

Sonja Sackmann *Hrsg.*

Führung und ihre Herausforderungen

Neue Führungskontexte erfolgreich
meistern und zukunftsfähig agieren

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Führung und ihre Herausforderungen

Sonja Sackmann
Hrsg.

Führung und ihre Herausforderungen

Neue Führungskontexte erfolgreich
meistern und zukunftsfähig agieren

Hrsg.
Sonja Sackmann
München-Neubiberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-25277-9 ISBN 978-3-658-25278-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25278-6>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Stefanie Winter, Walburga Himmel

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Das Thema Führung hat mit Blick auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen, mit denen Unternehmen, ihre Führung und ihre Führungskräfte konfrontiert sind, eine ganz neue Aktualität erhalten. Um die Chancen der technologischen Herausforderungen wie Digitalisierung und Künstliche Intelligenz nutzen zu können, müssen diese erst erkannt und entsprechend umgesetzt werden. Wenn sich mit diesen neuen Technologien die Arbeit selbst und die Art, wie wir arbeiten und zusammenarbeiten, verändern, was bedeutet dies für die Führung von Unternehmen? Wie müssen sich Organisationen, ihre Strukturen und Prozesse ändern, um einerseits die Chancen dieser neuen Technologien zu nutzen? Welche Art der Führung ist hierfür notwendig? Der demografische Knick führt schon heute dazu, dass offene Stellen nicht besetzt werden können. Inwieweit können hier die neuen Technologien mit ihren Tools für den Mangel an Arbeitskräften genutzt werden?

Politische Entwicklungen wie der Austritt Großbritanniens aus der EU und die Wahl von Spitzenpolitikern, die, wie im Falle der USA, mit Twitter-Botschaften die Welt fast täglich in Überraschungen versetzen, langjährig bestehende bi- und multilaterale Abkommen infrage stellen oder gar aufkündigen und neue Handelshemmnisse einführen, bringen für Unternehmen und ihre Führung ganz neue Unsicherheiten. Auch die Folgen von Naturereignissen wie Überflutungen, Erdbeben, Vulkanausbrüchen, Dürren und Flächenbränden fordern Unternehmen und ihre Führungskräfte in den betroffenen Regionen heraus.

Gesellschaftliche Veränderungen machen sich einerseits über die Demografie und andererseits über Wertewandel für Unternehmen bemerkbar. Inzwischen arbeiten verschiedene Generationen in Unternehmen, die recht unterschiedliche Vorstellungen von und Erwartungen an ihre Arbeit, ihren Arbeitgeber, ihr Arbeitsumfeld, die Unternehmenskultur und ihre Führung haben. Speziell wenn ein Mangel an qualifizierten Fachkräften, aber auch an Lehrlingen herrscht, stellt sich die Frage, wie sich Unternehmen und ihre Führung mit ihrem Führungsverhalten ändern müssen, um weiterhin für potenzielle Mitarbeiter und Führungskräfte attraktiv zu sein und zu bleiben.

Das vorliegende Buch zeigt mit seinen Beiträgen einerseits verschiedene Herausforderungen der Führung detaillierter mit ihren Implikationen für Führungskräfte auf und andererseits werden mögliche Ansatzpunkte, Strategien und Lösungsmöglichkeiten im Umgang mit diesen Herausforderungen vorgestellt. Dies erfolgt aus unterschiedlichen

Perspektiven: Namhafte Wissenschaftler stellen zu den jeweiligen Herausforderungen den aktuellen Stand der Wissenschaft dar, Praktiker und Führungskräfte charakterisieren die Herausforderungen aus ihrer Perspektive, sie zeigen innovative Beispiele aus der Praxis auf, und erfahrene Führungskräfte reflektieren ihre Führungspraxis im Umgang mit den Herausforderungen der Führung.

Das Einführungskapitel (Teil I) spannt den Bogen von den aktuellen und sich abzeichnenden Herausforderungen für die Führung von Unternehmen hin zu ihren Implikationen für Führungskräfte. Dabei wird in der Diskussion auch Bezug auf die nachfolgenden Beiträge genommen.

Teil II widmet sich dem wandelnden Führungskontext mit jeweils einem Beitrag zu den Themen Unternehmen 2.0 und seinen Herausforderungen, die vielfältig und damit diverser werdende Arbeitswelt sowie die Generation Millennials bzw. Generation Y mit ihren Spezifika und den damit verbundenen Herausforderungen für ihre Führung. Der letzte Beitrag in diesem Teil II wirft die Frage auf, ob der sich wandelnde Kontext eine neue Art der Mitarbeiterführung erfordert, und skizziert diese.

Die Beiträge in Teil III befassen sich mit Führung in fragilen Kontexten und Krisensituationen. Der erste Beitrag schildert die Schwierigkeiten und Herausforderungen der Führung, wenn Mitarbeiter in politisch instabilen und fragilen Ländern arbeiten. Auch das Führen in Krisensituationen, das Tagesgeschäft des Sondereinsatzkommandos der Polizei, die GSG 9, wie auch das Führen im Sanierungsprozess, erfordern eine spezifische Art der Führung, die jeweils detailliert charakterisiert wird.

Teil IV zeigt im ersten Beitrag auf, mit welchen Strategien Führung in komplexen Nichtrouinesituationen gelingen kann. Der zweite Beitrag berichtet über den aktuellen Stand der Change-Fitness in Unternehmen Deutschlands und zeigt Bereiche auf, in denen viele Organisationen weiterhin Verbesserungsbedarf im Umgang mit Veränderungen haben. Im letzten Beitrag reflektiert eine Top-Führungskraft über die Herausforderungen und das wirksame Führen in solch einer oberen Führungsposition.

Das aktuell heiß diskutierte Thema Frauen und Führung wird in Teil V adressiert. Der erste Beitrag legt den aktuellen Stand der Forschung zum Thema dar mit den vermeintlichen Unterschieden von Männern und Frauen, ihrem Führungsverhalten und möglichen Erfolgsfaktoren, aber auch mit den noch immer zur Benachteiligung führenden Aspekten. Der zweite Beitrag adressiert die verschiedenen Facetten frauenfreundlicher Arbeitskontexte, und der letzte Beitrag beinhaltet wiederum die Reflexion einer weiblichen Top-Führungskraft, die es in einer nach wie vor doch sehr männlich geprägten Bundeswehr nach ganz oben geschafft hat.

Teil VI widmet sich dem aktuellen Thema Führung und Gesundheit. Im ersten Beitrag wird aus gesellschaftspolitischer Sicht die Rolle der Gesundheit für Unternehmen und ihre Führung beleuchtet. Ein erfahrener Coach adressiert im zweiten Beitrag das wichtige Thema Burnout bei Führungskräften mit seinen möglichen Ursachen und gibt damit auch Hinweise für eine Vermeidung von Burnout. Der letzte Beitrag berichtet über ein innovatives Präventionskonzept bei der Aesculap AG – einer Firma, die einen Preis für ihr Gesundheitsmanagement erhalten hat.

Im letzten Teil VII werden künftig notwendige Qualifikationen von Führungskräften, noch wenig genutzte Ressourcen für Unternehmen und unterstützende Rahmenbedingungen für die Führung durch das Personalmanagement behandelt. Der erste Beitrag berichtet über ein innovatives Führungskräfteentwicklungsprogramm, bei dem junge Führungskräfte auf die künftigen Herausforderungen vorbereitet werden. Da Führungskräfte aufgrund des diversen Arbeitsumfeldes verstärkt über interkulturelle Kompetenzen verfügen müssen, werden diese im zweiten Beitrag behandelt. Der dritte Beitrag beschreibt eine innovative Nutzung der Erfahrungen von Senior Experts, d. h. Fachkräften, die schon im Ruhestand sind, doch weiterhin noch einen Beitrag leisten wollen und dies auch dürfen bzw. können. Der letzte Beitrag diskutiert die Anforderungen an ein künftiges Personalmanagement, das Führungskräfte in ihrer dualen Anforderung – einerseits das Tagesgeschäft möglichst effizient und effektiv zu führen und andererseits die für eine Zukunftssicherung notwendigen Innovationen zu initiieren unterstützt.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Beitragsautorinnen und -autoren bedanken, ohne die dieses Buch nicht zustande gekommen wäre. Ein ganz besonderer Dank gilt meinem Team, das mir während meines Forschungsfreiraumes den Rücken frei gehalten hat, sowie meiner Fakultät und Universitätsleitung für die Gewährung des Forschungsfreiraumes, der die Fertigstellung des Buches ermöglicht hat. Auch möchte ich meinen Dank Frau Stefanie Winter vom Verlag Springer Gabler aussprechen, die sich sofort für die Herausgabe dieses Buches begeistern konnte, und Frau Walburga Himmel, die sich um das Lektorat sowie die technische Erstellung gekümmert hat.

Ich wünsche Ihnen wertvolle Einsichten beim Lesen!

München und St. Gallen, im Juni 2019

Sonja Sackmann

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung

Herausforderungen der Führung und ihre Implikationen für Führungskräfte	3
Sonja Sackmann	

Teil II Der sich wandelnde Führungskontext

Enterprise 2.0 – Herausforderungen für Unternehmen	23
Michael Koch, Alexander Richter und Bernhard Katzy	
Alle Signale stehen auf Vielfalt: Der Weg zur diversen Arbeitswelt 2.0	41
Thomas Sattelberger	
Herausforderung Millennials – ihre Charakteristika und Erwartungen mit Implikationen für wirksame Führung und Zusammenarbeit	65
Nicola Spickenreither und Sonja Sackmann	
Müssen wir Führung neu erfinden?	83
Martin Schütte	

Teil III Führung in fragilen Kontexten und Krisensituationen

Personalführung in fragilen Kontexten von Entwicklungs- und Schwellenländern	101
Hans-Joachim Preuß	
Führen von Spezialeinheiten in Krisensituationen	115
Jérôme Fuchs und Sonja Sackmann	
Führung in Unternehmenskrisen	127
Frank Richter	

Teil IV Führung in komplexen, Nicht-Routine-Situationen und im Change

Führung in komplexen, Nicht-Routine-Situationen 157

Sonja Sackmann

Change-Fitness – eine besondere Herausforderung für die Führung 175

Sonja Sackmann, Verena Eichel und Claudia Schmidt

Vom Umgang mit den Herausforderungen in einer Top-Führungsposition 201

Karl Stoss und Sonja Sackmann

Teil V Frauen und Führung

Frauen in Führungspositionen – Einige Fakten 221

Regina Anna-Maria Palmer

Frauenfreundliche Arbeitskontexte 263

Heike Götz

Herausforderungen der Führung in einer Männerdomäne 289

Erika Franke und Sonja Sackmann

Teil VI Führung und Gesundheit

Die Rolle und Bedeutung der Gesundheit und Gesundheitsförderung für Unternehmen 301

Rita Süsmuth

Burnout – Warum häufige seelische Muster von Managern und Managerinnen für Organisationen dysfunktional geworden sind 313

Klaus Eidenschink

Erfolgsfaktor Gesundheitsmanagement – Innovative Präventionskonzepte bei der Aesculap AG und Führen im betrieblichen Gesundheitsmanagement 329

Hermann Steinkamp

Teil VII Qualifizierung, Ressourcen und Rahmenbedingungen künftiger Führung

Führungskräfte von morgen – ein anderer Ansatz (One Young World) 343

Markus Strangmüller

Interkulturelle Kompetenz – eine Schlüsselqualifikation von morgen 353

Erna Herzfeldt und Sonja Sackmann

Senior Experten – ihre Bedeutung für die Wirtschaft am Beispiel der Bosch Management Support GmbH 371

Karl-Heinz Schrödl und Georg Hanen

Zukunftsfähiges Personalmanagement für agile Organisationen 383

Stephan Kaiser, Arjan Kozica und Georg Loscher

Über die Herausgeberin und die Autoren

Die Herausgeberin

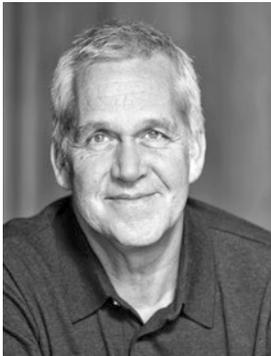


Univ.-Prof. Sonja Sackmann, PhD ist Inhaberin der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr München. Sie ist im Vorstand des Instituts Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen und ist Gastprofessorin an der Universität in St. Gallen. Sie lehrte und forschte in den USA (UCLA University of California, Los Angeles), Wien, Shanghai und Konstanz und war Managing-Partnerin am MZSG Management Zentrum St. Gallen, dem heutigen Malik Management Zentrum St. Gallen. Ihren PhD in Management erhielt sie von der Graduate School of Management, UCLA, und ihr Vor- und Hauptdiplom in Psychologie von der Universität Heidelberg. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Führung, Unternehmenskultur, Change Management, Organisationsentwicklung und Interkulturelles Management.

Die Autoren



Dr. Verena Eichel studierte von 2008 bis 2013 Psychologie an der Universität Koblenz-Landau mit den Schwerpunkten Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie sowie Pädagogische Psychologie. Während des Studiums absolvierte sie einschlägige Praktika im Bereich Forschung, Organisationsberatung sowie Eignungsdiagnostik. Von 2014–2018 war sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität der Bundeswehr München, an der sie 2018 zum Dr. rer. pol. promoviert wurde. Ihre Dissertation befasst sich mit dem Einfluss der Diskrepanz zwischen externem und internem Branding auf das Organizational Citizenship Behavior unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur, der organisationalen Identifikation und der Arbeitszufriedenheit.



Klaus Eidenschink Senior Coach (DBVC), Organisationsberater, Coachingausbilder, Leiter eines psychotherapeutischen Instituts

Studium der Theologie, Philosophie und Psychologie

Ausbildungen in humanistischen und psychoanalytischen Psychotherapieverfahren, Systemtheorie, Gruppendynamik, Organisationstheorie und Konfliktforschung

Gegenwärtiger Forschungsschwerpunkt ist eine Metatheorie der Veränderung von Personen, Teams und Organisationen.

www.metatheorie-der-veraenderung.info

www.eidenschink.de

www.hephaistos.org

www.gestalttherapeutisches-zentrum.de



Dr. med. Erika Franke, Generalstabsarzt a.D., bis 31. Mai 2016 Kommandeurin Sanitätsakademie der Bundeswehr, München, verheiratet, zwei Kinder, fünf Enkel, ist Fachärztin für Mikrobiologie und Infektionsepidemiologie. Zunächst im Krankenhaus der Volkspolizei in Berlin tätig und seit 1991 Sanitätsoffizier der Bundeswehr, hat sie als Spezialistin an zwei Auslandseinsätzen teilgenommen. Bis zu ihrer Pensionierung 2016 übte sie verschiedene Führungsfunktionen aus. Unter anderem leitete sie das Bundeswehrkrankenhaus Ulm und zuletzt die Sanitätsakademie der Bundeswehr in München. Sie war die erste Frau im Rang eines Zwei-Sterne-Generals in der Bundeswehr und ist Trägerin des Bayerischen Verdienstordens.



Jérôme Fuchs ist Kommandeur der GSG 9 und Leitender Polizeidirektor. Er befehligt seit 2014 die Eliteeinheit der Bundespolizei.



Heike Götz war nach ihrem Studium der Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Organisationsentwicklung, Personalmanagement und Arbeitsrecht an der Friedrich-Alexander-Universität in Nürnberg über zehn Jahre in Industrieunternehmen als Personal- und Projektreferentin tätig. Seit 2008 arbeitet sie freiberuflich als Personalberaterin und Karrierecoach. Ihre Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Personalentwicklung, Mitarbeiterführung und Motivation. Im Jahr 2012 wurde Heike Götz als Lehrkraft für besondere Aufgaben an die Technische Hochschule Ingolstadt berufen. Dort lehrt sie in den Fachgebieten Unternehmensführung, Personalmanagement und Mitarbeiterführung, Rechnungswesen und Interkulturelle Kompetenz.



Dr. Georg Hanen trat mit seinem Abschluss als Diplomkaufmann im Oktober 1980 in die Robert Bosch GmbH ein und war mit Fach- und Führungsaufgaben im In- und Ausland im Bereich Controlling, Logistik und Einkauf betraut. Im Jahr 1993 wurde er zum Bereichsvorstand für kaufmännische Aufgaben in den Divisions Maschinenbau und Automotive und 1998 zum Direktor der Bosch-Zentralabteilung Planung und Controlling ernannt; 2002 wurde er Mitglied des Vorstands der Bosch Rexroth AG, zuständig für Controlling, Einkauf, Logistik, IT, Personal und Arbeitsdirektor. Seit April 2013 ist er in Teilzeit Geschäftsführer der Bosch Management Support GmbH und seit Januar 2018 Freiberuflicher Berater der HMC-Hanen Management Consulting.



Erna Herzfeldt, Diplomkulturwirtin, hat an der Universität Passau und Universidad de Buenos Aires Sprachen, Wirtschafts- und Kulturraumstudien studiert und war anschließend im Bereich Global Mobility Services bei der Deloitte & Touche GmbH tätig. Aktuell arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen an der Universität der Bundeswehr München und promoviert zum Thema „Multikulturelle Teams“. Die Schwerpunkte ihrer Forschung liegen im Bereich Interkulturelles Management, Kommunikation und Organisational Behavior.



Univ.-Prof. Dr. Stephan Kaiser ist seit dem Jahr 2009 Inhaber der Professur für ABWL, Personalmanagement und Organisation und im Vorstand des Instituts für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen an der Universität der Bundeswehr München. Seine Promotion und Habilitation erfolgten an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg sowie an der University of Wales, Swansea. Professor Kaiser ist aktuell Mitglied im Arbeitskreis Unternehmensführung der Schmalenbachgesellschaft e. V. und ist Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB). Die Schwerpunkte seiner Forschung und Lehre liegen in den Bereichen Personal, Organisation und Unternehmensführung.



Univ.-Prof. Dr. Bernhard Katzy war Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität der Bundeswehr München sowie Gründer und Geschäftsführer des universitären Entrepreneurship Centers CeTIM. Professor Katzys primäres Forschungsinteresse lag im Innovationsmanagement mit Fokus im Bereich wachstumsintensiver Technologieunternehmen. Nach seiner Promotion im Bereich der Ingenieurwissenschaften an der RWTH Aachen habilitierte Professor Katzy an der Universität St. Gallen in der Schweiz. Von 1990 bis 1994 war er im Werkzeugmaschinenlabor (WZL) der RWTH Aachen in der Forschung tätig. Im Anschluss begann er eine Lehrtätigkeit am Institut für Technologie und Management an der Universität St. Gallen.

Neben seiner Professur an der Universität der Bundeswehr München, die er seit 1999 innehatte, lehrte Professor Katzy seit 2003 an der Leiden University in den Niederlanden. Professor Katzy verstarb im November 2015.



Univ.-Prof. Dr. Michael Koch hat an der TU München Informatik studiert und in diesem Fach promoviert. Nach einem Industrieaufenthalt am Xerox Research Centre Europe und darauf folgender Habilitation in Informatik wieder an der TU München lehrt er jetzt an der Universität der Bundeswehr München, wo er die Forschungsgruppe Kooperationssysteme leitet und die Professur für Mensch-Computer-Interaktion bekleidet. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre liegen in der interdisziplinären und praxisorientierten Unterstützung von Zusammenarbeit in Teams, Communities und Netzwerken und dabei speziell in Aspekten der Anforderungsanalyse und Einführung, der Softwarearchitektur sowie ubiquitären Benutzungsschnittstellen.



Prof. Dr. habil. Arjan Kozica hat an der Universität der Bundeswehr München Wirtschafts- und Organisationswissenschaften studiert, über eine Arbeit zum Thema „Personalethik“ promoviert und über das Thema „Paradoxien in Organisationen“ habilitiert. Er war als Fach- und Führungskraft mehrere Jahre in der Bundeswehr tätig, u. a. als wissenschaftlicher Referent und Dozent an der Führungsakademie der Bundeswehr (Hamburg). Seit September 2015 ist er als Professor für Organisation und Leadership an der ESB Business School (Reutlingen) tätig. Schwerpunkte seiner Forschung liegen in den Bereichen Organisation, Personal und Nachhaltigkeit.



Dr. Georg Loscher hat an der Ludwig-Maximilians-Universität München Betriebswirtschaftslehre studiert und an der Universität der Bundeswehr München über die „Steuerung von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften“ promoviert. Aktuell arbeitet er als Postdoc am Institut für Entwicklung zukunfts-fähiger Organisationen an der Universität der Bundeswehr München. Die Schwerpunkte seiner Forschung liegen im Bereich Personal, Organisation und Unternehmensführung.



Regina Palmer studierte Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie an der Universität zu Köln und der San Diego State University in Kalifornien. Sie arbeitete bei den Unternehmensberatungen Accenture, Capgemini Consulting und IRI und ist seit 2012 Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin an der Universität der Bundeswehr München. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Gender und Management sowie Organisationskultur.



Hans-Joachim Preuß absolvierte nach seiner kaufmännischen Ausbildung und dem Studium der Agrarwissenschaften ein Postgraduiertenstudium am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik. Seine berufliche Tätigkeit in der internationalen Zusammenarbeit startete er 1986 bei der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ) und war dort in Afrika und in der Eschborner Zentrale tätig. Von 1991 bis 1994 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für regionale Entwicklungsforschung der Justus-Liebig-Universität in Gießen, wo er mit einer Fallstudie zur zielgruppenorientierten Agrarforschung in Entwicklungsländern promovierte. Nach seiner Rückkehr in die GTZ 1994 gehörte er bis 1996 der Stabsstelle Unternehmensentwicklung an. Im Jahr 1996 wechselte Preuß zur Welthungerhilfe in Bonn, wo er als Leiter des Bereichs Programme und Projekte und als Generalsekretär tätig war. Zwischen 2009 und 2018 war er Geschäftsführer der GTZ, Mitglied des Vorstands der GIZ und Arbeitsdirektor. Seit Mitte 2018 vertritt Preuß die Friedrich-Ebert-Stiftung in Cotonou/Benin. Preuß ist Verfasser und Herausgeber zahlreicher Bücher und Beiträge zu Fragen der ländlichen Entwicklung, der Welternährung und fragiler Staatlichkeit. Er engagiert sich ehrenamtlich u. a. als Lehrbeauftragter am Institut für Politische Wissenschaften und Soziologie der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und als Mitglied des Beirats der Zeitschrift für Außen- und Sicherheitspolitik.



Univ.-Prof. Dr. Alexander Richter ist Associate Professor für Workplace Studies an der IT-Universität Kopenhagen und leitet die Forschungseinheit Digital Work Design an der Universität Zürich. Vorhergehend hat er mit einer Arbeit zu Enterprise Social Networking an der Universität der Bundeswehr München promoviert. Aktuell leitet er die Anforderungsanalyse im Europäischen Forschungsprojekt Facts4Workers, das darauf abzielt, mensch-zentrierte Zusammenarbeit in der Industrie zu ermöglichen. Daneben treibt er verschiedene Projekte im Themenbereich Innovation und Collaboration voran. Er ist Sprecher der Fachgruppe CSCW & Social Computing in der Gesellschaft für Informatik und in dieser Funktion auch Mitglied der Fachbereichsleitungsgremien Mensch-Maschine-Interaktion und Wirtschaftsinformatik.



Prof. Dr.-Ing. Frank Richter studierte nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann Wirtschaftswissenschaften an der Universität Regensburg. Er arbeitete im In- und Ausland, u. a. für Bertelsmann, Siemens und PriceWaterhouseCoopers in unterschiedlichen Stabs- und Leitungsfunktionen sowie in der Strategie- und Mergers-and-Acquisitions(M&A)-Beratung. Während seiner Tätigkeit bei Siemens studierte er am MIT Sloan School of Management in Boston, an der Stanford University sowie an der CEIBS Shanghai im Rahmen eines Siemens-internen Executive Programs. Parallel zu seiner beruflichen Tätigkeit promovierte er zum Doktoringenieur. Professor Richter ist u. a. CEO bei der Swiss Global Investment Group AG. Er steht Unternehmen als Interimsmanager sowie als Strategie- und Sanierungsberater zur Verfügung. Der Schwerpunkt seiner Erfahrung liegt in der Strukturierung komplexer M&A-Transaktionen, im Turnaround-Management, in der Reorganisation von Unternehmen sowie in der Strategieentwicklung und -umsetzung.



Univ.-Prof. Sonja Sackmann, PhD ist Inhaberin der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr München. Sie ist im Vorstand des Instituts Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen und ist Gastprofessorin an der Universität in St. Gallen. Sie lehrte und forschte in den USA (UCLA University of California, Los Angeles), Wien, Shanghai und Konstanz und war Managing-Partnerin am MZSG Management Zentrum St. Gallen, dem heutigen Malik Management Zentrum St. Gallen. Ihren PhD in Management erhielt sie von der Graduate School of Management, UCLA, und ihr Vor- und Hauptdiplom in Psychologie von der Universität Heidelberg. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Führung, Unternehmenskultur, Change Management, Organisationsentwicklung und Interkulturelles Management.



Thomas Sattelberger ist seit Oktober 2017 Mitglied des Deutschen Bundestags und seit Anfang 2018 Sprecher seiner FDP-Fraktion für Forschung und Innovation. Er war lange Jahre Vorstandsmitglied in deutschen Dax-Unternehmen: als Personalvorstand und Arbeitsdirektor für die Deutsche Telekom (2007–2012) und für den Automobilzulieferer Continental (2003–2007). Ab 1994 war Sattelberger bei der Lufthansa, von 1999 bis 2003 als operativer Airline-Vorstand. Zwischen 1975 und 1994 hat er in unterschiedlichsten Managementaufgaben und Geschäftsfeldern für den heutigen Daimler-Konzern gearbeitet. Der Diplom-Betriebswirt hält einen Dr. rer. pol. h.c. der Universität Siegen. Er ist Fellow der International Academy of Management (IAOM) und Beiratsvorsitzender der Hochschulallianz für den Mittelstand. Gemeinsam mit dem Acatech-Präsidenten Prof. Dr. Henning Kagermann hat Sattelberger das Nationale MINT Forum gegründet und war bis zu seiner Wahl in den Deutschen Bundestag dessen ehrenamtlicher Sprecher. Zuvor hatte Sattelberger 2008 die BDA/BDI-Initiative „MINT Zukunft“ gegründet, deren Vorsitzender er bis heute ist. Als BDA/BDI-Vertreter gehörte er dem Akkreditierungsrat der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland an. Bis zu seiner Wahl in den Bundestag war er Beiratsvorsitzender

des Deutschlandstipendiums und Mitglied des Beirats für Innere Führung der Bundeswehr. Er erhielt diverse Auszeichnungen, u. a. für das von ihm mit herausgegebene Buch *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (Managementbuch des Jahres 2015). Eine Handelsblatt-Jury kürte Sattelberger im Jahr 2010 zum „Reformer des Jahres“. Der Bonner Medien-Club zeichnete ihn 2012 für „non-konformistisches gegen den Stachel löcken“ mit dem begehrten Bröckemännchen-Preis aus.



Claudia Schmidt ist Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. Ihr Weg führte sie über Hoechst, Seagram, Deutsche Bank Leben und die VR-LEASING, wo sie u. a. die Bereiche Personal, Organisationsentwicklung, Market Development & Communication verantwortete und für den Konzern ein Consulting-Start-up mit dem Schwerpunkt Transformationsmanagement aufbaute. Sie ist als Beraterin an Universitäten wie der Frankfurt School of Finance & Management, der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) und der EBS Business School tätig.



Dr. Karl-Heinz Schrödl ist seit Februar 2016 Geschäftsführer der Bosch Management Support GmbH und arbeitet gleichzeitig als „senior expert“ in dieser Gesellschaft. Nach dem Studium der Rechtswissenschaften begann er sein Berufsleben in der Robert Bosch GmbH im Personalwesen. Unter anderem leitete er die Arbeitsrechtliche Abteilung von Bosch. Danach war er für Bosch in diversen Funktionen und in unterschiedlichen Gesellschaften im In- und Ausland tätig. So hatte er z. B. die Gesamtverantwortung für die Entwicklung, die Fertigung und den Vertrieb von Autoradios in Südostasien und war Geschäftsführer eines Gemeinschaftsunternehmens zwischen Bosch und der ZF AG. In seiner letzten Station vor seinem Eintritt in die Bosch Management Support GmbH war er weltweit bei Bosch für das Personalwesen verantwortlich. In dieser Funktion begleitete er u. a. die Entwicklung der Bosch Management Support GmbH als deren Beirat und setzte „senior experts“ für Aufgaben und Projekte im Human-Resources-Bereich erfolgreich ein.



Prof. Dr. Martin Schütte wurde im Februar 2006 zum Honorarprofessor für Personalpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München ernannt. Er studierte Rechtswissenschaften und Volkswirtschaftslehre an der LMU sowie den Universitäten Berlin und Hamburg. Im Jahr 1970 promovierte Schütte an der Universität Kiel und absolvierte ein Jahr später sein zweites juristisches Staatsexamen in München. Von 1971 bis 1998 arbeitete er in verschiedenen Funktionen der Hypo-Bank und wurde 1984 Mitglied des Vorstands. In dieser Position zeichnete er v. a. für Personal sowie regionale Filialbereiche verantwortlich. Bis 1999 war er Mitglied des Vorstands der fusionierten Hypovereinsbank. Mit dem Eintritt in den Ruhestand 2001 betreute Schütte als Business Angel junge Unternehmen und war Gründungsvorstand des Human Capital Club e. V. München. Zudem war er als Lehrbeauftragter in der Fakultät für Psychologie und Pädagogik sowie für Betriebswirtschaft an der LMU tätig. Seine Lehrveranstaltungen beschäftigten sich mit den verschiedenen Aspekten der Mitarbeiter- und Unternehmensführung, insbesondere Personalmanagement, Change Management, Strategieentwicklung und Fusionen. Er unterrichtet v. a. Studierende der Psychologie, der Pädagogik sowie der Betriebswirtschaftslehre.



Dr. Nicola Spickenreither hat an der Ludwig-Maximilians-Universität München und University of Adelaide ihr Diplomstudium der Psychologie absolviert und an der Universität der Bundeswehr München über „Kreativität bei virtueller Zusammenarbeit“ promoviert. Inzwischen arbeitet sie am Zentrum für Luft- und Raumfahrtmedizin der Luftwaffe im Internationalen Trainings- und Ausbildungszentrum Flugpsychologie und Stressmanagement. Ihre aktuellen Forschungsinteressen liegen im Bereich Human Performance Enhancement, insbesondere Achtsamkeit.



Hermann Steinkamp hat sich nach Abschluss seines Diplomstudiums und des zweiten Staatsexamens (Lehramt Sport und Sozialwissenschaften) in Köln schon früh mit betrieblichem Gesundheitsmanagement beschäftigt. Die Teilnahme am Pilotprojekt „Ganzheitliche Betriebliche Gesundheitsförderung“ vom Landesverband der Betriebskrankenkassen in Baden-Württemberg öffnete ihm 1991 den Einstieg bei der BKK Aesculap. Diese war Initiator des ersten Arbeitskreises Gesundheit bei der Aesculap AG. Im Jahr 2010 war Steinkamp dann maßgeblich an der Konzeptentwicklung für das neue Gesundheitszentrum beteiligt.



Dr. Karl Stoss war nach seiner Promotion 1986–1996 Partner und Bereichsleiter am MZSG Management Zentrum St. Gallen sowie Lehrbeauftragter an der Universität Innsbruck. Im Jahr 1997 wurde er stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Österreichischen Postsparkasse AG, ehe er 2001 in den Vorstand der Raiffeisen Zentralbank AG wechselte; 2005 wurde er Generaldirektor der Generali Versicherung AG und der Generali Holding Vienna AG. Von 2007 bis 2017 war er Generaldirektor der Casinos Austria AG und Österreichischen Lotterien. Im September 2009 wurde Dr. Stoss zum Präsidenten des Österreichischen Olympischen Comités gewählt und 2016 als bislang zehnter Österreicher Mitglied des Internationalen Olympischen Komitees (IOC). Im Jahr 2016 erhielt Dr. Stoss das Große Goldene Ehrenzeichen für Verdienste um die Republik Österreich in Würdigung seiner engagierten Arbeit für die Casinos Austria und Österreichische Lotterien Gruppe sowie für das Österreichische Olympische Comité. Zudem ist Dr. Stoss seit 2008 Präsident der Österreichisch-Liechtensteinischen Gesellschaft. Für sein Engagement um die Pflege und Förderung der österreichisch-liechtensteinischen Beziehungen überreichte ihm S.D. Erbprinz Alois von und zu Liechtenstein am 18. Januar 2017 das Komturkreuz mit dem Stein des Fürstlich Liechtensteinischen Verdienstordens.



Markus Strangmüller Vice President Sustainability Management, Siemens AG, ist eine international erfahrene Führungskraft mit über 25 Jahren Führungserfahrung im Weltkonzern Siemens, wo er in verschiedenen Funktionen, Industrien sowie Ländern tätig war. Im Jahr 2011 hat er zusammen mit Kolleginnen das Programm Siemens@One-YoungWorld pilotiert und erfolgreich in der Organisation verankert. Er ist ein Business Humanizer und sein Motto ist „Purpose – Trust – Legacy“, was auch seine Grundhaltung in Bezug auf Führung widerspiegelt. Seit 2009 ist er mitverantwortlich für das Management und die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Konzern, und seit 2014 fokussiert er sich auf die Wirkung der Siemens Geschäftsaktivitäten in den verschiedenen Ländern, in denen Siemens tätig ist, auch genannt Business to Society.



Prof. Dr. Rita Süßmuth Präsidentin Enterprise for Health, ist eine deutsche Politikerin und Wissenschaftlerin. Sie war von 1985 bis 1988 Bundesministerin für Familie, Frauen, Jugend und Gesundheit und von 1988 bis 1998 Präsidentin des Deutschen Bundestags. Zuvor war sie Professorin für Erziehungswissenschaften an den Universitäten Bochum und Dortmund und Direktorin des Forschungsinstituts Frau und Gesellschaft in Hannover. Als Expertin für Migration wurde Rita Süßmuth u. a. im Jahr 2000 vom damaligen Bundesinnenminister Otto Schily zur Vorsitzenden der unabhängigen Kommission Zuwanderung berufen. Sie ist heute Präsidentin des Konsortiums, das den deutschen Beitrag zum Aufbau der Türkisch-Deutschen Universität (TDU) in Istanbul koordiniert. Darüber hinaus engagiert sie sich in zahlreichen Gremien für die deutsch-polnische Zusammenarbeit, u. a. als Präsidentin des Deutschen Polen-Instituts in Darmstadt und als Vorsitzende des Vorstands der Deutsch-Polnischen Wissenschaftsstiftung. Seit 2017 gehört sie dem World Refugee Council zur Verbesserung der weltweiten Flüchtlingsbewegungen an.

Teil I

Einführung



Herausforderungen der Führung und ihre Implikationen für Führungskräfte

Sonja Sackmann

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	4
2	Herausforderungen des Unternehmensumfelds	4
3	Implikationen für Unternehmen und ihre Führung	11
4	Fazit.....	17
	Literatur	18

Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden zunächst die Herausforderungen mit ihren Implikationen für Führungskräfte diskutiert, die sich für Personen in Führungsverantwortung aus ihrem externen Unternehmensumfeld ergeben und zu unternehmensinternen Herausforderungen führen. Zu den externen Herausforderungen gehören die Globalisierung, das politisch-rechtliche Umfeld, die Digitalisierung sowie gesellschaftliche Veränderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und dem Wertewandel ergeben. Zentrale Implikationen für Führungskräfte sind Strategien zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit in einem turbulenten Umfeld, künftig notwendige Führungsqualifikationen sowie Möglichkeiten der künftigen Qualifizierung und der eigenen Gesundheit und Balance. Der Beitrag schließt mit Ausführungen bezüglich eines unterstützenden Führungskontexts und einem Fazit. Wo immer relevant, wird für eine tiefere Betrachtung auf Beiträge in diesem Band verwiesen.

S. Sackmann (✉)
Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, Deutschland
E-Mail: sonja.sackmann@unibw.de

1 Einführung

Führung gab es schon immer – sowohl in der Tierwelt als auch bei uns Menschen. Trotz dieser langen Historie hat das Thema nichts an Aktualität verloren – ganz im Gegenteil. Eine Eingabe des Begriffs Führung bei Google am 30.12.2018 hat in weniger als einer Sekunde (exakt 0,47 Sekunden) 70.500.000 Ergebnisse generiert. Was macht das Thema nach wie vor so aktuell? In seiner allgemeinsten Form kann Führung mit Einflussnahme definiert werden, wobei die möglichen Formen der direkten (nicht technisch vermittelten) Einflussnahme im sozialen Kontext im Grunde genommen über die Jahrtausende gleich geblieben sind. Was sich jedoch über die Zeit geändert hat, ist der Führungskontext, in dem Führung ausgeübt wird, inklusive der Charakteristika beteiligter Personen.

Wie sieht nun dieser Führungskontext aus, in dem Führungskräfte heute und in Zukunft möglichst erfolgreich navigieren sollten? Da Führung speziell in turbulenten Zeiten und kritischen Situationen wichtig wird, stellt sich die Frage, welche speziellen Herausforderungen aus diesem Kontext resultieren, mit denen sich Führungskräfte konfrontiert sehen, und welche Implikationen dies für sie selbst und ihr Führungsverhalten hat.

Dieser Beitrag diskutiert zunächst einige der zentralen Herausforderungen aus dem externen Unternehmensumfeld, die zu unternehmensinternen Herausforderungen für die Führung führen und letztendlich zu persönlichen Herausforderungen werden können, mit denen Führungskräfte lernen müssen, wirksam umzugehen. Dabei nehme ich auch Bezug auf die Beiträge in diesem Sammelband, die einzelne dieser Herausforderungen fokussieren und zudem Beispiele und Hinweise im Umgang mit diesen Herausforderungen für die Praxis enthalten.

2 Herausforderungen des Unternehmensumfelds

Das Umfeld, in dem sich heutige Unternehmen bewegen, ist von einer Reihe Faktoren geprägt, die zu Unsicherheiten und Komplexität beitragen. Sie stellen daher eine zentrale Herausforderung für die Planung und das Design von Unternehmen dar und damit auch für ihre Führung. Das heutige und künftige Unternehmensumfeld ist nach wie vor geprägt von der Globalisierung, von technologischen Entwicklungen und ihren möglichen Substitutionen, wobei die Digitalisierung mit ihren vielfältigen Implikationen für Unternehmen und Führung in aller Munde ist. Auch politische Rahmenbedingungen, zu denen u. a. Regulierungen, der Austritt Großbritanniens aus der EU sowie wenig berechenbare Spitzenpolitiker gehören, stellen sich als Herausforderung dar, mit denen Führungskräfte konfrontiert sind. Zu den großen gesellschaftlichen Herausforderungen gehören neben der demografischen Entwicklung eine Werteverstärkung und eine Wertevielfalt, die sich in den unterschiedlichen Präferenzen und Erwartungen der verschiedenen Generationen manifestieren. Diese externen Faktoren werden nachfolgend ausführlicher beleuchtet.

2.1 Globalisierung

Die Globalisierung geht heute jeden an. Ermöglicht durch die Informations- und Kommunikationstechnologien spielt für die meisten Unternehmen nicht mehr nur der unmittelbar heimische Markt eine Rolle. Potenzielle Zulieferer, Kunden und Wettbewerber befinden sich auf dem gesamten Globus und müssen zumindest auf dem strategischen Radar von Führungskräften sein. Auch wenn beispielsweise Agrarprodukte primär lokal verkauft werden, so diktiert doch der Weltmarkt die Preise. Kunden haben nicht nur die Möglichkeit, Preise weltweit zu vergleichen, sondern Waren von Wettbewerbern des globalen Markts per Mausklick nach Hause bringen zu lassen. Mitarbeiter können sich über Unternehmen, deren Reputation und Kultur an ihrem Smartphone informieren und je nach Personenfreizügigkeit in unterschiedlichen Ländern und Wirtschaftsräumen einen Arbeitsplatz suchen. Auch führte die Globalisierung zu einer weiteren Welle von Akquisitionen und Joint Ventures, die eine Expansion in zusätzliche Märkte ermöglichten (Müller-Stewens und Spanninger 2012).

Allerdings zeigen auch globale Märkte in manchen Bereichen lokale Präferenzen, auf die die Führung eines Unternehmens mit seinen Produkten und Dienstleistungen Antworten braucht. So haben Kunden in verschiedenen Regionen und Ländern unterschiedliche Geschmackspräferenzen – sei es bei Getränken, Fertigprodukten, der Mode oder auch der Erbringung von Dienstleistungen. Auf diese Unterschiedlichkeiten müssen sich Unternehmen, die in diesen Märkten erfolgreich sein wollen, einstellen. Eine Reihe gut gemeinter Marketingkampagnen zeigt beispielsweise, welche Probleme entstehen können, wenn man sich nicht auf die lokalen Spezifika der Kunden einer Region oder eines Landes einlässt bzw. diese nicht kennt (vgl. Grey 2014; White 2009). Eine zentrale Herausforderung ist daher, die richtige Balance zwischen globalen Herausforderungen und Möglichkeiten sowie lokalen Spezifika zu finden und damit als Unternehmen *glokal* zu agieren.

Ganz neue Herausforderungen für unsere Gesellschaft resultieren aus der auch durch die Globalisierung bedingten Migration. Für Unternehmen könnten sich hieraus durchaus Chancen im Hinblick auf die Demografie und den schon aktuell vorhandenen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ergeben.

2.2 Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen

In Zeiten von Brexit, „America first“, wachsenden Handelshemmnissen, der Wiedereinführung von Zöllen und der Rückbesinnung auf nationale Identitäten aufgrund der negativen Effekte der Globalisierung müssen Führungskräfte trotz aller Unsicherheiten Entscheidungen treffen, wie ihr Unternehmen mit diesen neuen Herausforderungen umgehen soll. Dies betrifft u. a. Standortentscheidungen und damit Investitionen und/oder Desinvestitionen, die sich v. a. auch auf den Erhalt, den Transfer oder die Neugewinnung qualifizierter Arbeitskräfte auswirken.

Im Zuge der Globalisierung und im Nachgang der Spekulationen, die zum Platzen der Dot-Com-Blase im Jahr 2000 führten, der Bilanzfälschungen, die im Zuge dieser New Economy erfolgten, sowie der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008, die durch die Subprime-Krise und die Lehman-Brothers-Pleite in den USA ausgelöst wurde, sind die Compliance-Anforderungen an Unternehmen seither ständig gestiegen. Aufgrund internationaler Geschäftstätigkeit und einer zunehmend multikulturellen Belegschaft haben Unternehmen seit der Jahrtausendwende Regeln der Corporate Governance und Verhaltenskodizes erstellt, die als Richtlinie für richtiges bzw. gutes und damit gesetz- und regelgetreues Verhalten sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter dienen und die das Unternehmen, seine Führungskräfte und alle Mitarbeiter auch einhalten sollen.

Trotz all dieser Bemühungen treten Regelverstöße auf, da Unternehmen zwar diese Kodizes eingeführt haben, doch deren Einhaltung wohl weniger überprüfen. So decken die Ergebnisse einer Befragung in Deutschland auf, dass anscheinend nur 36 % der Befragten von den bestehenden Compliance-Regeln im Unternehmen wissen und sich auch daran halten; 25 % gaben zu, dass es zwar ein Regelwerk gebe, sich aber aufgrund mangelnder Kontrollen ein eher lockerer Umgang mit bestehenden Vorschriften eingeschlichen habe; 17 % äußerten, dass es in ihrem Unternehmen keine Compliance-Richtlinien gebe, und 23 % der Befragten konnten sich unter dem Begriff Compliance nichts vorstellen. Bei kleineren Firmen waren dies 53 % (Czycholl 2015).

Da die Umsetzung solcher Compliance-Regeln mit erheblichen Kosten verbunden ist und große Firmen wie beispielsweise die Telekom inzwischen die Funktion eines Compliance Officers haben, verwundern diese Zahlen weniger. So werden die administrativen Zusatzkosten des 2002 in den USA verabschiedeten Sarbanes-Oxley Acts, durch den die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems sowohl durch die Geschäftsleitung als auch durch einen externen Wirtschaftsprüfer nachgewiesen werden muss, mit rund 40 % beziffert. Mit Blick auf Schmiergeldaffären, Bilanzfälschungen und Diesel-Gate scheinen diese Investitionen in gute Corporate Governance sinnvoll und notwendig zu sein, jedoch tragen sie nicht zur direkten Wertschöpfung bei und müssen erst erwirtschaftet werden. Bei einer entsprechenden Unternehmenskultur, die Wert auf eine gute Corporate Governance legt, könnten solche nichtproduktiven Kosten eventuell vermieden oder zumindest reduziert werden (Sackmann 2017).

2.3 Digitalisierung und neue Technologien

Dieses Jahrhundert begann mit der breiteren kommerziellen Nutzung des Internets, die durch Tools wie Mobiltelefon, Laptop und Handheld-Computer den Beginn einer neuen Ära der technisch vermittelten Information und Kommunikation einleitete. Diese ermöglichte damit neue Formen der Arbeit und Zusammenarbeit wie auch ganz neue Geschäftsmodelle. So werden nach einer Schätzung bis zum Jahr 2020 etwa 50 % der Arbeitnehmer mobil arbeiten und schon heute befinden sich etwa 40 % der Arbeitnehmer in atypischen Beschäftigungsverhältnissen (Berison 2016). Der Einsatz von Social Software ermöglicht den direkten Austausch zwischen Kollegen sowie zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, egal wo man sich gerade auf der Welt befindet, solange eine Internetverbindung vorhanden ist. Zudem erlaubt das Internet weltweiten Zugang zu Informationen, die einerseits

ganz neue Formen örtlich und zeitlich unabhängiger Aus-, Weiter- und Fortbildung ermöglichen und andererseits Unternehmen und ganze Gesellschaften durch diesen direkten Zugriff auf Informationen revolutionieren. Denn durch diese direkte Zugriffsmöglichkeit bleibt Information nicht mehr länger eine Machtquelle, sondern fördert und fordert Demokratisierungsprozesse auch in Unternehmen (Sattelberger et al. 2015). Wie der Beitrag von *Michael Koch, Alexander Richter* und *Bernhard Katzy* in diesem Band aufzeigt, erfordert damit das Unternehmen 2.0 ganz neue Strukturen und eine Führung, die den Mitarbeitern Freiräume gewähren und dennoch Orientierung und Unterstützung geben (Teil II, Kap. „Enterprise 2.0 – Herausforderungen für Unternehmen“). Die Führungskraft im Unternehmen 2.0 sollte eher als Facilitator und „Primus inter pares“ agieren. Für dieses neue Führen 2.0 einer mobil und damit virtuell arbeitenden Belegschaft werden allerdings neues Wissen und neue Fähigkeiten nicht nur im technischen Umgang mit den neuen digitalen Medien von allen Beteiligten benötigt, sondern auch Fähigkeiten, die den Aufbau von Vertrauen und Beziehungen über digitale Kanäle betreffen (z. B. McGonagill und Doerffer 2011).

Neue Technologien wie beispielsweise Blockchain ermöglichen neue Geschäftsmodelle und Organisationsformen, die Intermediäre ausschalten und damit Bestätigungsprozesse zwischen dezentralen Akteuren beschleunigen. Auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Robotern wird zu neuen Formen der Arbeit und Arbeitsplätzen führen, die neue, flexiblere und agilere organisationale Designs wie auch neue Qualifikationen erfordern. So geht eine Forschungsarbeit davon aus, dass etwa 42 % der Beschäftigten in Deutschland in Berufen arbeiten, die in den nächsten 20 Jahren ein hohes technisch mögliches Automatisierungspotenzial aufweisen (Bonin et al. 2015). Dies erfordert auch von den betroffenen Menschen Offenheit und Flexibilität bezüglich des Erlernens neuer Fähigkeiten. Andererseits müssen Führungskräfte aber auch die Chancen und Gefahren der vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten zunächst erkennen können, um deren Potenzial im Unternehmen zu nutzen, und dann wirksam mit diesen umzugehen lernen.

Diese neuen Fähigkeiten beinhalten auch eine realistische Einschätzung des Gefahrenpotenzials, das mit der weiter wachsenden digitalen Vernetzung einhergeht. Sie erfordern eine entsprechende Aufmerksamkeit gegenüber Cyber-Attacken und daher eine Investition in den Bereich der Cyper-Security. Gemäß einer aktuellen Studie, bei der über 1.000 Senior Professionals aus insgesamt 13 Ländern in Westeuropa, dem Mittleren Osten und Japan befragt wurden, werden Cyber-Attacken und damit Cyber-Security inzwischen mit einer Zustimmung von 45 % gegenüber 26 % im Jahr 2017 als die größte Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte gesehen. Damit hat Cyper-Security die Herausforderung Digitalisierung überholt, die im Jahr 2017 von 25 % und 2018 von 35 % der Befragten als eine der fünf größten Herausforderungen betrachtet wurde (Financial Times und IE Business School Corporate Learning Alliance 2018).

2.4 Gesellschaftlicher Wandel: Demografie und Wertewandel

Der gesellschaftliche Wandel vollzieht sich permanent und zeichnet sich durch vielfältige Facetten aus. Wichtige Treiber des gesellschaftlichen Wandels sind die Demografie und der Wertewandel.

2.4.1 Demografie und ihre Implikationen

Die Mitarbeiter und Führungskräfte der nächsten 25 Jahre sind heute schon geboren und die birnenförmige Entwicklung der Altersstruktur der westlichen Länder ist bekannt: Den immer älter werdenden „Grauen Panther“ steht eine wesentlich geringere Anzahl an jungen Menschen gegenüber, die trotz zunehmender Automatisierung von Organisationen und der Gesellschaft gebraucht werden. Lehrstellen können nicht besetzt werden und der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften bremst schon heute so manches Unternehmen in seiner weiteren Entwicklung. Gemäß einer aktuellen Studie der Deutschen Industrie- und Handelskammer DIHK kann fast jedes zweite Unternehmen offene Stellen längerfristig nicht besetzen und es fehlen im Jahr 2018 etwa 440.000 qualifizierte Arbeitskräfte in Deutschland. Dieser Fachkräftemangel reduziere die Wirtschaftsleistung um 0,9 %, was etwa 30 Mrd. € entspricht (DIHK 2018). Weitere Konsequenzen sind eine Mehrbelastung der vorhandenen Belegschaft sowie ein Verlust an Innovationsfähigkeit. Daher wird auch das Potenzial der qualifizierten Fachkräfte im Ruhestand künftig stärker zum Einsatz gebracht werden müssen. Wie dies funktionieren kann und welche Chancen mit der weiteren Einbindung dieser *Senior-Experten* für sie selbst, für das Unternehmen und für unsere Volkswirtschaft verbunden sind, wird im Beitrag von *Karl-Heinz Schrödl* und *Georg Hanen* (Teil VI, Kap. „*Senior Experten – ihre Bedeutung für die Wirtschaft am Beispiel der Bosch Management Support GmbH*“) anhand der Bosch Management Support GmbH beschrieben.

Frauen würden gern mehr arbeiten wollen, doch dieses Potenzial, an Mehrarbeit wird durch den Wunsch der Männer, weniger arbeiten zu wollen, ausgeglichen (DIW 2018). Laut den Angaben des Statistischen Bundesamts ist der Anteil an erwerbstätigen Frauen seit 1997 um nur 3,6 % gestiegen – von 41,9 % im Jahr 1997 auf 46,5 % im Jahr 2017. Dabei nahm die Vollzeitbeschäftigung nur marginal um 0,4 % auf 34,1 % bis zum Jahr 2017 zu, während die Teilzeitbeschäftigung von 83,3 % auf 78,1 % sank (Statistisches Bundesamt 2018).

Nach wie vor bekommen Frauen – mit Ausnahme einiger Top-Managementpositionen – weniger bezahlt als Männer in gleichen Funktionen und Positionen, und auf Führungsebenen sind Frauen in Deutschland immer noch in der großen Minderheit. Daran haben die vielen Bekundungen, Forderungen und Förderungen über die Jahre wenig geändert. Im Jahr 2017 lag der Frauenanteil unter den Führungskräften in Deutschland bei 29,2 % – gerade einmal um 2,6 % höher als 1997 mit 26,6 %, wobei der Anteil je nach Branche und Altersgruppe sehr unterschiedlich ist. Während in den Bereichen Erziehung/Unterricht sowie Gesundheits- und Sozialwesen 60 % der Führungspositionen von Frauen besetzt sind, liegt ihr Anteil in der Industrie nur bei 16,9 % und im Baugewerbe bei nur 11 %. Auch war der Anteil an jüngeren Frauen (25- bis 34-Jährige) in Führungspositionen mit 36,8 % deutlich höher als bei den 35- bis 44-jährigen Frauen (27,7 %). Der Beitrag von *Regina Palmer* (Teil V, Kap. „*Frauen in Führungspositionen – Einige Fakten*“) zieht anhand aktueller Forschungserkenntnisse Bilanz über die Situation von Frauen in Führungspositionen. Dies beinhaltet u. a. vermeintliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern, mögliche Gründe für das Gender Gap in Führungspositionen wie auch notwendige Schritte, um dieses Gap zu reduzieren. Sie resümiert, dass nach wie vor „weibliche Führungskräfte weniger wahrscheinlich eingestellt, schlechter in ihrer Leistung beurteilt und weniger gemocht werden als männliche Führungskräfte“, und fordert eine radikale Veränderung der Unternehmens- und Führungskulturen in deutschen Unternehmen.

Der Beitrag von *Heike Götz* (Teil V, Kap. „[Frauenfreundliche Arbeitskontexte](#)“) nimmt sich dieser Forderung an, indem sie frauenfreundliche Arbeitskontexte skizziert und diskutiert. Diese umfassen u. a. eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle sowie eine Überwindung der nach wie vor vorherrschenden traditionellen Rollenstereotypen.

Wie man dennoch in einer von Männern dominierten Arbeitswelt zur Top-Führungskraft wird, schildert *Dr. Erika Franke*, Generalstabsärztin der Bundeswehr (Teil V, Kap. „[Herausforderungen der Führung in einer Männerdomäne](#)“). Ihr Werdegang hat sie von der Fachärztin bis hin zu dieser bisher höchsten von einer Frau in der Bundeswehr besetzten Führungsposition geführt. Sie charakterisiert aus ihrer Sicht gute und schlechte Führung wie auch ihr persönlich gewähltes und praktiziertes Führungsverhalten, das ihr zum Erfolg in ihrer Führungspositionen verholfen hat.

2.4.2 Wertewandel

Eine Reihe von Studien belegt den Wertewandel von einer materialistischen hin zu einer postmaterialistischen Gesellschaft (vgl. Inglehart 1997; Inglehart und Baker 2000; Rosenstiel et al. 1993). Traditionelle, materielle Werte wie Versorgung, Sicherheit, Arbeit als Pflicht mit Loyalität gegenüber der Arbeitsorganisation wurden in den letzten Jahrzehnten zunehmend durch postmaterielle Werte ergänzt und auch verdrängt. Zu Letzteren zählen Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern, Autonomie sich selbst gegenüber, Individualität, Lebensqualität, Unabhängigkeit, Anspruch auf Selbstverwirklichung, Freizeit und Natur. So zeigen die Ergebnisse einer aktuellen Befragung zu den Zielen Studierender, dass sich diese im Jahr 2018 im Vergleich zu 2006 doch in einigen Lebensbereichen geändert haben. Nach wie vor wollen sie v. a. das Leben genießen (80,1 % vs. 82 %),¹ gefolgt von Anerkennung im Beruf (78,3 %), die allerdings weniger wichtig ist als im Jahr 2006 (83,0 %). Dafür ist es wichtiger geworden, Zeit für die Familie zu haben (72,2 % vs. 67,0 %). Fachlich Überdurchschnittliches leisten wollen nur noch gut die Hälfte (56,9 % vs. 70,0 %) der befragten Studenten – ähnlich häufig wie Sich-für-andere-Einsetzen (55,7 % vs. 76,0 %). Eine leitende Funktion wollen nur noch knapp die Hälfte (47,4 % vs. 57,5 %) und an einem politischen Engagement besteht inzwischen recht wenig Interesse (14,3 % vs. 27,5 %; Fischer 2006; Statista 2018).

Zudem wird die Werteververschiebung ergänzt durch eine über die Jahrzehnte zunehmende Wertevielfalt. So charakterisiert Klages (1984) in seiner Studie zu Werteorientierungen im Wandel vier verschiedene gesellschaftliche Wertetypen. Die aktuellere Studie von BMAS & nextpractice (2016) identifiziert auf der Basis von 1.200 individuellen Interviews sieben Wertewelten, die sie folgendermaßen benennen:

- sorgenfrei von der Arbeit leben können;
- in einer starken Solidargemeinschaft arbeiten;
- den Wohlstand hart erarbeiten;
- engagiert Höchstleistungen erzielen;

¹ Die erste Prozentzahl bezieht sich auf das Jahr 2018, die zweite auf 2006.

- sich in der Arbeit selbst verwirklichen;
- Balance zwischen Arbeit und Leben finden;
- Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen.

Diese sieben Lebenswelten decken sich z. T. mit den Karriereankern von Schein (2005). Je nach präferierter Lebenswelt bzw. Karriereanker spielt die Arbeit eine unterschiedlich wichtige Rolle für Personen in ihrem Leben und damit verbunden haben sie auch unterschiedliche Erwartungen an Unternehmen und an ihre Führung. Bei der Charakterisierung der Arbeitswelt 2030 in Deutschland zeigen sich im Vergleich zur heutigen Arbeitswelt die größten Diskrepanzen bezüglich der Faktoren, wesentlich mehr weitreichende Eigenverantwortung erleben zu wollen, alle individuellen Ansprüche realisieren zu können, sein eigenes Berufsbild kreativ zu gestalten, Ideale in der Arbeitswelt verwirklichen und Partizipation auf der Basis mündiger Individuen praktizieren zu können (BMAS und nextpractice 2016).

Diese Ergebnisse decken sich auch mit unserer Befragung der Generation (Y) Millennials, die heute schon meist im Arbeitsleben stehen und damit einen Teil der Belegschaft ausmachen. Der Beitrag von *Nicola Spickenreither* und *Sonja Sackmann* (Teil II, Kap. „[Herausforderung Millennials – ihre Charakteristika und Erwartungen mit Implikationen für wirksame Führung und Zusammenarbeit](#)“) charakterisiert zunächst diese Generation von Mitarbeitern und ihre Erwartungen an Unternehmen, Arbeit und Führung. Gemäß den Befragungsergebnissen wollen Millennials alles – spannende Arbeit, Mitsprache, Gestaltungsmöglichkeiten und Spaß bei der Arbeit, eine Balance zwischen Arbeits- und Privatleben; aber sie wollen auch Arbeitsplatzsicherheit. Dementsprechend sind ihre Erwartungen an Führungskräfte hoch und vielfältig. Vor allem wünschen sie sich einen fairen Vorgesetzten, der mit ihnen auf Augenhöhe offen umgeht. Wie unser Beitrag zeigt, ist die Wunsch- und Erwartungsliste lang, nur Perfektionismus ist weniger angesagt. Werden Millennials in ihren Erwartungen enttäuscht, sind sie eher bereit als ihre Vorgängergenerationen, den Arbeitgeber zu wechseln.

Doch zu den Millennials gibt es auch noch die Generation der Babyboomer, die sich langsam dem Ruhestandsalter nähert, und die Generationen X und Z. Diese verschiedenen Generationen haben, z. T. auch alters- und lebensphasenbedingt unterschiedliche Vorstellungen von und Erwartungen an Arbeit, Führung sowie die Rolle von Arbeit in ihrem Leben. Diese Vielfalt wird weiter bereichert durch Frauen und Männer sowie Mitarbeiter aus unterschiedlichen Regionen und Ländern. Wie der Beitrag von *Thomas Sattelberger* (Teil II, Kap. „[Alle Signale stehen auf Vielfalt: Der Weg zur diversen Arbeitswelt 2.0](#)“) aufzeigt, wird diese Vielfalt ein ständiger Begleiter von und auch eine Herausforderung für Führungskräfte sein. Diese Vielfalt wird in unserer künftigen Arbeitswelt eher zu- als abnehmen. Die Ergebnisse einer aktuellen Studie zur Führung in multikulturellen Teams zeigen auf, dass gerade in solchen Teams, die meist auch noch virtuell zusammenarbeiten, Führung ganz besonders gefragt ist, diese jedoch für eine produktive Zusammenarbeit andere Schwerpunkte setzen und zusätzliche Qualitäten aufweisen sollte. Zu den bekannten Formen des partizipativen, ergebnisorientierten, transaktionalen und transformationalen Führungsverhaltens zeigten sich Flex Style und Sensing Leadership in solchen Arbeitskonstellationen als wichtig. Durch den Flex Style erfolgt eine dynamische Anpassung des Führungsverhaltens in der jeweiligen Situation, und das Sensing erfordert empathisches