

Moderne Führung

CHRISTIAN GADE

Kernbotschaften

- Führung ist wichtig! Sie hat eine große Bedeutung für das Zusammenwirken in Organisationen und damit einen großen Einfluss auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Unternehmen.
- Führung vollzieht sich in einzigartigen Führungsbeziehungen.
- Wir leben und arbeiten unter dem Einfluss von Megatrends in einer sogenannten „VUCA-Welt“¹ und das mit Personen aus mehreren Generationen, die unterschiedlich „ticken“.
- „Unbossing!“ Moderne Führung geht auf Mitarbeitende ein und verlagert sich immer mehr in das Team hinein.
- Arbeitgeberberatung bietet die Chance, Unternehmen für die Bedeutung von Führung zu sensibilisieren und sie dabei zu unterstützen, durch die Etablierung moderner Führung einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

1 Einleitung

„Menschen verlassen keine Unternehmen, sondern Führungskräfte!“ (in Anlehnung an Buckingham & Coffman 2001, 28). Dieser Ausspruch bringt die Bedeutung der Führung und der Führungskräfte für das Wohlbefinden und letztlich das Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf den Punkt.

Wissenschaftliche Forschung weist deutlich auf die Bedeutung von Führung für den Unternehmenserfolg hin. Zum einen hat Führung einen unmittelbaren Einfluss auf das Wohlbefinden, auf die Zusammenarbeit und auf die Zielerreichung von Individuen und Gruppen. Zum anderen beeinflusst Führung die Beurteilung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. Letztere findet ihren Ausdruck in dem Maße, in dem sich eine Person ihrer Organisation verpflichtet fühlt, in der Bindung an die Organisation, im organisationalen Commitment (Martin, Falke & Gade 2007; Gade & Martin 2009).

Was versteht man unter Führung? Wie hat sich das Verständnis von Führung über die Jahre entwickelt, zu dem, was wir heute unter guter Führung verstehen (Abschnitt 2)?

Führung geschieht zwischen Personen, eingebettet in organisationale und gesellschaftliche Kontexte. Auch wenn die grundlegenden Erkenntnisse zum Führungs-

1 Mit „VUCA-Welt“ wird anschaulich die heutige komplexe Arbeitswelt beschrieben. In diesem Beitrag wird in Abschnitt 3 hierauf eingegangen.

geschehen weiterhin Bestand haben, so verändert sich dennoch das Verständnis von guter oder erfolgreicher Führung aufgrund der sich verändernden Arbeitswelt mit ihren Akteuren. Wie kann eine zielführende Interaktion in der VUCA-Welt mit Generationenvielfalt gelingen? Megatrends, VUCA-Welt und Generationen machen Führung spannend und herausfordernd (Abschnitt 3).

Impulse bringen die aktuellen Diskussionen unter anderem zu „agiler Führung“, „dienender Führung“, „geteilter Führung“ und „ambidextrer Führung“ (Abschnitt 4). Arbeitgeberberatung sollte das Verständnis moderner Führung in die Unternehmen transportieren und auf die Bedeutung von Führung, auf Zusammenhänge und Perspektiven hinweisen und Impulse für Gestaltung geben (Abschnitt 5).

2 Verständnisse und Ansätze von Führung

Die intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Führung ist seit gut 100 Jahren zu verzeichnen. In den ersten drei Dekaden des 20. Jahrhunderts wurde ein Verständnis von Führung diskutiert, das die Dominanz der Führungskraft mit ihr zu zollemendem Respekt, entgegengebrachter Loyalität und Unterstützung in den Mittelpunkt stellte. In den 1930ern wurden Persönlichkeitseigenschaften betrachtet – durchaus schon wechselseitig und nicht nur die Eigenschaften der Führungskraft. Über die explizite Betrachtung der Gegenseitigkeit der Beeinflussung von Führungskraft und Mitarbeitenden in einem Prozess hin zur individuellen und gemeinsamen Erreichung von Zielen in den 1970ern verrückte sich der Fokus in den 1990ern weg von der Führungskraft hin zu den Geführten. Untersucht wurden die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Führungsprozess und Wege, sie zu unterstützen und sie zu ermächtigen, autonomer zu arbeiten. In den letzten zwanzig Jahren richtete sich die Perspektive auf ethische Aspekte in der Führung, auf kulturelle Diversität und auf Kommunikation im Führungsprozess. Führung und das, was unter guter Führung verstanden wird, veränderte sich stark, weg vom ursprünglichen Verständnis einer heroischen Führungskraft, die alles im Griff hat (Kellerman 2012), hin zu einer Beziehungsorientierung. (Popper 2005, 1–23; Northouse 2021, 2–8).

Breite Zustimmung findet in der Wissenschaft ein mit Yukl & Gardner (2020) als soziale Beziehung getragenes Führungsverständnis, dem auch hier gefolgt wird:

“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.” (Yukl & Gardner 2020, 26).

Führung wird auch hier als der Prozess verstanden, andere dahingehend zu beeinflussen, zu verstehen und damit einverstanden zu sein, was zu tun ist und wie es zu tun ist, sowie der Prozess, individuelle und kollektive Anstrengungen zu fördern, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Zwei führungstheoretische Ansätze, die über die letzten drei Dekaden große Aufmerksamkeit und Bedeutung erzielt haben und nicht nur theoretisch gut ausgebaut

sind, sondern auch empirisch validiert sind, sind der Leader-Member-Exchange-Ansatz sowie die transformationale Führung. Beide Ansätze sind grundlegend für die aktuelle Diskussion guter Führung (Abschnitt 4).

Ansatz des Leader-Member-Exchange (LMX)

Das relationale Verständnis von Führung hat sich maßgeblich durch die Betrachtung von Führungsdynaden entwickelt und in der Forschung und in den Ansätzen zum Leader-Member-Exchange etabliert. Dansereau, Graen & Haga (1975) beschreiben die Einzigartigkeit von Führungsbeziehungen, die durch die jeweilige reziproke Einflussnahme von Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter entsteht. Hier vollzieht sich somit eine Abkehr von einem vermeintlich für alle Teammitglieder passenden Führungsstil. Erklären lässt sich das Entstehen der einzigartigen Führungsbeziehungen zum einen rollentheoretisch. So entstehen Führungsbeziehungen durch ein Set wahrgenommener Erwartungen (Rollen) mit der durch Sanktionsmacht ausgestatteten Führungskraft als in der Regel stärkerer Rollensender oder stärkere Rollensenderin (Katz & Kahn 1978). Zum anderen kann die soziale Austauschtheorie zur Erklärung herangezogen werden (Gouldner 1960; Blau 1964). Getauscht werden verschiedene materielle und immaterielle Güter, bspw. Prämien, Informationen und Unterstützung. Durch den jeweils spezifischen Tausch entstehen einzigartige Austauschbeziehungen. Die Qualität dieser Austauschbeziehungen variiert mit der Häufigkeit des Tauschs und dem Wert der Güter (Dansereau, Graen & Haga 1975; Dienesch & Liden 1986 und Liden & Maslyn 1998).

Forschungsergebnisse zeigen, dass Mitarbeitende, deren Führungsbeziehung sich durch eine hohe LMX-Qualität auszeichnet, besonders von der Führungsbeziehung profitieren, bspw. hinsichtlich der durch die Führungskraft wahrgenommenen Leistung und eines besonderen Engagements sowie der Karriereentwicklung. Ebenso profitiert die Organisation durch eine größere Bindung und eine geringere Fluktuation (Schriesheim, Castro & Coglisier 1999; Martin, Falke & Gade 2007; Dulebohn et al. 2012; Martin et al. 2016).

Transformationale Führung

Aufbauend auf den Arbeiten von House (1976) zur charismatischen Führung und Burns (1978) zur politischen Führung, erzielten in den 1980/90ern die Arbeiten von Bass und Avolio zur transformationalen Führung große Aufmerksamkeit. Aufgrund der hinter diesem Ansatz stehenden Idee der Sinnerzeugung bei den Mitarbeitenden wird in Abgrenzung zur traditionellen Führungsforschung auch von „new leadership“ oder „new-genre-leadership“ gesprochen. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 428–430).

Bei transaktionaler Austauschbetrachtung erfolgt Führung, also die Beeinflussung anderer, über einen Austauschprozess von zielorientierter Handlung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters infolge einer erwarteten Belohnung durch die Führungskraft. Im Unterschied dazu erzeugt die transformational agierende Führungskraft eine Wandlung der Geführten hinsichtlich ihrer Werte, Ideale und Ziele auf ein höheres Leistungsniveau. Bewirkt wird diese Wandlung durch die Berücksichtigung von vier Komponenten im Führungsverhalten, den sogenannten „4 I's“ der transfor-

mationalen Führung: Engagiertes Vorbildverhalten („idealized influence“), inspirierende Motivation („inspirational motivation“), intellektuelle Stimulation („intellectual stimulation“) und individuelle Berücksichtigung („individualized consideration“). (Bass 1985; Avolio, Waldmann & Yammarino 1991; Bass & Riggio 2006, 5–7.)

Forschungsergebnisse weisen auf positive Effekte transformationaler Führung hinsichtlich Motivationsstärke, Leistung, Zufriedenheit, Commitment gegenüber der Organisation und besonderem Engagement über die Rollenerwartung hinaus hin. Transformationale Führung zeigt ihre Stärke besonders bei kreativen, entwickelnden Aufgaben. Ergänzend sind transaktionale Komponenten bei quantifizierbaren Routineaufgaben erfolgversprechend. (Avolio, Waldman & Yammarino 1991, 9 f.; Bass & Riggio, 2006 7–11, 32–56; Weibler 2023, 363 f., 368 f.).

3 Veränderung der Führungssituation: Megatrends, VUCA-Welt und Generationenvielfalt

Was sind die heutigen Rahmenbedingungen von Führung? In welcher Situation befinden sich Führungskräfte und Mitarbeitende, um ihre Führungsbeziehungen zu gestalten? Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben es mit Megatrends, der sog. „VUCA-Welt“ und Generationenvielfalt „zu tun“.

Im Wirkungsfeld gesellschaftlicher **Megatrends** verändert sich unsere Arbeitswelt. Hierfür maßgebliche Megatrends sind „**Individualisierung**“ (Streben nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung des Lebensdesigns), „**Ästhetisierung**“ (Lebensphilosophie ist ausgerichtet an Lust, Genuss und Wohlbefinden), „**Fragmentierung**“ (zuvor als Einheit betrachtete Größen werden immer stärker zerteilt), „**Temporalisierung**“ (Betonung liegt auf dem gegenwärtigen Handeln) sowie prominent „**Globalisierung**“ (Entwicklung weltweiter Märkte und ihre Verflechtungen), „**Digitalisierung**“ (Transformation von Fertigungsprozessen, internetbasierte Dienstleistungen sowie mobile Nutzung des Internets und sozialer Medien) und „**demografischer Wandel**“ (Altern der Gesellschaft und Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials). (Naisbitt 1982; Becker & Beck 2014, 1–3; Gade & Böhm 2016, 88–98 auch zu sich aus den Megatrends abbildenden Phänomenen des Arbeitens 4.0).

Zur Beschreibung neuartiger Szenarien wurde in den 1980ern am U. S. Army War College der Begriff „vuca world“ geprägt. Hieran angelehnt bietet „**VUCA-Welt**“ eine prägnante Beschreibung des sich aus den Megatrends ergebenden unternehmerischen Umfelds. Mit dem Akronym VUCA wird eine Welt beschrieben, die sich durch Volatility (Volatilität: sich häufiger und schneller wechselnde Rahmenbedingungen), Uncertainty (Unsicherheit: Unkontrollierbarkeit weltweiter Einflüsse), Complexity (Komplexität: Zusammenhänge weltweiter Vernetzung macht Planung nur schwer möglich) und Ambiguity (Ambiguität: widersprüchliche Informationen und Mehrdeutigkeiten verhindern das Anwenden etablierter Problemlösungsmuster) auszeichnet. (Bennett & Lemoine 2014).

Altersdifferenzen gab es schon immer in Organisationen. Neu ist jedoch, dass aufgrund der oben beschriebenen Megatrends und der Geschwindigkeit, in der Verän-

derung stattfindet, die Unterschiede zwischen den Generationen deutlicher wahrgenommen werden. „**Babyboomer**“ (Geburtsjahrgänge 1945–1964) „leben, um zu arbeiten“ und streben nach Arbeitsplatzsicherheit durch Fleiß und harte Arbeit. Vertreter und Vertreterinnen der **Generation „X“** (1965–1979) messen der Karriere eine hohe Bedeutung bei, streben aber auch einen Ausgleich von Arbeit und Freizeit an, „arbeiten, um zu leben“. „**Millennials**“ der **Generation „Y“** (1980–1994) sind eher karriereorientiert und stellen sich dem Wettbewerb. Ihnen wird der Wunsch nach flexibler und kreativer Arbeit zugeschrieben, „leben beim Arbeiten“. Die **Generation „Z“** (1995–2009) ist völlig in der digitalen Welt aufgewachsen, beschafft sich Wissen nach Bedarf, kommuniziert eher digital und weniger persönlich. Sie „leben und arbeiten – YOLO“ (you only live once, man lebt nur einmal), ganz im Sinne der Temporalisierung. Leitend ist für sie weniger der Respekt vor der Position in der Hierarchie als die individuelle Kompetenz der Führungskräfte. Sie messen der Arbeit im Verhältnis zur Freizeit oder zum „Leben“ eine eher geringere Bedeutung bei und sind wechselbereiter als die anderen am Arbeitsmarkt agierenden Generationen. Arbeit soll für sie bereichernd sein und die Persönlichkeitsentwicklung fördern. Die **Generation „Alpha“** (ab 2010) wächst in Zeiten politischer Instabilitäten und der digitalen Transformation auf und wird in den nächsten Jahren in die Arbeitswelt eintreten. (Howe & Strauss 2007; Scholz 2014, 11–19, 73–86; Apaydin & Kaya 2020; Wissmann, von, Clasen & Krüger 2021, 1–6; Schnetzer, Hampel & Hurrelmann 2023, 43–46.).

Allein schon durch die Betrachtung der sich wandelnden Einstellung zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit wird deutlich, dass verschiedene generationenspezifische Erwartungen Konfliktpotenziale in Organisationen entstehen lassen. Dieses gilt umso mehr, da infolge der Digitalisierung und der den jüngeren Generationen hierbei zugeschriebenen Kompetenz das vorherrschende Senioritätsprinzip bei der Besetzung von Führungspositionen in Frage gestellt und die Altersstruktur umgekehrt wird (Collins, Hair & Rocco 2009).

Auf das Erleben und die Ausgestaltung von Führungsbeziehungen haben aber auch Alter (bspw. Veränderung von kognitiven Fähigkeiten) und Lebensphasen (mit unterschiedlichen Präferenzen) einen erheblichen Einfluss, der in der schematischen Betrachtung von Generationen-Phänomenen vernachlässigt wird (Costanza, Rudolph & Zacher 2023). Ebenso weisen unter anderem Erkenntnisse des internationalen Forschungsprojekts GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) darauf hin, dass kulturelle Unterschiede einen Einfluss auf die Führung haben (Dorfman et al. 2012). Auch die Geschlechterkombination in einer Führungsbeziehung hat einen Einfluss auf die Beurteilung der Führungsbeziehung (Gade & Martin 2009).

Megatrends, VUCA-Welt und Generationen helfen, Einflüsse und Unterschiede in der Ausgestaltung von Führungsbeziehungen zu verstehen. Hierdurch wird aber auch – gerade durch die Berücksichtigung weiterer Einflussfaktoren – die in den relationalen Führungskonzepten beschriebene Einzigartigkeit der jeweiligen Führungsbeziehung und damit die Forderung nach individualisierter Führung deutlich.

4 Aktuelle Impulse für die Führung

In Fortführung des Forschungsinteresses an Führung, gerade aber auch aufgrund der in Abschnitt 3 beschriebenen Veränderungen und Transformationsprozesse, sind in den letzten Jahren spannende Führungsansätze entstanden. Sie sind allerdings noch nicht so wissenschaftlich diskutiert und etabliert wie die unter Abschnitt 2 beschriebenen Ansätze. Die im Folgenden betrachteten Führungsansätze nehmen jeweils spezielle Perspektiven ein, um sich dem Führungsgeschehen zu nähern und erfolgreiche Führung zu stimulieren. Sie liefern hilfreiche Gestaltungsimpulse für die Führungspraxis.

Die Megatrends der Individualisierung und Ästhetisierung aufgreifend, hebt eine erste Gruppe moderner Ansätze den Ausgleich im Führungsprozess hervor. Hier findet sich ein guter Anschluss an jüngere Generationen am Arbeitsmarkt, die Führung qua Hierarchie eher ablehnen und überzeugt werden wollen. Auch den Aspekt des engagierten Vorbildverhaltens der transformationalen Führung aufgreifend, postuliert der Ansatz der „**authentischen Führung**“, dass Führung dann erfolgreich ist, wenn Entscheidungen sorgfältig und objektiv unter Berücksichtigung aller verfügbaren Informationen abgewogen und unter Einhaltung moralischer Standards getroffen werden, Informationen und Gefühle situationsangemessen offengelegt werden und sich die Führungskraft in Selbstreflexion übt und Selbsterkenntnis gewinnt. Hier zeigt sich auch der Bezug zur „**ethischen Führung**“ und relationalen Führungsansätzen, wie den oben betrachteten Ansatz des Leader-Member-Exchange. „**Dienende Führung**“ schließt hier an und betont den Fürsorge- und Entwicklungsgedanken. Dienende Führungskräfte konzentrieren sich auf die Bedürfnisse der Geführten und unterstützen sie dabei, selbstständig und am besten auch wiederum dienend zu handeln. Hierbei stellen sie ihre eigenen Interessen zurück, um die Geführten in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Hierdurch werden besonders Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesprochen, denen Persönlichkeitsentwicklung und bereichernde Arbeit sehr wichtig sind. Im Sinne der transformationalen Führung setzt dies an der „individuellen Berücksichtigung“ an und fördert die Annahme und Verfolgung gemeinsamer Ziele. Aufgrund des intensiveren Austausches ist – mit dem Ansatz des Leader-Member-Exchange argumentierend – eine Verbesserung der Führungsbeziehung mit positiven Effekten auf das Engagement der Mitarbeitenden zu erwarten. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 423 f.; Northouse 2021, 5, 221–236, 253–271, 423–443; Oelsnitz von 2022; Weibler 2023, 150–158, 583–589).

Während sich authentische Führung und dienende Führung auf die Führungsbeziehung bzw. auf die geführte Person allgemein richtet, zielt „**adaptive Führung**“ explizit auf das Führungsverhalten hinsichtlich der Befähigung der Geführten, sich in Veränderungen zu bewähren, sich an Herausforderungen in neuen Situationen anpassen zu können. Diese besondere Anpassungsfähigkeit wird gerade in der oben beschriebenen VUCA-Welt mit sich häufig wechselnden Rahmenbedingungen benötigt. Northouse (2021) beschreibt sechs Komponenten der adaptiven Führung: „getting on the balcony“, das heißt, eine Vogelperspektive über die Situation einnehmen, die Dia-

gnose der Herausforderung, die Geführten vor unproduktivem Stress schützen, diszipliniert und fokussiert bleiben, die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, sie ihnen nicht abnehmen sowie auch die Ansichten, Impulse von statusniedrigeren Mitarbeitenden aufnehmen. (Northouse 2021 285–307).

Als Ansatz „**pluraler Führung**“ zielt „**geteilte Führung**“ ebenfalls auf die Befähigung der Geführten. Sie richtet sich allerdings nicht auf die Geführten als Individuum, sondern als Gruppe, um diese zu befähigen, Team- und Organisationsziele zu erreichen. Hierbei erfolgt die Einflussnahme sowohl abwärts (von der Führungskraft zu den Mitarbeitenden) als auch aufwärts sowie lateral zwischen den Teammitgliedern und ist nicht nur auf ein Individuum gerichtet. Insofern stellt dieses Verständnis eine Erweiterung der relationalen Ansätze des Leader-Member-Exchange-Ansatzes dar. Durch das Zusammenwirken erfolgt Führung hier emergent auf vielen Ebenen, das heißt, in einer neuen Gestalt (Uhl-Bien & Marion 2009 zu „complexity leadership“). Gerade in flacheren Hierarchien, netzwerkartigen Organisationsformen und in wissensbasierten und kulturell gemischten Arbeitszusammenhängen scheint diese Form der Abstimmung erfolgversprechend zu sein. Bei „**verteilter Führung**“ handelt es sich ebenfalls um einen pluralen Ansatz. Jedoch werden hier Funktionen der Führung verteilt, es handelt sich weniger um eine Führung der Gruppe als Ganzes. Empirisch lassen sich positive Effekte auf die Zusammenarbeit und Leistung von Teams feststellen, insbesondere dann, wenn eher ein transformationales Führungsverständnis vorliegt. (Pearce 2004; Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 430–432; Weibler 2023, 622–636, 693–711).

Ebenfalls ist es in der VUCA-Welt hilfreich, sich Verbündete zu suchen, Kräfte zu bündeln, Informationen zu sammeln, um mit Unsicherheit umzugehen. Fruchtbar ist hier der Impuls zu „**connective leadership**“ von Lipman-Blumen (2000), die eine Abkehr von individuellen und abteilungsbezogenen Egoismen fordert, um in Kollaborationen organisationsweit (und darüber hinaus) gemeinsam Ziele zu erreichen. Gerade infolge der Globalisierung und auch der Fragmentierung, das heißt, der zunehmenden Zerteilung von Aufgaben, scheint diese Bündelung von Kompetenzen besonders erfolgversprechend. Bei ihrem Ansatz bezieht sich Lipman-Blumen insbesondere auf die positive Wirkung von Führungskompetenzen, die weiblichen Führungskräften zugeschrieben werden (Lipman-Blumen 2000).

Bennet & Lemoine (2014) empfehlen bei ihrer Beschreibung der VUCA-Welt explizit Agilität als eine Reaktion auf die Volatilität (Bennet & Lemoine 2014, 3 f.). „**Agile Führung**“ oder „**dynamische Führung**“ wird allerdings noch wenig wissenschaftlich fundiert diskutiert. Jedoch finden sich hier Aspekte der oben angesprochenen pluralen Führung wieder. Eingesetzt wird sie beispielsweise in Softwareentwicklungsteams, die über getrennte Verantwortlichkeiten von Prozesssteuerung und Kundenansprache die Berücksichtigung von Bedarfen der Auftraggeberin oder des Auftraggebers verbessern und Prozesse beschleunigen wollen. Zentrale Komponenten agiler Führung sind ein agiles Mindset und die Nutzung agiler Methoden. Das agile Mindset soll bspw. über das Verinnerlichen agiler Prinzipien, wie Mitarbeiter- und Kundenfokussierung, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme,

kontinuierliche Reflexion und Lernprozesse sowie Einfachheit, erfolgen. Zudem sollen agile Arbeitsmethoden eingesetzt werden, um Routinen zu durchbrechen und Kreativität zu fördern. Als prominente Arbeitsmethoden werden insbesondere „Scrum“ (Rahmenwerk zur kundeneinbezogenen Produktentwicklung), „Design Thinking“ (Kreativitätsmethode) und „Kanban“ (Kanban Boards zur Visualisierung von Aktivitätsfortschritten in Arbeitsprozessen) beschrieben. (Schwaber & Sutherland 2020; Hayward 2021, 8–27, 51–68).

Um in einer sich verändernden Welt als Unternehmen erfolgreich agieren zu können, muss Unternehmen die Anpassung, besser noch die proaktive Gestaltung, von Geschäftsmodellen, Prozessen, Produkten und Dienstleistungen gelingen. Hierfür ist es nicht nur erforderlich, vorhandene Potenziale zu nutzen und Prozesse zu verbessern, das heißt, den Status quo zu erhalten (Exploitation), sondern vielmehr auch, einen Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter 1942/2005) anzustoßen, „disruptive Innovation“ (Christensen 1997) zu betreiben, das heißt, zu experimentieren und nach neuen Möglichkeiten zu suchen, den Status quo zu überdenken (Exploration). Im ersten Fall liegt der Fokus auf „Effizienz“, im zweiten Fall auf „Flexibilität“. Führung in diesem Spannungsfeld zwischen Exploitation und Exploration wird als **„beidhändige Führung“** oder **„ambidextre Führung“** bezeichnet. Empirisch zeigen erste Befunde, dass gerade das austarierte Spannungsfeld entgegengerichteter Führungsstile zu positiven Ergebnissen führt, bspw. in der Kombination von transformationaler und transaktionaler Führung. Hier zeigt sich eine gute Anschlussfähigkeit an die Generationenvielfalt, unterschiedliche Kompetenzen und Zugänge zur Arbeit förderlich zu nutzen. (Gebert & Kearney 2011; Rosing, Frese & Bausch 2011; Bins, O'Reilly & Tushman 2022; Weibler 2023, 589–597 sowie Krömer, Angress-Pletsch & Gergs 2023 zum ambidextren Führungsverständnis der Bundesagentur für Arbeit).

Direkt an der Digitalisierung ansetzend, wird zudem von **„e-leadership“**, **„Führung auf Distanz“**, **„distance Leadership“**, **„virtueller Führung“**, **„remote leadership“**, **„hybrider Führung“**, **„blended leading“** sowie **„digital leadership“** gesprochen. Spannend sind ebenfalls die zukünftigen Entwicklungen der Nutzbarmachung Künstlicher Intelligenz für die Führung. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 439–441; Kollmann 2022; Weibler 2023, 615–622, 711–731).

5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Da Führung eine große Bedeutung für das Zusammenwirken in Organisationen hat, kann gute Führung ein Hebel sein, um sich im Wettbewerb erfolgreich von anderen Unternehmen zu unterscheiden.

Hierbei geht es nicht nur um den Beitrag der Führung, gemeinsam Unternehmensziele zu erreichen. Es geht unmittelbar auch um das Wohlbefinden, das Engagement und den Verbleib der Mitarbeitenden im Unternehmen. Gute Führung spricht aber nicht nur die aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Gerade aufgrund der heutigen Arbeitsmarktsituation haben Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, pas-

sende Arbeitskräfte auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und für sich zu gewinnen, wenn es ihnen gelingt, gute Führung und damit eine ansprechende Unternehmenskultur nach außen zu transportieren und auf dem Arbeitsmarkt sichtbar werden zu lassen. Hilfreich ist hierbei gutes Personalmarketing und Employer Branding mit der Präsenz des Unternehmens in sozialen Medien, auf Plattformen wie LinkedIn oder XING und auf Bewertungsplattformen wie Glassdoor oder kununu, die es Unternehmen ermöglichen, auf Rückmeldungen einzugehen und einen positiven Eindruck auf potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zu hinterlassen (Trost 2012, 62–77; Zayats 2020, 69–91).

Genau hier liegt die Chance der Arbeitgeberberatung, mit der Kenntnis des oben beschriebenen Führungsverständnisses, der unterschiedlichen Führungstheorien (etablierte Theorien und aktuelle Impulse der Führungsforschung) sowie der aktuellen Rahmenbedingungen (Megatrends, VUCA-Welt und Generationenvielfalt) einen Mehrwert für die Unternehmen zu schaffen.

In einem ersten Schritt geht es darum, überhaupt als gewinnbringende Ansprechpartnerin oder gewinnbringender Ansprechpartner für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Dies kann dadurch gelingen, dass in Gesprächen mit der Unternehmensleitung und mit Führungskräften das Zusammenwirken des Personals, insbesondere etwaige Problemlagen, theoriefundiert differenziert beschrieben werden. Gerade in KMU, deren Führungsverständnis stark durch die Persönlichkeit der Unternehmerin oder des Unternehmers geprägt ist, gilt es, diese Person anzusprechen und die eigene Kompetenz als Beraterin oder Berater aufzuzeigen.

In einem zweiten Schritt sollte dann die Bedeutung der Führung sowohl für das aktuelle Personal als auch für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber verdeutlicht werden. Die Verantwortlichen sollten für die Wirkung von Führung sensibilisiert werden. Dies gelingt besonders gut, wenn mit positiven Unternehmensbeispielen insbesondere aus der Region und der Branche gearbeitet wird.

Eine erste Beschreibung und Analyse der Führungssituation in einer Abteilung des Unternehmens könnte als weiterer Schritt folgen. Hierbei sollten die Mitarbeitenden unbedingt in den Prozess einbezogen werden, um allein dadurch schon einen Wandel in Richtung eines modernen Führungsverständnisses zu unterstützen. Gerade bei Generationenvielfalt empfiehlt es sich, die unterschiedlichen Bedürfnisse, Erwartungen und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzusprechen. Im Sinne der Etablierung einer auf Austausch basierenden Führungsbeziehung sollten selbstverständlich auch die Führungskräfte ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Kompetenzen und damit ihre Beiträge für das Gelingen der gemeinsamen Erreichung der Abteilungs- und Unternehmensziele artikulieren. Zudem sollten die zu erledigenden Aufgaben und Prozesse im Rahmen der strategischen Ziele der Unternehmung betrachtet werden.

Darauf aufbauend kann im Rahmen eines Workshops ein für die Führungssituation mit zu erledigenden Aufgaben, Prozessen und strategischen Zielen sowie für die Konstellation der Personen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte,

passendes Führungsverständnis entwickelt werden. Dieser Prozess wird einige Zeit in Anspruch nehmen und sollte durch die Beratung begleitet werden.

Arbeitgeberberatung würde so einen wertvollen Beitrag für das Zusammenwirken des gegenwärtigen und auch des zukünftigen Personals sowie für die Erreichung der Unternehmensziele und damit für den Erfolg des Unternehmens in einer sich verändernden Arbeitswelt leisten.

Literatur

- Apaydin, C. & Kaya, F. (2020). An Analysis of the Preschool Teachers' Views on Alpha Generation. *European Journal of Education Studies*, 6(11), S. 123–141.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), S. 9–16. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership. Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, S. 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. Aufl.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Becker, M. & Beck, A. (2014). *Die Quadriga postmoderner Beliebigkeit und ihre Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft: Eine empirische Studie zur Entwicklung und Steuerung von Individualisierung, Fragmentierung, Temporalisierung und Ästhetisierung*. Baden-Baden: Nomos.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57, S. 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bins, A., O'Reilly, C. & Tushman, M. (2022). *Corporate Explorer. How Corporations Beat Startups at the Innovation Game*. Hoboken: Wiley.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (2001). *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collins, M. H. Hair, J. F. & Rocco, T. S. (2009). The Older-Worker–Younger-Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect. *Human Resource Development*, 20(1), S. 21–41. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20006>
- Costanza, D. P., Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2023). Are generations a useful concept?. *Acta Psychologica*, 241, S. 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104059>
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, S. 46–78.

- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11, S. 618–634. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A. & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47, S. 504–518. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). *Journal of Management*, 38(6), S. 1717–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Gade, C. & Böhm, A. (2016). Der wirtschaftliche Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt. In: H. Klaus & H. J. Schneider (Hg.), *Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel*, S. 87–113. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13971-1_5
- Gade, C. & Martin, A. (2009). Führungsbeziehungen. *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung*, 37, Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.
- Gebert, D. & Kearney, E. (2011). Ambidextre Führung – Eine andere Sichtweise. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55, S. 74–87. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000043>
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, S. 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Hayward, S. (2021). *The agile leader. How to create an agile business in the digital age* (2. Aufl.). London: Kogan Page.
- House, R. J. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership* (Working Paper 76–06). Toronto: University of Toronto, Faculty of Management Studies.
- Howe, N. & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 85(7/8), S. 41–52.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2. Aufl.). New York: Wiley.
- Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. New York: HarperCollins.
- Kollmann, T. (2022). *Digital Leadership. Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krömer, K., Angress-Pletsch, S. & Gergs, H.-J. (2023). Im Spannungsfeld. Ambidextre Führung in der Bundesagentur für Arbeit. *Organisationsentwicklung*, 2/2023, S. 92–98.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), S. 43–72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Lipman-Blumen, J. (2000). *Connective Leadership. Managing in a Changing World*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195134698.001.0001>
- Martin, A., Falke, M. & Gade, C. (2007). The assessment of the employment relationship by civil servants. Theoretical and empirical insights from a study in district courts in Lower Saxony. *Management revue – the international review of management studies* 18, S. 293–321. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2007-3-293>

- Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-analytic Review. *Personnel Psychology*, 69, S. 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends. Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership. Theory and Practice* (9. Aufl.). Los Angeles: Sage.
- Oelsnitz, D. von der (2022). Humble Leadership. Mit Moral und Anstand zu einer besseren Organisation. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 2022(6), S. 373–377.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(19), S. 47–57. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12690298>
- Popper, M. (2005). *Leaders who transform society. What drives them and why we are attracted*. Westport: Praeger.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, S. 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Schnetzer, S., Hampel, K. & Hurrelmann, K. (2023). *Trendstudie Jugend in Deutschland – 2023 mit Generationenvergleich. Aktuelle Krisen belasten Jüngere stärker als Ältere – ein Generationenkonflikt bleibt aus*. Kempten: Datajockey Verlag.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), S. 63–113. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5)
- Schumpeter, J. A. (1942/2005). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie* (9. Aufl.; 1. Aufl. in engl. Sprache 1942). Tübingen: A. Francke.
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Verfügbar unter: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> (Zugriff am 02. November 2023).
- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-17078-2>
- Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), S. 631–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- Weibler, J. (2023). *Personalführung. Personen – Beziehungen – Kontexte – Wirkungen* (4. Aufl.). München: Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800669271>
- Wissmann, I. von, Clasen, J. & Krüger, A. (2021). *Future Leadership. Generation Y motivieren und führen*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34404-7>
- Yukl, G. & Gardner, III, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9. Aufl.). Harlow: Pearson.
- Zayats, M. (2020). *Digital Personal Branding. Über den Mut, sichtbar zu sein. Ein Guide für Menschen und Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30174-3>