Management an der Exekutive School der Universität St. Gallen (Zwygart, 2016).

1. Frage:

Was sind nach Deiner Meinung die wichtigsten Eigenschaften über die eine Führungsperson verfügen sollte?

Zwygart:

Eine wichtige Voraussetzung ist, gerne mit Menschen zusammen zu sein. Für mich ist Führung die Fähigkeit, ein Ziel gemeinsam mit anderen Menschen zu erreichen. Ich benutze als Bild eine Waage, auf der einen Seite sind die Ziele und auf der anderen Seite die Menschen. Die Führungsperson unterscheidet sich von den anderen Mitarbeitenden dadurch, dass sie sowohl Verantwortung für die Zielerreichung als auch für die Mitarbeitenden trägt.

2. Frage:

Ist Führung lernbar?

Zwygart:

Führung ist ein Sammelbegriff für viele Aktivitäten in Hinblick auf die Zielerreichung. Dabei gibt es viele Dinge, die man lernen kann, zum Beispiel das Auftreten vor Leuten, das gelungene Gestalten einer Präsentation oder eines Meetings sowie das Führen von Feedbackgesprächen. All diese Bereiche des Managements kann man sich aneignen. Dann gibt es aber Bereiche, wie zum Beispiel Erfahrung, Erscheinung, Charisma und Authentizität, die persönlichkeitsabhängig sind und nur zum kleinen Teil gelernt werden können. Zusammenfassend kann man feststellen, dass es verschiedene Komponenten gibt, die Führung ausmachen, einen lernbaren Teil, einen Graubereich und einen durch die Persönlichkeit bestimmten Anteil.

3. Frage:

Die Darstellung der Führung könnte man in Form einer Pyramide visualisieren: Der unterste Viertel beinhaltet die Fachkompetenz, darauf baut das erlernbare Handwerk der Führung auf, darauf die nicht erlernbare Kunst der Führung und schliesslich bildet der Zufall die Spitze. Entspricht dieses Modell auch Deinen Erfahrungen?

Zwygart:

Diese Darstellung entspricht zu grossen Teilen auch meiner Meinung. Ich habe zum Beispiel einen attraktiven Posten abgelehnt, einfach, weil ich das dafür nötige Fachwissen nicht besass. Die Bereiche „Handwerk“ und „Kunst“ haben wir oben bereits angesprochen. Der „Zufall“ - Napoleon bezeichnete dies als „Fortune“, im Sinne von „Glück“ - ist ein wichtiger Bestandteil der Führung. Das Verhalten des Marktes, der Wegfall eines Konkurrenten oder die Weichenstellungen des Vorgängers, sind vom jeweiligen Leader nicht beeinflussbar und können dem Bereich „Zufall“ zugeordnet werden.

4. Frage:

Führung ist nicht nur abhängig von der Führungsperson, auch die Mitarbeitenden und die jeweilige Situation sind zu berücksichtigen. Teilst Du diese Meinung?

Zwygart:

Diese Darstellung würde ich mit zwei weiteren Bereichen ergänzen, nämlich mit „Gesellschaft“ und „Organisation“. Unter „Gesellschaft“ verstehe ich das, was uns prägt. Leute aus einem gleichen kulturellen Umfeld sind zum Beispiel auch gleichartig konditioniert, sie nehmen die Umwelt gleich wahr und reagieren darum auch ähnlich. Bei der „Organisation“ können die Unterschiede von einer Firma zur anderen sehr gross sein. Damit meine ich vor allem das Betriebsklima, also zum Beispiel wie die Mitarbeitenden denken und handeln. In gleichen Kulturkreisen gibt es ganz unterschiedliche Betriebskulturen.

5. Frage:

Trotz Deinen angebrachten Ergänzungen sind wir uns einig, dass Führung und Unterstellte sich gegenseitig stark beeinflussen. Was denkst Du, wie ändern sich die Mitarbeitenden von morgen und wie wird sich die Führung anpassen?

Zwygart:

Einerseits geht es um die Frage, ob und wie sich die zukünftige Generation gegenüber der heutigen verändert. Die „Generation Y“ ist in einem ganz anderen Umfeld aufgewachsen. Unsere Eltern gehörten zur ersten Generation, die während des grössten Teils ihres Lebens keine Angst vor Kriegen haben mussten. Unsere Generation ist in kontinuierlich zunehmendem Wohlstand aufgewachsen. Zusammen mit dem fortschreitenden, technischen Fortschritt, mit Computerisierung und Digitalisierung, hat sich das Umfeld stark verändert. Diese neue Ausgangslage hat erheblichen Einfluss auf das Verhalten der Menschen und das wiederum beeinflusst Führung.

6. Frage:

Um auf die Führungspyramide zurück zu kommen, bist Du der Ansicht, dass in Zukunft das Handwerk der Führung dank digitalen Hilfsmitteln weniger wichtig sein wird?

Zwygart:

Das Handwerk wird sich verändern. Besonders die zunehmende Vernetzung und die Möglichkeit, weltweit in Echtzeit zu kommunizieren, sind eine neue Chance und eine Herausforderung. Wenn noch bis vor einigen Jahren der Patron Informationen sammelte und dann Aufträge verteilte, ist heute ein CEO in erster Linie für das Führen von Teams verantwortlich. Die Mitglieder dieser Teams sind Spezialisten aus ganz verschiedenen

Kulturen. Diese Leute sind nicht oder nicht nur Befehlsempfänger, sondern Fachleute, die den Vorgesetzten mit Informationen versorgen. In periodisch stattfindenden Besprechungen, die oft mittels Videokonferenzen geführt werden, erarbeitet die Konferenz die Grundlagen für das sinnvollste Vorgehen. Der Vorgesetzte wandelt sich also vom befehlenden Chef zum koordinierenden Mitglied von verschiedenen Teams. Dezentralisierung, Selbstregulierung und flache Hierarchien sind dazu passende Stichworte. Die Erkenntnis, dass es die Spezialisten sind, die über das Fachwissen verfügen, hat letztlich zu diesem Philosophiewechsel geführt.

7. Frage:

Wird andererseits die Kunst des Führens in Zukunft an Bedeutung noch zunehmen?

Zwygart:

Die Kunst des Führens wird noch wichtiger in Kombination mit dem Handwerk. In den nächsten 10 bis 15 Jahren wird nach wie vor der Mensch entscheiden. Er wird dafür immer bessere elektronische Entscheidungshilfen haben. Insbesondere wird auch in Zukunft der gute Vorgesetzte selbst kommunizieren. Der Mensch ist ein soziales Wesen und kann nur dank der Zuwendung der anderen überleben. Dieses Bedürfnis ist in unseren Genen angelegt und kann kaum von einer künstlichen, anonymen Stimme ersetzt werden. In diesem Zusammenhang stellt sich eher die Frage, ob es in Zukunft überhaupt noch Menschen braucht, um Ziele zu erreichen. Vielleicht bezieht der Mensch künftig ein Grundeinkommen und die Arbeit wird von Computern und Robotern gemacht. Allerdings gilt es zu beachten, dass Arbeit sinnstiftend ist, Menschen brauchen eine Beschäftigung. Diese Tatsache wird grosse soziale Auswirkungen haben. Die Verhinderung von körperlichem und geistigem Zerfall kann nur durch regelmässige Nutzung der vorhandenen Fähigkeiten verhindert werden. Ich bin mir nicht ganz sicher, ob die junge Generation die dazu nötige Selbstdisziplin aufbringt.

8. Frage:

Teilst Du die Ansicht, dass es ganz unterschiedliche Ausformungen der Kunst der Führung gibt, dass aber alle erfolgreich sein können, solange die Führungsperson die Authentizität nicht verliert?

Zwygart:

Ja. Wie oben angesprochen, ist das die Kultur der Organisation, die ganz unterschiedlich ausfallen kann und trotzdem vergleichbare Leistungen erbringt.

9. Frage:

In der Führung gilt es, komplizierte und komplexe Aufgaben zu lösen. Um komplexe Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es der Erfahrung und der Intuition, dem Bauchgefühl. Kannst Du dieser Sichtweise zustimmen?

Zwygart:

Ja, absolut. Das zeigt sich bei jeder Entscheidung. Die Entscheidung setzt sich zusammen aus Entscheidungsfindung, Entscheidung und schliesslich der Umsetzung. Jede Entscheidung ist in die Zukunft gerichtet. Weil aber die Zukunft ungewiss ist, muss die Führungsperson bereit sein, Entscheidungen bei der Umsetzung der Realität anzupassen, statt Fehlentscheide einfach auszusitzen. Zusätzlich lohnt es sich, zu beobachten und bescheiden zu bleiben.

10. Frage:

Was ist Dir beim Thema Führung besonders wichtig?

Zwygart:

Führung ist ein Bestandteil des Lebens. Führung findet überall statt. Trotzdem habe ich den Eindruck, dass die Wichtigkeit der Führung in der Gesellschaft zu wenig wahrgenommen wird. Führung ist keine exakte Wissenschaft; was sich in einen Fall bewährt, kann in einem anderen Umfeld ein Misserfolg sein. Wichtig ist für alle Führungspersonen, dass sie lernen zu reflektieren und die stets anwesende Ungewissheit und Unwissenheit zu akzeptieren, bescheiden zu bleiben und Verantwortung zu übernehmen.

Vielen Dank für das interessante Gespräch.

Anhang 10: Interview mit Frau Eveline Widmer-Schlumpf (2008 bis 2015 Mitglied des Schweizerischen Bundesrates)

Ergebnisprotokoll des Interviews mit Eveline Widmer-Schlumpf in Chur vom 01. 10. 2018, 10 00 bis 11 30 Uhr

Aufgezeichnet von Hans Peter Michel.

Eveline Widmer-Schlumpf war vom 1. Januar 1999 bis zur Wahl in den Bundesrat Regierungsrätin des Kantons Graubünden. Ab dem 1. Januar 2008 bis Ende Dezember 2015 war sie Mitglied des Schweizerischen Bundesrates. Bis Oktober 2010 stand sie dem Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartements (EJPD) und anschliessend dem Eidgenössischen Finanzdepartement (EFD) vor. Am 14. Dezember 2011 wurde Frau Widmer-Schlumpf von der Vereinigten Bundesversammlung für das Jahr 2012 zur Bundespräsidentin gewählt. Seit dem 1. April 2017 ist Frau Widmer-Schlumpf Stiftungsratspräsidentin von Pro Senectute, einer schweizweit tätigen Fach- und Dienstleistungsorganisation für Altersfragen.

1. Frage:

Was ist das Wichtigste in der Führung?

Widmer-Schlumpf:

Wichtig in der Führung ist, sich zu entscheiden. Die Kunst besteht darin, gute und nachvollziehbare Entscheide zu treffen, auch wenn nicht alle Fragen restlos geklärt sind. Ich wünschte von meinen Chefs der grossen Abteilungen jeweils einen zeitgerechten Entscheid, selbst wenn trotz seriösen Abklärungen nicht zu 100% sicher war, dass sich der Entscheid auch so wie geplant umsetzen liess. Es ist aber wichtig, dass man den Mut hat zu einem späteren Zeitpunkt Korrekturen vorzunehmen, wenn sich dies als notwendig erweist.

2. Frage:

Was meinst Du, ist Führung lernbar?

Widmer-Schlumpf:

Zum Teil ist Führung lernbar. Mir war es auf Kantons- und auf Bundesebene zum Beispiel wichtig, mit den involvierten Abteilungsleitern die anstehenden Aufgaben zu besprechen. Ich wollte von ihnen jeweils auch eigene Vorschläge zur Lösung bestehender Probleme und Fragen. In diesen Meetings war sachliche Kritik erwünscht. Kritische Leute waren mir immer lieber als notorische Ja-Sager. Lernbar ist auch das Zuhören. Als Exekutivpolitikerin soll man sich die Argumente der verschiedenen Kreise anhören, abwägen und Lösungsvorschläge erarbeiten, die im Gleichgewicht sind und von einer Mehrheit akzeptiert werden.

3. Frage:

Für die Visualisierung meiner Hypothesen benutze ich eine Führungspyramide, bei der die Basis der Führung die fachliche Kompetenz ist. Siehst Du die fachliche Kompetenz ebenfalls als Grundlage der Führung?

Widmer-Schlumpf:

Die fachliche Kompetenz ist wichtig. Ich habe dies bereits als Mitglied der Bündner Kantonsregierung erlebt. Als gelernte Juristin hätte ich speziell für das Justizdepartement solide Voraussetzungen gehabt. Ich übernahm aber das Finanzdepartement, obwohl ich damals im Steuerrecht noch nicht sattelfest war. Ich habe mich dann in den ersten Monaten meiner Regierungstätigkeit intensiv mit Steuern befasst. Ich wollte in der Lage sein, den Steuerfachleuten die richtigen Fragen zu stellen. Bei all den folgenden Finanzdebatten und auch später als Bundesrätin waren meine in der Zeit als Finanzdirektorin des Kantons Graubünden erworbenen Kenntnisse für mich sehr wichtig. In der täglichen politischen Arbeit gibt Fachkompetenz Sicherheit.

4. Frage:

Teilst Du die Ansicht, dass Führung auch Führung von sich selbst beinhaltet?

Widmer-Schlumpf:

Ja, in dem Sinn, dass Argumente, die den eigenen Vorstellungen widersprechen, unvoreingenommen analysiert und allenfalls auch übernommen werden, sollten sie sich als stärker erweisen. Unterschiedliche Meinungen und Argumente haben mich immer angespornt, gute Lösungen zu finden. Mir war es immer wichtig, mit meinen politischen

Gegnern korrekt und ohne Animositäten umzugehen. Es gehört zu einer professionellen Arbeitsweise, dass man sich auf die Sache konzentriert, die Emotionen und Empfindlichkeiten weglässt und nicht Personen verunglimpft. Diese Haltung habe ich vorgelebt und habe sie auch von meinen Mitarbeitenden eingefordert. Ich lernte damit zu leben, dass meine politischen Gegner von mir sagten, dass man mit mir gut reden könne, mich aber gelegentlich harsch kritisierten, sobald ein Mikrofon in der Nähe war.

5. Frage:

Was ist Deine Meinung zum Bereich „Kunst der Führung“?

Widmer-Schlumpf:

Man kann tatsächlich nicht alles lernen, was gute Führung ausmacht. Eine Werthaltung kann man kaum lernen, sie hängt sehr stark mit dem eigenen Selbstverständnis zusammen. Mich selbst zu sein und mich auch so zu verhalten, war mir immer wichtig. Ich war in meiner Bundesratszeit meist mit dem Zug unterwegs und hatte dabei zahlreiche schöne, zum Teil auch amüsante Begegnungen. Es ist sehr positiv, dass dies in der Schweiz problemlos möglich ist.

Führungsverantwortung zu haben ist zeitlich begrenzt und nur ein Lebensabschnitt, es gibt ein Davor und Danach. Je weniger wichtig man sich während seiner Amtszeit nimmt und je normaler man sich organisiert, desto einfacher fällt einem das Leben danach. Das heisst nicht, dass ich nicht gerne Bundesrätin gewesen bin. Repräsentation war zwar nicht meine liebste Aufgabe aber ich durfte dank meinem Amt viele interessante Menschen kennenlernen. Der Politiker, der auf mich den grössten Eindruck gemacht hat, war der damalige deutsche Finanzminister Wolfgang Schäuble. Mich beeindruckten seine Erfahrung und seine Gelassenheit. Wir haben uns regelmässig getroffen und ausgetauscht. Aber auch mit Persönlichkeiten wie dem deutschen Bundespräsidenten Joachim Gauck und dem Finanzminister von Singapur Tharman Shanmugaratnam habe ich mich sehr gut verstanden.

6. Frage:

Gehört Deiner Meinung nach auch der Zufall oder das Glück zur Führung?

Widmer-Schlumpf:

Zufall oder Schicksal haben meine Karriere immer wieder begleitet. Als ich in den Bundesrat gewählt wurde, übernahm ich das Justizdepartement, das ich gerne führte und für das ich als Juristin auch die erforderlichen Voraussetzungen hatte. Doch als ehemalige Finanzministerin des Kantons Graubünden hatte ich nach wie vor einen besonderen Draht zu den Finanzen. Als ich im Jahre 2008 als Stellvertreterin des Vorstehers des Finanzdepartements Hans-Rudolf Merz vorübergehend auch für den Finanzbereich zuständig war, kam mir meine Erfahrung im Finanzbereich zugute. Es war denn wohl auch keine grosse Überraschung, dass ich nach dem Rücktritt von Kollege Merz im Jahre 2010 das Finanzdepartement übernahm. Das hat, wenn man so will, wohl auch mit „Schicksal“ zu tun.

7. Frage:

Du hast als erste Bundesrätin die bisherige Behandlung des steuerlichen Bankgeheimnisses in Frage gestellt. Entsprach dies Deiner Werthaltung?

Widmer Schlumpf:

Das steuerliche Bankgeheimnis hatte nicht nur zur Folge, dass ungesteuerte ausländische Gelder in die Schweiz verschoben wurden, es wurden auch Gelder in Milliardenhöhe aus der Schweiz ungesteuert ins Ausland transferiert. Es war für mich eine Frage der Gerechtigkeit und der Werthaltung, dieses Verhalten zur Diskussion zu stellen.

8. Frage:

Glaubst Du, dass sich in Zukunft das Verhalten der Führungspersonen ändern wird?

Widmer-Schlumpf:

Ich könnte mir vorstellen, dass in gewissen Bereichen in wenigen Jahren dem Auftritt nach aussen noch höhere Priorität eingeräumt wird, das „Verkaufen“ noch grössere Bedeutung bekommt. Aufgrund meiner Erfahrung bin ich aber der Ansicht, dass es wichtig ist, dass Führungspersonen immer auch Fachkompetenzen haben. Das zu verstehen, was die Mitarbeitenden machen, ist für mich zentral und m. E. auch wichtig für die Akzeptanz der Führungsperson bei den Mitarbeitenden.

9. Frage:

Das Handwerk der Führung wird sich in Zukunft den neuen Gegebenheiten anpassen, auch müssen Angestellte mit hoher Fachkompetenz weniger intensiv geführt werden. Wie sieht es aber mit der Kunst der Führung aus, wird dieser Bereich noch wichtiger werden?

Widmer-Schlumpf:

Es braucht eine direkte Führung der direkt unterstellten Mitarbeitenden. Sie sollen die Nähe zu ihren Vorgesetzten spüren und sich verstanden fühlen.

10. Frage:

Möchtest Du noch etwas erwähnen, das Dir besonders wichtig ist oder noch nicht thematisiert wurde?

Widmer-Schlumpf:

Vielleicht noch dies: Für mich ist für eine erfolgreiche Führung das Vertrauen auf beiden Seiten besonders wichtig. Wenn Fehler passieren, muss sich die Chefin oder der Chef hinstellen und Verantwortung übernehmen. Ich habe in jungen Jahren von meinem Vater gelernt, dass Selbstvertrauen eine doppelte Bedeutung hat: Vertrauen in sich selbst und selber Vertrauen haben in Dritte. Für mich war Führen auf der Basis dieses doppelten Vertrauens elementar wichtig.

Vielen Dank für das interessante Gespräch.

Anhang 11: Fragebogen der quantitativen Befragung

Geschätzte Damen und Herren

Was macht gute Führung aus und werden sich die Anforderungen daran in Zukunft verändern?
Ich bin Jahrgang 1954 und habe mich trotz meines reiferen Alters entschlossen, an der Ludwig Maximilians Universität in München eine Dissertation über die Anforderungen an zukünftige Führungspersonen zu schreiben.

Für die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen möchte ich u.a. eine quantitative Umfrage zum Thema Führung durchführen. Dabei bin ich auf möglichst viele Teilnehmende angewiesen.

Ich bitte Sie deshalb darum, sich knapp 15 Minuten Zeit zu nehmen und den beiliegenden Fragebogen auszufüllen.

Mit herzlichem Dank im Voraus

Hans Peter Michel

Mail: hanspeter-michel@bluewin.ch

Handy-Nr. 079 798 20 52

1. Frage

Sind Sie der Meinung, dass Führung (*Führung ist die Beeinflussung der Gruppe, um ein definiertes Ziel gemeinsam zu erreichen*) je nach Situation, Ausbildungsstand und Erfahrung der Unterstellten sehr unterschiedlich sein kann?

- stimme vollständig zu
- stimme eher zu
- stimme eher nicht zu
- stimme überhaupt nicht zu.

2. Frage

Kreuzen Sie bitte diejenige Aussage an, die Ihrer Meinung nach am stärksten zutrifft.

- Mitarbeitende zu führen ist eine Begabung
- Mitarbeitende zu führen ist zum grossen Teil Begabung
- Mitarbeitende zu führen ist zu gleichen Teilen Begabung und lernbar
- Mitarbeitende zu führen ist zum grössten Teil lernbar
- Mitarbeitende zu führen ist lernbar.

3. Frage

Wie beurteilen Sie folgende Aussage?

„Wissen und Können (betriebswirtschaftliche und technische Kenntnisse bezogen auf den Betrieb) sind unverzichtbare Voraussetzungen jeder erfolgreichen Führung.“

- stimme vollständig zu
- stimme eher zu
- stimme eher nicht zu
- stimme überhaupt nicht zu.

4. Frage

Über welche Kompetenzen muss eine Führungsperson Ihrer Meinung nach verfügen?

Kreuzen Sie bitte diejenige Aussage an, die Ihrer Meinung nach am stärksten zutrifft.

- Es ist nicht nötig, dass die oder der Vorgesetzte über fachliche Kompetenz verfügt.
- Ein minimales Grundwissen der oder des Vorgesetzten über die verschiedenen Arbeitsbereiche im Betrieb genügt.
- Es ist nötig, dass die oder der Vorgesetzte alle Arbeitsbereiche etwa gleich gut kennt.
- Wenn die oder der Vorgesetzte in einem Arbeitsbereich Spezialist/-in ist, genügt das.
- Es genügt, wenn die oder der Vorgesetzte Spezialist/-in ist in einem Arbeitsbereich und eine gute Übersicht über die anderen Bereiche hat.

5. Frage

Sind Sie der Meinung, dass die Führung vom Zufall beeinflusst wird?

- ja
- nein.

6. Frage

Wird die fachliche Kompetenz (also die betriebswirtschaftlichen und technischen Kenntnisse) von Führungspersonen Ihrer Meinung nach in Zukunft (von heute an bis in 20 Jahren) durch die Digitalisierung

- ...wichtiger werden
- ...gleich wichtig bleiben
- ...gleich wichtig bleiben, es wird sich aber verändern
- ...weniger wichtig werden.

7. Frage

Angenommen, Führung ist zum Teil ein erlernbares Handwerk (Auftragserteilung, Kontrolle, Korrektur, Organisation usw.). Welche der vorgeschlagenen Aussagen trifft mit der Zunahme der Digitalisierung Ihrer Meinung nach am stärksten zu?

- Das Handwerk der Führung wird immer wichtiger werden.
- Das Handwerk der Führung wird etwa gleich wichtig bleiben wie heute.
- Das Handwerk der Führung wird gleich wichtig bleiben, es wird sich aber verändern.
- Das Handwerk der Führung wird immer unwichtiger.

8. Frage

Angenommen, Führung ist zum Teil eine Kunst, die nicht lernbar ist (Talent, Menschen zu führen, Menschlichkeit, Empathie). Welche der vorgeschlagenen Aussagen trifft mit der Zunahme der Digitalisierung Ihrer Meinung nach am ehesten zu?

- Die Kunst der Führung wird immer wichtiger werden.
- Die Kunst der Führung wird etwa gleich wichtig bleiben wie heute
- Die Kunst der Führung wird gleich wichtig bleiben, sie wird sich aber verändern.
- Die Kunst der Führung wird immer unwichtiger werden.

9. Frage

Wird der Zufall (nicht voraussehbare Entwicklung) Ihrer Meinung nach in Zukunft in der Führung

- ...eine wichtigere Rolle spielen
- ...gleich wichtig sein
- ...weniger wichtig werden?

10. Frage

Betrachten Sie die nebenstehende Grafik einer Ernährungspyramide. Sie ist so aufgebaut, dass die jeweils untere Ebene die Basis für den weiteren Aufbau der Ernährung darstellt. Kohlenhydrate bilden also die Basis der Ernährung, darauf aufbauend sind Früchte und Gemüse usw.

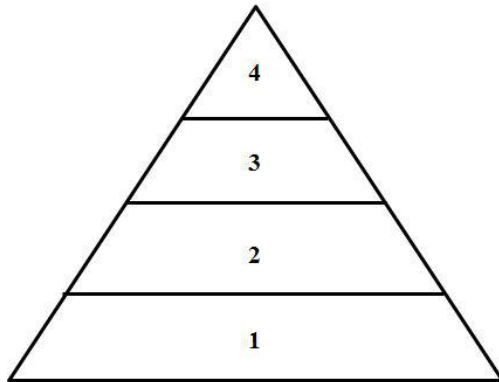


Welche Eigenschaft einer Führungsperson, die einen Konzern führt, bildet Ihrer Meinung nach die Basis und welches sind die darauf aufbauenden Voraussetzungen, über die eine Führungsperson verfügen sollte?

Versuchen Sie, die vier folgenden Stichworte (*Zufall, Wissen, Kunst und Handwerk*) in der Führungspyramide nach demselben Muster wie die Ernährungspyramide einzuteilen (1-4).

Dabei bedeutet:

- | | |
|----------|---|
| Zufall | wenn für ein einzelnes Ereignis oder das Zusammentreffen mehrerer Ereignisse trotz beliebig vieler Informationen keine kausale Erklärung gegeben werden kann. |
| Wissen | Profunde Kenntnis der Materie (betriebswirtschaftliche und technische Kenntnisse bezogen auf den Betrieb) |
| Kunst | Talent, Menschen zu führen (Menschlichkeit, Empathie, Gefühl für das richtige Verhalten) |
| Handwerk | methodische Verhaltensweisen (Auftragserteilung, Kontrolle, Korrektur, Organisation usw.). |



1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

11. Frage

Wird die Ausübung Ihres Berufes mit der Zunahme der Digitalisierung Ihrer Meinung nach

- ...komplexer, also unberechenbarer werden
- ...gleich komplex bleiben
- ...weniger komplex werden?

12. Frage

Werden Hierarchieebenen in den Unternehmen (Führungsperson - Mitarbeitende) im künftigen Arbeitsumfeld Ihrer Meinung nach

- ...ausgeprägter sein
- ...gleich bleiben
- ...weniger ausgeprägt sein?

13. Frage

Sehen Sie die Digitalisierung in Ihrem Beruf eher als Chance oder als Risiko?

- als Chance
- eher als Chance
- eher als Risiko
- als Risiko.

14. Frage

Halten Sie es grundsätzlich für möglich, dass Führung von Computern übernommen werden kann (künstliche Intelligenz)?

- Ja, das kann ich mir gut vorstellen.
- Ja, zum grossen Teil, aber nicht vollständig.
- Nur zu einem kleinen Teil.
- Nein, an der Führung wird sich nichts ändern.

15. Frage

Welche Eigenschaften oder Verhaltensweisen sollte eine Vorgesetzte, ein Vorgesetzter Ihrer Meinung nach aufweisen?

Dabei bedeutet ++ wünschenswerte Eigenschaften/Verhaltensweisen und -- unerwünschte Eigenschaften/Verhaltensweisen

	++	+	-	--
autoritär	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kollegial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooperativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
menschlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mutig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
teamorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zurückhaltend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Frage

Was denken Sie, warum gelingt es einigen Führungspersonen, die Mitarbeitenden zu motivieren, zu begeistern und zu zusätzlichen Leistungen anzuspornen und anderen nicht? Bewerten Sie bitte die folgenden Aussagen:

Es gelingt denjenigen Führungspersonen, die

	stimme vollständig zu	stimme zu	eher	Stimme nicht zu	eher	stimme zu	nicht
...über eine hohe Sozialkompetenz verfügen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
...die besten Argumente haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
...am besten kommunizieren können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
...das „gewisse Etwas“ haben, das sich nicht fassen lässt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Nicht die Führungsperson, sondern die Entlohnung ist entscheidend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

17. Frage

Kreuzen Sie die Aussage an, die Ihrer Meinung nach am zutreffendsten ist. Bei qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitenden

- ... ist der Einfluss der Führung wichtiger als bei unerfahrenen und weniger qualifizierten Mitarbeitenden
- ... bleibt der Einfluss der Führung gleich wichtig
- ... ist der Einfluss der Führung weniger wichtig.

18. Frage

Haben es die sogenannten Digital Natives (Jahrgang 1980 und jünger) Ihrer Meinung nach bei der Ausübung ihres Berufes einfacher oder schwieriger als ihre Eltern?

- viel einfacher
- etwas einfacher
- unverändert
- etwas schwieriger
- viel schwieriger.

19. Frage

Welche Position bevorzugen Sie in einem Betrieb bei gleicher Entlohnung?

- Führungsposition
- Fachspezialistin/Fachspezialist
- Angestellte/Angestellter mit wenig Verantwortung
- Temporär Angestellte/Angestellter.

20. Frage

Was ist oder wird für Sie im Berufsleben, unabhängig vom Lohn, wichtig sein? Bitte bewerten Sie folgende Aussagen.

	stimme vollständig zu	stimme zu	eher Stimme nicht zu	eher stimme nicht zu
Erfolg und Anerkennung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interessante Tätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gutes Betriebsklima am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible Anstellungsbedingungen mit viel Zeit für Familie und Freunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Frage

Die Digitalisierung ist zum täglichen Begleiter in allen Lebenslagen geworden. Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeiten diesbezüglich ein?

- Ich kann digitale Hilfsmittel problemlos anwenden.
- Ich finde mich in meinen täglichen Arbeitsschritten sehr gut zurecht.
- Ich arbeite damit, fühle mich aber teilweise nicht sicher in der Anwendung.
- Ich fühle mich von dieser Technologie überfordert.

22. Frage

Was denken Sie: ist „lebenslanges Lernen“ in Ihrem Beruf in Zukunft nötig?

- Ja, denn die Veränderungen in den meisten Berufen geht ständig weiter.
- Ja, aber Lernen ist nur bei Änderungen im Beruf nötig (learning on the job).
- Etwa im gleichen Umfang wie in den letzten Jahren.
- Nein, das bisher Gelernte und die Berufserfahrung genügen.
- Nein, denn dank der Digitalisierung wird das Lernen in Zukunft weniger wichtig.

23. Frage

Wie alt sind Sie?

- Jahrgang 1990 und jünger
- Jahrgang 1980 bis 1990
- Älter als Jahrgang 1980.

24. Frage

Welches Geschlecht haben Sie?

- Männlich
- Weiblich.

25. Frage

Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

- Keine weitere Ausbildung nach der obligatorischen Schule
- Noch in Ausbildung
- Berufslehre
- Gymnasium
- Universität / Fachhochschule.

26. Frage

Welche berufliche Funktion haben Sie?

- In Ausbildung
- Temporär angestellt
- Arbeitslos
- Fachangestellte / Fachangestellter
- Führungsfunktion (bis 5 Angestellte)
- Führungsfunktion (mehr als 5 Angestellte).

27. Frage

Was ich insgesamt zum Fragebogen/zum Thema noch bemerken möchte:

Anhang 12: Bemerkungen zur quantitativen Befragung

Nachfolgend werden die für die Führung relevanten Bemerkungen stichwortartig aufgelistet:

- Führen heisst Charisma
- Sozialkompetenz gehört zu den wichtigsten Faktoren der Führung
- Menschenorientierte Führung ist von grosser Wichtigkeit
- Führen heisst, die Menschen gern haben
- Führung hat eine wichtige soziale Komponente, bei der Empathie, Sanktionen und Bewahrung der Tradition, eine zentrale Rolle spielen
- Ein guter Leader ist Motivator
- Das „gewisse Etwas“, das nicht fassbar ist, ist entscheidend
- Der Umgang mit den Mitarbeitenden sowie die Sinnvermittlung, sind komplex
- Sehr wichtig für die Führungskompetenz sind die Persönlichkeitsentwicklung und die Bereitschaft, die eigenen Stärken und Schattenseiten zu kennen und ständig zu reflektieren
- Ich führe mit Zielen, den Weg lasse ich weitgehend frei
- Eine gute Führungsperson sollte die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden erkennen und an den richtigen Stellen einsetzen und fördern

- Führen heisst Ergebnisse kontrollieren und nicht die Arbeit
- Die Wirkung der Führung kann durch den kollegialen Umgang und dem Streben es allen recht zu machen, verloren gehen
- Digitalisierung ist wichtig aber der Kontakt mit den Menschen ist unersetzbar
- Der Anteil der menschlichen Führungsqualitäten wird mit der zunehmenden Digitalisierung an Bedeutung gewinnen. Informationsfluss, Auftragserteilung und Kontrolle werden weitgehend automatisiert. Loyalität, menschliche Nähe und das Gefühl beim richtigen Unternehmen mitzuwirken, muss aber separat und direkt durch den Vorgesetzten vermittelt werden
- Der Anspruch an die Menschlichkeit und Führungsqualität der Kader nimmt in entscheidendem Masse zu
- Die Digitalisierung führt auch dazu, dass bei der Behebung von auftretenden Problemen immer mehr der End-User zu leiden hat
- In immer kürzeren Abständen ändert sich das EDV-Umfeld. Die dadurch entstehende Unsicherheit ist eine grosse Herausforderung für die Vorgesetzten aller Stufen
- Die Führungspersonen sind sich kaum bewusst, welche Veränderungen die sogenannte Digitalisierung in ihrem Beruf auslösen wird.

Eidesstattliche Versicherung

Eidesstattliche Versicherung

Michel, Hans Peter

Name, Vorname

Ich erkläre hiermit an Eides statt,

dass ich die vorliegende Dissertation mit dem Thema
Leadership im sich verändernden wirtschaftlichen und sozialen Kontext

Selbständig verfasst habe, mich ausser der angegebenen keiner weiteren Hilfsmittel bedient und alle Erkenntnisse, die aus dem Schrifttum ganz oder annähernd übernommen sind, als solche kenntlich gemacht und nach ihrer Herkunft unter Bezeichnung der Fundstelle einzeln nachgewiesen habe.

Ich erkläre des Weiteren, dass die hier vorliegende Dissertation nicht in gleicher oder in ähnlicher Form bei einer anderen Stelle zur Erlangung eines akademischen Grades eingereicht wurde.

Davos Monstein, 10. 04. 2019

Ort, Datum

Hans Peter Michel

Unterschrift Doktorandin/Doktorand

Tabellarischer Lebenslauf

Ausbildung / Studium

- 1975 - 1983 Fernstudium AKAD mit Abschluss Matura Typ C
- 1986 - 1989 Landwirtschaftliche Lehre, Fähigkeitsausweis, Meisterprüfung im Fernstudium
- 1993 - 2003 Studium der sozialen Verhaltenswissenschaften, Geschichte und Literatur an der Fernuniversität Hagen.

Beruf

- 1983 - 2004 Landwirt mit eigenem Betrieb
- 1974 - 2003 zusätzliche Nebenbeschäftigungen (Waldarbeiter, Bauarbeiter, Nachtwächter, Taxifahrer, Busfahrer)
- 2005 - 2012 Landammann (Bürgermeister) von Davos im Vollamt
- ab 2015 Schadeninspektor für Schäden der Armee, div. Vermittlungsmandate.

Politischer Werdegang

- 1986 - 1989 und 1995-2001 Grosser Landrat (Gemeindeparlament)
- 2000/2001 Landratspräsident (Präsident Gemeindeparlament)
- 2001 - 2004 Statthalter (Vize Bürgermeister, 50%)
- 2005 - 2012 Landammann
- 2003 - 2014 Grossrat (Mitglied der Legislative des Kantons Graubünden)
- 2013/2014 Landespräsident (Präsident Kantonsparlament).

Militärische Tätigkeiten

- 1976-2004 Milizoffizier in der Schweizer Armee
- 1999- 2004 Oberst der Gebirgsinfanterie.

Danksagung

Besonderer Dank gebührt an erster Stelle meinem Doktorvater Professor Ernst Pöppel für seine Unterstützung. Er ist für mich Vorbild als Forscher, Lehrer und Mensch.

Meiner Mitdoktorandin Maria Reinisch und meinem Mitdoktoranden Alexander Benz, bin ich sehr dankbar für die anregenden Gespräche, die vielen zweckdienlichen Hinweise und die mir entgegengebrachte Solidarität.

Danken möchte ich auch der Expertin und den Experten der qualitativen Interviews, die sich sehr viel Zeit für mich genommen haben und die mir offen Red und Antwort standen. Sie haben mir wichtige Sichtweisen zum Thema Führung gegeben.

Wichtig für die Doktorarbeit waren auch Professor Kurt Blaser und Professor Johannes Ring, die mich für das Projekt Doktorarbeit ermuntert haben und mich mit Rat und Tat unterstützten, ganz herzlichen Dank.

Herzlich danken möchte ich auch meiner ganzen Familie, die mich stets unterstützte und an mich glaubte. Besonders erwähnen möchte ich unsere Töchter Annina und Lukrezia. Annina hat mit ihrer ungeschminkten aber stets wohlmeinenden Kritik einen grossen Beitrag geleistet. Lukrezia, die jüngste der Kinder, hat mir als „Digital Native“ in der digitalen Bearbeitung und Auswertung der Fragebogen sowie der formalen Gestaltung der Arbeit unschätzbare Hilfe geleistet.

Hans Peter Michel