
BACHELORARBEIT

Frau
Celina Riedl

Empowering Leadership – Eine Analyse des Einflusses des Führungsverhaltens der Führungskräfte auf die Zufriedenheit und die Einstellung der Mitarbeiter

2022

BACHELORARBEIT

**Empowering Leadership – Eine Analyse des
Einflusses des Führungsverhaltens der Füh-
rungskräfte auf die Zufriedenheit und die Ein-
stellung der Mitarbeiter**

Autor/in:

Frau Celina Riedl

Studiengang:

**Business Management: Mode-, Trend- und
Markenmanagement**

Seminargruppe:

BM19wD1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Markus Pflügl

Zweitprüfer:

Dr. Dominik Rossmann

Einreichung:

München, 25.07.2022

BACHELOR THESIS

**Empowering Leadership - An analysis of the
influence of leadership behavior of managers
on employee satisfaction and attitudes**

author:

Ms. Celina Riedl

course of studies:

**Business Management: Mode-, Trend- und
Markenmanagement**

seminar group:

BM19wD1-B

first examiner:

Prof. Dr. Markus Pflügl

second examiner:

Dr. Dominik Rossmann

submission:

München, 25.07.2022

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Riedl, Celina

Thema der Bachelorarbeit: Empowering Leadership – Eine Analyse des Einflusses des Führungsverhaltens der Führungskräfte auf die Zufriedenheit und die Einstellung der Mitarbeiter

Topic of thesis: Empowering Leadership - An analysis of the influence of leadership behavior of managers on employee satisfaction and attitudes

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2011

Abstract

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Empowering Leadership“ thematisiert und beschäftigt sich außerdem mit dem Einfluss des Führungsverhaltens von Vorgesetzten auf die Zufriedenheit und Einstellung der Mitarbeiter. Hierbei soll mittels einer fundierten Literaturanalyse der Einfluss des Führungsansatzes des Empowering Leaderships analysiert werden. Dies dient zur Beantwortung der Forschungsfrage, bestehend aus zwei Teilen. Zum einen „Inwieweit beeinflusst der Führungsansatz Empowering Leadership die Zufriedenheit und Einstellung der Mitarbeiter?“ und zum anderen „Welche Bedeutung haben hierbei die einzelnen Ebenen des Führungsansatzes Empowering Leadership?“ Die Arbeit hebt besonders die Bedeutung der verschiedenen Ebenen des Empowering Leaderships hervor, welche sich sowohl positiv als auch negativ auf die Zufriedenheit und die Einstellung der Mitarbeiter auswirken können.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz und Problemstellung	1
1.2 Wissenschaftliche Einordnung und Zielsetzung	2
1.3 Vorstellung der Forschungsmethodik	2
2 Begriffliche Abgrenzung.....	4
2.1 Definition von Leadership	4
2.2 Definition von Management	6
2.3 Abgrenzung Leadership und Management.....	8
3 Rahmenbedingungen der VUCA Welt	11
3.1 Definition der dynamischen Umwelt.....	11
3.1.1 Definition der VUCA Welt	11
3.1.2 Definition des VOPA+ Modells	15
3.2 Führung im Spannungsfeld der dynamischen Umwelt	17
3.2.1 Herausforderungen.....	17
3.2.2 Chancen	19
3.3 Anforderungen an die einzelnen Instanzen des Unternehmens	21
3.3.1 Führung	21
3.3.2 Mitarbeiter.....	23
4 Empowering Leadership.....	25
4.1 Definitionen	25
4.1.1 Empowering Leadership.....	25
4.1.2 Self-Leadership	27
4.1.3 Shared Leadership	29
4.2 Abhängigkeit der Leadership Ebenen	30
4.2.1 Übersicht der Abhängigkeit des Leadershipdreiecks	30
4.2.2 Self-Leadership und Empowering Leadership.....	31
4.2.3 Self-Leadership und Shared Leadership	33
4.2.4 Shared Leadership und Empowering Leadership	34

5	Einfluss von Empowering Leadership auf die MitarbeiterEinstellung	35
5.1	Definition und Verhältnis von MitarbeiterEinstellung und -motivation	35
5.2	Positiver Einfluss von Empowering Leadership auf die Einstellung.....	37
5.3	Negativer Einfluss von Empowering Leadership auf die Einstellung.....	38
6	Einfluss von Empowering Leadership auf die Mitarbeiterzufriedenheit.....	40
6.1	Definition der Mitarbeiterzufriedenheit	40
6.2	Positiver Einfluss des Empowering Leaderships	41
6.3	Negativer Einfluss des Empowering Leaderships.....	42
7	Schlüsselfaktoren der Führungskraft für einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiter	44
7.1	Schlüsselfaktoren für den Einfluss auf die MitarbeiterEinstellung.....	44
7.2	Schlüsselfaktoren für den Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit	45
7.3	Ergebnis der Schlüsselfaktoren	46
8	Schlussbetrachtung.....	50
8.1	Zusammenfassung	50
8.2	Beantwortung der Forschungsfrage.....	51
8.3	Ausblick.....	52
	Literaturverzeichnis	XIV
	Anlage 1: Act like a Start-Up and recruit the best talent	XXIII
	Anlage 2: Organization. The five trademarks of agile organizations	XXX
	Anlage 3: Studie Fachkräfte und Führung	XXXII
	Eigenständigkeitserklärung	XXXIV

Abkürzungsverzeichnis

V

VOPA+ Modell... *Vernetzung, Offenheit,
Partizipation, Agilität + Vertrauen -
Modell*

VUCA..... *Volatility, Uncertainty,
Complexity, Ambiguity*

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das drei Säulenmodell des Leaderships	6
Abbildung 2: Einheit von Management und Leadership	10
Abbildung 3: Das Modell der VUCA-Welt	13
Abbildung 4: Das VOPA+ Modell	15
Abbildung 5: Die Antwort auf das VUCA Modell.....	21
Abbildung 6: allgemeines Abhängigkeitsprinzip der Leadershiptriade des Empowering Leaderships	30
Abbildung 7: Abhängigkeit von Self-Leadership und Empowering Leadership	32
Abbildung 8: Abhängigkeit von Self-Leadership und Shared Leadership	33
Abbildung 9: Abhängigkeit von Shared Leadership und Empowering Leadership	34
Abbildung 10: vereinfachter Zyklus zur Entstehung der Mitarbeiterzufriedenheit	40
Abbildung 11: Verhalten des Vorgesetzten	47
Abbildung 12: Führungswunsch und -wirklichkeit.....	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Unterschiede von Management und Leadership	9
Tabelle 2: Gegenüberstellung der positiven und negativen Einflüsse des Empowering Leaderships auf die MitarbeiterEinstellung	44
Tabelle 3: Gegenüberstellung der positiven und negativen Einflüsse des Empowering Leaderships auf die Mitarbeiterzufriedenheit.....	45

1 Einleitung

1.1 Relevanz und Problemstellung

Die Welt des 21. Jahrhunderts ist geprägt durch einen gesellschaftlichen Wandel, der Digitalisierung, auch Trend der Konnektivität genannt.¹ Dieser Trend beschreibt die globale „Vernetzung“² durch digitale Strukturen.³ Diese Vernetzung betrifft unter anderem auch die Unternehmenskultur weltweit. Zahlreiche Unternehmen und Organisationen sind über Ländergrenzen hinweg miteinander vernetzt. Dadurch wird von Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern eine Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen gefordert.

Aufbauend auf diesen Tatsachen kann die Welt als VUCA bezeichnet werden. Der Begriff „VUCA“ umfasst die Aspekte: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit, auch als Ambivalenz bezeichnet. Aufgrund dieser Aspekte ist ein Unternehmen nicht mehr als „autonome Einheit“⁴ anzusehen, sondern als ein Angelpunkt in einem Netzwerk. Der Ausdruck VUCA ist eine Beschreibung für die moderne Wirtschaft des 21. Jahrhunderts.⁵ Jeder Bestandteil der VUCA-Ansicht ist für das Umdenken in Unternehmen verantwortlich. Damit das Unternehmen also in diesem Netzwerk bestehen kann, bedarf es vor allem Änderung und Anpassungen bereits im Leadership für eine Prozessoptimierung im Hinblick auf den Wandel. Die Zusammenarbeit der Führungskräfte und Mitarbeiter erlangen in der VUCA-Welt eine wachsende Bedeutung. In diesem Zusammenhang kann der Führungsansatz des Empowering Leadership einen wesentlichen Beitrag leisten, die Veränderungen in das Unternehmen oder die Organisation zu integrieren. Dies betrifft insbesondere die Mitarbeiter, welchen in der VUCA-Welt eine besondere Rolle zukommt.

Der Ansatz des Empowering Leadership ist vor allem aufgrund der neuen Herausforderungen der sich wandelnden Welt und durch „veränderte Bedürfnisse der Beschäftig-

¹ Vg. Zukunftsstudie (Hrsg.) (2020): Megatrend Konnektivität.

<https://www.zukunftsstudie.de/dossier/megatrend-konnektivitaet/>; Absatz 1 (24.04.2022)

² Zukunftsstudie, 2020, Absatz 1

³ Vg. ebd., Absatz 1

⁴ a.a.O., Absatz 20

⁵ Vg. Mack, Oliver; Khare, Ashuman (2016): Perspectives on a VUCA World. In: Mack, Oliver; Khare, Anshuman; Krämer, Andreas; Burgratz, Thomas (Hrsg.) (2016): Managing a VUCA World, Schöningh, S.5

ten⁶ von Bedeutung. Dieser Führungsansatz hat zum Ziel, die „Selbstbestimmung und Autonomie“⁷ der Mitarbeiter zu steigern, die Führungsverantwortung mit den Mitarbeitern zu teilen und Mitarbeiter zur Selbstführung zu motivieren.⁸ Hierbei ist einerseits das Dreieckskonstrukt des Empowering Leadership und andererseits die Bedeutung der Mitarbeiter deutlich erkennbar. Das Dreieckskonstrukt setzt sich aus dem Ansatz selbst, der Selbstführung (Self-Leadership) und dem Teilen von Führungsverantwortung (Shared Leadership) zusammen.

1.2 Wissenschaftliche Einordnung und Zielsetzung

Aus der Schilderung der Relevanz und Problemstellung der Einleitung gehen wesentliche Aspekte für die Arbeit hervor. Dennoch muss eine wissenschaftliche Einordnung erfolgen. Das Themengebiet ist die Wirtschaftswissenschaft mit Fokus auf die Unternehmensführung. Die beschriebenen Aspekte aus 1.1 liefern für das Thema „Empowering Leadership – Eine Analyse des Einflusses des Führungsverhaltens der Führungskräfte auf die Zufriedenheit und Einstellung der Mitarbeiter“ eine zweiteilige Forschungsfrage. Die vorliegende Bachelorarbeit soll dabei folgende Forschungsfragen beantworten: 1. „Inwieweit beeinflusst der Führungsansatz Empowering Leadership die Zufriedenheit und Einstellung der Mitarbeiter?“, und 2. „Welche Bedeutung haben hierbei die einzelnen Ebenen des Führungsansatzes Empowering Leaderships?“

1.3 Vorstellung der Forschungsmethodik

Damit die zweiteilige Forschungsfrage beantwortet werden kann, muss auch eine Erläuterung der Forschungsmethodik stattfinden. Die Daten der Arbeit werden mittels einer systematischen Literaturrecherche erhoben. Dabei wurde der Fokus ausschließlich auf eine quantitative Datenerhebung gelegt, da es sich bei der vorliegenden Bachelorarbeit um eine literaturbasierte Arbeit handelt. Bei der Recherche wurde zunächst Datenbanken durchsucht sowie Berichte und Daten analysiert. Beispielsweise wurde eine Auswahl an Literatur gesammelt, um eine genaue Definition für das Thema der Arbeit zu erstellen.

⁶ Furtner, Marco; Baedger, Uwe (2013): Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 195

⁷ a.a.O., S. 193

⁸ vgl. ebd.

Um einen Überblick über das Thema Empowering Leadership zu gewinnen, wurde mithilfe der SpringerLink-Datenbank erste Einführungsliteratur ermittelt, in welche Definitionen sowie der Einfluss von Empowering Leadership thematisiert werden. Da die Arbeit den Begriff „VUCA“ in der Analyse berücksichtigt, wurden bevorzugt fremdsprachliche Literatur zu dieser Thematik verwendet. Eine große Auswahl an Journalartikeln ergänzen das gewonnene Wissen aus den Bibliotheks-Datenbanken, den literarischen Werken und den Nachschlagewerken.

2 Begriffliche Abgrenzung

Damit die Zusammenhänge des Themenbereichs der Unternehmensführung in der Wirtschaftswissenschaft verstanden werden können, müssen wesentliche Begriffe definiert werden. Für ein allgemeines Verständnis ist es demnach wichtig, die Begriffe Führung, Leadership und Management genau zu definieren und zu erklären. Außerdem dient eine Abgrenzung der genannten Begriffe zur Veranschaulichung und zur Erläuterung der Beziehung zwischen Leadership und Management.

2.1 Definition von Leadership

Bevor eine genaue Definition erfolgen kann, muss zunächst die Herkunft und der Sprachgebrauch des Begriffs „Leadership“ als Basis erläutert werden.

Die Verwendung des Begriffs „Leadership“ gewinnt vor allem durch den zunehmenden Einfluss des englischen Sprachgebrauchs an Bedeutung.⁹ Die wachsende Bedeutung von Fremdsprachen wird, durch die sich ausdehnende Vernetzung der Welt bedingt. Der Ausdruck „Leadership“ bedeutet aus dem Englischen übersetzt in der deutschen Sprache „Führung“. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass bei einer Übersetzung ausgehend von dem deutschen Wort „Führung“, die englische Antwort „Guide“ oder „Guidance“ lautet. Auffällig ist außerdem, dass der Begriff „Leadership“ tendenziell im deutschsprachigen Raum Verwendung findet. Ein Beispiel hierfür sind vor allem Rangbezeichnungen der Unternehmen, wie „Corporate Executive Officer“¹⁰ oder „HR-Officer“¹¹. Der englisch sprachliche Raum greift dabei auf den Begriff „Officer“ statt Leader zurück.¹² Außerdem ist die Verwendung der Worte „Leadership“ und „Leader“ im deutschen Sprachraum eine Möglichkeit, dem Ausdruck „Führer“ aufgrund der deutschen Historie aus dem 20. Jahrhundert zu entgehen.¹³ Nachdem nun die Begriffsherkunft und sein Sprachgebrauch erläutert wurde, muss nun verdeutlicht werden, was die genaue Bedeutung hinter dem Begriff ist und welche Bedeutung ein „Leader“ für ein Unternehmen besitzt.

Leadership stellt ein Spektrum an bestimmten Eigenschaften und Verhaltensweisen dar. Diese dienen dazu, neue Wege zu beschreiten und durchzuführen, sowie neue

⁹ vgl. Maik, Fredmund (2014): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. 2. Auflage, Frankfurt, S. 46

¹⁰ ebd.

¹¹ ebd.

¹² vgl. ebd.

¹³ vgl. ebd.; Maik, Fredmund (2006): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Welt., Frankfurt, S. 48

Prozesse zu entwickeln und ein Mehrwert für verschiedene Stakeholdergruppen zu schaffen.¹⁴ Das Leadership stellt ein Verfahren dar, welches durch „planende[...], koordinierende[...] und kontrollierende[...]“¹⁵ Führung von einzelnen Mitarbeitern und Teams in Organisationen oder Unternehmen geprägt ist. Führungskräfte sind daher Mitglieder eines Unternehmens oder einer Organisation, welche auf Grundlage einer einfachen Basis mit erschwerten äußeren Einflüssen bedeutsame Meilensteine erreichen.¹⁶ Damit diese Ziele erreicht werden können, müssen Leader stets effektiv, „ziel- und ergebnisorientiert“¹⁷ handeln. Da in einem komplexen Spannungsfeld wie der VUCA-Welt diese Meilensteine nicht als Führung allein erreicht werden können, nutzen Leader ihre Eigenschaften und Verhaltensweisen, um so Mitarbeiter positiv zu inspirieren, mobilisieren und zu beeinflussen. Dadurch wird aus dem Weg und der Vision der Führung ein gemeinsames Ziel für Leader und Mitarbeiter geschaffen, welches durch eine effektive Zusammenarbeit erreicht werden kann.¹⁸ Aus den beschriebenen Aspekten wird deutlich, dass Leadership neue Muster schafft. Dabei zeigt das erste Muster den Leader als „Macher“¹⁹, welcher seine Ziele erreichen will und den Weg zu seinen Zielen seinen Mitarbeitern vermittelt. Das zweite Muster verdeutlicht die beeinflussende Wirkung eines Leaders als eine Art Allwissender. Dabei stehen die Mitarbeiter und die Umsetzung seiner Vision im Vordergrund. Aus der Summe der Aspekte wird vor allem die Bedeutung hervorgehoben, dass nicht nur das Handeln eines Leaders wichtig ist, sondern seine Person und somit die Wirkung auf seine Mitmenschen. Die beschriebenen Aspekte und Aufgaben eines Leaders finden sich vereint in dem sogenannten Modell „die drei Säulen von Leadership“²⁰ nach Hans Hinterhuber und Eric Krauthammer wieder. Die Abbildung 1 ist eine eigene Darstellung in Anlehnung an die drei Säulen von Leadership. Die drei Säulen werden durch die Aspekte „Visionär“, „Vorbild“ und „Marktwert eines Unternehmens“ gebildet und sind die Träger für das Dach des Tempels. Das Dach des Tempels repräsentiert die „Authentizität“ eines Leaders. Denn ein Leader muss alle drei Eigenschaften in seiner Person vereinen, damit er ein authentisches Verhalten ausstrahlt.²¹ Das Attribut der Authentizität ist hier vor allem für die Mitarbeiter wichtig, welche den Leader bei seiner Vision unterstützen. Nur ein

¹⁴ vg. Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. (2003): *Academically Administrators Guide to Exemplary Leadership*, San Francisco, S. 1; Hinterhuber Hans H.; Krauthammer, Eric (2015): *Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen.*, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 12

¹⁵ He mod, Marc (2022): *Leadership. Agende und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends.*, Wiesbaden, S. 1

¹⁶ vg. Kouzes/Posner, 2003, S. 1

¹⁷ He mod, 2022, S. 1

¹⁸ vg. Hinterhuber/Krauthammer, 2015, S. 12

¹⁹ a.a.O., S.14

²⁰ a.a.O., S. 19

²¹ vg. a.a.O., S. 12-18

authentischer Leader kann die Mitarbeiter positiv beeinflussen, inspirieren und mobilisieren für die Vision.

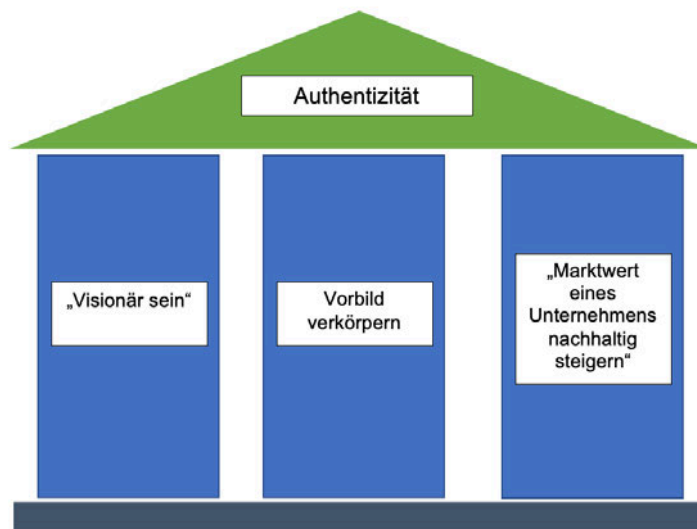


Abbildung 1: Das drei Säulenmodell des Leaderships²²

2.2 Definition von Management

Der Begriff „Management“ stammt aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum und bedeutet aus dem Englischen übersetzt „Führung eines Unternehmens“. Der Ausdruck „Management“ findet seine sprachliche Wurzel im lateinischen Wort „manus“ und beschreibt die Worte „Arbeit oder Werk“. Das Management stellt somit die handelnde Instanz der Führungspositionen innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens dar.²³

Das Management lässt sich aus zwei Perspektiven betrachten. Zum einen die „institutionelle Perspektive“²⁴, welche das Management als „Personenkreis“²⁵ mit ausgewählten Weisungsbefugnissen auffasst. Dabei wird das Management in eine „obere, mittlere und untere Führungsebene“²⁶ unterteilt. Zum anderen die „funktionale Perspektive“²⁷, welche die Aufgaben darstellt, die für eine effektive und effiziente Führung bewältigt werden müssen. Der Fachbereich des Managements hat als eine Aufgabe

²² Eigene Abbildung in Anlehnung an Hinterhuber/Krauthammer, 2015, S.19

²³ vgl. Mintzberg, Henry (1991): Mintzberg über Management. Führung und Organisation. Mythos und Realität, Wiesbaden, S. 24

²⁴ Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2020): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Funktionen – Funktionen. 8. Auflage, Wiesbaden, S. 5

²⁵ ebd.

²⁶ ebd.

²⁷ ebd.

mithilfe von Instrumenten, Fähigkeiten und Praktiken eine schnelle und effiziente Lösung für ein Problem zu finden. Dadurch soll ein maximaler „Wettbewerbsvorteil[...]“²⁸ erwirkt und so der Erfolg für das Unternehmen oder die Organisation erzielt werden. Manager agieren als ein Mitspieler und nicht als eine höhere Instanz.²⁹ Dadurch stellen sie für Unternehmen oder Organisationen eine „zentrale gesellschaftliche“³⁰ Rolle dar. Der Manager ist durch seine Vielzahl an Instrumenten und Techniken zur Zielerreichung im Wesentlichen leichter zu erlernen als die Kompetenzen eines Leaders.³¹ Die Managementaufgaben sind aus globaler Sicht überall gleich und erstrecken sich über die Bereiche der Planung, Organisation, Koordination, Kontrolle und Entwicklung des Unternehmens oder der Organisation.³² Die Aufgaben in diesem Bereich teilen sich in Management- und Sachaufgaben. Dabei handelt es sich bei den Managementaufgaben um Funktionen aus dem Gestaltungsprozess einer Organisation.³³ Dieser Aufgabentypus muss genau bearbeitet und durchgeführt werden, um effektiv das Ziel zu erreichen.³⁴ Die Sachaufgaben dienen dem „Sachzweck“³⁵ einer Organisation oder eines Unternehmens. Darunter wird beispielsweise das Recruiting verstanden.³⁶ Demnach sind die Sachaufgaben in jedem Unternehmen oder Organisation verschieden.³⁷ Die Unterscheidung der beiden Aufgaben ist wichtige für eine Basis im Management. Die beiden Aufgabentypen gehören zusammen und unterstützen sich gegenseitig bei der Zielerreichung.

Damit die Aufgaben eines Managers den gewünschten Effekt erzielen, müssen in diesem Zusammenhang auch das richtige und gute Management erläutert werden. Es ist essenziell zwischen falsch und richtig sowie zwischen gut und schlecht im Management zu unterscheiden. Das richtige Management ist für jede einzelne Person wichtig, denn es beginnt bereits im Selbstmanagementprozess. Das richtige und gut Management besitzt in jeder Kultur die gleichen Grundzüge.³⁸ Unter diesem Management wird das effektive und effiziente Handeln verstanden. Das Management soll somit „das Richtige richtig tun“³⁹. Das richtige und gute Management erfolgt stets durch ein und

²⁸ H nterhuber/Krauthammer, 2015, S. 12

²⁹ vg . a.a.O., S. 19

³⁰ Schreyögg/Koch, 2020, S. 3

³¹ vg . H nterhuber/Krauthammer, 2015, S. 12

³² vg . Schreyögg/Koch, 2020, S. 7; vg . M ntzberg, 1991, S. 22

³³ vg . Ma k, 2014, S. 26

³⁴ vg . a.a.O., S. 169; S. 388

³⁵ a.a.O., S. 26

³⁶ vg . ebd.

³⁷ vg . a.a.O., S. 388

³⁸ vg . Ma k, 2006, S. 20

³⁹ a.a.O., S. 21

dasselbe Schema.⁴⁰ Diese Vorgehensweise bietet einen Wegweiser für das Handeln sowie Gewissheit über den Erfolg.

Aus den verschiedenen Aufgaben und Aufgabenfeldern gehen außerdem die unterschiedlichen Rollen eines Managers hervor. Diese umfassen zehn verschiedene Rollen, welche sich in folgende drei Bereiche unterteilen lassen: die „interpersonelle[n] Rollen“⁴¹, die „Informationsrollen“⁴² und die „entscheidungsorientierte[n] Rollen“⁴³. Unter der interpersonellen Rolle wird beispielsweise der Manager als „Repräsentationsperson“⁴⁴ verstanden. Dies bedeutet für einen Manager nicht nur Aufgaben zur Zielerreichung zu erfüllen, sondern er ist durch seine Stellung in der Organisation oder des Unternehmens das „Aushängeschild“ und repräsentiert die Werte der Organisation oder des Unternehmens. In seiner Informationsrolle dient der Manager zum Beispiel als ein „Verteiler“⁴⁵ von Informationen. Durch seine Position ist es ihm möglich wichtige Information zu sammeln und diese an die Mitarbeiter zu „verteilen“.⁴⁶ Die entscheidungsorientierte Rolle bringt unter anderem den Manager als „Unternehmer“⁴⁷ hervor, welche stets seine Ziele effizient und effektiv verfolgen möchte. Die Rollen der Repräsentationsperson, des Verteilers und des Unternehmers sind Beispiele der zehn Rollen, welche sich unter den Bereichen interpersonelle Rollen, Informationsrollen und entscheidungsorientierte Rollen aufteilen. Außerdem muss erwähnt werden, dass diese verschiedenen Rollen eines Managers nicht zur selben Zeit im gleichen Maße ausgeführt werden. Ein Manager passt seine Rolle der Situation an.⁴⁸

2.3 Abgrenzung Leadership und Management

Die Unternehmensbereiche Leadership und Management lassen sich unter dem Überbegriff „Führung“ zusammenfassen. Die Definitionen aus den vorangegangenen Punkten liefern eine Darstellung der beiden Begrifflichkeiten. Die einzelnen Attribute überschneiden sich in manchen Aspekten und müssen dennoch als getrennt angesehen werden. Um die beiden Bereiche einfacher voneinander trennen zu können, gibt es zwei wichtige Faktoren, die dabei eine Hilfestellung liefern. Zum einen ist der zeitliche Raum, in welchem die Unternehmensbereiche handeln als Unterscheidungsmerkmal hilfreich. Zum anderen die unterschiedlichen zu führenden Abteilungen der

⁴⁰ vg. M ntzberg, 1991, S. 24

⁴¹ M ntzberg, 1991, S. 29

⁴² a.a.O., S. 31

⁴³ a.a.O., S. 32

⁴⁴ a.a.O., S. 29

⁴⁵ a.a.O., S. 32

⁴⁶ ebd.

⁴⁷ ebd.

⁴⁸ vg. a.a.O., S. 35; Ma k, 2014, S. 390

Instanzen.⁴⁹ Die beschriebenen Aspekte zu den Begriffen „Leadership“ und „Management“ sind in der Tabelle 1 nun gegenübergestellt und zusammengefasst.

Management	Leadership
1. Probleme kreativ und innovativ lösen 2. festgelegte Ziele erreichen → Optimierung der internen Prozesse	1. den Weg in die Zukunft den Mitarbeitern vermitteln → Vor allem äußere Veränderungen nach innen tragen und so den Prozess voranzutreiben
1. klar vorgegebene Ziele 2. mittels besonderer Instrumente, Fähigkeiten und Praktiken effizient und effektiv die Ziele verfolgen → zeitlicher Rahmen ist vorbestimmt	1. mit Anregungen der Mitarbeiter arbeiten 2. durch die Mitarbeiter den Weg zum Ziel beschreiten → zeitlicher Rahmen kann nicht bestimmt werden
Das Denken und Handeln stehen im Fokus	Die Vision verfolgen und umsetzen

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Unterschiede von Management und Leadership⁵⁰

Die beschriebenen Aspekte können mit der Systematik eines Zahnradsystems verglichen werden. Die Zahnräder für Management und Leadership arbeiten ineinander wie die Zacken eines Zahnrads. Das gemeinsame Arbeiten bedingt eine funktionierende, effektive und effiziente Führung und treibt so das große Zahnrad der Führung an. Nur durch eine funktionierende Führungsstruktur kann ein Unternehmen oder eine Organisation wirtschaftlich handeln und ihre Ziele erreichen.⁵¹ Die nachfolgende Abbildung soll diesen Prozess grafisch darstellen.

⁴⁹ vg. H nterhuber/Krauthammer, 2015, S. 13-16

⁵⁰ E gene Auf stung, n An ehnung an H nterhuber/Krauthammer, 2015, S. 17

⁵¹ vg. a.a.O., S.12-15



Abbildung 2: Einheit von Management und Leadership⁵²

Als Ergänzung der Unterschiede und gleichzeitigen Zusammengehörigkeit der Begriffe Management und Leadership kann ein vereinfachtes Beispiel aus dem Fachbereich der Musik genutzt werden. Dabei kann der „hoch qualifizierte[...] Dirigent[...]“⁵³ für das Leadership eines Unternehmens oder der Organisation stehen. Der Dirigent leitet durch bestimmte Handbewegungen das Orchester oder die Chöre und gibt den Rhythmus vor.⁵⁴ Der Dirigent verkörpert die Vision als „Leitfigur und Inspirationsquelle“⁵⁵, welche durch das Orchester umgesetzt wird. Dabei spiegelt der Konzertmeister in einem Orchester das Management und somit die handelnde Komponente wider. Der Konzertmeister besetzt in der ersten Stimme der Violine das erste Pult und überwacht das Stimmen der Instrumente und führt durch seine Fähigkeiten das Orchester an. Für den Konzertmeister steht das Ziel des erfolgreichen Spielens und das Umsetzen der musikalischen Vision des Dirigenten im Fokus.⁵⁶ Dies ist vergleichbar mit den Aufgaben eines Managers, welcher die Vision des Leaders durch seine Fähigkeiten und durch die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu einem wirtschaftlichen Erfolg führt.

⁵² eigene Abbildung, in Anlehnung an Hnterhuber/Krauthammer, 2015, S. 13

⁵³ Hnterhuber/Krauthammer, 2015, S.12

⁵⁴ vgl. Wunsch, Armin (2021): Mein erfolgreiches Orchester. Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester., Wesbaden, S. 3

⁵⁵ a.a.O., S. 3

⁵⁶ vgl. a.a.O., S. 10-11

3 Rahmenbedingungen der VUCA Welt

Um das Thema und die Forschungsfragen beantworten zu können, müssen die Rahmenbedingungen der VUCA-Welt genauer erläutert werden. Diese Rahmenbedingungen sind der wesentliche Grund für die wachsende Bedeutung des Empowering Leadership. Zunächst werden die grundlegenden Begriffe wie VUCA-Welt und VOPA+ Modell definiert, damit eine Basis für mehr Verständnis geschaffen wird.

3.1 Definition der dynamischen Umwelt

3.1.1 Definition der VUCA Welt

Der Begriff „VUCA“ ist ein „Akronym“⁵⁷ aus vier Komponenten. Ein Akronym bezeichnet ein Wort, welches aus den Anfangsbuchstaben mehrerer Wörter besteht. Die Bezeichnung „VUCA“ findet seinen Ursprung im amerikanischen Militär.⁵⁸ Im Laufe der Zeit findet die Bezeichnung VUCA für die Umwelt, besonders hinsichtlich technischer und gesellschaftlicher Entwicklungen und Veränderungen, seine Bedeutung im Managementbereich.⁵⁹ Die vier Komponenten des Akronyms lauten: „Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity“⁶⁰. Die einzelnen Attribute des Begriffs dienen als ein Versuch zur Beschreibung von Situationen in der globalen „Wirtschaft und Industrie“⁶¹, welche durch die vier Komponenten beeinflusst werden.⁶² Dabei sind nicht ausschließlich „IT und Medienwelt betroffen“⁶³, denn auch „traditionelle“⁶⁴ Wirtschaftssektoren wie beispielsweise Bankenwesen werden zunehmend beeinflusst. Die Unterscheidung der einzelnen Attribute ist vor allem für die Bestimmung der Ausprägung wichtig. Dadurch kann die Intensität der VUCA Einflüsse im Unternehmen oder der Organisation bestimmt werden, um dementsprechend handeln zu können. Daher müssen nun die einzelnen Attribute genau erläutert werden.

⁵⁷ Petry, Thorsten: Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In: Petry, Thorsten (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, Freiburg, S. 38

⁵⁸ vgl. Mack/Khare, 2016, S. 5

⁵⁹ vgl. Petry, 2016, S. 38

⁶⁰ ebd.

⁶¹ Schönbohm, Rüdiger: Enterprise 2.0 als Bausteine der Digitalen Transformation – Aufgaben, Barrieren und Erfolgsfaktoren in großen Unternehmen. In: Petry, Thorsten (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, Freiburg, S. 316

⁶² vgl. Mack/Khare, 2016, S. 6

⁶³ Schönbohm, 2016, S. 316

⁶⁴ ebd.

Die erste Komponente, „Volability“, ist aus dem lateinischen Wort „volatilis“ abgeleitet. Als deutsche Übersetzung kann somit die „Volatilität“⁶⁵ oder „Flüchtigkeit“⁶⁶ verwendet werden. Die Volatilität beschreibt die Schwankungen in der Zeit durch unvorhergesehene Veränderungen. Zu diesen Schwankungen gehören „Veränderungen und sprunghafte Entwicklungen“⁶⁷, welche sich auf ein Unternehmen oder eine Organisation auswirken, unabhängig von der Vorhersehbarkeit. Daher ist es als Lösungsansatz für die Volatilität wichtig gegenüber neuen Veränderungen und Lösungen offen zu sein und vor allem „schnell und flexibel“⁶⁸ zu handeln. Ein Beispiel zur Beschreibung der Volatilität ist das Handeln mit Aktien, welche durch ständig schwankende Kurse geprägt sind und somit volatil.

Das Attribut „Uncertainty“ bedeutet im deutschsprachigen Raum „Unsicherheit“⁶⁹. Der Begriff beschreibt einen „Mangel an Berechenbarkeit“⁷⁰ und unklare Veränderung der Umwelt. Dabei ist die Herausforderung durch die Veränderung bekannt, doch der zeitliche Rahmen ist ungewiss.⁷¹ Dieser Aspekt erfordert ein szenisches Denken sowie einen enormen Aufwand für Informationen und deren Interpretation.⁷² Der Schlüsselfaktor für die Unsicherheit ist das Verständnis.⁷³ Zur Verständlichkeit kann die COVID-Pandemie als ein Beispiel herangezogen werden. Der im Jahre 2020 aufgetretene Corona-Virus ist eine solche Unsicherheit. Der klare Schlüssel diese Herausforderung zu bewältigen, ist die Auseinandersetzung mittels Forschungsmethoden.

Der dritte Faktor ist die sogenannte „Complexity“. Dieser Begriff bedeutet übersetzt: „Komplexität bzw. Vielschichtigkeit“⁷⁴. Dieser Faktor beschreibt eine Situation mit vielseitigen und verschiedenen Einflüssen in einem nicht klar definierten Ursache-Wirkungs-Systems. Damit diese verschiedenen Einflüsse minimiert werden können, werden provisorische Lösungen entwickelt.⁷⁵ Ein Schlüsselfaktor für das Problem ist ein verbessertes internes System mit gesteigertem Vertrauen und Klarheit.⁷⁶ Als Beispiel kann die aktuelle Pandemie-Situation herangezogen werden. Die Regierungen

⁶⁵ Petry 2016, S. 38

⁶⁶ ebd.

⁶⁷ ebd.

⁶⁸ ebd.

⁶⁹ ebd.

⁷⁰ Kaune, Axel / Gubke, Niko / Hempe, Theresa (2021): Change Management und Agilität. Aktuelle Herausforderungen in der VUCA-Welt, Wiesbaden, S. 17

⁷¹ vgl. S. Ngha, Neeraj (2021): Leadership in a VUCA-World: Lessons from Covid-19. In: IUP Journal of Business Strategy, Vol. 18, Nr. 2, 2021, S. 50

⁷² vgl. Petry, 2016, S. 39

⁷³ vgl. Johansen, Bob (2012): Leaders Make The Future. Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. 2. Auflage, San Francisco, S. 193

⁷⁴ Petry, 2016, S. 39

⁷⁵ vgl. S. Ngha, 2021, S. 51

⁷⁶ vgl. Petry, 2016, S. 39

versuchen zunächst den Virus mit Masken und Desinfektionsmittel einzudämmen, da der Virus aufgrund seiner rasanten, globalen Ausweitung ein komplexes Problem darstellt, welches nicht sofort behoben werden kann.⁷⁷ Durch eine deutliche Kommunikation über das bestehende Problem der Regierung mit seiner Bevölkerung kann Klarheit, Transparenz und Vertrauen geschaffen. Vor allem Vertrauen das Problem einzudämmen.

Der letzte Faktor beschreibt die „Ambiguity“ übersetzt „Ambivalenz bzw. Mehrdeutigkeit“⁷⁸ genannt. Die Ambivalenz beschreibt ebenfalls eine Situation mit einer unklaren Ursache-Wirkungs-Systematik.⁷⁹ Im Bereich der Ambivalenz ist jedoch der Schlüsselfaktor nicht die interne Verbesserung der Systeme, sondern „die Fähigkeit, Hypothesen aufzustellen, zu testen und aus den Fehlern zu lernen“⁸⁰. Die Pandemielage kann auch hier beispielhaft verwendet werden. Die Länder versuchen in dieser unsicheren Situation durch das Testen von Hypothesen und dem Lernen aus den Fehlern die Pandemie bestmöglich einzudämmen.

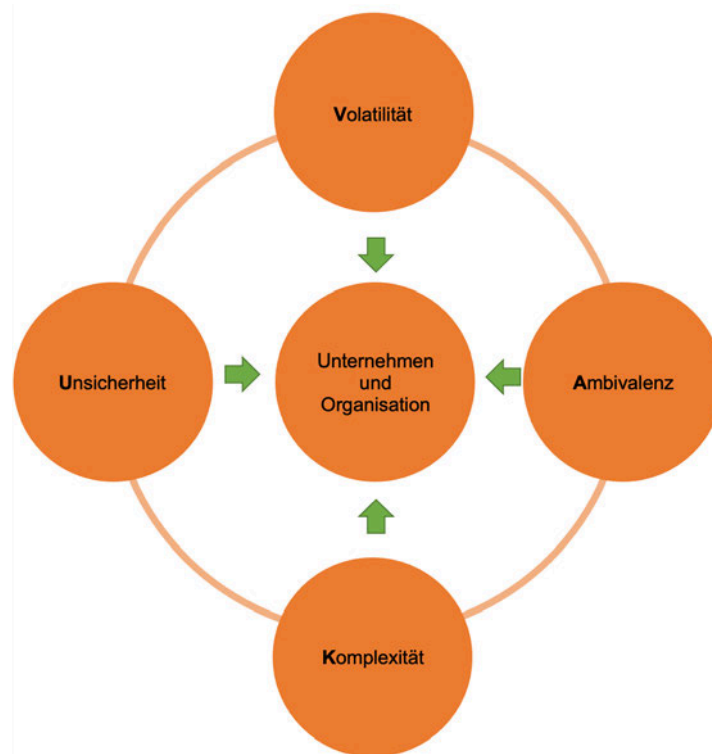


Abbildung 3: Das Modell der VUCA-Welt⁸¹

⁷⁷ vg. S. Ngha, 2021, S. 51

⁷⁸ Petry, 2016, S. 39

⁷⁹ vg. S. Ngha, 2021, S. 51

⁸⁰ Petry, 2016, S. 39

⁸¹ eigene Abbildung

Im Zuge der Definition muss erwähnt werden, dass der Einfluss der VUCA-Kräfte auf die Unternehmen oder Organisationen durch die Schnelllebigkeit zunimmt. Die Unternehmen und Organisationen werden daher durch mehrere Kräfte gleichzeitig beeinflusst. Die einzelnen Kräfte ziehen sprechende Herausforderungen mit sich. Diese Herausforderungen werden im Kapitel 3.2.1 genau beleuchtet. Auf Grundlage dieser Herausforderungen bilden sich bestimmte Chancen. Diese Chancen der einzelnen Kräfte ergänzen sich gegenseitig und sorgen so für ein Gleichgewicht. Dies führt dazu, dass ein Gleichgewicht der Kräfte geschaffen werden muss, um dementsprechend die Wirksamkeit der Chancen zu bewerkstelligen und dadurch den weiteren Erfolg der Unternehmen oder der Organisationen zu sichern.⁸² Die Abbildung 3 ist ein Versuch der Darstellung der Wirkungsrichtung der VUCA-Kräfte auf ein Unternehmen.

⁸² vg. Petry, 2016, S. 39

3.1.2 Definition des VOPA+ Modells

Das VOPA+ Modell dient unter anderem zur Beschreibung einer erfolgreichen Arbeitskultur und soll dadurch als ein Lösungsansatz zur Verbesserung der internen Unternehmens- oder Organisationskultur verstanden werden.⁸³ Dieses Modell kann als eine Antwort auf die Einflüsse und Auswirkungen der VUCA-Kräfte verstanden werden. Es handelt sich bei dem Begriff „VOPA+“, wie auch bereits in der Definition zur VUCA-Welt, ebenfalls um ein Akronym. Dabei stehen die einzelnen Buchstaben im Zusammenhang mit dem VOPA+ Modell für: „Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität“⁸⁴. Das Plussymbol steht für den Begriff „Vertrauen“⁸⁵ und dient als eine Ergänzung, aber gleichzeitig auch als die Grundessenz für das Modell.

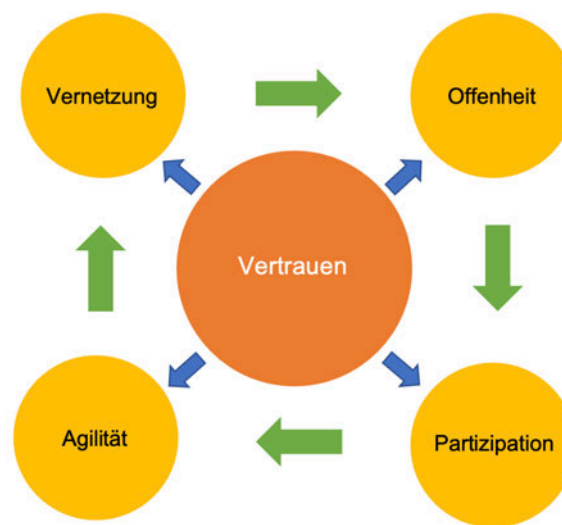


Abbildung 4: Das VOPA+ Modell⁸⁶

Die Abbildung 4 soll das VOPA+ Modell grafisch veranschaulichen. Für ein besseres Verständnis des Modells müssen nun die einzelnen Kreise erläutert werden. Wie bereits erwähnt ist der orange Kreis die Basis für das Modell. Die Grundlage bildet das Vertrauen. Ohne dieses kann eine Unternehmens- oder Organisationskultur nicht optimiert werden und letztlich keine Veränderung stattfinden.⁸⁷ Dabei liegt der Fokus des Vertrauens vor allem in den „Kompetenzen und [der] Motivation“⁸⁸ der Angestellten. Die Vernetzung beschreibt die Kommunikation über verschiedene Kanäle. Durch diesen Aspekt wird ein Gemeinschafts- und Zusammengehörigkeitsgefühl geschaffen.

⁸³ vg. Petry, 2019, S. 43

⁸⁴ a.a.O., S. 44

⁸⁵ ebd.

⁸⁶ eigene Abbildung in Anlehnung an Petry, 2016, S. 44

⁸⁷ vg. Petry, 2016, S. 45

⁸⁸ ebd.

Damit die Vernetzung im optimalen Ausmaß stattfinden kann, wird die Offenheit benötigt. Die Offenheit steht für aktive Weitergabe und Bereitstellung von Information aus sämtlichen Themenbereichen. Die vollständige Offenheit durch Transparenz und Klarheit begünstigt den Gesichtspunkt der Partizipation.⁸⁹ Das Wort leitet sich von dem lateinischen Begriff „particeps“ und bedeutet teilend. Dieser Punkt steht für die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozess und für „die Nutzung der kollektiven Intelligenz“⁹⁰ sowie der geteilten Informationen und Befugnisse zwischen Mitarbeiter und Führung. In einer VUCA Welt muss ein Unternehmen oder eine Organisation schnell und flexibel handeln können.⁹¹ Die interne Kultur muss eine Agilität aufweisen, um das Bestehen eines Unternehmens oder einer Organisation in einer VUCA-Welt zu sichern. Die Agilität stellt somit die letzte Komponente des VOPA+ Modells da. Damit ein Unternehmen oder eine Organisation agil handeln kann, braucht es Partizipation, Vernetzung und Offenheit. Nur durch alle fünf Komponenten kann ein positiver Effekt erzeugt werden und zu einem Empowering der Mitarbeiter führen.⁹²

Das „Empowerment der Mitarbeiter“⁹³ leistet einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Effizienz und Effektivität eines Unternehmens oder einer Organisation in einer VUCA-Welt. Das Empowering von Mitarbeiter hat einen positiven Einfluss auf „Leistung, Arbeitszufriedenheit und Engagement“⁹⁴. Zudem sind „empowerte Mitarbeiter“⁹⁵ bestrebt, sich stärker für Aufgaben einzusetzen und diese durch einen innovativeren Weg zu bewältigen. Dabei sind empowerte Mitarbeiter eher bereit, ihre Belastungsgrenzen zu überschreiten. Aus diesem Aspekt wird deutlich, dass das Empowerment der Mitarbeiter die Zukunft eines Unternehmens oder einer Organisation sichern kann. Dies wird durch die Innovation, die gesteigerte Leistung sowie durch ein ausgeprägtes Engagement bewerkstelligt. Dabei wird außerdem die Zufriedenheit positiv beeinflusst und die Belastungsgrenzen der Mitarbeiter verschieben sich, da sie „Freude“ an der Arbeit haben.⁹⁶

Aus der beiden Definition sowohl von der VUCA-Welt als auch des VOPA+ Modells geht hervor, dass in einem komplexen System wie dieser VUCA-Welt das VOPA+ Mo-

⁸⁹ vg. Petry, 2016, S. 44

⁹⁰ a.a.O., S. 43

⁹¹ vg. Hasenbe n, Me an e (2020): Der Mensch im Fokus der d g ta n Arbe tswe t. W rtschaftspsycho og -sche Perspekt ven und Anwendungsfe der, München, S. 99

⁹² vg. Petry, 2016, S. 59

⁹³ ebd.

⁹⁴ ebd.

⁹⁵ ebd.

⁹⁶ vg. Se bert, Scott E./Wang, Gang/Courtr ght, Stephen H. (2009): Antecedents and Consequences of Psycho og ca and Team Empowerment n Organ zat ons: A Meta-Ana ytc Rev ew. In: Journa of App ed Psycho gy, Jg. 2011, Vo. 96, Nr. 5, S.983; S. 998

dell für eine erfolgreiche Führung Anwendung findet. Denn bei einer erfolgreichen Führung und somit einer VOPA+ Atmosphäre kann ein Empowering der Mitarbeiter stattfinden. Im Anschluss an die Definitionen der dynamischen Welt, soll nun die Führung in diesem Umfeld mit den Herausforderungen, Chancen sowie den Erwartungen an die Führung und die Mitarbeiter genau beleuchtet werden.

3.2 Führung im Spannungsfeld der dynamischen Umwelt

Das System der VUCA-Welt mit seinen unterschiedlichen Einflüssen der VUCA-Kräfte entstehen starke dynamische Strukturen. Dieser Aspekt wird vor allem durch den Zusammenhang zwischen VUCA-Welt und dem VOPA+ Modell deutlich. Die dynamische Umwelt birgt für Unternehmen sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Zunächst liegt der Fokus auf den Herausforderungen, da diese zum Teil eine wichtige Basis für neue Chancen schaffen können.

3.2.1 Herausforderungen

Die ausgeprägte Dynamik und Schnellebigkeit der VUCA-Welt bringt viele Herausforderungen mit sich. Dabei können die einzelnen Herausforderungen in die relevanten VUCA-Aspekte unterteilt werden. Die einzelnen Aspekte wurden bereits im vorangegangenen Unterkapitel 3.1 definiert und erläutert.

Die Volatilität oder auch Flüchtigkeit sorgt für Herausforderung auf Basis von schneller Veränderung wie beispielsweise durch den Einfluss des Trends der Digitalisierung. Aufgrund der immer stärker digital vernetzten Welt stehen Unternehmen vor der Herausforderung, diesen Trend zu verstehen und in ihrem Unternehmen oder Organisation zu berücksichtigen. Des Weiteren muss erwähnt werden, dass der wirtschaftliche Druck durch den Aspekt der Flüchtigkeit stark zugenommen hat. Wirtschaftliche agierende Instanzen können aufgrund der Schwankungen und der stetig wachsenden Marktwettbewerber die Konkurrenz nicht festlegen.⁹⁷ Dieser Aspekt führt außerdem dazu, dass ein enormer Innovationsdruck bei Unternehmen und Organisationen entstehen kann, damit die Wirtschaftlichkeit der Instanzen keine Verluste zu vermerken hat.⁹⁸

⁹⁷ vg. Petry, 2016, S. 29-30

⁹⁸ vg. Mar, Car a C. J. M./Groth, O af/Mohan, John F. (2018): Management Innovat on n a VUCA Wor d: Cha enges and Recommendat ons. In: Ca for n a Management Rev ew, Jg. 2018, Vo . 61(1), S. 11

Der Aspekt der Unsicherheit weist in seinen Herausforderungen einen deutlichen Bezug zur Volatilität auf. Die Unsicherheit steht für abnehmende „Berechenbarkeit“⁹⁹ und „Vorhersehbarkeit“¹⁰⁰. Der Markt und seine Entwicklungen können durch die steigende VUCA Einflüsse nicht genau prognostiziert werden können. Durch die wenigen Informationen über die Marktentwicklungen ist unter anderem die „Wechselbereitschaft“¹⁰¹ der Kunden eine wesentliche Herausforderung für Unternehmen oder Organisationen. Im Zusammenhang mit der Unsicherheit ist auch das Personal ein wesentliches und wechselseitiges Problem. Zum einen aufgrund des Marktdrucks ist die Konkurrenz, um Fachkräfte gestiegen.¹⁰² Zum anderen hat die Digitalisierung mit der Einführung von Robotertechnologie und Automatisierungsprozessen einen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter und deren Arbeitssicherheit.¹⁰³

Die Komplexität ist begleitet durch eine wachsende Vielfältigkeit und daher birgt ebenfalls Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen. Die Komplexität erhält durch die Globalisierung und die Digitalisierung einen positiven Antrieb. Die stark ausgeprägte Vernetzung veranlasst Unternehmen und Organisation dazu ihre traditionellen Methoden und Herangehensweisen zu erneuern, da sonst ein Scheitern der Instanz drohen kann. Das drohende Scheitern wird durch unausgeprägte Anpassungsfähigkeit der Instanzen begünstigt.¹⁰⁴ Die Herausforderung der Komplexität weist außerdem eine „enge Verbindung“¹⁰⁵ zu den anderen VUCA-Kräften auf. Dies führt unter anderem dazu, dass Zusammenhänge nicht deutlich erkennbar sind und daraus „Verständnis- und Handlungsprobleme“¹⁰⁶ entstehen. Diese Probleme treten bevorzugt auf, wenn eine schnelle Reaktion gefordert ist.

Der letzte Aspekt ist die Ambiguität oder Mehrdeutigkeit. Durch die Interpretationsfreiheit von Informationen bezüglich der Herangehensweisen in einer Situation verschwimmt das Ursache-Wirkungs-Prinzip. Durch den Spielraum der Interpretation gibt es für eine ausgewählte Begebenheit mehrere richtige Möglichkeiten eine Situation zu

⁹⁹ Kaune/Gaubke/Hempe, 2021, S.17

¹⁰⁰ ebd.

¹⁰¹ ebd.

¹⁰² vgl. McKinsey & Company (Hrsg.) (2018): Organisationsentwicklung. Die fünf Trademarks of agile Organisations, Leadership und disruptive world.

https://www.mckinsey.de/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/Publications/2018%20Compendium/The%20five%20trademarks%20of%20agile%20organisations/kompendium_05_org.ashx (15.07.2022) (Anlage 2), S. 5

¹⁰³ vgl. Petry, 2016, S. 35

¹⁰⁴ vgl. Mar/Goth/Mohan, 2018, S. 12

¹⁰⁵ Kaune/Gaubke/Hempe, 2021, S. 18

¹⁰⁶ ebd.

bewältigen. Dies birgt die Herausforderung, eine Entscheidung bezüglich der Möglichkeiten zu treffen und eine zielführende Strategie zu finden.¹⁰⁷

3.2.2 Chancen

Nachdem nun die Herausforderungen betrachtet wurden, müssen im Zuge dessen ebenso die daraus resultierenden Chancen beleuchtet werden.

Die immer stärker vernetzte und digitale Welt muss als Chance gesehen werden, durch die Digitalisierung neue Verkaufs- und Marketingkanäle zu nutzen sowie die Globalisierung für Expansionsvorhaben zu verwenden. Zudem kann der Marktdruck als Anreiz für die Förderung von Innovation innerhalb des Unternehmens oder der Organisation gesehen werden. Durch den internen Ausbau der Innovation kann gleichzeitig auch die Effizienz und die Effektivität der Instanz gefördert werden.¹⁰⁸

Die schnelllebige Welt mit ihrer Unsicherheit bringt die Chance durch die Digitalisierung und Optimierung der Unternehmens- oder Organisationsstrukturen die „Wechselbereitschaft“ der Kunden zu unterbinden und das Erlebnis zu verbessern. Daher sollte die Unsicherheit zur Umstrukturierung des Unternehmens oder Organisation genutzt werden. Durch eine Umstrukturierung in der VUCA-Welt sind die Mitarbeiter eine wichtige Stakeholdergruppe. Die Neuordnung schafft neue Möglichkeiten und bindet die Mitarbeiter in die Prozesse und Strukturen ein. Diese führt zu einem Empowerment der Mitarbeiter, zu einem Informationsaustausch und zu gesteigerter Innovation. Die Unsicherheit sollte daher als Förderung der eigenen Wirtschaftlichkeit angesehen werden. Außerdem führt das Durchbrechen von veralteten Strukturen zu mehr Flexibilität, Attraktivität und bedingt dadurch eine Start-up-ähnliche Kultur.¹⁰⁹ Eine so gewonnene moderne Unternehmenskultur ist ansprechender für zukünftiges Personal, was den Kampf um Fachkräfte begünstigt.¹¹⁰

Die Komplexität und die Erneuerung der Herangehensweisen dürfen als Chance zur Gestaltung von kreativen Lösungswegen und zur Neuordnung des Unternehmens oder der Organisation gesehen werden. Das Durchbrechen der veralteten und traditionellen Unternehmens- oder Organisationsstrukturen kann zudem zu einer positiven Entwicklung der internen Systeme führen. Die neue und moderne Struktur liefert eine bessere

¹⁰⁷ vgl. Kaune/Gaubke/Hempe, 2021, S. 18

¹⁰⁸ vgl. Mar/Goth/Mohan, 2018, S. 11

¹⁰⁹ vgl. ebd.

¹¹⁰ A Robert Walters Group Company (Hrsg.) (2021): *Act like a Start-Up and recruit the best talent.* <https://www.robertwalters.de/unternehmen/recruiting-tpps/act-like-a-start-up-e-book.htm> (18.06.2022) (siehe Anlage 1), Folie 3

Anpassungsfähigkeit an zukünftige VUCA-Entwicklungen. Daraus wird deutlich, dass die Aspekte Unsicherheit und Komplexität eine enge Verbindung aufweisen. Die gewonnene Anpassungsfähigkeit hat einen positiven Einfluss auf die globale Vernetzung der Unternehmen und der Organisationen. Die Anpassungsfähigkeit vor allem durch die Strukturveränderung wird die Kommunikation über Ländergrenzen hinweg sowie eine Schaffung von Tochtergesellschaften erleichtert. Dieser Aspekt verdeutlicht den positiven Effekt der Anpassungsfähigkeit auf zukünftige Entwicklungen über Ländergrenzen.¹¹¹

Die Mehrdeutigkeit und die Probleme, die richtige Strategie für das Unternehmen zu finden, damit es möglichst wirtschaftlich handelt, sollte als Chance gesehen werden. Die Mitarbeiter können sich und die eigenen Anregungen mehr in den Entscheidungsprozess für Strategie integrieren und die Innovationsfähigkeit sowie die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens oder der Organisation positive beeinflussen.¹¹² Durch die gesteigerte Anpassungsfähigkeit, welche durch die Integration der Mitarbeiter gefördert werden kann, wird die Effizienz und die Effektivität des Unternehmens oder der Organisation gesteigert.

Die aufgezählten Chancen bilden sich auf Grundlage der Herausforderungen durch die VUCA-Welt. Die VUCA-Einflüsse sind damit für Unternehmen oder Organisationen ein wichtiger Treiber in Bezug auf die interne Restrukturierung sowie auch für die steigende Berücksichtigung der Mitarbeiter. Diese Einbindung führt im Umkehrschluss zu einem gesteigerten Engagement seitens der Mitarbeiter. Dies hebt die Bedeutung des Empowering Leaderships hervor.

¹¹¹ vgl. Mar/Goth/Mohan, 2018, S. 11

¹¹² vgl. Hasenbein, 2020, S. 7

3.3 Anforderungen an die einzelnen Instanzen des Unternehmens

Die einzelnen Instanzen eines Unternehmens müssen durch den Einfluss der VUCA-Kräfte ihre Arbeitsweise ändern, sowie den neuen Anforderungen gerecht werden. Die betreffenden Instanzen in diesem Zusammenhang sind die Führungskräfte und die Mitarbeiter.

3.3.1 Führung

Wie bereits aus dem Kapitel 3.2 deutlich wird, müssen Unternehmen und Organisationen sich zahlreichen Herausforderungen aufgrund des sich verändernden Umfelds stellen. Diese Herausforderungen zeigen den wirtschaftlichen Akteuren nicht nur Probleme, sondern auch Möglichkeiten auf, eine neue Chance für das Unternehmen oder die Organisation zu sehen. Damit dies jedoch umgesetzt werden kann, müssen die Führungskräfte die VUCA-Kräfte in einen positiven Einfluss umwandeln. Die Kräfte Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz benötigen eine Antwort, um diesen positiven Einfluss zu erzeugen. Daher hat jede VUCA-Kraft eine bestimmte Antwort, welche den massiven Einfluss der einzelnen Kräfte durch einen positiven Effekt entgegenwirken kann. Diese Antworten stellen gleichzeitig die bestimmten Anforderungen an eine Führungskraft dar, welche ein Unternehmen oder eine Organisation in einer VUCA-Welt effektiv und effizient führen will. Das Modell der VUCA-Kräfte sowie die spezifische Antwort auf diese Kräfte wird in der Abbildung 5 grafisch dargestellt.

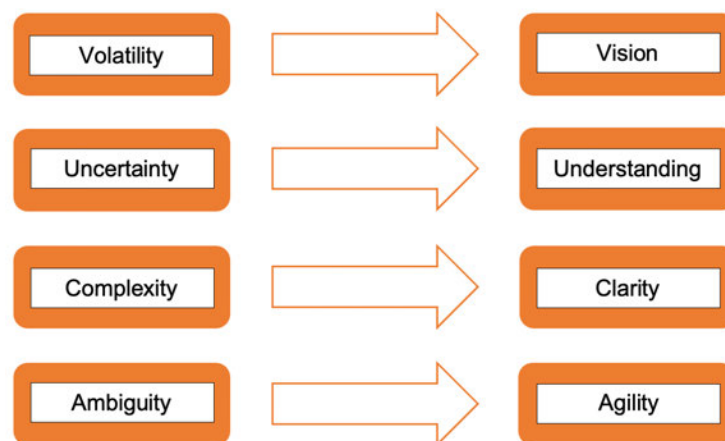


Abbildung 5: Die Antwort auf das VUCA Modell¹¹³

¹¹³ eigene Abbildung in Anlehnung an Johansen, 2012, S. 193-194

Die Volatilität (in der Abbildung: Volatility) liefert als eine Antwort und somit als eine Anforderung die Formulierung einer Vision (in der Abbildung: Vision). Die Führungskräfte müssen in einer schnelllebigen Welt den Mitarbeiter Sicherheit für die zukünftigen Entwicklungen sowohl intern als auch extern vermitteln. Diese Sicherheit kann die Führungskraft durch die Formulierung einer Vision schaffen. Die Vision sollte dabei nicht nur die eigenen Ansichten beinhalten, sondern sich mit den Ansprüchen des Unternehmens vereinen.¹¹⁴ Zwei der wichtigen Attribute bei der Vermittlung einer Vision von Führungskräften sind die Transparenz und die Authentizität. Wie bereits die Abbildung 1 über das drei Säulenmodell im Kapitel 2.1 zeigt, ist das Ziel einer Führungskraft authentisch gegenüber den Mitarbeitern zu sein. Dies wird durch die Vision selbst, der Führungskraft mit seinem Vorbildcharakter und durch das Handeln als Unternehmer erreicht. Daher entsteht zwischen der Vision und Authentizität eine wechselseitige Beziehung und das authentische Auftreten wird durch die Transparenz zwischen den betreffenden Parteien bedingt.

Im nächsten Schritt soll das Verständnis (in der Abbildung: Understanding) die Antwort auf die Unsicherheit (in der Abbildung: Uncertainty) sein. Die Führungskräfte müssen sich mit den VUCA-Kräften auseinandersetzen und neue Fähigkeiten erlernen, um die neuen Bedingungen zu verstehen und in die zukünftigen Strategien und Herangehensweisen zu integrieren. Hierbei ist vor allem das Vertrauen in die Mitarbeiter und deren Wissen von Bedeutung.¹¹⁵ Das Vertrauen gilt dem Mitarbeiter als Person auch in deren Fähigkeiten. Das schafft für Führungskräfte die Möglichkeit, ihr Wissen zu nutzen und „die Anforderungen des Marktes zu erkennen“¹¹⁶. Dies bildet die Basis, um agil zu handeln und der Ambivalenz entgegenzuwirken.

Damit die Komplexität (in der Abbildung: Complexity) der VUCA-Welt gemindert werden kann, ist ein enormer Bedarf an Klarheit zu decken. Zukünftige Strategie müssen klar, aber dennoch einfach und vor allem transparent vermittelt werden. Die Mitarbeiter streben in einer komplexen Welt nach klaren Anweisungen, welche ihnen eine Orientierung liefert.¹¹⁷

Führungskräfte benötigen in einer Zeit der Mehrdeutigkeit (in der Abbildung: Ambiguity), wie bereits erwähnt, die Fähigkeit agil zu handeln (in der Abbildung: Agility). Die Umstände der VUCA-Welt liefern zahlreiche Möglichkeiten und Herangehensweisen, seine Vision zu verwirklichen. Die Führungskräfte benötigen dafür eine Flexibilität, diese unterschiedlichen Möglichkeiten zu berücksichtigen und aus diesen zu lernen.¹¹⁸ Ein

¹¹⁴ vg. Johansen, 2012, S. 193

¹¹⁵ vg. Johansen, 2012, S. 193

¹¹⁶ Petry, 2016, S. 397

¹¹⁷ vg. a.a.O., S. 194

¹¹⁸ vg. a.a.O., S. 180

wichtiger Faktor dabei sind die Fähigkeiten der Mitarbeiter. In der VUCA-Welt spielt die Partizipation eine wichtige Rolle. Denn das Nutzen des vielfältigen, innovativen und kreativen Wissens der Mitarbeiter stellt die Grundlage für das agile Handeln dar. Die Fähigkeit durch eine ausgebaute Partizipation macht es möglich, die Strategie je nach spezifischer Situation anzupassen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu koordinieren und dementsprechend einzusetzen.

Die Anforderungen an die Führungskräfte unter den Einflüssen der VUCA-Welt erfordert eine intensive Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, eine gewisse Offenheit, Partizipation der Mitarbeiter, eine grundlegende Agilität und als Basis das Vertrauen. Daraus resultiert, dass unter anderem das VOPA+ Modell eine wesentliche Grundlage für das Handeln von Führungskräften darstellt.

3.3.2 Mitarbeiter

Durch die externen VUCA-Einflüsse müssen nicht nur die Führungskräfte neue Anforderung erfüllen, sondern auch die Mitarbeiter sind gefordert sich dementsprechend anzupassen, dabei kann das VOPA+ Modell Abhilfe schaffen.

Die Vernetzung ist nicht nur für Führungskräfte ein neuer Grundbaustein in der VUCA-Welt, sondern auch für die Mitarbeiter selbst. Damit Führungskräfte eine interne Vernetzung für die Mitarbeiter schaffen können, müssen Mitarbeiter ihre Fähigkeiten der „Selbstbestimmung“¹¹⁹ ausbauen. Die Selbstbestimmung hilft den Mitarbeitern unter anderem, sich mehr in die Prozesse einzubringen und die Vernetzung auszubauen. Das fordert jedoch nicht nur Selbstbestimmung, sondern auch Selbstvertrauen in das eigene Können, um so ebenfalls die Vernetzung positiv zu beeinflussen.

Damit die Vernetzung gefördert und durch die Führung geschaffen werden kann, müssen Mitarbeiter offen für Veränderung sein. Das Zusammenarbeiten ist nicht nur im Arbeitsumfeld von Bedeutung, auch das Privatleben ist davon geprägt. Außerdem werden Mitarbeiter gefordert ihr Komfortzone zu verlassen, was dazu beiträgt, dass sie selbst neue Potenziale in ihrer eigenen Arbeit finden können.

Die Offenheit und die Vernetzung sind Basis für die Partizipation. Die Partizipation fordert von Mitarbeitern durch das gewonnene Selbstvertrauen und die gesteigerte Selbstbestimmung, ihre eigenen Meinungen und Anregungen zu äußern, um das bestmögliche für das Unternehmen oder die Organisation zu erreichen. Damit der Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern und zwischen der Führungskraft umgesetzt werden kann, ist die Schulung des Selbstbewusstseins der Mitarbeiter von Bedeutung.

¹¹⁹ vgl. Petry, 2016, S. 329

Das Selbstbewusstsein verleiht dem Mitarbeiter einen neuen Blick auf seine Fähigkeiten und sein Wissen. Diese Fähigkeiten und das neue Wissen sind die Grundlage für die Partizipation.

Damit die Führungskräfte in der VUCA-Welt die Agilität aufbauen können, sind die Mitarbeiter von Bedeutung. Auch in diesem Bereich ist es wichtig, dass Mitarbeiter den „Mut“ haben, die Veränderungen zu akzeptieren und sich einzubringen. Die Mitarbeiter sind gefordert ihre eigenen Grenzen zu überschreiten, um so den Führungskräften eine Basis zu liefern, das Unternehmen oder die Organisation auch in der VUCA-Welt zu erhalten.

Der wesentliche Grundbaustein ist jedoch das Vertrauen. Die Hierarchieebene zwischen Führungskräften und Mitarbeiter ist für beide Parteien eine Herausforderung und eine unsichere Basis für den Aufbau von Vertrauen. Zunächst muss das Selbstvertrauen gestärkt sein, um anderen Personen zu vertrauen. Außerdem sollten Mitarbeiter frei mit den Führungskräften sprechen, um diese Basis zu stärken.

Aus den Anforderungen beziehungsweise Herausforderungen für die Mitarbeiter geht hervor, dass vor allem das Self-Leadership in der VUCA-Welt geschult werden muss. Dies erfolgt durch den Empowering Leadership Ansatz, welcher im nächsten Kapitel erläutert wird.

4 Empowering Leadership

Nachdem in dem Kapitel drei das Zusammenspiel von Führung, Mitarbeiter und der VUCA-Welt genau analysiert wurde, soll nun im nächsten Schritt der wesentliche Aspekt der Arbeit in den Fokus rücken. Es ist bereits im Kapitel drei die Bedeutung von Empowering Leadership sowie Empowerment hervorgetreten. Um diesen Zusammenhang zu verstehen und auch die Bedeutung des Führungsstils Empowering Leadership auf die Mitarbeiter hervorzuheben, muss zunächst eine Definition als Basis formuliert werden. Aus zahlreichen literarischen Werken werden die wesentlichen Bestandteile des Führungsstils deutlich. Diese sind das Self-Leadership als Basis für das Empowering Leadership sowie das Shared Leadership als Weiterentwicklung des Empowering Leaderships.

4.1 Definitionen

4.1.1 Empowering Leadership

Zunächst muss eine grobe wissenschaftliche Einordnung stattfinden. Der Führungsstil des Empowering Leaderships siedelt sich im Gebiet der sogenannten „postheroischen“¹²⁰ Führung an. Die postheroische Führung entwickelt sich aus der heroischen und traditionellen Führung heraus. Unter der traditionellen Führung wird exemplarisch die Aufgabe der Führung einer einzelnen Person verstanden. Darunter fällt zum Beispiel Führung unter einem Monarchen. Dieses Bild hat sich aufgrund äußerer Einflüsse und der Komplexität, entstehend durch die VUCA Welt, geändert. Es entsteht die postheroische Führung mit den Mitarbeitern im Mittelpunkt.¹²¹

Der Begriff Empowering Leadership selbst bedeutet übersetzt „ermächtigende[...] Führung[...]“¹²² und zusätzlich wird in der Literatur als Synonym für „Empowering Leadership“ der Begriff „Superleadership“¹²³ verwendet. Der Führungsstil kann mit einem „partizipativen Führungsansatz“ verglichen werden. Hierbei geht es vor allem um die Teilung von Befugnissen und Informationen mit den Mitarbeitern. Diese Aspekte sollen bei den Mitarbeitern zu selbstständiger Arbeit führen und deren „Self-Leadership-

¹²⁰ Furtner, Marco/Maran, Thomas/Sachse, Pierre (2017): Self-Leadership – Essenz und Basis für Empowering und Shared Leadership. In: Trunger, Luzia (Hrsg.): Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis, Schweiz, S. 140

¹²¹ vgl. Furtner, Marco/Ba degger, Uwe (2013): Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 193

¹²² Furtner/Maran/Sachse, 2017, S. 139

¹²³ a.a.O., S. 135

Fähigkeiten¹²⁴ fördern.¹²⁵ Das Grundprinzip des Führungsstils ist es, den Mitarbeitern „ein hohes [Maß an] Vertrauen“¹²⁶ in deren Fähigkeiten entgegenzubringen und so das selbstständige Handeln zu fördern und dadurch die Motivation der einzelnen Mitarbeiter zu steigern.¹²⁷ Dabei agiert die Führung als ein „Coach“¹²⁸ und lehrt die Mitarbeiter sich selbst zu führen.

Damit Empowering Leadership den optimalen Nutzen für das Unternehmen aufweist, müssen hierfür fünf Dimensionen des Führungsstils beachtet werden.¹²⁹ Die fünf Dimensionen bilden sich aus: Darstellung eines Vorbilds, „Coaching“¹³⁰, partizipative Entscheidungsfindung, Zeigen von Emotionen und der Informationsvermittlung. Ein Leader muss mit seinem Verhalten seinen Mitarbeitern ein „Vorbild“¹³¹ sein. Dabei ist es wichtig, dass der Leader seine Aufgaben so erfüllt, wie er es sich von seinen Mitarbeitern wünscht und das authentisch vermittelt. Es geht bereits aus den vorangegangenen Absätzen des Kapitel 4.1.1 hervor, dass Empowering Leadership vor allem die Förderung der Mitarbeiter als Schwerpunkt festsetzt. Die Förderung erfolgt durch den Leader, der als Helfer agiert und so das autonome Handeln der Mitglieder steigert und unterstützt. Die partizipative Entscheidungsfindung beschreibt den Prozess, die Ideen und Lösungsvorschläge von Mitarbeitern als Leader zu sammeln und in der Entscheidung zu berücksichtigen. Dieser Aspekt steigert besonders die Innovationsfähigkeit und Kreativität der Mitarbeiter. Die Informationsvermittlung beschreibt die Weitergaben von unternehmens- oder organisationsinternen Informationen an die Mitarbeiter sowie auch Wissen der Mitarbeiter an die Führungskräfte. Die letzte Dimension stellt das Mitgefühl und die Rücksicht auf die Gefühle der Mitarbeiter dar. Dazu gehört beispielsweise auch der gegenseitige Respekt.¹³² Bei der Verwirklichung der Dimension ist es vor allem für die Führungskräfte wichtig, die Werte, die Ansichten und die Vision zu verkörpern und dementsprechend authentisch den Mitarbeiter zu vermitteln.

¹²⁴ Furtner/Maran/Sachse, 2017, S. 134

¹²⁵ vgl. Müller, Julia/Renz, Brigitte (2014): Leadership im Wissenszeitalter – eine empirische Follow-up Studie. In: Matzer, Kurt/Pechaner, Harald/Renz, Brigitte (Hrsg.) (2014): Strategie und Leadership, Wiesbaden, S. 87

¹²⁶ vgl. Furtner/Maran/Sachse, 2017, S. 139

¹²⁷ vgl. Liu, Yunshuo/Guo, Ming/Hu, Li/Ye, Long (2020): Empowering Leadership Fosters Service Employees' Job Crafting. In: Li, Meggang/Dresner, Martin/Zhang, Rutong/Hua, Guowei/Shang, Xiaopu (Hrsg.) (2020): IEIS2019. Proceedings of the 6th International Conference on Industrial Economics System and Industrial Security Engineering, Singapore, S. 82

¹²⁸ a.a.O., S. 83

¹²⁹ vgl. Xue, Yajong/Bradley, John/Liang, Hui (2010): Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. In: Journal of Knowledge Management, Jg. 2011, Vol. 15, Nr. 2, S. 302

¹³⁰ Arnold, Josh A./Arad, Sharon/Rhoades, Jonathan A./Drasgow, Fritz (1998): The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. In: Journal of Organizational Behavior, Jg. 2000, Nr. 21, 254

¹³¹ Furtner/Baederger, 2013, S. 203

¹³² vgl. Arnold/Arad/Rhoades/Drasgow, 2000, 254-255

Neben der Unterscheidung in die fünf Dimensionen ist auch die Abgrenzung zwischen „gruppenfokussiertem Empowering Leadership“¹³³ und „individuell differenzierte[m] Empowering Leadership“¹³⁴. Dabei konzentriert sich das gruppenfokussierte Empowering Leadership auf die positive Beeinflussung der Gruppe als eine Einheit durch die Steigerung von Zusammenarbeit, Partizipation und „Selbstmanagement“¹³⁵. Das individuell differenzierte Empowering Leadership setzt den Fokus auf einzelne Mitarbeiter und deren individuellen Bedürfnisse sowie die Förderung deren Self-Leadership-Fähigkeiten.

4.1.2 Self-Leadership

Wie bereits aus der Definition zu Empowering Leadership deutlich wird, ist vor allem das selbstständige Arbeiten und die Förderung der Self-Leadership-Fähigkeiten von Bedeutung für den Führungsstil Empowering Leadership. Dieser Zusammenhang bildet sich daraus, dass Self-Leadership als Basis für Empowering Leadership verstanden wird.¹³⁶

Self-Leadership kann als Prozess zur Verbesserung der eigenen „Effektivität und Leistung“¹³⁷ verstanden werden. Da in einer komplexen und dynamischen Umwelt wie der VUCA-Welt die Schwierigkeit besteht als Leader selbst Prozesse, Lösungen und Probleme zu bewältigen, ist die Entwicklung von Self-Leadership-Fähigkeiten von enormer Wichtigkeit, denn „selbstorganisierende Netzwerke ergänz[en]“¹³⁸ die Führung und unterstützen diese bei den Aufgaben. Bei Self-Leadership handelt es sich um Kompetenzen, welche jeder Mitarbeiter erlernen kann. Dabei greift Self-Leadership auf „selbstregulatorische Techniken der Gedanken- und Verhaltensbeeinflussung“¹³⁹ zurück. Diesen erstrecken sich über drei „Strategiedimensionen“¹⁴⁰. Diese bestehen aus: der „verhaltensfokussierte[n] Strategie[...]“¹⁴¹, der „natürliche[n] Belohnungsstrategie[...]“¹⁴² und der „konstruktiven Gedankenmusterstrategie“¹⁴³. Bei der verhaltensfo-

¹³³ Zhu, Yu-Q an/Chen, Houn-Gee (2014): Empower ng Leadersh p n R&D Teams: A C oser Look at the Process and Outcomes. In: Uden, Lorna/Wang, Leon S.L./Rodríguez, Juan Manue Corchado/Yang, Hs n-Chang/T ng, I-Hs en (Hrsg.) (2014): The 8th Internat ona Conference on Know edge Management n Organ zat ons. Soc a and B g Data Comput ng for Know edge Management, Dordrecht, S. 477

¹³⁴ a.a.O., S. 478

¹³⁵ a.a.O., S. 477

¹³⁶ vg . Furtner/Maran/Sachse, 2017, S. 135

¹³⁷ a.a.O., S. 134

¹³⁸ Petry, 2016, S. 92

¹³⁹ Furtner/Maran/Sachse, 2017, S. 135

¹⁴⁰ ebd.

¹⁴¹ ebd.

¹⁴² a.a.O., S. 136

¹⁴³ a.a.O., S.137

kussierten Strategie gibt es fünf Komponenten, welchen Beachtung geschenkt werden muss. Diese sind „Selbstbeobachtung, Selbstzielsetzung, Selbstbelohnung, Selbstbestrafung und Selbsterinnerung“¹⁴⁴. Die Selbstbeobachtung dient als Reflexionsprozess für eine Person selbst, wichtige Punkte zu erkennen und gleichzeitig dabei Feedback zu geben. Der nächste Aspekt ist die Selbstzielsetzung. Dabei setzt eine Person sich selbst die Ziele, welche sie erreichen möchte. Damit diese selbstgesetzten Ziele erreicht werden, können die Techniken der Selbstbelohnung und Selbstbestrafung als Unterstützung herangezogen werden. Die Selbstbelohnung soll eine Motivation für die Person selbst darstellen und bei der Zielerreichung erfolgen. Ist jedoch das Gegenteil der Fall und die Ziele werden nicht erreicht oder nicht im gewünschten Ausmaß, tritt die Selbstbestrafung an die Stelle der Belohnung. Unter dieser Bestrafung ist beispielsweise eine Einschränkung in Freizeitaktivitäten gemeint oder auch früheres Aufstehen am Morgen, um am nächsten Tag das gewünschte Ziel zu erreichen. Die Selbsterinnerung beschreibt das Erinnern durch sich selbst oder sein nahes Umfeld an die Ziele, welche eine Person erreichen möchte.¹⁴⁵

Die zweite Strategiedimension ist die natürliche Belohnungsstrategie, welche besonders die „intrinsische Motivation“¹⁴⁶ anspricht. Die intrinsische Motivation kann als der innere Antrieb einer Person beschrieben werden. Dieser ist für jede Person anders und genau auf die Person abgestimmt. Bei dieser Strategie gibt es zwei Richtungen: die „positive Fokussierung“¹⁴⁷ durch den Fokus auf gelungene Aufgaben und die „Integration von angenehmen Aspekten in die Arbeitsaufgabe[n]“¹⁴⁸. Dabei werden „intrinsisch belohnende Elemente“¹⁴⁹, welche positive Emotionen bei einem spezifischen Mitarbeiter auslösen, in die Arbeit „integriert“¹⁵⁰. Dadurch wird die Motivation und somit die Leistung gesteigert.

Die konstruktive Gedankenmusterstrategie ist die letzte Strategiedimension. Diese ist eine Methode, das Denken durch die „Visualisierung erfolgreicher Leistung“¹⁵¹ sowie durch „Selbstgespräch[e]“¹⁵² positiv zu beeinflussen. Außerdem leistet die Beurteilung der „Überzeugungen und Sichtweisen“¹⁵³ einen weiteren Beitrag zur positiven Beeinflussung. Die Visualisierung beschreibt die Darstellung der eigenen Leistung und erhöht so den Glauben in seine Fähigkeiten und sein Können. Die Selbstgespräche

¹⁴⁴ Furtner/Maran/Sachse, 2017, S. 135

¹⁴⁵ a.a.O., S. 136

¹⁴⁶ ebd.

¹⁴⁷ ebd.

¹⁴⁸ ebd.

¹⁴⁹ ebd.

¹⁵⁰ ebd.

¹⁵¹ a.a.O., S. 137

¹⁵² ebd.

¹⁵³ ebd.

dienen zur Motivation, um komplexe Aufgaben durch eigenen Zuspruch besser zu bewältigen. Der Glaube in die eigenen Fähigkeiten und die Motivation, Herausforderungen bewältigen zu können, bringt den Menschen dazu, die Überzeugungen und Sichtweisen neu zu bewerten und dadurch neue Möglichkeiten zu sehen.¹⁵⁴

4.1.3 Shared Leadership

Ein weiterer Bestandteil neben dem Self-Leadership und somit eine Art Weiterentwicklung von Empowering Leadership ist das Shared Leadership.¹⁵⁵ Der Begriff „Shared Leadership“ wird häufig auch als „collective“¹⁵⁶ oder „distributed“¹⁵⁷ bezeichnet und unterliegt dem Prinzip der „laterale[n] Führungsstruktur[...]“¹⁵⁸. Es handelt sich bei diesem Ansatz um den geteilten Leadership Stil, der „einen simultanen, sich entwickelnden Beeinflussungsprozess“¹⁵⁹ beschreibt. Der Ansatz entwickelte sich vor allem aufgrund der Entwicklungen in der VUCA-Welt. Dadurch sind Unternehmen oder Organisationen gezwungen, die Führungsaufgaben auf die Mitarbeiter zu verteilen, Wissen der Mitarbeiter zu sammeln und sie in die Entscheidungsprozesse nach dem Prinzip der Partizipation miteinzubeziehen.¹⁶⁰ Das Ziel des Führungsansatzes von Shared Leadership ist es, die Mitarbeiter zu motivieren, die gemeinsamen Ziele und die Ziele der Organisation oder des Unternehmens durch die gegenseitige Beeinflussung der Mitarbeiter zu erreichen.¹⁶¹ Diese Beeinflussung sorgt für steigende Motivation, ein Zusammengehörigkeitsgefühl in dem Team sowie „stärkeres Vertrauen“¹⁶². Das Shared Leadership dient in der VUCA-Welt nicht nur der Entlastung der Führungskräfte und der Übertragung von Autorität, sondern auch, um die Innovationsfähigkeit und Kreativität im Team und der gesamten wirtschaftlichen Instanz zu verbessern. Wie bereits aus dem Kapitel über die Rahmenbedingungen der VUCA-Welt hervorgeht, erfordern die verschiedenen Einflüsse unter anderem die Entwicklung der Attribute Innovation und Kreativität. Dies kann durch das Shared Leadership und das Teilen von Wissen geschaffen werden. Das Shared Leadership stellt somit für Unternehmen und

¹⁵⁴ vgl. Furtner/Maran/Sachse, 2017, S. 137

¹⁵⁵ a.a.O., S. 141

¹⁵⁶ Müller/Renz, 2014, S. 75

¹⁵⁷ ebd.

¹⁵⁸ Küh, Stefan/Matthesen, Kai (2012): Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens. In: Grote, Sven (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung., Berlin/Heidelberg, S. 552

¹⁵⁹ Roder, Hans-Gerd/Hoon, Christian (2006): Führung in Teams: „Geteilte Führung“ als Beitrag zum Führungsprozess. In: Bruch, Heike/Krummacker, Stefan/Vogel, Bernd (Hrsg.) (2006): Leadership – Best Practices and Trends, Wiesbaden, S. 161

¹⁶⁰ vgl. Petry 2016, S. 40

¹⁶¹ vgl. Müller/Renz, 2014, S. 76

¹⁶² Furtner/Maran/Sachse, 2017, S. 142

Organisation außerdem die Möglichkeit dar, einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen.¹⁶³ Damit diese Leadership Ausprägung des Shared Leadership sich jedoch entwickeln kann, bedarf es der wesentlichen Grundlagen des Self-Leaderships und des Empowering Leadership Ansatzes. Diese Aussage deutet auf eine gegenseitige Abhängigkeit der Leadership-Dimensionen voneinander hin. Für die Entwicklung und Ausbau des Empowering Leaderships als Führungsansatz ist es von Bedeutung diese Abhängigkeitsprozesse des Dreieckskonstruktes von Self-Leadership, Empowering Leadership und Shared Leadership zu verstehen.

4.2 Abhängigkeit der Leadershipebenen

4.2.1 Übersicht der Abhängigkeit des Leadershipdreiecks

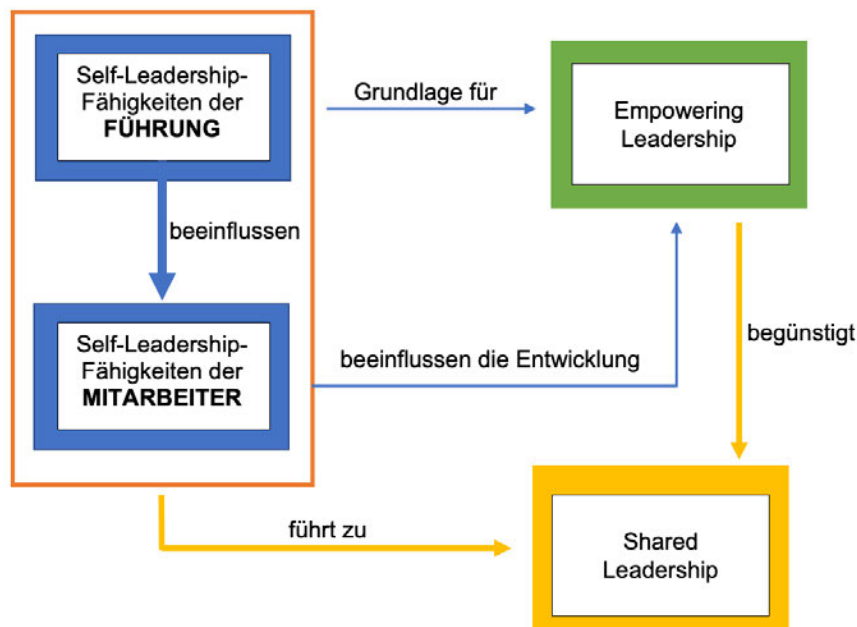


Abbildung 6: allgemeines Abhängigkeitsprinzip der Leadershiptriade des Empowering Leaderships¹⁶⁴

Die Übersicht in Abbildung 6 zeigt eine vereinfachte Darstellung der Abhängigkeit der Leadershiptriade zwischen den einzelnen Leadershipebenen. Daraus wird die Wichtigkeit der Self-Leadership-Fähigkeiten sowohl der Führungskraft als auch der Mitarbeiter deutlich. Diese Fähigkeiten beeinflussen auf unterschiedliche Weise das Empowering Leadership. Außerdem geht aus der Übersicht hervor, dass die geschulten Fähigkeiten

¹⁶³ vgl. Hoch, Julia E. (2012): Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. In: Journal of Business and Psychology, Jg: 2013, Nr. 23, S. 161-162

¹⁶⁴ eigene Abbildung

der Mitarbeiter vor allem zur Weiterentwicklung des Empowering Leaderships, zu dem Shared Leadership führen. Die Kapitel 4.2.2 bis 4.2.4 sollen die in der Übersicht vereinfachten Prozesse genauer erläutern und intensiver die Beziehung der einzelnen Ebenen zueinander verdeutlichen.

4.2.2 Self-Leadership und Empowering Leadership

Für ein erfolgreiches Empowering Leadership ist das Self-Leadership eine zwingend notwendige Voraussetzung sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte. Die beiden Komponenten der Leadership-Ebenen sind stets voneinander abhängig.¹⁶⁵ Dabei weisen die beiden Aspekte eine Gemeinsamkeit in Bezug auf die Beeinflussung auf. Das Self-Leadership steht hier für die „selbstbeeinflussenden“¹⁶⁶ und das Empowering Leadership für die „fremdbeeinflussenden“¹⁶⁷ Abläufe. Durch die stark „ausgeprägten Self-Leadership-Fähigkeiten“¹⁶⁸ bei Führungskräften ist es den Mitarbeiter möglich, diese bewusst wahrzunehmen und die Führungskraft als ein „positives Rollenmodell und Vorbild“¹⁶⁹ zu sehen. Im Wesentlichen zeigen Führungskräfte mit mehr Self-Leadership-Qualität einen deutlicheren Bezug zur „intrinsische[n] Motivation“¹⁷⁰ und zur natürlichen Belohnungsstrategie, was die Führungskraft „authentisch“¹⁷¹ und „charismatisch“¹⁷² wirken lässt.¹⁷³ Diese positive Grundlage ausgehend von der Führungskraft macht es möglich, die Mitarbeiter zu motivieren sowie auch zu inspirieren und schafft die Möglichkeit, dass Mitarbeiter die Taten der Führungskraft „nacheifern“ wollen.¹⁷⁴ Demnach hat Self-Leadership nicht nur einen bedeutenden Einfluss auf das Empowering Leadership, sondern auch auf zahlreiche „selbstregulatorische[...] und motivationale[...] Prozesse“¹⁷⁵. Zu diesen Prozessen gehören „positive Effekte auf das Leistungsmotiv“¹⁷⁶, „die Selbstregulation“¹⁷⁷ sowie außerdem „die Selbstwirksamkeit und die Selbstkontrolle“¹⁷⁸. Diese Prozesse zeigen eine positive Beeinflussung auf die „intrinsische Motivation“¹⁷⁹, dem Arbeitsfluss und das Arbeitsergebnis der Führungs-

¹⁶⁵ vgl. Furtner/Ba degger, 2013, S. 203

¹⁶⁶ ebd.

¹⁶⁷ ebd.

¹⁶⁸ ebd.

¹⁶⁹ ebd.

¹⁷⁰ a.a.O., S. 206

¹⁷¹ a.a.O., S. 205

¹⁷² ebd.

¹⁷³ vgl. a.a.O., S. 204

¹⁷⁴ vgl. ebd.

¹⁷⁵ a.a.O., S. 206

¹⁷⁶ ebd.

¹⁷⁷ ebd.

¹⁷⁸ ebd.

¹⁷⁹ ebd.

kraft, welche wiederum die Mitarbeiter beeinflusst. Die Abbildung 7 soll den beschriebenen Prozess grafisch darstellen und eine detaillierte Ausarbeitung der Abbildung 6 in Bezug auf die Abhängigkeit zwischen Self-Leadership und Empowering Leadership sein.

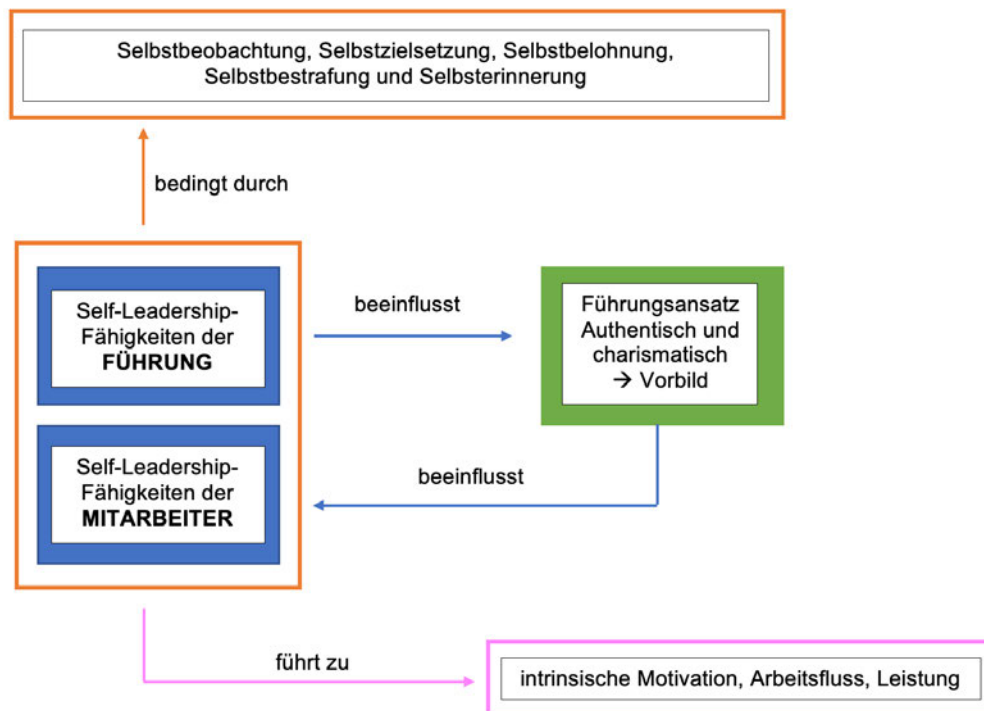


Abbildung 7: Abhängigkeit von Self-Leadership und Empowering Leadership¹⁸⁰

¹⁸⁰ eigene Abbildung in Anlehnung an Furtner/Ba degger, 2013, S. 207

4.2.3 Self-Leadership und Shared Leadership

Die Self-Leadership-Fähigkeiten stellen nicht nur eine Basis für das Empowering Leadership, sondern auch für das Shared Leadership. Wie bereits aus den Definitionen im Kapitel 4 deutlich wird, stellt das Shared Leadership eine Art der Weiterentwicklung des Empowering Leadership dar. Damit das Shared Leadership auf langfristige Sicht an Effektivität und Effizienz gewinnt, müssen die Self-Leadership-Fähigkeiten der Mitarbeiter dementsprechend entwickelt sein und kontinuierlich gefördert werden.¹⁸¹ Die Schulung und Beeinflussung der Fähigkeiten der Mitarbeiter durch die Führungskraft. Dabei liegt der Fokus auf der Förderung des autonomen Handelns und auf der Selbstbeteiligung der Mitarbeiter in Unternehmens- oder Organisationsprozessen. Das selbstständige Arbeiten ist für Mitarbeiter ein möglicher Anreiz, sich in die Entwicklung von Strategien und Lösungsfindung von Problemen einzubringen und dadurch die Motivation zu steigern, da die Strategien der Mitarbeiter von der Führung berücksichtigt werden. Daraus lässt sich schließen, dass auf Grundlage der Self-Leadership-Fähigkeiten nicht nur die Arbeit der Mitarbeiter, sondern auch deren Motivation und Emotionen positiv beeinflusst werden können.¹⁸²

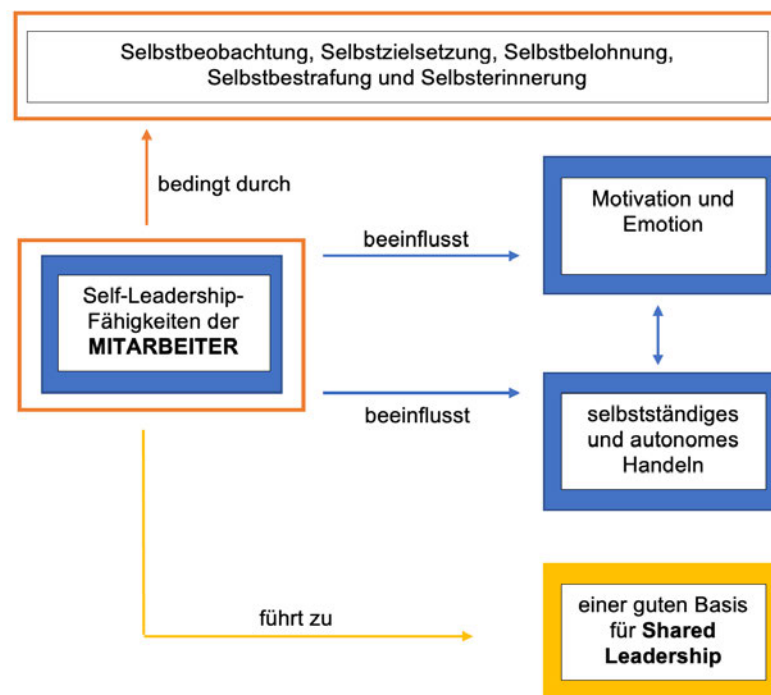


Abbildung 8: Abhängigkeit von Self-Leadership und Shared Leadership¹⁸³

¹⁸¹ vgl. a.a.O., S. 209

¹⁸² vgl. Schürmer, Uwe/Woydt, Sabine (2016): Mitarbeiterführung., 3. Auflage, Berlin, S. 197

¹⁸³ eigene Abbildung

4.2.4 Shared Leadership und Empowering Leadership

In der VUCA-Welt ist das Teilen von Wissen von großer Bedeutung, dies zeigt auch das VOPA+-Modell.¹⁸⁴ Die Partizipation dient als „Wettbewerbsvorteil“¹⁸⁵. Das Shared Leadership entsteht durch die optimale Entfaltung des Empowering Leaderships und ist somit die „direkt-logische Konsequenz“¹⁸⁶ aus dem Leadership-Ansatz. Das Shared Leadership erfolgt unter einer „fortlaufend[en] wechselseitige[n] und zielorientierte[n] Beeinflussung“¹⁸⁷. Diese Beeinflussung muss stets weiterentwickelt und den äußeren Einflüssen, wie beispielsweise durch die VUCA-Kräfte, angepasst werden. Das Shared Leadership wird durch bestimmte „Bedingungen“¹⁸⁸ begünstigt, welche „sich positiv auf die Entwicklung“¹⁸⁹ der Leadership-Ebene ausüben. Zu diesen Bedingungen zählen „Merkmale der Gruppe“¹⁹⁰, wie beispielsweise die Self-Leadership-Fähigkeiten. Außerdem begünstigt die Art der Aufgabe die Entwicklung von Shared Leadership. Besonders Aufgaben, welche ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit und Kreativität benötigen, sind in diesem Zusammenhang von Relevanz.¹⁹¹ Eine dritte Besonderheit sind die Umwelteinflüsse, wie exemplarisch die VUCA-Kräfte.

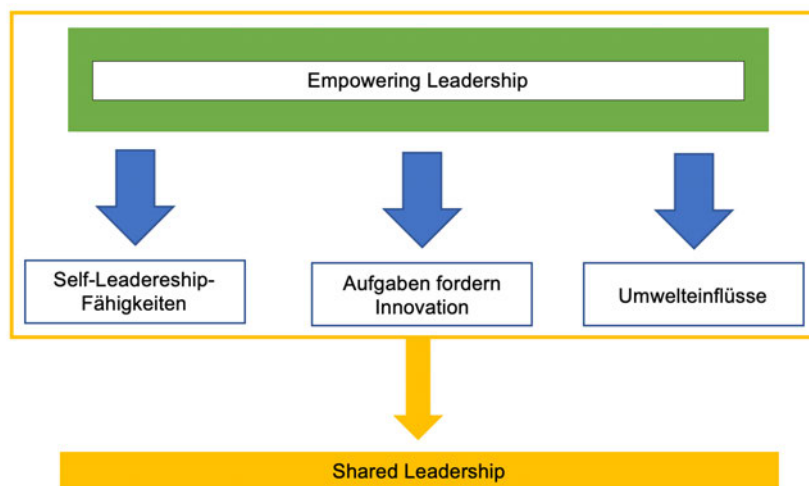


Abbildung 9: Abhängigkeit von Shared Leadership und Empowering Leadership¹⁹²

¹⁸⁴ vgl. Kauffeld, Simon/Sauer, Nils/Handke, Lisa (2017): Shared Leadership. In: Gruppe. Interakt. Organisationswissenschaften für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Jg. 2017, Nr. 48 (2017), S. 236

¹⁸⁵ Rieder/Hoon, 2006, S. 157

¹⁸⁶ Furtner/Maran/Sachse, 2014, S. 141

¹⁸⁷ a.a.O., S. 142

¹⁸⁸ ebd.

¹⁸⁹ ebd.

¹⁹⁰ ebd.

¹⁹¹ vgl. ebd.

¹⁹² eigene Abbildung

5 Einfluss von Empowering Leadership auf die MitarbeiterEinstellung

Nachdem alle Rahmenbedingungen für das Thema der Bachelorarbeit genau analysiert wurden, sollte nun der Zusammenhang von Empowering Leadership und MitarbeiterEinstellung beleuchtet werden. Dazu muss zunächst eine Definition des Begriffs stattfinden sowie das Verhältnis von MitarbeiterEinstellung und Motivation kurz erklärt werden.

5.1 Definition und Verhältnis von MitarbeiterEinstellung und -motivation

Damit der Begriff „Einstellung“ erklärt werden kann, muss zunächst die Basis der Einstellungen erläutert werden. Diese Basis bilden die sogenannten „Werte“. Dabei stehen diese für wünschenswerte Eigenschaften, welche bestimmten Handlungsmustern zugeschrieben werden. Die Werte sind spezifisch von der Person abhängig, da diese besonders durch die individuelle Erziehung geprägt werden.¹⁹³ Ein Beispiel für Werte ist die Höflichkeit. Nachdem nun die Basis, auf welcher die Einstellung aufbaut, erklärt wurde, muss nun der Begriff „Einstellung“ definiert werden.

Die Einstellung kann auch als Grundhaltung oder Attitüde bezeichnet werden. Die Einstellung beschreibt den Prozess einer wertenden Haltung gegenüber Menschen, Objekten und Situationen.¹⁹⁴ Es handelt sich hierbei um eine bestimmte und individuelle Überzeugung einer spezifischen Person zur „Bedürfnisbefriedigung“¹⁹⁵. Im Gegensatz zu den Werten entstehen Einstellungen auf Grundlage von lehrreichen Abläufen und gesammelten Erfahrungen. Die Einstellung weist eine konstante Stabilität auf, kann jedoch durch neu gewonnene Erfahrungen verändert werden.¹⁹⁶ Diese Veränderungen benötigen einen langen Zeitraum und können durch beispielsweise eine positive Beeinflussung eines Leaders stattfinden.¹⁹⁷ Die Einstellung wird in drei Aspekte gegliedert. Diese sind: „kognitiv[...], evaluativ[...], konativ[...]“.¹⁹⁸ Dabei ist der kognitive Aspekt,

¹⁹³ vgl. von Rosenst e , Lutz (2015): Motivation m Betr eb. M t Fa stud en aus der Prax s, 11. Auflage, Wiesbaden, S. 99

¹⁹⁴ vgl. a.a.O., S. 17

¹⁹⁵ ebd.

¹⁹⁶ vgl. ebd.

¹⁹⁷ Pundt, Alexander/Nerd nger, Fredemann W. (2012): Transformation e Führung – Führung m Wandel ?. In: Grote, Sven (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung., Berlin/Heidelberg, S. 32

¹⁹⁸ von Rosenst e , 2015, S. 18

die Darstellung dessen, „was ich über einen Meinungsgegenstand weiß“¹⁹⁹. Der „Ich-Beteiligung“²⁰⁰ wird in dieser Komponente der Einstellung eine wesentliche Bedeutung zugeschrieben. Der evaluative Aspekt, auch „affektive Komponenten“²⁰¹ oder „Gefühlskomponente“²⁰² genannt, ist die Bewertung des „Meinungsgegenstand[s]“²⁰³. Der konative Aspekt beschreibt den „Handlungsimpuls“²⁰⁴. Ein Beispiel für die Einstellung einer Person ist die „Echtheit“²⁰⁵ oder auch die „Empathie“²⁰⁶. Die wichtigste Einstellung ist jedoch die „Mitarbeiterzufriedenheit“²⁰⁷.

Nun soll im Anschluss an die Erläuterung der zusammengehörenden Aspekte „Werte“ und „Einstellungen“ die Beziehung zwischen Einstellung und Motivation geschildert werden. Die Motivation beruht auf bestimmten Motiven, welche sich auf bestimmte „Ziele“²⁰⁸ beziehen. Werden die gesetzten Ziele nicht erreicht, wird das Motiv intensiver verspürt. Ein einfaches Beispiel ist der „Hunger“²⁰⁹. Das Motiv des Hungers treibt eine Person zu mehr Motivation an, um das Ziel der Nahrungsaufnahme zu erreichen. Um das Bedürfnis nach Nahrung zu befriedigen, wählt eine Person ein Nahrungsmittel, welches bisher den Hunger stillen konnten und verbindet mit genau diesem Nahrungsmittel eine positive Einstellung. Wählt das Individuum, jedoch ein Nahrungsmittel, welches das Bedürfnis nicht befriedigt, ändert sich in Bezug darauf auch die Einstellung hin zu einer negativen Ansicht.²¹⁰ Aus diesen hier vorliegenden Informationen wird deutlich, dass die Werte die Persönlichkeit eines Individuums formen und daher einen bestimmten Einfluss auf die Einstellung einer Person haben. Die Einstellung wiederum beeinflusst die Motivation, welche zu einem bestimmten Verhalten führt. Dennoch ist ein wichtiger Punkt, dass die positive Veränderung von Werten und Einstellungen durch den Leader bei Mitarbeitern die Leistung und die Motivation beeinflussen kann.²¹¹

¹⁹⁹ von Rosenst e , 2015, S. 18

²⁰⁰ Barry, Dan e a (2014): D e E nste ung zu Ge d be jungen Erwachsenen. E ne Grund egung aus w rtschaftspädagog scher S cht., Ma nz, S. 34

²⁰¹ ebd.

²⁰² ebd.

²⁰³ von Rosenst e , 2015, S.18

²⁰⁴ ebd.

²⁰⁵ Mayer, Jan (2012): Impu se aus der Sportpsycho og e: Bewegung für d e Zukunft der Führung. In: Gro te, Sven (Hrsg.) (2012): D e Zukunft der Führung., Ber n/He de berg, S. 614

²⁰⁶ ebd.

²⁰⁷ Saar , L se M./Judge, T mothy A. (2004): Emp oye e Att tudes and Job Sat sfact on. In: Human Resource Management, Jg. 2004, Vo . 43, Nr. 4, S. 396

²⁰⁸ von Rosenst e , 2015, S.16

²⁰⁹ ebd.

²¹⁰ vg . ebd.

²¹¹ vg . Pundt/Nerd nger, 2012, S. 32

5.2 Positiver Einfluss von Empowering Leadership auf die Einstellung

Wie bereits aus dem Kapitel 5.1 zur Definition der Einstellung hervorgeht, sind Einstellungen von einem bestimmten Bedürfnis oder Motive abhängig und werden durch die Motivation angetrieben. Die Führungskräfte können durch die Befriedigung der Bedürfnisse eine positive Einstellung gegenüber sich selbst und dem Unternehmen oder Organisation im allgemeinen Sinne beeinflussen. In dem Wandel durch die VUCA-Kräfte ist vor allem das Streben nach Stabilität für die Mitarbeiter von Bedeutung. Damit dies erreicht werden kann, erfordert es den Ausbau der Self-Leadership-Fähigkeiten. Bei diesem Ausbau kann die Führungskraft die Mitarbeiter mittels des Empowering Leadership unterstützen. Durch den Führungsstil des Empowering Leadership wird das Bedürfnis nach stabilen „Motivbefriedigung“²¹² gestillt und der Leader beeinflusst so die Einstellung der Mitarbeiter auf positive Weise.

Das Empowering Leadership verringert durch das Prinzip der Partizipation die Distanz zwischen Leader und Mitarbeiter. Dadurch wird das Vertrauen zwischen den Parteien intensiver und der Leader strahlt gegenüber den Mitarbeitern eine gewisse Authentizität aus. Die Mitarbeiter sehen die Führungskraft als Mitarbeiter in der Gruppe und nicht als Vorgesetzten. Dadurch wird eine positive Einstellung in Bezug auf den Leader geschaffen und gleichzeitig auch für das Unternehmen oder Organisation, da der Leader die Werte der Institution authentisch verkörpert.²¹³

Die Verbindungen zu den Bedürfnissen und Emotionen der Mitarbeiter sowie geringe Machtdistanz der Parteien lässt den Leader nahbar wirken. Dies vereinfacht dem Mitarbeiter das Gespräch zum Leader zu suchen und Probleme offen zu äußern. Dies führt zu einer positiven Veränderung in Bezug auf den Leader, da der Vorgesetzte sich für die Bedürfnisse der Mitarbeiter einsetzt. Die Einstellung der Zufriedenheit steigt positiv.

Ein wichtiges Bedürfnis der Mitarbeiter ist eine gesicherte Zukunft im Hinblick auf die Arbeit. Durch die steigenden Einflüsse der VUCA-Kräfte auf die Unternehmen oder Organisationen ist dies eine wesentliche Herausforderung. Jedoch können Führungskräfte durch ein Empowerment der Mitarbeiter für eine konstante oder steigende Leistung sorgen. Die Leistung einer Instanz kann „durch kooperative[...]“²¹⁴ Leader erreicht werden. Dieser Aspekt spiegelt sich im Empowering Leadership wider. Der Leader agiert mit den Mitarbeitern und gibt keine direkten Befehle. Dies fördert zudem den

²¹² von Rosenst e , 2015, S. 17

²¹³ vg . a.a.O., S. 278

²¹⁴ von Rosenst e , 2015, S. 278

Zusammenhalt der Gruppe. Das Gemeinschafts- und Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter durch das Ermächtigen der einzelnen Personen führt zu einer positiven Einstellung, welche sich in gesteigerter Leistung und verbesserter Zufriedenheit äußert.²¹⁵

5.3 Negativer Einfluss von Empowering Leadership auf die Einstellung

Bei dem Führungsstil Empowering Leadership stehen die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse im Fokus. Hierbei muss erwähnt werden, dass jede Person andere Bedürfnisse und Motive hat, welche sie zu einer positiven Einstellung gegenüber einer Person, Situation und eines Objektes bewegen. Daher kann der Führungsstil bei un- ausgeglichenem Verhältnis der Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse zu Schwierigkeiten führen. Dabei könnte beispielsweise ein spezifischer Mitarbeiter in den Vordergrund rücken und andere aufgrund des Fokus vernachlässigt werden. Als Resultat steigt die positive Einstellung der einzelnen Personen, jedoch entwickeln andere Mitarbeiter eine negative Einstellung, da sie nicht das gewünschte Empowerment und die bevorzugte Bedürfnisbefriedigung erhalten.

Durch die Partizipation des Empowering Leaderships werden Mitarbeiter deutlich mehr in Prozesse und Strategien der Unternehmen und der Organisationen eingebunden. Dieser Prozess muss sich jedoch nicht nur positiv äußern. Eine Veränderung durch den Führungsstil kann bei Mitarbeitern zu einer Überforderung führen, aufgrund der gewonnenen Verantwortung. Diese Überforderung kann sich in Form von Stress und Druck für die Person äußern. Das Ergebnis dieser Situation ist eine negative Einstellung gegenüber dem Unternehmen oder der Organisation, hervorgerufen durch negative Emotionen.²¹⁶

Aus diesem Aspekt der Partizipation ergibt sich ein weiterer negativer Einfluss. Das Empowering Leadership gibt Befugnisse an die Mitarbeiter ab. Dies kann nicht nur zu Überforderung führen, sondern kann den Anschein erwecken, dass die Führungskraft ihrer eigenen Arbeit nicht nachkommen und die Führungsaufgaben an die Mitarbeiter abgeben möchte. Dieses Bild führt zu einer negativen Einstellung gegenüber der Führungskraft und dem Unternehmen oder der Organisation.

Das Ziel von Empowering Leadership ist unter anderem ein Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten zu schaffen. Dabei muss jedoch

²¹⁵ vgl. von Rosenst e , 2015, S.188-189

²¹⁶ vgl. a.a.O., S. 200

berücksichtigt werden, dass die Erreichung dieses Gefühls einem langfristigen Prozess entspricht. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass spezifische Personen es nicht beherrschen, mit diesem Gefühl und der Teamarbeit zu arbeiten. Diese Personen bevorzugen das selbstständige Bearbeiten von Aufgaben. Somit kann der Führungsstil für diese Personen eine große Herausforderung sein und auch zu einem negativen Einfluss ihrer Einstellung führen.

6 Einfluss von Empowering Leadership auf die Mitarbeiterzufriedenheit

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit soll nicht nur der Einfluss des Führungsverhaltens auf die MitarbeiterEinstellung analysiert werden, sondern auch welchen Einfluss insbesondere Empowering Leadership auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat. Um diesen Aspekt bearbeiten zu können, muss nun eine Grundlage geschaffen und dargelegt werden, was unter dem Begriff „Mitarbeiterzufriedenheit“ verstanden wird.

6.1 Definition der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist eine der wichtigsten Einstellung von Mitarbeitern in Bezug auf die Arbeitsstelle. Diese Einstellung ergibt sich aus den Erwartungen, welche eine Person an das Unternehmen oder die Organisation hat und die Wahrnehmung des Ist-Zustands in der Institution.²¹⁷ Die Mitarbeiterzufriedenheit oder auch Arbeitszufriedenheit kann als Grundlage für das Self-Leadership angesehen werden. Die Arbeitszufriedenheit muss stets gesteigert oder mindestens befriedigt werden, damit die Leistung der Mitarbeiter und somit des Unternehmens oder der Organisation erhalten bleibt. Dabei benötigen Mitarbeiter individuelle Anreize, welche zur Motivation führen und als Resultat die Zufriedenheit bedingen.²¹⁸ Die Abbildung 10 stellt den beschriebenen Prozess bildlich dar.

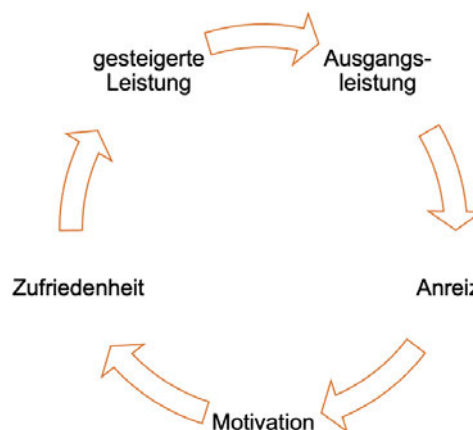


Abbildung 10: vereinfachter Zyklus zur Entstehung der Mitarbeiterzufriedenheit²¹⁹

²¹⁷ vgl. Furtner/Maran/Sachse, 2014, S. 138

²¹⁸ vgl. Krüger, W. (2006): Führungsstile für erfolgreichen Wandel. In: Bruch, Heike/Krummacker, Stefan/Vogel, Bernd (Hrsg.) (2006): Leadership – Best Practices and Trends, Wiesbaden, S. 110

²¹⁹ eigene Abbildung

Zudem fördern nicht nur Anreizsysteme die Zufriedenheit, sondern auch positive Emotionen. Daher sind Faktoren wie beispielsweise Gemeinschaftlichkeitsgefühl, Effektivität sowie der Einfallsreichtum oder das autonome Handeln der Mitarbeiter ebenfalls Aspekte, welche die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern.²²⁰

6.2 Positiver Einfluss des Empowering Leaderships

Eine klare Struktur und die Vision, welche von der Führungskraft verkörpert wird, erzeugt in den Mitarbeitern das Bild eines authentischen Vorbilds. Das Einbeziehen der Mitarbeiter durch den Empowering Leadership-Ansatz, somit die Entwicklung der Partizipation, fördert deren Self-Leadership-Fähigkeiten und das autonome Handeln. Daraus wird deutlich, dass die Führungskraft zum einen für eine „aufgaben- oder zielorientierte Handlungsweise“²²¹ sorgt. Dies wird beispielsweise durch die Steigerung der Leistung gefördert oder auch durch den Fokus auf wichtige Aufgaben. Zum anderen setzt die Führungskraft sich für eine „mitarbeiterorientierte Handlungsweise“²²² als wertvolle Grundlage zur positiven Beeinflussung der Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbedürfnisse ein. Beide Handlungsweisen tragen zu einer Steigerung der Zufriedenheit bei und sollten im Hinblick auf das Empowering Leadership in einem ausgeglichenen Maß vorhanden sein.²²³

Durch das hohe Maß an Vertrauen und das selbstständige Arbeiten, welches durch das Empowering Leadership geschaffen werden kann, ist es der Führungskraft möglich intensiver „auf die Bedürfnisse“²²⁴ der einzelnen Mitarbeiter einzugehen. Durch die Eigenverantwortung und die Organisation von Aufgaben schafft die Führungskraft die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.²²⁵

Das Empowering Leadership als Führungsansatz hat als wesentlichen Bestandteil die Teilung von Befugnissen und Information. Die Führungskraft lässt die Mitarbeiter an dem Prozess zur Entscheidungsfindung teilhaben und bezieht die Anregungen der Mitarbeiter in die Strategie ein. Die Delegation von Aufgaben und die Teilhabe an der Strategiefindung hilft den Mitarbeitern sich mit der neuen Aufgabe zu identifizieren und steigert die Zufriedenheit durch ein höheres Maß an Motivation.²²⁶

²²⁰ vg. Furtner/Maran/Sachse, 2014, S. 138

²²¹ von Rosenst e, 2015, S. 128

²²² ebd.

²²³ vg. a.a.O., S. 129-130

²²⁴ a.a.O., S. 130

²²⁵ vg. ebd.

²²⁶ vg. a.a.O., S. 131

Die Führungskraft versucht durch das Empowering Leadership nicht nur die Fähigkeiten und Qualifikationen der einzelnen Mitarbeiter hervorzuheben, sondern der Führungsansatz schafft einen größeren Handlungsspielraum für die Mitarbeiter. Dadurch können deren Self-Leadership-Fähigkeiten ausgebaut und für mehr Zufriedenheit gesorgt werden.²²⁷ In diesem Zusammenhang kann vor allem die „Sinnhaftigkeit und Wertschätzung“²²⁸ der Arbeit der Mitarbeiter als Aspekt zur Steigerung der Zufriedenheit genannt werden.

6.3 Negativer Einfluss des Empowering Leaderships

Neben der positiven Seite müssen stets auch die negativen Aspekte beleuchtet werden.

Aus der Abbildung 10: vereinfachter Zyklus zur Entstehung der Mitarbeiterzufriedenheit wird bereits die enge Verbindung zwischen der Leistung und der Zufriedenheit deutlich. Die Abbildung hebt hervor, dass eine Steigerung der Zufriedenheit auf langfristige Sicht auch zu einer höheren Leistung des Unternehmens oder der Organisation führt. Dieser Aspekt bringt jedoch auch ein Problem mit sich. Die Führungskräfte sind nicht nur Leader, sondern auch Manager und achten auch darauf, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens oder der Organisation positiv zu beeinflussen. Die Führungskräfte sind zudem auch Mitarbeiter und werden von der übergestellten Person anhand der Ergebnisse bewertet und vergessen dabei die Bedürfnisse der Arbeitskräfte zu berücksichtigen. Die Mitarbeiter weisen eine gewisse Zufriedenheit auf, da sie die gewünschte Leistung erbringen, jedoch rückt die Mitarbeiterorientierung in den Hintergrund. Außerdem wird die Führungskraft, dessen Abteilung effektiver und effizienter arbeitet, über die Abteilung gestellt, welche sich an den Mitarbeitern orientiert und wirtschaftlich betrachtet weniger effizient und effektiv arbeitet. Dieses Szenario verdeutlicht, die Bedeutung eines Gleichgewichtes zwischen der aufgaben- und zielorientierten sowie der mitarbeiterorientierten Handlungsweise, da auf langfristige Sicht das Empowering Leadership nicht ausgebaut werden kann.²²⁹

Ein weiterer negativer Einfluss kann während der Aufgabenverteilung entstehen. Das Empowering Leadership beruht auf der Entwicklung der Self-Leadership-Fähigkeiten der Mitarbeiter. Daher muss auch während der Aufgabenverteilung darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten ausbauen können. Denn eine strikte Auf-

²²⁷ vgl. Schröder, Steffen H./Baderger, Urs/Köse, Kan (2020): Empowering Leadership als Erfolgsfaktor in der Innovation. In: Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, Jg. 2021, Nr. 3, S. 10

²²⁸ Schirmer/Woydt, 2016, S. 81

²²⁹ vgl. von Rosenstiel, 2015, S. 129-130

teilung durch die Führungskraft ohne das Einbeziehen der Mitarbeiter kann das Gefühl einer Fremdbestimmtheit hervorrufen. Außerdem kann dadurch das Gefühl vermittelt werden, dass die Arbeit der Mitarbeiter nicht gut genug ist und basierend darauf die Self-Leadership-Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter stark schwächen. Dies hat als logische Konsequenz einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit zur Folge.²³⁰

Des Weiteren kann der partizipative Aspekt des Empowering Leadership Ansatzes einen negativen Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben. Die „Königsklasse“ im Führungsverhalten ist die Anpassung des Führungsstils auf bestimmte Situation und auf Mitarbeiter. Daher ist hier zu beachten, dass der partizipative Ansatz grundsätzlich empfehlenswert ist, dennoch der Situation entsprechen muss. Daher ist es für eine Führungskraft von Bedeutung, diese Situation zu erkennen und dementsprechend zu handeln. Ein Beispiel wäre in diesem Zusammenhang, die Herangehensweise in Bezug auf die Verantwortungsübertragung auf die Mitarbeiter. Bei dieser Situation empfiehlt sich eine langsame Entwicklung des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeiter, da es sonst zu einer Überforderung kommen kann. Diese Überforderung führt zwangsläufig zu einer Abnahme der Motivation und resultierend daraus sinkt die Zufriedenheit.²³¹

Ein weiterer Aspekt ist der Handlungsspielraum, welcher durch das Empowering Leadership gegeben wird. Durch das gegenseitige Vertrauen können Mitarbeiter autonom handeln. Dabei muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Führungskraft die Self-Leadership-Fähigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigt und dabei nicht stets Kontrolle ausüben, um deren Fähigkeiten zu testen. Es sollten zum Beispiel keine durch die Führungskraft bewusst platzierten „Planungsfehler“²³² in einem Ablaufplan zu finden sein. Dies kann bei Mitarbeitern zu starken Zweifeln gegenüber dem Leader führen und der Leader verliert dadurch seine Glaubwürdigkeit und Authentizität. Es erweckt den Anschein eines „vorgetäuschte[n]“²³³ Handlungsspielraums und kann von Mitarbeitern als „Manipulation“²³⁴ aufgefasst werden. Ein solcher Vertrauensverlust führt ebenfalls zu einer Verringerung der Zufriedenheit.²³⁵

²³⁰ vgl. von Rosenst e, 2015, S. 130

²³¹ vgl. a.a.O., S. 132

²³² ebd.

²³³ ebd.

²³⁴ ebd.

²³⁵ vgl. ebd.

7 Schlüsselfaktoren der Führungskraft für einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiter

Die Kapitel 5 und 6 liefern einen umfassenden Anhaltspunkt über die wesentlichen Schlüsselfaktoren. Diese Schlüsselfaktoren beziehen sich vor allem auf den Führungsansatz des Empowering Leaderships und bedingen einen positiven Einfluss auf die MitarbeiterEinstellung und die Zufriedenheit. Diese Schlüsselfaktoren können auch als Attribute für die Führungskraft angesehen werden. Diese Attribute sollte die Führung bei der Ausübung des Empowering Leadership Ansatzes berücksichtigen und verkörpern.

7.1 Schlüsselfaktoren für den Einfluss auf die MitarbeiterEinstellung

Positiver Einfluss	Negativer Einfluss
Bedürfnisbefriedigung, da der Mitarbeiter bei dem Empowering Leadership im Fokus steht	Vernachlässigung einzelner Mitarbeiter durch den Fokus auf spezifische Bedürfnisse anderer Mitarbeiter
Förderung der Self-Leadership-Fähigkeiten → Stabilität durch Sicherung des Unternehmenserfolgs	Überforderung durch enorme Übertragung von Aufgaben
Verringerung der Machtdistanz	
Führungskraft wird nahbar und authentisch, was eine angenehme Atmosphäre für den Mitarbeiter gestaltet, der seine Einstellung gegenüber der Arbeit positiv verändert	
Kooperativer Führungsstil führt zu Zusammengehörigkeitsgefühl → verbesserte Leistung und Sicherheit für die Zukunft	Abgabe von Befugnissen von der Führungskraft auf die Mitarbeiter → Führung möchte weniger Arbeiten

Tabelle 2: Gegenüberstellung der positiven und negativen Einflüsse des Empowering Leaderships auf die MitarbeiterEinstellung²³⁶

Die Tabelle 2 dient als Zusammenfassung der Kapitel 5.2 und 5.3. Sie liefert nicht nur eine Übersicht der genannten Kapitel, sondern erläutert auch die wesentlichen Schlüsselfaktoren, über welche eine Führungskraft verfügen muss, um die Einstellung der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Der erste Punkt der Tabelle berücksichtigt hierbei die Bedürfnisse der Mitarbeiter und spricht dabei die Emotionen und den gegenseitigen

²³⁶ eigene Auf stung

Respekt an. Der zweite Aspekt setzt den Fokus auf die unterstützende Komponente der Führungskraft. Dabei ist vor allem die Schulung der Self-Leadership-Fähigkeiten von Bedeutung. Die verringerte Machtdistanz unter Punkt drei beschreibt den Vorteil der Informationsvermittlung durch das Empowering Leadership der Führungskraft. Die authentische Führungskraft, welche auch eine Nahbarkeit gegenüber den Mitarbeitern ausstrahlt, erzeugt das Bild eines Vorbilds für die Mitarbeiter. Der letzte Aspekt erzeugt ein Zusammengehörigkeitsgefühl durch einen kooperativen Führungsstil. Das Zusammenspiel von Informationsvermittlung und des kooperativen Führungsstils durch die Teilung von Befugnissen rückt den partizipativen Aspekt des Empowering Leaderships der Führungskraft in den Fokus. Aus dieser Beschreibung werden die Schlüsselfaktoren einer Führungskraft, welche den Empowering Leadership Ansatz ausübt, deutlich. Diese decken sich mit den Dimensionen des Empowering Leaderships aus Kapitel 4.1. Diese Dimensionen sind: die Vorbildfunktion, die Führung als Coach, partizipatives Verhalten, Berücksichtigung der Emotionen sowie die Informationsvermittlung.

7.2 Schlüsselfaktoren für den Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit

Positiver Einfluss	Negativer Einfluss
Gleichgewicht von aufgaben-/zielorientierter und mitarbeiterorientierter Handlungsweise	Ungleichgewicht der Handlungsweisen verringert die Zufriedenheit
Förderung von Self-Leadership-Fähigkeit	Self-Leadership-Fähigkeiten fördern, aber die Mitarbeiter nicht Einbeziehen → erweckt den Anschein die Fähigkeiten sind nicht ausreichend
Berücksichtigung von Bedürfnissen	
Teilung von Befugnissen und Information	Partizipativer Ansatz der Situation anpassen → sonst sinkende Zufriedenheit durch Überforderung
Ausweitung des Handlungsspielraums der Mitarbeiter → Sinnhaftigkeit und Wertschätzung	Ausweitung des Handlungsspielraums erfordert Rücksicht der Self-Leadership-Fähigkeiten und Vertrauen → dauerhaft Kontrolle führt zu Vertrauensverlust, sinkender Glaubwürdigkeit und sinkende Authentizität

Tabelle 3: Gegenüberstellung der positiven und negativen Einflüsse des Empowering Leaderships auf die Mitarbeiterzufriedenheit²³⁷

Die Gegenüberstellung in der Tabelle 3 zeigt eine Zusammenfassung der positiven und negative Einflüsse von Empowering Leadership auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus

²³⁷ eigene Auf stung

dem Kapitel 6. Aus dieser Tabelle gehen demnach ebenfalls die wesentlichen Schlüsselfaktoren der Führungskraft für eine positive Einflussnahme auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter hervor. Das Gleichgewicht der Handlungsweise als erster Aspekt fördert das Erscheinungsbild eines Vorbilds der Führungskraft auf die Mitarbeiter. Sie stellen durch die Möglichkeit der verschiedenen Handlungsweisen ihr Können und Wissen unter Beweis. Das Empowering Leadership beruht auf der Basis des Self-Leaderships, wie bereits aus dem Kapitel 4 deutlich wird. Damit diese Self-Leadership-Fähigkeiten gefördert werden, muss die Führungskraft als Coach die Self-Leadership-Fähigkeiten der Mitarbeiter fördern. Das Berücksichtigen der Bedürfnisse spricht nicht nur die Emotionen der Mitarbeiter an, sondern zeigt auch ein bestimmtes emotionales und empathisches Verständnis der Führungskraft. Der vierte Punkt, wie die Teilung von Befugnissen und Informationen, ist ein weiterer nötiger Aspekt für eine Führungskraft mit dem Empowering Leadership Ansatz. Der letzte Punkt der Tabelle stellt die partizipativen Attribute einer Führungskraft dar. Durch die Verteilung von Informationen und der Transparenz zwischen Führung und Mitarbeiter wird ein besonderer Handlungsspielraum geschaffen. Dieser verleiht den Mitarbeitern Sinnhaftigkeit und Wertschätzung. Aus den beschriebenen Aspekten werden die Schlüsselfaktoren für eine Führungskraft deutlich. Diese Faktoren spiegeln sich in den Dimensionen des Empowering Leaderships aus dem Kapitel 4.1.1 wider. Zudem wird gleichzeitig der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und Einstellung hervorgehoben. Die Schlüsselfaktoren sind identisch, jedoch in unterschiedlicher Weise ausgeprägt.

7.3 Ergebnis der Schlüsselfaktoren

Die Schlüsselfaktoren der Führungskraft, welche das Empowering Leadership als Führungsansatz wählt, werden in den Kapitel 5 und 6 deutlich. Es handelt sich dabei um die fünf Dimensionen des Empowering Leaderships. Diese Aussage deckt sich zudem mit einer Bevölkerungsbefragung zur Jobzufriedenheit aus dem Jahre 2017.²³⁸ Die Online-Befragung erfolgt durch das Unternehmen Manpower Group. Dabei wurden „1.018“²³⁹ Bürger unter anderem zum Verhalten der Vorgesetzten befragt und welche Auswirkung dies auf die Arbeitszufriedenheit hat.²⁴⁰ Die Abbildung 10 mit der Auswertung der Befragung soll nun den Zusammenhang erläutern.

²³⁸ vgl. Kompetenz-Zentrum für Wertschätzung und Selbstwirksamkeit (2017): Bevölkerungsbefragung. Jobzufriedenheit 2017. ManpowerGroup 2017. <https://www.mehrwerte.ch/blog/20170908-manpowergroup-studie-obzufriedenheit-2017.pdf> (Stand: 04.07.2022), Folie 2

²³⁹ ebd.

²⁴⁰ vgl. a.a.O., Folie 6



Abbildung 11: Verhalten des Vorgesetzten²⁴¹

Die Führungskraft soll als „Coach“ die Mitarbeiter bei der Entwicklung ihrer Self-Leadership-Fähigkeiten unterstützen. Dieser Aspekt findet sich auch in der Statistik. In diesem Fall wird der Coach als „Mentor“ beschrieben. Die Unterstützung als ein Coach ist eng mit der „Förderung durch neue fachliche Herausforderungen“²⁴² verbunden. Diese Aussage ist in der Statistik, stellt einen Bezug zum Punkt „Überlassen von mehr Verantwortung“²⁴³ dar. Dies bedeutet für die Empowering Leadership Dimensionen, dass ein partizipatives Verhalten sowie ein starkes Vertrauen der Führungskraft in die Fähigkeiten der Mitarbeiter von Bedeutung sind. Aus der Statistik geht ebenfalls hervor, dass ein Gefühl der „Wertschätzung“ seitens der Führungskraft sowie ein „Interesse“ in die Person und deren Bedürfnisse für Mitarbeiter eine gewisse Wichtigkeit aufweist. Diese Punkte sprechen für das emotionale Verständnis, welches eine Führungskraft mit dem Empowering Leadership Ansatz versucht auszuleben. Hierbei wird zudem die Bedeutung der Mitarbeiter verdeutlicht, welche der klare Fokus des Ansatzes ist. Außerdem ist „regelmäßiges und ehrliches Feedback“ von Bedeutung. Dies kann als die Komponente der Informationsvermittlung verstanden werden. Es ist bezieht sich hierbei nicht nur auf das Feedback bezüglich der Arbeitsleistung der Mitarbeiter, sondern auch das Feedback über aktuelle Entwicklungen des Unternehmens oder der Organisation müssen berücksichtigt werden. Der letzte Aspekt der fünf Empowering Leadership Dimensionen ist das Wirken als Vorbild. Eine direkte Nennung des Begriffs ist nicht zu finden. Dennoch können die Attribute im roten Rahmen der Abbildung als vorbildhaftes Verhalten gegenüber den Mitarbeitern angesehen werden.

²⁴¹ Abbildung von Kompetenz-Zentrum für Wertschätzung und Selbstwirksamkeit, 2017, Folie 6

²⁴² ebd.

²⁴³ ebd.

Die in der Statistik aus Abbildung 11 beschriebenen Aspekte finden sich auch in einer weiteren Studie. Die Studie „Fachkräfte und Führung“ von [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de) beschäftigt sich unter anderem mit den Wunsch- und Wirklichkeitsvorstellungen der Mitarbeiter gegenüber der Führungskraft. Das Marktforschungsinstitut „respondi“ befragte dazu 2.085 Teilnehmer.²⁴⁴

Führungswunsch und -wirklichkeit

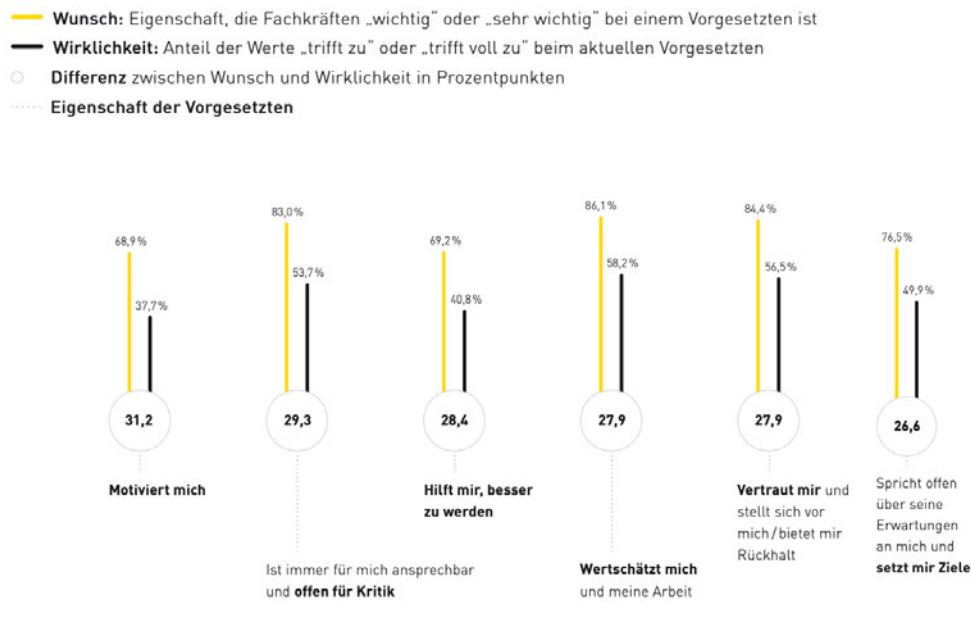


Abbildung 12: Führungswunsch und -wirklichkeit²⁴⁵

Der Zusammenschritt der Statistik aus Abbildung 12 weist ähnliche Resultate auf, welche bereits aus der Abbildung 11 und der Analyse der Arbeit hervorgehen. In der Abbildung 12 steht die gelbe Linie der Grafik für die Wunschvorstellung, während die schwarze Linie für die „Wirklichkeit“²⁴⁶ steht. Die Zahlen in den Kreisen zeigen die „Differenz“²⁴⁷ zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Die einzelnen Texte beschreiben die „Eigenschaften der Vorgesetzten“²⁴⁸. Die Statistik zeigt, dass die Wertschätzung eine wichtige Komponente für Mitarbeiter ist. Die Wertschätzung ist eine Art des Interesses gegenüber einer Person. Die Führungskraft sollte daher ein emotionales Verständnis

²⁴⁴ www.meinestadt.de (Hrsg.) (2019): Fachkräfte und Führung. Wie Fachkräfte mit Berufsausbildung aktuell erleben: Wunsch und Wirklichkeit, Führungsstil, Führung aus Jobperspektive, https://dokumente.meinestadt.de/Whetepaper_Studie-Fuehrung.pdf (Stand: 06.07.2022), Vorwort (Anlage 3)

²⁴⁵ Eigene Abbildung in Anlehnung an www.meinestadt.de, 2019, Folien 13-14 (Anlage 3)

²⁴⁶ www.meinestadt.de, 2019, Folie 13 (vgl. Anlage 3)

²⁴⁷ ebd. (vgl. Anlage 3)

²⁴⁸ ebd. (vgl. Anlage 3)

für die Mitarbeiter aufbringen. Das Bild der Führungskraft als ein „Coach“ wird vor allem durch die Aussagen „Motiviert mich“²⁴⁹, „Hilft mir, besser zu werden“²⁵⁰ sowie „setzt mir Ziele“²⁵¹ vermittelt. Die Offenheit für Kritik von den Mitarbeitern und die Ansprechbarkeit unterstreicht die Schlüsselfaktoren der Informationsvermittlung und der Partizipation von Wissen. Die Führungskraft erhält ihren Vorbildcharakter vor allem dadurch, dass ein Mitarbeiter etwas von dem Vorgesetzten lernen kann und will. Außerdem geht aus der Studie die Bedeutung von Vertrauen hervor. Durch die Aussage „Vertraut mir“²⁵² aus der Statistik wird das Attribut des Vertrauens untermauert. Die Studie beschreibt das Vertrauen als ein Leader, der seine Mitarbeiter beschützt und den nötigen „Rückhalt“²⁵³ gewährleistet.

Beide grafischen Analysen der Marktforschungsinstitute untermauern den positiven Einfluss einer Führungskraft auf die Mitarbeiter vor allem auf deren Einstellung und Zufriedenheit. Außerdem überschneiden sich wesentliche Aspekte mit den Attributen der Empowering Leadership Dimensionen und heben so die Bedeutung dieses Führungsansatzes deutlich hervor. Die Ergebnisse der hier aufgezeigten Studien belegen die auf literaturbasierte Analyse des Einflusses von Führungskräften analytisch und zeigen, dass die Schlüsselfaktoren für den positiven Einfluss durch den Führungsansatz des Empowering Leaderships eine wichtige Rolle spielen.

²⁴⁹ me nestadt.de, 2019, Fo e 13 (vg . An age 3)

²⁵⁰ ebd. (vg . An age 3)

²⁵¹ a.a.O., Fo e 14 (vg . An age 3)

²⁵² a.a.O., Fo e 13 (vg . An age 3)

²⁵³ ebd.

8 Schlussbetrachtung

8.1 Zusammenfassung

Bereits die Einleitung macht deutlich, dass die verschiedenen Einflüsse der VUCA-Welt einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der Führungsansätze und somit zur Weiterentwicklung des Führungsverhaltens leisten. Die VUCA-Kräfte sind die Volatilität, die Unsicherheit, die Komplexität und die Ambivalenz. Jede einzelne Kraft hat einen spezifischen Einfluss auf die wirtschaftlich handelnden Unternehmen und Organisationen. Außerdem gilt es zu beachten, dass die Kräfte nicht durch alleinige Präsenz einen Einfluss auf das Unternehmen oder die Organisation haben, sondern mehrere VUCA-Kräfte gleichzeitig ihre Wirkung entfalten. Das VOPA+ Modell kann als eine mögliche Antwort und Handlungsempfehlung angesehen werden. Diese Handlungsempfehlung setzt sich aus den Attributen Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität sowie dem Vertrauen zusammen.

Die Einflüsse der VUCA-Welt birgt zahlreiche Herausforderungen für Unternehmen wie beispielsweise die Schnelllebigkeit, welche vor allem durch die Volatilität geprägt wird. Eben diese Schnelllebigkeit erschwert es für Unternehmen, die Konkurrenz klar zu bestimmen. Ein weiteres Beispiel stellt außerdem die Komplexität dar. Wie bereits aus dem Kapitel 3 deutlich wird, ist im Zusammenhang mit der Herausforderung „Komplexität“ die Globalisierung ein wesentlicher Treiber. Durch eine starke Vernetzung sind die Innovationsfähigkeit und Kreativität der Unternehmen gefordert und von enormer Bedeutung. Dennoch lassen sich in Herausforderungen auch gewisse Chancen sehen. In Bezug auf die Beispiele sind die Chancen, welche die Schnelllebigkeit bietet, eine Basis, die Innovationsfähigkeit und Kreativität eines Unternehmens oder Organisation zu schulen. Dieser Aspekt findet sich auch als Chance in der Herausforderung der Komplexität.

Aus dem Kapitel 3 werden durch die detaillierte Beschreibung der VUCA-Welt die Aspekte Innovation und Kreativität hervorgehoben. Diese Attribute und Wettbewerbsvorteile können durch den Führungsansatz des Empowering Leaderships gefördert werden. Das Empowering Leadership verfolgt den Ansatz, die Mitarbeiter zu ermächtigen und diese in den Fokus der Führung zu bringen. In diesem Zusammenhang ist die Basis die Schulung der Self-Leadership-Fähigkeiten der Mitarbeiter und durch die Self-Leadership-Fähigkeiten der Führung zu inspirieren. Das Empowering Leadership nutzt durch verschiedene Dimension das Wissen der Mitarbeiter und steigert dadurch die Innovation und Kreativität. Dadurch kann zudem die Weiterentwicklung zum Shared Leadership entstehen. Das Empowering Leadership hat die Mitarbeiter deutlich im

Vordergrund, dementsprechend kann dieser Führungsansatz die MitarbeiterEinstellung und Zufriedenheit beeinflussen.

Die Einstellung der Mitarbeiter beschreibt die Haltung gegenüber einer Situation, Person oder eines Objekts. Die Einstellung ist ein wesentlicher Treiber der Motivation, welche für die Leistung einer Person verantwortlich ist. Die Beeinflussung dieser Einstellung kann somit die Leistung der einzelnen Mitarbeiter sowie darauf aufbauend des ganzen Unternehmens oder Organisation steigern. Neben der Einstellung kann auch die Zufriedenheit durch das Empowering Leadership als Führungsansatz beeinflusst werden. Die Zufriedenheit kann als eine gewisse Haltung gegenüber einer Situation, Person oder eines Objekts und somit als Einstellung verstanden werden. Daher ist es nicht auffällig, dass die Schlüsselfaktoren zur Beeinflussung der MitarbeiterEinstellung und -zufriedenheit deckungsgleich sind. Durch die Gegenüberstellung von positiven und negativen Einflüssen des Empowering Leaderships wird deutlich, dass die fünf Dimensionen des Empowering Leadership Ansatzes als wesentliche Schlüsselfaktoren verstanden werden können und für eine erfolgreiche Umsetzung des Ansatzes durch die Führungskraft ausgelebt werden müssen. Diese Aussage wird auch durch zwei Studien unter dem Kapitel 7 analytisch und grafisch belegt.

8.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Das Ziel der Bachelorarbeit ist die Beantwortung der zweiteiligen Forschungsfrage. Dabei stellt die Frage: „Inwieweit beeinflusst der Führungsansatz Empowering Leadership die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter?“, den ersten Teil dar. Bereits das Kapitel zum Thema der VUCA-Welt liefert Ansatzpunkte, weshalb das Ermächtigen der Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielt. Das Empowerment leistet einen wesentlichen Beitrag, durch Innovation, Kreativität sowie durch gesteigerte Leistung und ein entwickeltes Engagement am Arbeitsalltag, die Zukunft des Unternehmens oder der Organisation zu sichern. Das Empowerment eröffnet nicht nur neue Wege für Führungskräfte und Mitarbeiter, sondern Mitarbeiter werden deutlich mehr in die Strategien und Prozess integriert. Die einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten, welche Mitarbeiter durch das Empowering Leadership erhalten, führt zu einer positiv gestimmten Einstellung gegenüber dem Unternehmen oder der Organisation, aber auch in Bezug auf die Führungskraft. Diese positiv entwickelte Einstellung, welche durch die Entwicklung der Self-Leadership-Fähigkeiten beeinflusst wird, fördert dadurch die Entstehung der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Außerdem sind in diesem Zusammenhang die fünf Dimensionen des Empowering Leaderships von besonderer Bedeutung. Das Gleichgewicht dieser Dimensionen führt zu einer positiven Beeinflussung der Mitarbeiter.

Der zweite Teil der Forschungsfrage lautet: „Welche Bedeutung haben hierbei die einzelnen Ebenen des Führungsansatzes Empowering Leadership?“. Es wird bereits mehrfach deutlich, dass die Self-Leadership-Ebene die Basis für das Empowering Leadership bildet. Der ermächtigende Führungsstil dient dazu, zunächst die Self-Leadership-Fähigkeiten der Mitarbeiter auszubauen und sie zu selbstständigen und autonomen Arbeiten zu motivieren. Ohne diesen Ausbau kann das Empowering Leadership lediglich ein geringen bis kaum einen Erfolg aufweisen. Dennoch ist die Ebene des Empowering Leaderships auch für das Self-Leadership von Bedeutung. Es herrscht eine wechselseitige, beeinflussende Beziehung. Ein positiver Erfolg der Umsetzung des Empowering Leaderships lässt sich durch die Weiterentwicklung des Ansatzes zum Shared Leadership feststellen. Das Shared Leadership kann sich nur aufbauend auf dem Empowering Leadership Ansatz entwickeln. Das Empowering Leadership wiederum, nur auf Basis der Self-Leadership-Fähigkeiten. Die fünf Dimensionen des Empowering Leaderships zeigen sowohl einen Bezug zur Self-Leadership als auch zur Shared Leadership-Ebene. Dadurch wird zum einen die gegenseitige Abhängigkeit der Ebenen untereinander deutlich, und zum anderen unterstreicht diese die Bedeutung der Ebenen für die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

8.3 Ausblick

Aufbauend auf dieser Arbeit kann zum einen eine ausführliche Forschung zum Thema „Shared Leadership“ und dessen Vor- und Nachteile für Führungskräfte und Mitarbeiter betrieben werden sowie ein Vergleich zu anderen Führungsansätzen. Zum anderen kann das Thema „Self-Leadership“ mittels einer empirischen Forschung genauer analysiert werden. Dabei kann mittels einer passend gewählten Forschungsmethode eine Art Leitfaden erstellt werden, wie es einer Führungskraft möglich ist, die Komponenten des Self-Leaderships unter den Mitarbeiter zu fördern.

Literaturverzeichnis

Monografie

- Barry, Daniela (2014): Die Einstellung zu Geld bei jungen Erwachsenen. Eine Grundlegung aus wirtschaftspädagogischer Sicht., Mainz
- Baumgarten, Reinhard (1976): Führungsstile und Führungstechniken, Berlin
- Buhse, Dr. Willms (2014): Management by Internet – Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation., Kulmbach
- Ciesielski, Martin A.; Schutz, Thomas (2016): Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen, Berlin
- Furtner, Marco (2017): Empowering Leadership. Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen, Wiesbaden
- Furtner, Marco (2016): Effektivität der transformationalen Führung. Helden, Visionen und Charisma., Wiesbaden
- Furtner, Marco; Baldegger, Uwe (2016): Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden
- Furtner, Marco; Baldegger, Uwe (2013): Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, Wiesbaden
- Gerdenitsch, Cornelia; Korunka, Christian (2019): Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten., Berlin
- Hasenbein, Melanie (2020): Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt. Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder, München
- Helmold, Marc (2022): Leadership. Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends., Wiesbaden
- Hinterhuber, Hans H.; Krauthammer, Eric (2015): Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen., 5. Auflage, Wiesbaden
- Hungenberg, Harald; Wulf, Thomas (2015): Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende., 5. Auflage, Nürnberg
- Johansen, Bob (2012): Leaders Make the Future. Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. 2. Auflage, San Francisco
- Kaune, Axel; Glaubke, Niko; Hempel, Therese (2021): Change Management und Agilität. Aktuelle Herausforderungen in der VUCA-Welt, Wiesbaden
- Kouzes James M.; Posner, Barry Z. (2003): Academic Administrator's Guide to exemplary Leadership. San Francisco
- Malik, Fredmund (2014): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Welt., 3. Auflage, Frankfurt

- Malik, Fredmund (2006): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Welt., 2. Auflage, Frankfurt
- Meyer, Karin (2021): Ausgewählte Stressmanagement Methoden für die VUCA-Welt. Impulse und Anregungen für die Praxis, Wiesbaden
- Meyer, Karin (2021): Multimodales Stressmanagement. Rüstzeug für nachhaltige Stabilität und Balance in der VUCA-Welt, Wiesbaden,
- Mintzberg, Henry (1991): Mintzberg über Management. Führung und Organisation. Mythos und Realität, Wiesbaden
- Schirmer, Uwe; Woydt, Sabine (2016): Mitarbeiterführung., 3. Auflage, Berlin
- Scholl, Dieter (1994): Personalwirtschaft., Wiesbaden, S. 61-67
- Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2020): Management. Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 8. Auflage, Wiesbaden
- Reinhardt, Kai (2020): Digitale Transformation der Organisation. Grundlagen, Praktiken und Praxisbeispiele der digitalen Unternehmensentwicklung, Wiesbaden
- Von Rosenstiel, Lutz (2015): Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis., 11. Auflage, Leonberg
- Wunsch, Armin (2021): Mein erfolgreiches Orchester. Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester., Maintal

Sammelband

- Bruch, Heike; Krummaker, Stefan; Vogel, Bernd (Hrsg.) (2006): Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden
- Grote, Sven (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung., Heidelberg
- Hansmann, Karl-Werner; Layer, Manfred; Preßmar, Dieter B.; Ringle, Christian M.; Voigt, Kai-Ingo (Hrsg.) (2015): Betriebswirtschaftliche Forschung zur Unternehmensführung, Band 63, Hamburg
- Kok, Jacobuy (kobus; van den Heuvel, Steven C. (Hrsg.) (2019): Leading in a VUCA World. Integrating Leadership, Discernment and Spirituality, Schweiz
- Li, Menggang; Dresner, Martin; Zhang, Runtong; Hua, Guowei; Shang, Xiaopu (Hrsg.) (2019): IEIS 2019. Proceedings of the 6th International Conference on Industrial Economics System and Industrial Security Engineering, 6. Auflage, Singapur, 2020
- Mack, Oliver; Khare, Anshuman; Krämer, Andreas; Burgratz, Thomas (Hrsg.) (2016): Managing in a VUCA World., Schweiz
- Matzler, Kurt; Pechlaner, Harald; Renzl, Birgit (Hrsg.) (2014): Strategie und Leadership, Wiesbaden
- Petry, Thorsten (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy., Freiburg

Truniger, Luzia (Hrsg.) (2017): Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus der Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden

Artikel in Sammelband

Crummenerl, Claudia; Seebode, Rita Orsolya (2016): Das Geheimnis erfolgreicher digitaler Transformation. Warum Führung, Befähigung und Kultur den Unterschied machen. In: Petry, Thorsten (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy., Freiburg, S. 151-186

Diefenbach, Stefan; Deelmann, Thomas (20216): Organizational Approaches to Answer a VUCA World. In: Mack, Oliver; Khare, Anshuman; Krämer, Andreas; Burgartz, Thomas (Hrsg.) (2016): Managing in a VUCA World., Schweiz, S. 197-209

Dörner, Karel; Meffert, Jürgen (2016): Neun erfolgskritische Fragen der Digitalen Transformation. In: Petry, Thorsten (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy., Freiburg, S. 187 – 212

Drabe, David (2015): Strategisches Aging Workforce Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters, Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christian M. Ringele, Wiesbaden

Furtner, Marco; Maran, Thomas; Sachse, Pierre (2017): Self-Leadership. Essenzielle Basis für Empowering Leadership und Shared Leadership. In: Truniger, Luzia (Hrsg.) (2017): Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus der Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden, S.133-152

Grabmeier, Stephan (2016): Fünf Schritte der Enterprise 2.0-Transformation. In: Petry, Thorsten (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy., Freiburg, S. 325-337

Hertel, Guido; Lauer, Laurens (2006): Führung auf Distanz und E-Leadership – die Zukunft der Führung?. In: Grote, Sven (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung., Heidelberg, S. 103-118

Krüger, Wilfried (2006): Führungsstile für erfolgreichen Wandel. In: Bruch, Heike; Krummacker, Stefan; Vogel, Bernd (Hrsg.) (2006): Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden, S. 107-122

Kühl, Stefan; Matthiesen, Kai (2012): Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens. In: In: Grote, Sven (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung., Heidelberg, S. 531-556

Lam, Helen; Khare, Anshuamn (2016): Addressing Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity (VUCA) Through Insourcing and Backshoring. In: Mack, Oliver; Khare,

- Anshuman; Krämer, Andreas; Burgratz, Thomas (Hrsg.) (2016): Managing in a VUCA World., Schweiz, S. 141-151
- Liu, Yunshuo; Guo, Ming; Hu, Lili; Ye, Long (2019): Empowering Leadership Fosters Service Employees' Job Crafting. In: Li, Menggang; Dresner, Martin; Zhang, Run-tong; Hua, Guowei; Shang, Xiaopu (Hrsg.) (2019): IEIS 2019. Proceedings of the 6th International Conference on Industrial Economics System and Industrial Security Engineering, 6. Auflage, Singapore, S. 81-94
- Mack, Oliver; Khare, Anshuman (2016): Perspectives on a VUCA World. In: Mack, Oliver; Khare, Anshuman; Krämer, Andreas; Burgratz, Thomas (Hrsg.) (2016): Managing in a VUCA World., Schweiz, S. 3-21
- Mayer, Jan (2012): Impulse aus der Sportpsychologie: Bewegung für die Zukunft der Führung?. In: Grote, Sven (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung., Heidelberg, S. 605-624
- Michaelis, Björn; Nohe Christoph; Sonntag, Karlheinz (2012): Führungskräfteentwicklung im 21. Jahrhundert – Wo stehen wir und wo müssen (wo wollen) wir hin?. In: Grote, Sven (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung., Heidelberg, S. 365-390
- Mohn, Liz (2006): Unternehmenskultur und Führung: Erfolgsfaktoren zur Gestaltung der Zukunft in Wirtschaft und Unternehmen. In: Bruch, Heike; Krummacker, Stefan; Vogel, Bernd (Hrsg.) (2006): Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden, S. 209-218
- Müller, Julia; Renzl, Birgit (2014): Leadership im Wissenszeitalter – eine empirische Follow-up Studie. In: Matzler, Kurt; Pechlaner, Harald; Renzl, Birgit (Hrsg.) (2014): Strategie und Leadership, Wiesbaden, S. 71-94
- Petry Thorsten (2016): Digital Leadership. Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In: Petry, Thorsten (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy., Freiburg, S. 21-82
- Petry, Thorsten; Schreckenbach, Florian (2016): Enterprise 2.0 als Baustein der Digitalen Transformation. Status Quo der Social Media Nutzung in deutschsprachigen Unternehmen. In: Petry, Thorsten (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy., Freiburg, S. 279-292
- Promberger, Kurt; Piazzolo, Felix; Bernhart, Josef (2014): „Leadership“ und „Management“ im Kontext politisch-administrativer Systeme. In: Matzler, Kurt; Pechlaner, Harald; Renzl, Birgit (Hrsg.) (2014): Strategie und Leadership, Wiesbaden, S. 111-130
- Pundt, Alexander; Nerdinger, Friedemann (2012): Transformationale Führung – Führung für den Wandel?. In: Grote, Sven (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung., Heidelberg, S. 27-46

- Raich, Margit (2014): Achtsamkeit in der Führung. Matzler, Kurt; Pechlaner, Harald; Renzl, Birgit (Hrsg.) (2014): Strategie und Leadership, Wiesbaden, S. 147-160
- Ridder, Hans-Gerd; Hoon, Christina (2006): Führung in Teams: „Geteilte Führung“ als Beitrag zum Führungsprozess. In: Bruch, Heike; Krummacker, Stefan; Vogel, Bernd (Hrsg.) (2006): Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden, S. 157-166
- Schönbohm, Rüdiger (2016): Enterprise 2.0 als Baustein der Digitalen Transformation. Aufgaben, Barrieren und Erfolgsfaktoren in großen Unternehmen. In: Petry, Thorsten (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy., Freiburg, S.293-323
- Schomburg, Frank; Sobieraj, André; Kruse, Peter (2016): Paradigmenwechsel in der Führung – Zukunft ohne Management?. In: Petry, Thorsten (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy., Freiburg, S. 85-97
- Schültken, Lydia (2016): Ansätze und Tools für die Transformation zu einem partizipativen und agilen Unternehmen. ein fiktiver Erlebnisbericht. In: Petry, Thorsten (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy., Freiburg, S. 213-230
- Stewart, Brain; Khare, Anshuman; Schatz, Rod (2016): Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity in Higher Education. In: Mack, Oliver; Khare, Anshuman; Krämer, Andreas; Burgratz, Thomas (Hrsg.) (2016): Managing in a VUCA World., Schweiz, S. 241-251
- Stoffel, Marc (2016): Demokratie und Agilität bei der Hauf-umantis AG. In: Petry, Thorsten (Hrsg.) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy., Freiburg, S. 385-404
- Sträter, Oliver; Sieber-Adzic Meike; Schäfer, Ellen (2012): Gesundes Führen für effiziente Organisationen der Zukunft. In: Grote, Sven (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung., Heidelberg, S. 307-330
- Vogel, Bernd (2006): Emotionsorientierte Führung von Teams: Emotionen in Teams als Leadership-Aufgabe. In: Bruch, Heike; Krummacker, Stefan; Vogel, Bernd (Hrsg.) (2006): Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden, S. 167-180
- Zhu, Yu-Qian; Chen, Houn-Gee (2019): Empowering Leadership in R&D Teams: A Closer Look at the Process and Outcomes. In: Li, Menggang; Dresner, Martin; Zhang, Runtong; Hua, Guowei; Shang, Xiaopu (Hrsg.) (2019): IEIS 2019. Proceedings of the 6th International Conference on Industrial Economics System and Industrial Security Engineering, 6. Auflage, Singapore, S. 475-484

Artikel aus Fachzeitschrift

- Arnold, Josh A.; Arad, Sharon; Rhoades, Jonathan A.; Drasgow, Fritz (1998): The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. In: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 2000, Nr. 21 (2000), S. 249-269
- Auh, Seigyoung; Menguc, Bluent; Jung, Yeon Sung (2013): Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: a multilevel approach. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 2014, Nr. 42, S. 558-579
- Baldegger, Uwe; Klösel, Kilian; Schröder, Steffen H. (2021): Empowering Leadership als Erfolgsfaktor in der Innovation. In: *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, Jg. 2021, Nr. 3 (2021), S. 9-20
- Bawany, Sattar (2016): Leading Change In Today's VUCA World. What makes a great change agent?. In: *Leadership Excellence Essentials*, Jg. 2016, Vol. 33, Nr. 2 (2016), S. 31-32
- Bywater, James; Lewis, James (2019): Leadership: What competencies does it take to remain engaged as a leader in a VUCA World? In: *Assessment & Development Matters*, Jg. 2019, Vol. 11, Nr. 3 (2019), S.2-9
- Carson, Jay B.; Tesluk, Paul E.; Marrone, Jennifer A. (2007): Shared Leadership in Teams: An Investigation of antecedent conditions and performance. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 2007, Vol. 50, Nr. 5, S. 1217-1234
- Elloy, David F. (2006): Superleader Behaviors and Self-Managed Work Teams: Perceptions of Supervisory Behaviors, Satisfaction With Growth And Team Functions. In: *Journal of Business & Economics Research*, Jg. 2006, Vol. 4, Nr. 12 (2006), S. 97-102
- Handke, Lisa; Kauffeld, Simone; Sauer, Nils (2017): Shared Leadership. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, Jg. 2017, Nr. 48 (2017), S. 235-238
- Hoch, Julia E. 2012: Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. In: *Journal of Business and Psychology*, Jg. 2013, Nr. 28 (2013), S. 159-174
- Houghton, Jeffery D.; Yoho, Steven K. (2005): Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged?. In: *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Jg. 2005, Vol. 11, Nr. 4, S.65-83

- Judge, Timothy A.; Thoresen, Carl J.; Bono, Joyce E.; Patton, Gregory K. (2001): The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. In: *Psychological Bulletin*, Jg. 2001, Vol. 127, Nr. 3 (2001), S. 376-407
- Li, Shao-Long; He, Wei; Yam, Kai Chi; Long, Li-Rong (2015): When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel examination in China. In: *Asia Pacific Journal of Management*, Jg. 2015, Nr. 32 (2015), S.645-670
- Millar, Carla C. J. M.; Groth, Olaf; Mahon, John F. (2018): Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. In: *California Management Review*, Jg. 2018, Vol. 61 (1), S.5-14
- Möller, Heidi; Giernalczyk, Thomas (2021): New Leadership – Führen in agilen Unternehmen. In: *Organisationsberatung Supervision Coaching*, Jg. 2022, Nr. 29, Nr. 51-66
- Ng Thomas W. H.; Butts, Marcus M.; Vandenberg, Robert J.; DeJoy, David M.; Wilson, Mark G. (2005): Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. In: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 2006, Nr. 68 (2006), S. 474-489
- Rai, Arpana; Kim, Minseo (2019): Empowering Leadership and followers' good and bad behaviors: A dual mediation model. In: *Human Resource Development Quarterly*, Jg. 2021, Vol. 32, Nr. 4, S. 537-558
- Saari, Lise M.; Judge, Timothy A. (2004): Employee Attitudes and Job satisfaction. In: *Human Resource Management*, Jg. 2004, Vol. 43, Nr. 4, S.395-407
- Sampl, Juliane; Maran, Thomas; Furtner, Marco R. (2017): A Randomized Controlled Pilot Intervention Study of a Mindfulness-Based Self-Leadership Training (MBSLT) on Stress and Performance: In: *Mindfulness*, Jg. 2017, Nr. 8 (2017), S. 1393-1407
- Schleicher, Deidra J.; Watt, John D.; Greguras, Gary J. (2004): Reexamining the Job Satisfaction–Performance Relationship: The Complexity of Attitudes. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 2004, Vol. 89, Nr. 1 (2004), S. 165-177
- Seibert, Scott E.; Wang, Gang; Courtright; Stephen H. (2009): Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 2011, Vol. 96, Nr. 5, S. 981-1003
- Singhal, Neeraj (2021): Leading in a VUCA World: Lessons from Covid-19. In: *IUP Journal of Business Strategy*, Jg. 2021, Vol. 18, Nr. 2 (2021), S. 49-54
- Van der Wal, Zeger (2017): Challenges and Opportunities: The 21st Century Public Manager in a VUCA World. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, Jg. 2018, Vol. 28, Nr. 2 (2018), S.299-301

- Wang, Shenghui; De Pater, Irene E.; Yi, Minng; Zhang, Yuchen, Yang, Tsung-Pao (2020): Empowering leadership: employee-related antecedents and consequences. In: Asia Pacific Journal of Management, Jg. 2020
- Xue, Yajiong; Bradley, John; Liang, Huigang (2010): Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. In: Journal of Knowledge Management, Jg. 2011, Vol. 15, Nr. 2 (2011), S. 299-314
- Zhang, Xiaomeng; Bartol, Kathryn M. (2019): Linking Empowering Leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. In: Academy of Management Journal, Jg. 2010, Vol. 53, Nr. 1, S. 107-128
- Zhu, Jinjie; Yao, Jihai; Zhang, Lili (2018): Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. In: Asia Pacific Education Review, Jg. 2019, Nr. 20, S. 657-671
- Zhu, Weichun; Avolio Bruce J.; Riggio, Ronald E.; Sosik, John J. (2011): The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. In: The Leadership Quarterly, Jg. 2011, Nr 22 (2011), S. 801-817

Studie

- meinestadt.de (Hrsg.) (2019): Fachkräfte und Führung. Wie Fachkräfte mit Berufsausbildung aktuell erleben: Wunsch und Wirklichkeit, Führungsstil, Führung als Jobperspektive. https://dokumente.meinestadt.de/Whitepaper_Studie-Fuehrung.pdf (Stand: 06.07.2022) (Anlage 3)

Website

- A Robert Walters Group Company (...): Act like a Start-Up and Recruit the best talent. <https://www.robertwalters.de/unternehmen/recruiting-tipps/act-like-a-start-up-e-book.html> (Stand: 30.06.2022)
- McKinsey & Company (Hrsg.) (2018): Organization. The five trademarks of agile organizations. Leading in a disruptive world. https://www.mckinsey.de/~ /media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Midd-le%20East/Deutschland/Publicationen/2018%20Compendium/The%20five%20trademarks%20of%20agile%20organizations/kompendium_05_org.ashx (Stand: 15.07.2022)
- Kompetenz Zentrum für Wertschätzung und Selbstwirksamkeit (2017): Bevölkerungsbefragung. Jobzufriedenheit 2017. Manpower Group 2017.

<https://www.mehrwerte.ch/blog/20170908-manpowergroup-studie-jobzufriedenheit-2017.pdf> (Stand: 04.07.2022)

Zukunftsinstitut (2020): Megatrend Konnektivität.
<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-konnektivitaet/> (Stand:
24.04.2022)

Anlage 1: Act like a Start-Up and recruit the best talent



Act like a start-up

Introduction

Talent insights

Start-up talent strategies

- 1. Career Growth
- 2. Innovation
- 3. Culture

Conclusion

2

Introduction

Act like a start-up

For the past 20 years or more, the fierce competition for talent has been raging across the corporate world with a plethora of books and articles appearing on how companies can best attract and retain the talent they need. Today, companies are no longer competing for talent with their direct competitors nor within their industry. While big brands, deep pockets, great employee benefits used to make for an attractive proposition, it seems that today's workforce values more than just perks and financial rewards and are finding it in start-ups. Indeed, the number of professionals working in start-ups has grown by over 20% in the last 12 months.

It's easy to point to the "coolness factor" of start-ups to explain the shift away from larger, more established companies, but coolness alone doesn't contribute to employee job satisfaction, nor does it aid

the scary statistic that 3 out of 4 start-ups go out of business fairly quickly. In Robert Walters Employee Survey, professionals cited they were looking for meaningful work (34%) and a company culture that allows them to thrive (42%) in a company, traits often renowned with start-ups, as well as career growth, a challenging environment, flexible benefits and the opportunity to innovate.

In a recent Robert Walters Global Poll, 50% of professionals would prefer the experience of working in a start-up over the stability of being employed by an established company. With the number of professionals working in start-ups increasing it is clear there is movement of employees from established organisations to new age ventures.

According to a Microsoft study over 40% of the global workforce is considering leaving their employer this year, ultimately resulting in massive skill shortages across the globe as companies experience the effects of the "Great Resignation". By emulating the attractive qualities of start-ups, established companies can compete for talent and combat skill shortages.

In this e-guide Robert Walters, together with start-up leaders, share insights on the three start-up characteristics that make them more attractive to professionals, and explain how more established organisations can incorporate those to recruit the best talent.

Source: Robert Walters Global Employee Survey 2021

The 3 strategic areas to attract and retain talent like a start-up:

- Career growth
- Innovation
- Culture

3

Talent insights

Act like a start-up

Why professionals are leaving their current employers?

- 55% Career progression
- 33% To try something new
- 20% Poor company culture
- 14% To reskill
- 13% More flexibility

Source: Robert Walters Global Employee Survey 2021

What professionals value most in an employer today?

- 42%
Colleagues & culture that inspire employees to do their best
- 34%
Challenging & interesting work
- 30%
Open & effective management
- 28%
Autonomy over tasks and priorities
- 27%
Flexible work arrangements

Source: Robert Walters Global Employee Survey 2021

What makes a start-up attractive?

- 47% Innovation
- 32% Flexibility
- 18% Career growth

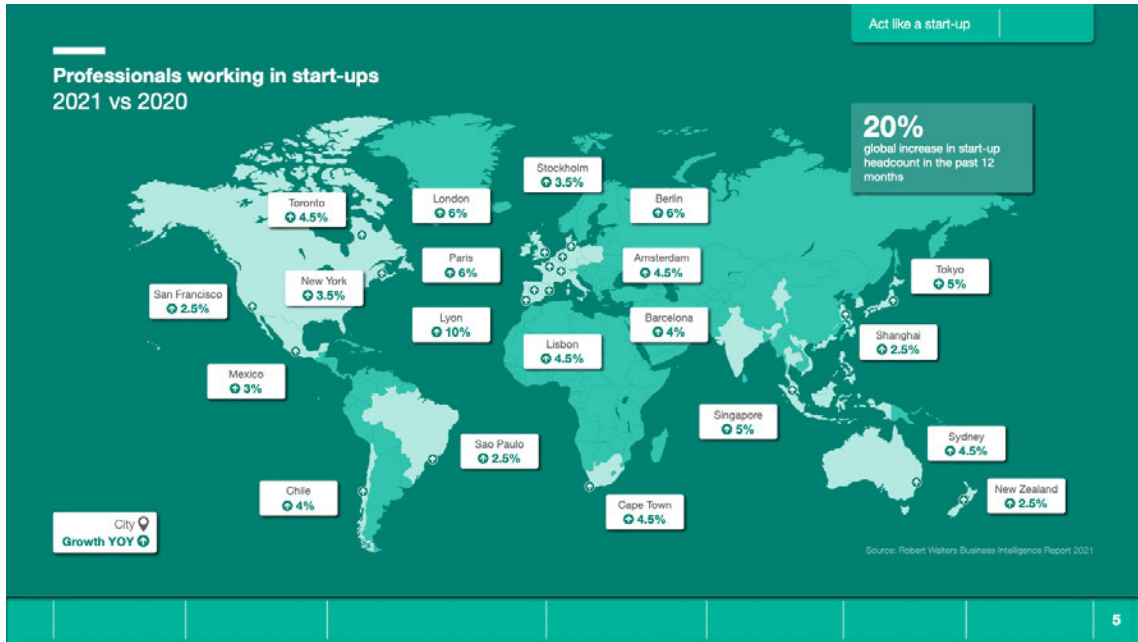
Source: Robert Walters Global 14 August 2021

The talent shift

50% of employees would choose a start-up over an established company

66% of millennials say innovation is a critical requirement when choosing an employer, according to The Deloitte, Millennial Study

4



Start-up talent strategies

1. Career growth

Today's employees want to feel that their contribution to the company has an impact. People are happy to work hard, but professionals surveyed said they want to work in a culture that inspires them to do their best (42%) whilst having autonomy over their projects (28%). They also want to receive recognition in ways beyond pay and bonuses.

Start-ups don't have large teams, so their employees must complete any necessary task, regardless of job title. The many-hats environment of a start-up has its advantages, from performing a human resource function one day to assisting business development the next, start-ups teach employees the ins and outs of a company, increasing their value as a professional.

Amsale Aberra, writing in *The Wall Street Journal*, notes that in small businesses "precisely because resources are scarce, everyone needs to pitch in to help in many different areas. Large businesses tend to rely on many specialised teams and individuals often don't get to experience much variety in their responsibilities or to learn different things". Her comments emphasise why small companies such as start-ups are attractive,

as well as why they can be great incubators for one's career. Employees may have one title, but their responsibilities are multi-faceted, expanding their skill set.

Many professionals move to start-ups to avoid routine tasks, bureaucracy, and slow career progression. While start-ups sometimes may not offer a high salary upfront, they offer a differentiated and challenging work environment. 43% of professionals surveyed said the challenging work environment experienced within a start-up is a result of the constantly changing business landscape.

Start-ups pride themselves on moving quickly. It is likely that the role someone was hired for will look drastically different after a few months. This allows ambitious professionals to thrive through embracing change and working independently.

Source: Robert Walters Global Employee Survey 2021

Act like a start-up

Hear from Dani Binetti, Co-Founder and CTO at Pismo on the initiatives they have implemented to ensure their talent develops and grows at the same pace as their business:

Start-up talent strategies

Act like a start-up


Create opportunity for growth like a start-up

Provide more autonomy: Companies can take a cue from a start-up called Betterment, an online financial services firm, which has turned around the traditional investment company culture and attracted a highly skilled workforce by using autonomy as a way to motivate productivity. Micro-managing is out, and employees are encouraged to develop their own solutions to tasks.

Bring different departments together: Mirror the all-hands-on-deck start-up culture by creating opportunities for different business units to collaborate and learn about one another's work. L'Oréal USA has a creative, multi-purpose take on this. The company periodically draws employees across every function

to spend the day together and meet with a consumer focus group, thereby addressing their employees' desire to understand the broader mission of the company, as well as what their individual customers think.

Detach employee reviews from the bonus cycle: Lear Corporation, a Fortune 500 company, replaced the annual performance review with interactive quarterly sessions between employees and managers to focus on gaining new skills and addressing weaknesses. This not only improves communication, but allows employee recognition to be explored year-round and in non-compensatory ways.



“

Autonomy may be an effective solution to a lack of workplace engagement. A workforce that's trusted and allowed to approach tasks their own way is more likely to be engaged.

Michael Nolan
Manager at Robert Walters

”

7

Start-up talent strategies

Act like a start-up

2. Innovation

Start-ups are small autonomous teams that work under conditions of extreme uncertainty, searching for a repeatable, scalable business model by being laser-focused on the value that they provide to their customers. There are also many dynamics at play in a start-up and an important number of constraints. For example, time and money, and the type of funding start-ups raise needs constant validation and proof that they're on a winning track to encourage them to keep experimenting.


Innovation, by its very nature, is risky and involves failure. According to research by **Harvard Business School**, almost 75% of all start-ups fail. Yet failure is integral to the success of those that survive. It's the 'failure' culture of start-ups that's driving innovation.

Start-ups, and entrepreneurs more broadly, embody the core principles of innovation to drive commercial outcomes. They embrace failure and risk taking and respond to challenges and opportunities with ease because of their agility.

They see failure as a learning experience to improve a product or business and are constantly tweaking, pivoting and iterating their business models, design, product or service to fit their market and create customer value.

True innovation can't happen without highly trained employees who are equipped with the skills, technology, and tools to make the leaps in creativity that lead to real innovation. The secret to innovation lies in collaboration-based work methods that emphasise proactivity, ownership, and continuous learning. According to **Deloitte**, firms that adopt continuous learning are 92% more likely to innovate. In start-ups, a continuous learning culture is strong, because start-ups offer a true, dynamic learning experience to employees.

Source: Robert Walters Global Poll August 2021



“

Failure is a powerful source of knowledge. We try to learn from that and very importantly, communicate this failure to the rest of the company or any new employee which comes in to try and reduce the probability of making the same mistake twice. We incentivise failure in young employees, sometimes it's good that people find the right solutions by themselves and this only comes after trying, making mistakes and learning from it.

Eli Bernal, Innovation Director at Tranxfer, Spain

”

Listen to Eli's full podcast interview where she also shares how Tranxfer has created an environment that fosters innovation:

tranxfer

8

Start-up talent strategies

Act like a start-up



Case study: PwC
 PwC introduced a program of **lifelong learning** that emphasises continuous improvement. PwC offers different types of training to their employees, such as traditional learning, e-learning, and mobile learning. In addition to this, PwC also has an innovative learning tool, where employees can search for a topic and choose their type of training, such as using an app, watching a video, reading an article, etc.

Be more innovative like a start-up

Fail fast and fail cheaply: Encourage experimentations and innovation - include specific experimentation and innovation KPIs in your performance and rewards framework. Consider rewarding learning, not just results.

Embed continuous learning: Here are the key steps to building a culture of continuous learning:

- **Identify skills gaps** - As Microsoft details in a report, the most effective first step towards the goal of creating a continuous learning culture is to identify your organisation's skills gap.
- **Leadership commitment** - Leaders should demonstrate their own continuous learning journey to inspire and motivate employees to do so as well. This models acceptance, as well as an expectation of people to learn within company time and shows that learning is encouraged, celebrated and rewarded.
- **Learning planning** - Considering investing in a platform that integrates learning and provides everyone with a central location to discover, share, assign and learn.


39%
 of professionals say it's the business model of start-ups that allows them to be innovative

9

Start-up talent strategies

Act like a start-up

3. Culture

Since start-ups are often run by a small team working closely together, their "culture" is typically a reflection of the founding team's passions and personalities. In most situations, each individual working in a start-up contributes to the overall culture.

Emiliano Abramzon, co-founder at NearPod, defines "start-up culture" as a positive environment that values creative problem solving, open communication, and a flat hierarchy.

Start-up culture is aimed at breaking down the barriers and hurdles of growth that more established corporations might have and is known for being creative, laid back instead of rigid, and passion-driven.

Four key factors that make up the feel of the ideal start-up culture:

- 1. Passion:** It's what defines the existence of the business and acts as a great motivator for the team.
- 2. Personality:** Is what makes the start-up unique - what cannot be found anywhere else.
- 3. Agility:** Is the ability for knowledge and information to flow at a pace that greatly improves the business. It's the more visible factor as it can be identified in the way workers work, offices are organised and brainstorming sessions are carried out.
- 4. Authenticity:** The freedom and respect of each individual's own identity. Bureaucratic companies tend to have processes for everything and a strict decision-making chain. The opposite is within the start-up culture values.

Key differences between start-up and corporate culture:

Start-up culture	-VS-	Corporate culture
Modern culture		Traditional culture
Flat structure		Hierarchical structure
Multiple hats		Defined role
Flexible working		Hybrid working
Varied work		Predictable tasks

Common benefits offered by start-ups include:

- Free drinks and food at work
- Free gym memberships
- Discounts on services or goods offered by the start-up
- A casual environment in which to work
- Flexible hours and work-from-home options
- Unlimited paid-time-off (PTO)
- Pet-friendly workspaces

10

Start-up talent strategies

Reinvent your culture to be more like a start-up

Hire the right people: Everyone you bring in should match the type of culture and team you are creating. Hiring the right people is more than just finding the most qualified candidate or best CV. Consider their emotional and physical health, what it takes to motivate them, and if they will fit with the rest of your team.

Create a flatter leadership structure: Having a flat leadership structure is complex in larger companies but having active leadership accessibility can break the barriers between multiple management levels and make the culture of the business more engaging for an employee.

Flexible working: The 9-5 working day became obsolete towards the end of 2020 due to Covid, whilst established companies are building their new working models, this is a fantastic opportunity to create a flexible scheme that more closely mirrors the start-up workplace culture they are competing with. For further guidance around Hybrid working, download our e-guide: [Symptoms of Dysfunction in Hybrid Working](#)

Practical perks in the office: "Adulthood" is not always easy for busy professionals. Between planning presentations and analysing reports, employees do not get much time to consider their basic needs at work. Alleviate some of that stress by offering practical

rewards in the office and at home, such as free food, gym equipment, childcare services, elder-care help, and laundry options. Partnering with local providers can be a fantastic way to build community relationships and help employees access necessary services.

Flexible employee benefits: Having a flexible benefits plan allows employees to choose their benefits based on their own individual needs – usually for a certain amount of cash per month or year. This could include anything from budget for childcare support or personal development, to extra vacation days.

Provide a productive but fun workplace: Create a workplace setting that promotes interaction and collaboration. Some may find having an open-office environment improves communication and interpersonal relationships among employees. If your budget allows it, you can include a leisure room where anyone can play video games or take a nap during their breaks. The main goal here is to provide an environment where people enjoy what they're doing and have a place where they can destress and exercise their passion.

Act like a start-up



“ I have seen global companies that are offering the same benefits to their employees no matter where they are working, all of them have the same insurance, same paternity leave, unlimited vacations, however flexibility and remote work are the most requested rewards requested by candidates.

Ricardo Chavero, Co-Founder netWorth

” Listen to Ricardo's full podcast interview where he explains how netWorth finds talent that are aligned to the start-ups culture and values:



Conclusion

Act like a start-up

Our research has shown us that professionals perceptions of the contrasts between established and small start-ups are significant. Established organisations need to move fast to adopt the best parts of start-up culture within their business in order to compete for the best talent.

1. Adapt for agility

An established company can copy some of a start-up's agility by adapting its structure. Even large companies can introduce new, much more flexible ways of working, with smaller more flexible teams operating in a matrix structure.

2. Change how work gets done

In a start-up professionals have the opportunity to craft their own job as the business evolves and grows. Established organisations should look to replicate this by not having such structured and process driven departments that can sometimes stifle entrepreneurialism and creativity.

3. Encourage innovation

"Fast failure" is a prominent feature of start-up culture. Embracing failure encourages innovation and allows for multiple ideas to be tested in quick succession, in search of the idea that works. Established companies can reconsider their employee KPIs and targets to be more focused on trying new things rather than delivering set tasks.

4. Focus on Talent

Changing the lens on talent is something large organisations can do. Hiring managers need to rid themselves of preconceived notions and unconscious biases, and look to hire, promote, and develop different kinds of people who have the potential to grow with their business.

5. Adapt your leadership style

Successful start-ups work in a productive way if the leaders running them personify all of the traits they want their staff to emulate. Leaders of established companies need adopt some of these skills in the way they operate, welcoming innovation, reducing levels of hierarchy and adopting a more collegiate and meritocratic working style.

**Act like a start-up
podcast series**

Act like a start-up



Act like a start-up
PODCAST SERIES

In the Act Like a Start-up podcast series, we interviewed leaders from start-ups to gain insights into their unique business models and why these new ventures have become attractive employers for professionals.

Find out how they each push the boundaries of innovation, accelerate their employees careers and build a culture that attracts talent.

In this series you will hear from:

Leanne Kemp
Co-Founder and CTO of Everledger
A providence blockchain start-up in the UK

Tomas Bercovich
Co-Founder and CEO of Global 66
An online payment platform in Chile

Ricardo Chavero
Founder of netWorth
A Fintech start-up in Mexico

Dani Binatti
Co-Founder and CTO at Pismo
A Fintech start-up in Brazil

Eli Bernal
Innovation Director at Tranxfer
A web-based file transfer service start-up in Spain

Tom McKay
Co-Founder and Managing Director at Livewire
A Fintech start-up in Australia

- AUSTRALIA
- BELGIUM
- BRAZIL
- CANADA
- CHILE
- CZECH REPUBLIC
- FRANCE
- GERMANY
- HONG KONG
- INDIA
- INDONESIA
- IRELAND
- JAPAN
- LUXEMBOURG
- MAINLAND CHINA
- MALAYSIA
- MEXICO
- NETHERLANDS
- NEW ZEALAND
- PHILIPPINES
- PORTUGAL
- SINGAPORE
- SOUTH AFRICA
- SOUTH KOREA
- SPAIN
- SWITZERLAND
- TAIWAN
- THAILAND
- UAE
- UK
- USA
- VIETNAM

Anlage 2: Organization. The five trademarks of agile organizations

THE OLD PARADIGM – ORGANIZATIONS AS MACHINES

A view of the world – a paradigm – will endure until it cannot explain new evidence. The paradigm must then shift to include that new information. We are now seeing a paradigm shift in the ways that organizations balance stability and dynamism. First, the old paradigm. In 1910, the Ford Motor Company was one of many small automobile manufacturers. A decade later, Ford had 60 percent market share of the new automobile market worldwide. Ford reduced assembly time per vehicle from 12 hours to 90 minutes, and the price from USD 850 to USD 300, while also paying employees competitive rates.¹

Ford's ideas, and those of his contemporary, Frederick Taylor, stemmed from scientific management, a breakthrough insight that optimized labor productivity; it opened an era of unprecedented effectiveness and efficiency. Experts describe Taylorist organizations such as Ford as hierarchical and specialized – depicting them as machines.² For decades, organizations that embraced this machine model drew the best talent, and outperformed other organizations.

DISRUPTIVE TRENDS CHALLENGING THE OLD PARADIGM

Now, we find the machine paradigm shifting in the face of the organizational challenges brought by digitization, technological advances, and the evolving war for talent. The increased volume, transparency, and distribution of digitized information require organizations to engage in multidirectional communication and collaboration with customers, partners, and colleagues. Disruptive technologies such as automation, machine learning, and the Internet of Things challenge established business models. At the same time, employers find themselves engaged in a new war for creative, adaptive talent.

Machine organizations have a hard time engaging with the new environment. Fewer than 10 percent of the nonfinancial S&P 500 companies in 1983 were still in the S&P 500 in 2013.

1 "100 years of the moving assembly line," Ford Motor Company, ford.com

2 Gareth Morgan, Images of organization, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1986

According to our research, companies today adapt their strategy and their structure with greater frequency than in the past. 82 percent of them went through a redesign in the last three years. Most of these redesign efforts fail – only 23 percent were implemented successfully.³

THE NEW PARADIGM – ORGANIZATIONS AS LIVING ORGANISMS

The trends described above are dramatically changing how organizations and employees work. The agile organization is dawning as the new dominant organizational paradigm. Truly agile organizations are both stable and dynamic. They design stable backbone elements that evolve slowly and support dynamic capabilities that can adapt quickly to new challenges and opportunities. A smartphone serves as a helpful analogy; the physical device acts as a stable platform for myriad dynamic applications, providing each user with a unique and useful tool. Finally, they mobilize quickly, are nimble, empowered to act, and make it easy to act. In short, they respond like a living organism (Exhibit 1).

An agile organization (designed for both stability and dynamism) is a network of teams with a people-centered culture that operates in rapid learning and fast decision cycles enabled by technology, and that co-creates value for all stakeholders. The operating model has the ability to reconfigure strategy, structure, processes, people, and technology quickly and efficiently to capture value-creating and value-protecting opportunities as they emerge. An agile organization thus adds velocity and adaptability to stability, creating a critical source of competitive advantage in volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) conditions.

When pressure is applied, the agile organization reacts by being more than just robust: performance actually improves as more pressure is exerted.⁴ Research shows that agile organizations have a 70 percent chance of being in the top quartile of organizational health,

³ See Steven Aronowitz, Aaron De Smet, and Deirdre McGinty, "Getting reorganizational redesign right," McKinsey Quarterly, June 2015, McKinsey.com

⁴ We include in our sense of agile the idea – coined in the work of Nicholas Taleb – that it is "anti-fragile"

Anlage 3: Studie Fachkräfte und Führung

Vorwort

Führung ist die „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele“ und „beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung“, heißt es knapp in Gablers Wirtschaftslexikon

Dieses klassische, hierarchische Führungsverständnis kam in den letzten Jahren auf den Prüfstand. Die New-Work-Bewegung mit ihrem Ruf nach Rundumerneuerung verkrusteter Arbeitsstrukturen heizte die Diskussion um eine aktuelle Form der Führung weiter an.

Die vorliegende Befragung zeigt: Diese Diskussion geht an einem großen Teil der Mitarbeiter in den Betrieben völlig vorbei. Während Akademiker-Deutschland lebhaft über „New Work“ und „partizipative Führung“ diskutiert, müssen sich viele nicht-akademische Fachkräfte mit cholerischen, zynischen oder anderweitig zur Führung ungeeigneten Chefs auseinandersetzen. Mit vielen Beispielen aus dem „echten Leben“ zeigen wir anhand

zahlloser Erfahrungsberichte, wie Fachkräfte mit Berufsausbildung heute Führung erleben.

Fragt man Fachkräfte nach den Eigenschaften, die ihnen bei Vorgesetzten allgemein wichtig sind, und welche dieser Eigenschaften auf ihren aktuellen Vorgesetzten tatsächlich zutreffen, offenbart sich eine große Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Von Interesse sind die Details dieser Lücke für Arbeitgeber, HR-Verantwortliche in den Unternehmen sowie Führungskräfte, die die Arbeitserfahrungen für Fachkräfte verbessern möchten.

Als Experten für Employer Branding und Recruiting bei Fachkräften mit Berufsausbildung ist es meinestadt.de deshalb wichtig, Personalverantwortlichen wertvolle Erkenntnisse zum Thema Führung mit auf den Weg zu geben. Im vorliegenden Whitepaper beleuchten wir, was Fachkräfte von einer Führungskraft erwarten, wie sie Führung in ihrem aktuellen Job wahrnehmen und wie diese die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern beeinflusst.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

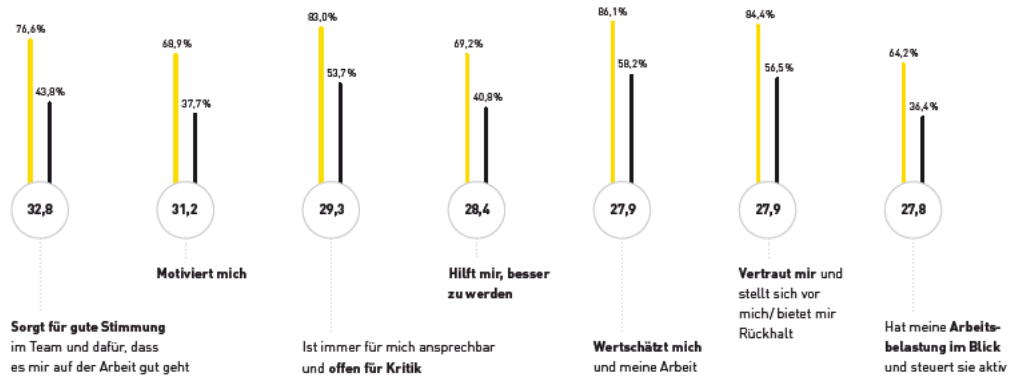


Über die Studie „Fachkräfte und Führung“ von meinestadt.de

meinestadt.de hat im Sommer 2019 eine Umfrage zum Thema „Fachkräfte und Führung“ durchgeführt. Das Marktforschungsinstitut respondi befragte dazu online insgesamt 2.085 Teilnehmer im Alter von 25 bis 65 Jahren. Themen der Umfrage waren die Erwartungen der Fachkräfte an Führung ebenso wie ihre Erfahrungen in der Praxis sowie Führung als Karriereoption. Sämtliche Befragten waren Fachkräfte mit Berufsausbildung, also Nicht-Akademiker.

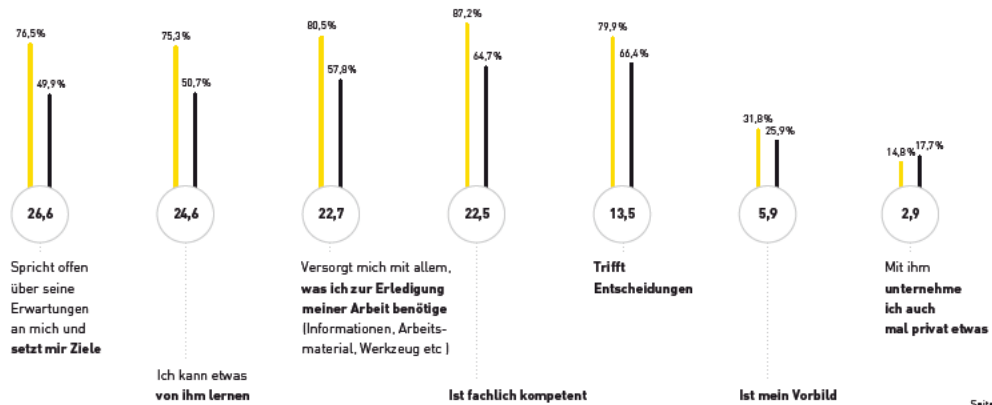
Führungswunsch und -wirklichkeit I

- Wunsch: Eigenschaft, die Fachkräften „wichtig“ oder „sehr wichtig“ bei einem Vorgesetzten ist
- Wirklichkeit: Anteil der Werte „trifft zu“ oder „trifft voll zu“ beim aktuellen Vorgesetzten
- Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit in Prozentpunkten
- Eigenschaft der Vorgesetzten



Führungswunsch und -wirklichkeit II

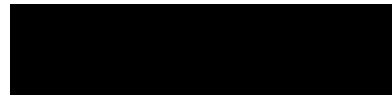
- Wunsch: Eigenschaft, die Fachkräften „wichtig“ oder „sehr wichtig“ bei einem Vorgesetzten ist
- Wirklichkeit: Anteil der Werte „trifft zu“ oder „trifft voll zu“ beim aktuellen Vorgesetzten
- Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit in Prozentpunkten
- Eigenschaft der Vorgesetzten



Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, den 23.07.2022



Ort, Datum

Celina Riedl