

# **Top Management und New Work**

**Eine empirische Untersuchung zum Einfluss von Strategic  
Leadership auf Organisationen in der neuen Arbeitswelt**

DISSERTATION  
der Universität St.Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften  
sowie internationale Beziehungen (HSG)  
zur Erlangung der Würde einer  
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Christina Block**

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag von

**Prof. Dr. Heike Bruch**

und

**Prof. Dr. Sabine Seufert**

Dissertation Nr. 4874

Difo-Druck GmbH, Untersiemaun 2019

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 27. Mai 2019

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

## **Danksagung**

Einige sehr wichtige Menschen haben mich auf meinem Weg zu meiner Promotion begleitet. Ich möchte mich bei diesen Menschen bedanken – Danke für die motivierenden Worte, den fachlichen Austausch und die langen Abende.

Ganz besonders möchte ich mich bei Frau Prof. Heike Bruch bedanken. Liebe Heike, Du hast es mir ermöglicht in einem Feld zu promovieren, welches für mich ein Herzenswunsch war. Durch Dich bin ich in den letzten Jahren sehr gewachsen, danke für Dein Vertrauen, Deine Offenheit, Ehrlichkeit, und Unterstützung.

Frau Prof. Sabine Seufert möchte ich für die Unterstützung als Korreferentin bedanken und für die wertvollen Anregungen sowie motivierenden Worte.

Ein grosser Dank gilt auch meinen Arbeitskollegen und Freunden der energy factory St. Gallen AG und des I.FPM der Universität St. Gallen. Gemeinsam mit Euch habe ich Ideen entwickelt, verworfen, diskutiert – und sehr viel gelacht: Lieben Dank an Sandra Berenbold, Dr. Stefan Berger, Dr. Josef Fischer, Jessica Färber, Manuel Fleschhut, Dr. Hendrik Hüttermann, Anna München und Dr. Tristan Ricken.

Meinen Interviewpartnern möchte ich für ihre Unterstützung und Offenheit danken. Durch das Teilen der wertvollen Erfahrungen war es mir möglich empirische Ergebnisse durch praxisnahe Beispiele zu ergänzen. Herzlichen Dank an Klaus Engberding, Sylke Sergel und Christian Emus von der EOS Gruppe sowie an André Morys, Marcel Licht und Torsten Hubert von konversionsKRAFT.

Vielen Dank auch an meine Freunde und Begleiter, die in unterschiedlichen Phasen auf dem Weg zur Promotion da waren: Annika Ahl, Jan Lürken, Regula Munafo, Marcel Schlei, Laura Weferling, Franca Werning, Phil Wilking und Kevin Wolter. Ich danke Euch für die langen Abende und Telefonate, die lustigen Nachrichten und die besondere Ablenkung und Unterstützung.

Ein besonderer Dank gilt meiner Familie: Herzlichen Dank an meine Mutter Sigrun, die immer an mich glaubt. Danke an meine Schwester Anna, die mir auf meinem Weg zur Dissertation viel Leichtigkeit gegeben hat und Danke an meinen Bruder Ruben, der mir durch seinen Pragmatismus immer wieder die Augen für das Wesentliche geöffnet hat.

Danke für die Unterstützung all dieser Menschen.

St. Gallen, Juli 2019

Christina Block

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Executive Summary .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>XIV</b>
<b>1 Einleitung – Strategic Leadership und New Work.....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz von Strategic Leadership in Wissenschaft und Praxis .....	1
1.1.1 Der Kern von Close Strategic Leadership.....	6
1.1.2 Der Kern von Distant Strategic Leadership .....	7
1.1.3 Der Kern von Strategic Leadership über Systeme .....	7
1.2 Relevanz von Strategic Leadership in Zeiten von New Work.....	8
1.3 Forschungsfragen aus theoretischer und praxisorientierter Sicht .....	12
1.3.1 Close Strategic Leadership: Bedeutung der Einstellung des Top Managements .....	13
1.3.2 Distant Strategic Leadership: Bedeutung einer Vision des Top Managements .....	15
1.3.3 Strategic Leadership über Systeme: Bedeutung von Struktur, Strategie und Führung für die Unternehmensleistung .....	17
1.4 Struktur der Arbeit .....	18
1.5 Methodik .....	20
1.5.1 Forschungsansatz .....	20
1.5.2 Daten und Vorgehen quantitativer Analysen .....	21
1.5.3 Daten und Vorgehen für qualitative Analyse der Praxisbeispiele .....	23
<b>2 Close Strategic Leadership – New Work als Einstellung.....</b>	<b>25</b>
2.1 Einstellungsmerkmale des Top Managements.....	25
2.2 Chancen- und Vermeidungsorientierung des Top Managements.....	28
2.3 Organisationale Energie als Spiegel der Einstellung des Top Managements....	31
2.3.1 Produktive Energie in der New Work Transformation.....	33

---

2.3.2	Resignative Trägheit in der New Work Transformation .....	35
2.4	Messung und Analyse .....	36
2.5	Ergebnisse .....	40
2.5.1	Chancenorientierung des Top Managements treibt New Work an .....	43
2.5.2	Vermeidungsorientierung des Top Managements hält New Work auf.....	44
2.6	Anwendungsorientierte Analysen .....	46
2.7	Zwischenfazit .....	50
2.8	Praxisbeispiel: New Work Transformation bei konversionsKRAFT .....	52
<b>3</b>	<b>Distant Strategic Leadership – New Work als Zukunftsbild .....</b>	<b>59</b>
3.1	Inspirierende Führung des Top Managements.....	59
3.1.1	Kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements.....	62
3.1.2	Kaskadierung einer New Work Vision über das mittlere Management .....	66
3.2	Zusammenspiel zwischen kollektiv-inspirierender Führung und Vermeidungsorientierung des Top Managements .....	69
3.3	Messung und Analyse .....	74
3.4	Ergebnisse .....	78
3.4.1	Visionskaskadierung treibt die New Work Transformation an .....	80
3.4.2	Unauthentisches Top Management als Gefahr für New Work .....	80
3.5	Anwendungsorientierte Analysen .....	84
3.6	Zwischenfazit .....	93
<b>4</b>	<b>Strategic Leadership über Systeme – New Work und Leistung .....</b>	<b>96</b>
4.1	Strategic Leadership und Unternehmensleistung.....	96
4.2	New Work und Unternehmensleistung .....	97
4.3	Strategic Leadership über Systeme in der New Work Transformation .....	98
4.3.1	Strategie als moderierender Einfluss zur Entstehung von Unternehmensleistung .....	103
4.3.2	Struktur als moderierender Einfluss zur Entstehung von Unternehmensleistung .....	105

---

4.3.3	Führungsklima als moderierender Einfluss zur Entstehung von Unternehmensleistung.....	107
4.4	Messung und Analyse .....	114
4.5	Ergebnisse .....	117
4.5.1	Gemeinsame strategische Ausrichtung fördert die Unternehmensleistung im Kontext von New Work.....	122
4.5.2	Strukturelle Anpassungsfähigkeit fördert die Unternehmensleistung im Kontext von New Work .....	123
4.5.3	Inspirierendes, empowerndes und fehlertolerantes Führungsklima fördert die Unternehmensleistung im Kontext von New Work .....	125
4.6	Anwendungsorientierte Analysen.....	128
4.7	Spannungsfelder des Strategic Leadership über Systeme.....	131
4.7.1	Strategie und Struktur als Engpass für das Führungsklima .....	131
4.7.2	Spannungsfelder durch das Top Management aufbrechen und Führungsklima stärken .....	132
4.8	Zwischenfazit .....	138
4.9	Praxisbeispiel: Purpose-Entwicklung der EOS Gruppe.....	140
<b>5</b>	<b>Abschliessende Diskussion .....</b>	<b>160</b>
5.1	Kernerkenntnisse.....	160
5.2	Implikationen für die Praxis.....	164
5.3	Einschränkungen der Arbeit .....	169
5.4	Implikationen für die weiterführende Forschung .....	171
5.5	Abschliessendes Fazit .....	173
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>175</b>
<b>7</b>	<b>Lebenslauf.....</b>	<b>212</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rahmenmodell zu Strategic Leadership (1/2) .....	5
Abbildung 2: Rahmenmodell zu Strategic Leadership (2/2) .....	6
Abbildung 3: Treiber der New Work Transformation (Bruch & Block, 2017) .....	10
Abbildung 4: Übergeordnetes Forschungsmodell .....	12
Abbildung 5: Struktur und Aufbau der Dissertation .....	19
Abbildung 6: Kernmodell zur Perspektive des Close Strategic Leadership.....	32
Abbildung 7: Ergebnisse zur Wirkung der Einstellung des Top Managements .....	43
Abbildung 8: Verteilung der Chancenorientierung des Top Managements .....	47
Abbildung 9: Vergleich von Unternehmen mit einem starken und einem geringen chancenorientierten Top Management .....	48
Abbildung 10: Verteilung der Vermeidungsorientierung des Top Managements .....	49
Abbildung 11: Vergleich von Unternehmen mit einem starken und einem geringen vermeidungsorientierten Top Management .....	50
Abbildung 12: Mindsets nach Dweck (2006).....	55
Abbildung 13: Kernmodell zur Perspektive des Distant Strategic Leadership .....	69
Abbildung 14: Erweitertes Modell zur Perspektive des Distant Strategic Leadership .....	73
Abbildung 15: Grafische Darstellung des Interaktionseffekts: Vermeidungsorientierung des Top Managements beim Distant Strategic Leadership .....	82
Abbildung 16: Entstehung kollektiv-inspirierender Führung auf mittlerer Führungsebene durch Beeinflussung des Top Managements .....	85
Abbildung 17: Unternehmensverteilung zur Entstehung kollektiv-inspirierender Führung auf mittlerer Führungsebene durch Beeinflussung des Top Managements .....	86
Abbildung 18: Strategic Leadership über Systeme nach Hooijberg et al. (2007).....	101

---

Abbildung 19: Kernmodell zur Perspektive des Strategic Leadership über Systeme.....	102
Abbildung 20: Grafische Darstellung des Interaktionseffekts: Gemeinsame strategische Ausrichtung .....	122
Abbildung 21: Grafische Darstellung des Interaktionseffekts: Strukturelle Anpassungsfähigkeit .....	124
Abbildung 22: Grafische Darstellung des Interaktionseffekts: Inspirierendes Führungsklima.....	125
Abbildung 23: Grafische Darstellung des Interaktionseffekts: Empowerndes Führungsklima.....	126
Abbildung 24: Grafische Darstellung des Interaktionseffekts: Fehlertolerantes Führungsklima.....	126
Abbildung 25: Cut-off Werte zur Entstehung von Unternehmensleistung durch Beeinflussung von Strategie, Struktur und Führungsklima .....	128
Abbildung 26: Unternehmensverteilung zur Entstehung von Unternehmensleistung durch Beeinflussung von Strategie, Struktur und Führungsklima.....	129
Abbildung 27: Einfluss des Top Managements auf Strategie und Struktur .....	134
Abbildung 28: Einfluss des Top Managements auf das Führungsklima.....	136
Abbildung 29: Überblick der Cultural Journey bei der EOS Gruppe.....	142
Abbildung 30: Purpose, Heartbeat und Vision der EOS Gruppe .....	150
Abbildung 31: Kompetenzmodell der EOS Gruppe .....	157
Abbildung 32: Integrativer Gesamtüberblick der Forschungserkenntnisse .....	161
Abbildung 33: Praktische Implikationen für das Top Management .....	164

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht über Einstellungsmerkmale nach Downs (2006, S. 460).....	26
Tabelle 2:	Deskriptive Statistiken und Korrelationen zum Close Strategic Leadership .....	42
Tabelle 3:	Überblick: Einstellung des Top Managements und New Work in Anlehnung an Kark & van Dijk (2007).....	51
Tabelle 4:	Dimensionen kollektiv-inspirierender Führung des Top Managements.....	64
Tabelle 5:	Deskriptive Statistiken und Korrelationen zum Distant Strategic Leadership .....	79
Tabelle 6:	Interaktionsüberprüfung des Distant Strategic Leadership .....	81
Tabelle 7:	Ergebnisse für unterschiedliche Stärken der Vermeidungsorientierung des Top Managements beim Distant Strategic Leadership .....	83
Tabelle 8:	Deskriptive Statistiken und Korrelationen zum Strategic Leadership über Systeme.....	118
Tabelle 9:	Interaktionsüberprüfung des Strategic Leadership über Systeme (1/2) .....	120
Tabelle 10:	Interaktionsüberprüfung des Strategic Leadership über Systeme (2/2) .....	121
Tabelle 11:	Ergebnisse für unterschiedlichen Stärken der moderierenden Strategievariablen beim Strategic Leadership über Systeme .....	123
Tabelle 12:	Ergebnisse für unterschiedlichen Stärken der moderierenden Strukturvariablen beim Strategic Leadership über Systeme .....	124
Tabelle 13:	Ergebnisse für unterschiedlichen Stärken der moderierenden Führungsklimavariablen beim Strategic Leadership über Systeme ...	127

## Abkürzungsverzeichnis

$\alpha$	Cronbachs Alpha
B	B-Koeffizient (unstandardisierter Regressionskoeffizient)
$\beta$	Beta-Koeffizient (standardisierter Regressionskoeffizient)
BCCI	Bias Corrected Confidence Interval (korrigiertes Konfidenzintervall)
bzw.	beziehungsweise
$c'$	direkte Effekt
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CFI	Comparative Fit Index
$\Delta$	Delta
deut.	deutsch
df	Freiheitsgrade
d.h.	das heisst
Dr.	Doktor
engl.	englisch
et al.	et alii (und andere)
F	F-Wert
GE	General Electric
Gemein.	Gemeinsame
log	Logarithmus
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
ICC	Intraclass Correlation Coefficient
IT	Informationstechnologien
M	Mean (Mittelwert)

---

ML	Maximum-Likelihood
MM	Mittleres Management
N	Number (Anzahl)
n.s.	nicht signifikant
NW	New Work
OE	Organisationale Energie
OLS	Ordinary Least Squares
org.	organisationaler
p	p-Wert
POE	Produktive Energie
r	Pearson Produkt-Moment Korrelationskoeffizient
R <sup>2</sup>	Quadrat des multiplen Korrelationskoeffizienten
RES	Resignative Trägheit
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
rwg(j)	Index of interrater agreement (Interrater-Reliabilität)
S.	Seite
SE	Standard Error (Standardfehler)
SD	Standard Deviation (Standardabweichung)
sig.	signifikant
s.g.	so genannt
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
Strat.	Strategische
Struk.	Strukturelle
t	t-Wert
TLI	Tucker-Lewis Index
TM	Top Management

$\chi^2$	Chi-Quadrat
z. B.	zum Beispiel

---

## Executive Summary

New work describes new forms of collaboration in companies. Many companies regard the step into the new world of work as crucial in order to remain competitive in times of growing interconnectedness through globalization and digitization. So far, there are only a few empirical studies that deal specifically with new work. However, it turns out, that top management is one of the main drivers of this change. Even though, it is unclear how top management influences this transformation. First, a model of strategic leadership is shown and placed in the context of new work. The first two perspectives are describing the direct influence of top management on new work and the last perspective shows the orientation of framework factors for an increasing company performance in the new working world.

The first perspective describes close strategic leadership with the attitudes of top management. It turns out that top management strengthens productive energy in companies through a promotion orientation and thereby supports the transformation into the new world of work. By contrast, the transformation is held back by a prevention orientation, as this reinforces resigned inertia in companies. The second perspective, distant strategic leadership, describes the importance of a vision for the new world of work. It turns out that top management needs to present and exemplify a picture of the future. This alone, however, would be insufficient. The vision also has to be cascaded through the collective transformational leadership of the middle management. Only through this cascading process it is possible to carry the vision of the new working world into the company to transform new work conditions. The third perspective describes strategic leadership through systems and shows that top management has to create a framework of basic conditions, so that companies can be performing well in the new working world. It can be shown that new work does not automatically lead to higher firm performance. The framework of basic conditions requires a common strategic orientation and alignment for the entire company as well as structural adaptability. In addition, it needs an inspiring, empowering and, fault-tolerant leadership climate. Finally, these systems must be in harmony with each other.

## Zusammenfassung

Die neue Arbeitswelt beschreibt neue Formen der Zusammenarbeit in Unternehmen. Viele Unternehmen sehen den Schritt in die neue Arbeitswelt als unabdingbar, um in Zeiten der Vernetztheit durch Globalisierung und Digitalisierung wettbewerbsfähig zu bleiben. Bisher gibt es nur wenige empirische Studien, welche sich gezielt mit New Work auseinandersetzen. Es zeigt sich, dass das Top Management einer der Haupttreiber für diesen Wandel ist. Es ist jedoch unklar wie das Top Management diese Transformation beeinflusst. Deshalb wird zunächst ein Modell des Strategic Leadership aufgezeigt und in den Kontext von New Work gesetzt. Die ersten beiden Perspektiven beschreiben den direkten Einfluss des Top Management auf New Work; die dritte Perspektive zeigt die Notwendigkeit von Rahmenfaktoren für eine steigende Unternehmensleistung in der neuen Arbeitswelt

Die erste Studie befasst sich mit dem Close Strategic Leadership. Es zeigt sich, dass das Top Management über eine chancenorientierte Einstellung die produktive Energie in Unternehmen stärkt und dadurch die Transformation in die neue Arbeitswelt vorantreibt. Hingegen wird New Work über eine vermeidungsorientierte Einstellung aufgehalten, da dies die resignative Trägheit in Unternehmen verstärkt. Die zweite Perspektive, das Distant Strategic Leadership, beschreibt die Wichtigkeit einer Vision für die neue Arbeitswelt. Es zeigt sich, dass es nicht ausreichend ist, wenn das Top Management ein Zukunftsbild aufzeigt und vorlebt. Dieses muss auch über die kollektiv-inspirierende Führung des mittleren Managements kaskadiert und ins Unternehmen getragen werden, um New Work voranzutreiben. Die dritte Perspektive beschreibt Strategic Leadership über Systeme und zeigt auf, dass das Top Management bestimmte Rahmenbedingungen schaffen muss, damit Unternehmen in der neuen Arbeitswelt leistungsfähig sein können. New Work führt nicht automatisch zu einer höheren Unternehmensleistung. Hierbei sind eine gemeinsame strategische Ausrichtung sowie eine strukturelle Anpassungsfähigkeit erforderlich. Darüber hinaus braucht es ein inspirierendes, empowerndes und fehlertolerantes Führungsklima. Nicht zuletzt müssen diese Systeme im Einklang zueinanderstehen.

# 1 Einleitung – Strategic Leadership und New Work

*«It is [...] fruitful to identify major events that have already happened, [...] and that therefore will have predictable effects in the next decade or two. It is possible, in other words, to identify and prepare for the future that has already happened.»*

(Drucker, 1997b, zitiert nach Ireland & Hitt, 1999, S. 43)

Viele Organisationen befinden sich in einem stetigen Wandel. Denn nur, wenn sich Organisationen verändern, sind sie auch überlebensfähig (Drucker, 1997a) – besonders in der heutigen Arbeitswelt. Auch wenn es nicht einfach ist zukünftige Ansprüche genau vorherzusagen, gibt es Trends oder auch Veränderungsströme, die einen starken Einfluss auf Unternehmen haben (Bruch, Block & Färber, 2016).

Diese *«major irrevocable events»* (Ireland & Hitt, 1999, S. 44) waren in der Vergangenheit beispielweise die industrielle Revolution mit Fortschritten der Entwicklung von technischen Maschinen (Rowe, 2001). Heute wird durch die Globalisierung von einer *«New Competitive Landscape»* (Ireland & Hitt, 1999, S. 44) gesprochen, welche neue Herausforderungen für Organisationen und insbesondere für das Top Management<sup>1</sup> bringen: *«The uncertainty, ambiguity, and discontinuity resulting from revolutionary changes challenge firms and their strategic leadership [...]»* (Ireland & Hitt, 1999, S. 44). Strategic Leadership wird insbesondere in der Arbeitswelt der Zukunft immer wichtiger, denn das Top Management gilt als Treiber für diese Veränderung in Organisationen (Bruch et al., 2016; Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009; Hooijberg, 2007; Ireland & Hitt, 1999).

## 1.1 Relevanz von Strategic Leadership in Wissenschaft und Praxis

*«Strategic leadership is ‘marked by a concern for the evolution of the organization as a whole, including its changing aims and capabilities’.»*

(Selznick, 2007, S. 5)

---

<sup>1</sup> Im Kontext dieser Dissertation wird der Term ‘Top Management’ genutzt, um die Gruppe bestehend aus Mitgliedern der Geschäftsführung/Geschäftsleitung von Organisationen zu benennen. Vereinfacht wird deshalb in dieser Dissertation häufig der Begriff ‘Top Management’ als Synonym verwendet.

Führung ist auf allen Ebenen von Organisationen vorhanden. Die traditionelle Führungstheorie ist auf dyadische Prozesse ausgerichtet (Gordon & Yukl, 2004). Viele Forscher definieren Führung in ihrer klassischen Sichtweise als ein mikroorganisatorisches Phänomen zwischen Leader und Follower und beschreiben somit die direkte Führungsinteraktion (Katz & Kahn, 1978). Der Fokus der klassischen Führungsforschung und der New Leadership School bezieht sich zumeist auf transformationale und transaktionale Führung mittlerer und unterer Führungsebenen in Organisationen (Katz & Kahn, 1978). Die New Leadership School beschäftigt sich demnach mit Führung *'in'* Organisationen (Hooijberg, 2007).

Strategic Leadership hingegen hat eine breitere Perspektive von Führung (Rowe, 2001). Die Forschung von Strategic Leadership beschäftigt sich mit dem Top Management von Unternehmen und der Fragestellung, wie das Top Management Organisationen beeinflusst (Finkelstein et al., 2009). Es gibt bereits viele Annahmen, dass Strategic Leadership einen grossen Anteil an dem unternehmerischen Erfolg ausmacht (Finkelstein et al., 2009). Anders als bei der klassischen Führungstheorie befasst sich die Perspektive des Strategic Leadership mit der Führung *'von'* Organisationen (Hooijberg, 2007). Strategische Führung spannt damit einen weiten Blickwinkel auf und meint insbesondere Führung über Distanz und weniger die direkte Führungsinteraktion zwischen Leader und Follower (Hooijberg, 2007).

Strategische Handlungen sind auf Imitation, Trägheit und sorgfältige, objektive Entscheidungen zurückzuführen. Jedoch zeigen Forschungen und alltägliche Beobachtungen, dass Strategien und andere wichtige organisatorische Entscheidungen von Menschen getroffen werden, die auf der Grundlage ihrer eigenen Einstellungen und Motiven handeln (Finkelstein et al., 2009). Entsprechend ist auch der Einfluss auf organisationale Erfolge abhängig von Entscheidungen der strategischen Führung, welche nach Erfahrungen, Fähigkeiten, Werten und Persönlichkeiten variiert. Diese Unterschiede führen wiederum dazu, dass sich das Top Management in seinem Bewusstsein und seiner Interpretation bzgl. strategischen Stimuli, aufgrund eigener Ansprüche und Überzeugungen voneinander abgrenzt (Davies & Davies, 2004; Finkelstein et al., 2009; Gordon & Yukl, 2004; Hickman, 1998; Hooijberg, Hunt & Dodge, 2016). Die Organisation wird dadurch zum Spiegel ihres Top Managements (Hambrick & Mason, 1984). Im Allgemeinen hat keine andere Gruppe so viel Einfluss

auf das Schicksal eines Unternehmens wie das Top Management (Bruch et al., 2016; Burgelman, 1983, 2002; Finkelstein et al., 2009).

Während früher die Frage, ob Strategische Führung wichtig sei, heftig diskutiert wurde (McCall, 1978; Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985; Pfeffer, 2016), deutet die gängige Meinung darauf hin, dass Strategic Leadership eine bedeutende Rolle spielt (Cannella & Monroe, 1997; Day & Lord, 2016; Finkelstein et al., 2009; Thomas, 1988). Hambrick (1989) bemerkte beispielsweise zur Bedeutung des Top Managements *«some do, some don't, and a lot more could»* (S. 6). Immerhin werden wir durch Nachrichtenbeiträge fast täglich damit konfrontiert wie Top Manager ihre Unternehmen gerettet oder gar in den Ruin geführt haben. Entsprechend gehen wir grundsätzlich davon aus, dass das Top Management wichtig ist.

Während einige Unternehmen sich nicht verändern, gibt es viele Unternehmen, welche in den letzten Jahren fundamentale Veränderungsprozesse durchlaufen haben und im Vergleich zu einigen Jahren zuvor nicht wiederzuerkennen sind. Ein populäres Beispiel ist IBM. Louis Gerstner war von 1993 bis 2002 CEO von IBM und gilt als Top Manager, der IBM vom Verfall bewahrt haben und als Strategic Leader IBM zu einer neuen Geschichte verholfen haben soll (Finkelstein et al., 2009). Neben Kostenkürzungen, um IBM wieder solvent zu machen, war es eine der grössten Herausforderungen für Louis Gerstner, IBM trotz aller Komplexität und Probleme, zu einer einzigartigen Kultur zu verhelfen. Schon früh entschied Louis Gerstner, dass IBM grösser als die Summe seiner Teile war. Anstatt als Team zusammenzuarbeiten, traten die Divisionen sowohl intern als auch extern gegeneinander an. Louis Gerstner beschreibt, dass das Management *'eher präsierte als handelte'*, und die gesamte Firma in gefährlicher Weise mit sich selbst und nicht mit den Kunden beschäftigt war (Gerstner, 2004). Eine Kultur zu verändern ist nicht einfach. Das ist wahrscheinlich der Grund, warum so viele einstmals grossartige Unternehmen verschwinden (DiCarlo, 2002). Louis Gerstner veränderte Managementsysteme bei IBM, welche auch auf kulturelle Faktoren, wie die Zusammenarbeit, einwirken sollten. Beispielsweise wurde die Vergütung der Mitarbeitenden an die Leistung des gesamten Unternehmens und nicht an die jeweilige Abteilung gebunden und gemeinsame Teamarbeit belohnt. Auch arbeitete Louis Gerstner an einer gemeinsamen Markenbotschaft für alle IBM Produkte und Dienstleistungen auf der ganzen Welt (Gerstner, 2004). *«Gerstner learned, though, that it wasn't enough. 'People don't do what you expect but what you inspect', he says, and*

*therefore created a new way to measure results. Employees needed to know that their competitors were outside of IBM, not across the hall. Secondly, there would be no more 'obsessive perfectionism' and 'studying things to death'. In the new IBM, people would be rewarded for getting things done fast»* (DiCarlo, 2002, Online Ressource). Louis Gerstner gilt entsprechend als ein populäres Beispiel für Strategic Leadership und den deutlichen Einfluss von der Top Führung auf Organisationen.

Diese Perspektive nimmt auch Hunt (1993) ein, welcher andeutet, dass nicht die Frage der Wichtigkeit von Strategic Leadership von Bedeutung ist, sondern vielmehr wie Strategic Leadership eine Wirkung zeigt und welche Facetten zu betrachten sind. Besonders die New Leadership School mit populären Führungstheorien wurden in Verbindung mit der Strategic Leadership Forschung gebracht (Boal & Hooijberg, 2000) wie beispielsweise Theorien zur charismatischen Führung vom Top Management (Conger & Kanungo, 1987; Shamir, House & Arthur, 1993), transformationale Führungstheorien (Bass, 1986, 2007), Theorien zu visionärer Führung (Kouzes & Posner, 1987) sowie Betrachtungsweisen des Einflusses des Top Managements über spezifische Verhaltens- und Entscheidungsweisen (Hunt, 1993; Quinn, 1988) auf organisatorischen Erfolg. Auch Intelligenz vom Top Management (Fleishman, Zaccaro & Mumford, 1991; Hooijberg et al., 2016) und Persönlichkeitsfaktoren (Boal & Hooijberg, 2000; Fleishman et al., 1991) wurden in der strategischen Führungsforschung bereits weitreichend betrachtet. Neben dem Fokus auf personenzentrierte Faktoren des Top Managements (Gordon & Yukl, 2004) gibt es auch Perspektiven, welche Strategic Leadership mit strategischen Entscheidungsprozessen, der Gestaltung und Kommunikation von Visionen, der Entwicklung von Kernkompetenzen oder der Veränderung von Organisationsstrukturen gleichsetzen (Boal & Hooijberg, 2000; Hickman, 1998; House & Aditya, 2016; Hunt, 1993; Ireland & Hitt, 1999; Selznick, 2007; Zaccaro, 2001). Auch wurde Strategic Leadership in der bisherigen Forschung häufig über eine Aneinanderreihung oder Auflistung von Rollen, Verantwortungen oder Aktivitäten beschrieben. Beispielsweise beziehen sich House & Aditya (2016) ausschliesslich auf die direkte Führungsinteraktion des Top Managements. Ireland & Hitt (1999) beschreiben Strategic Leadership durch die Entwicklung und Steuerung von Sinn und Vision in Unternehmen, der Entwicklung von Humankapital und der Entwicklung einer Unternehmenskultur. Quinn (1988) hingegen beschreibt acht dominante Rollen, welche das Top Management einnehmen muss, wobei Hart & Quinn (2016) vier Rollen beschreiben.

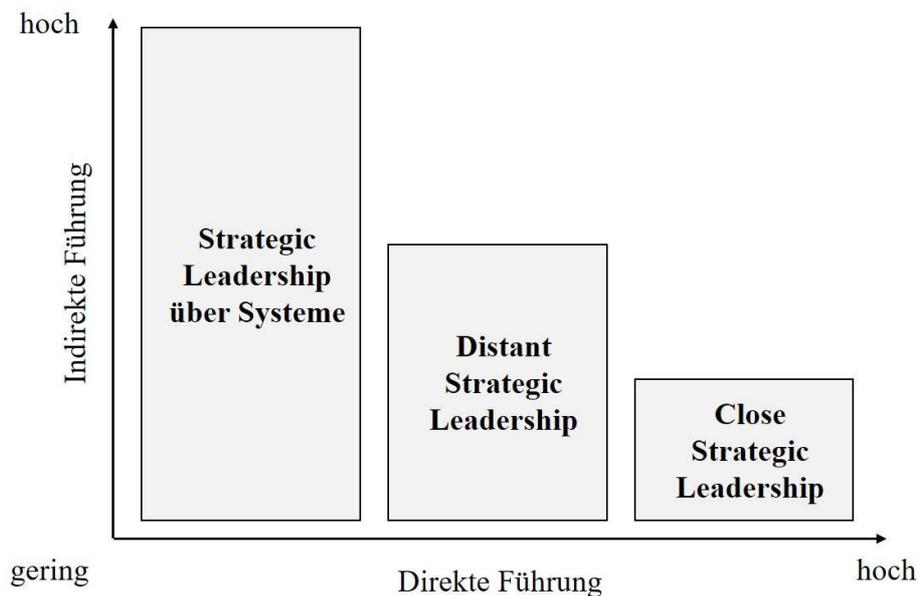
Weniger stark betrachtet wurden bisher die Fragen, welche Facetten Strategic Leadership umfasst sowie mögliche unterschiedliche Auswirkungen dieser Facetten (Bass, 2007; Boal & Hooijberg, 2000; Carter & Greer, 2013). Bisher fehlte es an einem Modell, welches Strategic Leadership in seiner Ganzheitlichkeit beschreibt und es ermöglicht bisherige Forschungsansätze zu sortieren und Strategic Leadership in seiner Mikro- sowie Makroperspektive zu betrachten. Um diesem zu begegnen entwickelten Crossan, Vera & Nanjad (2008) in Anlehnung bisheriger Forschung (Boal & Hooijberg, 2000; Cannella & Monroe, 1997; Finkelstein & Hambrick, 1996; Priem, Lyon, & Dess, 1999) und Perspektiven des Strategic Leadership ein übergreifendes Modell. Auf diesem Modell aufbauend und unter Beachtung von Faktoren der Kontext- und Beziehungsgestaltung von Führung nach Wunderer (2006) wurde für diese Dissertation ein Rahmenmodell zu Strategic Leadership entwickelt (siehe Abbildung 1). Das Modell ermöglicht es, verschiedene Perspektiven von Strategic Leadership einzunehmen.



**Abbildung 1: Rahmenmodell zu Strategic Leadership (1/2)**

Das Rahmenmodell beschreibt drei Sichtweisen von Strategic Leadership: Close Strategic Leadership, Distant Strategic Leadership sowie Strategic Leadership über Systeme. Somit zeigt das Rahmenmodell eine ganzheitliche Sichtweise auf Strategic Leadership. Um das Rahmenmodell noch stärker an den gewünschten Sichtweisen der Mikro- sowie Makroperspektiven von Strategic Leadership auszurichten (Crossan et al., 2008), wurde dies für die vorliegende Dissertation grafisch neu interpretiert (siehe

Abbildung 2). Dieses Modell dient als Grundlage für den Aufbau der vorliegenden Dissertation.



**Abbildung 2: Rahmenmodell zu Strategic Leadership (2/2)**

### 1.1.1 Der Kern von Close Strategic Leadership

Als eine Perspektive des Modells des Strategic Leadership, beschreibt Close Strategic Leadership personenzentrierte Faktoren des Top Managements und die direkte Führungs-Interaktion. Crossan et al. (2008) beschreiben dies im ursprünglichen Sinne als *'Selbstführung'* und *'Führung anderer'*. Damit gemeint sind zum einen Persönlichkeitsmerkmale, Charaktereigenschaften, Kompetenzausprägungen und die persönliche Einstellung des Top Managements und zum anderen die direkte Führung des Top Managements und somit die Leader-Follower-Interaktion at the Top. Besonders personenzentrierte Faktoren gelten als ein wichtiger Blickwinkel, um Strategic Leadership zu verstehen, denn das Top Management hat mit persönlichen Einstellungen, Kompetenzen und Charaktereigenschaften bedeutenden Einfluss und Wirkung auf organisationale Veränderungen und Erfolg (Fleishman et al., 1991; Tuncdogan, van den Bosch & Volberda, 2015). Die Perspektive des Close Strategic Leadership ist entsprechend sehr nah an klassischen Führungstheorien und der New Leadership School orientiert, mit dem Unterschied, dass bei der Strategic Leadership Forschung allein das Top Management betrachtet wird (Boal & Hooijberg, 2000; Finkelstein & Hambrick, 1996; Priem, Lyon, & Dess, 1999).

### **1.1.2 Der Kern von Distant Strategic Leadership**

Wie bereits erwähnt wurde, wird Führung häufig über die Perspektive der direkten Führungsinteraktion betrachtet: Die Führung ‘in’ Organisationen (Hooijberg, 2007). Auch wenn dies eine wichtige Perspektive von Strategic Leadership ist (siehe auch Close Strategic Leadership), beschreibt die Perspektive des Distant Strategic Leadership ein Zwischenverhältnis von der Führung ‘in’ und ‘von’ Organisationen und gilt als enorm wichtig aus Forschungs- und Praxisperspektive (Antonakis & Hooijberg, 2007). Der Ansatz des Distant Strategic Leadership entfernt sich von direkten Einstellungs- oder Persönlichkeitsmerkmalen des Top Managements. Die Perspektive ist davon jedoch nicht vollkommen losgelöst (Crossan et al., 2008), da das Führungsverhalten bei dieser Ebene eine wichtige Rolle spielt (Carter & Greer, 2013; Davies & Davies, 2004; Hambrick, 2007). Die indirekte Führung oder Führung auf Distanz wird insbesondere auf den oberen Führungsebenen immer bedeutender (Hunt, 1993). Distant Strategic Leadership beschreibt hierbei die indirekte Führung über eine Vision (Drucker, 1997a; Hunt, 1993; Reger, Finkelstein & Hambrick, 1997; Zaccaro, 2001). Im Vordergrund dieser Perspektive stehen die Gestaltung einer Zukunftsvision, die Überzeugungskraft und auch die Inspiration der Organisation für das Zukunftsbild. Das Top Management gilt als wichtigster Treiber für die Visionskommunikation (Bruch & Block, 2017; Carter & Greer, 2013; Hickman, 1998). Distant Strategic Leadership beschreibt darüber hinaus die Wichtigkeit der Kaskadierung der Vision über weitere Führungsebenen im Unternehmen und das Vorbildhandeln des Top Managements (Antonakis & Hooijberg, 2007). Somit ist die Perspektive des Distant Strategic Leadership nicht vollkommen losgelöst von der direkten Führung zu betrachten. Da auch bei der Führung über eine Vision die direkte Führungsinteraktion eine wichtige Rolle spielt (Barrick, Thurgood, Smith & Courtright, 2015; Denis, Lamothe & Langley, 2001; Kunze, de Jong & Bruch, 2016).

### **1.1.3 Der Kern von Strategic Leadership über Systeme**

«*Being there even when you are not*» (Hooijberg, 2007, S. 289), beschreibt wie das Top Management die Organisation gestalten und Einfluss nehmen kann, ohne in direkter Interaktion mit Mitarbeitenden oder Führungskräften zu sein. Umso höher Führungskräfte in der Organisation aufsteigen, umso stärker ist ihr indirekter Führungseinfluss im Vergleich zu der Wirkung ihres direkten Führungsverhaltens

(Hooijberg, 2007). Damit das Top Management eine Organisation gestalten und die Vision sowie Philosophie implementieren und umsetzen kann, braucht die Organisation entsprechende Systeme wie Strukturen, Strategien und eine Unternehmenskultur (Hooijberg, Hunt, Antonakis & Boal, 2007; Wunderer, 2006). Forscher sagen, dass eine Organisation nicht nur über direkte Führungsbeziehungen geführt werden kann, sondern darüber hinaus eine indirekte Führung des Top Managements braucht. Die Organisation wird dabei indirekt über (Management-)Systeme geführt (Boal & Hooijberg, 2000; Hooijberg et al., 2007). Demnach nimmt die dritte Perspektive des Rahmenmodells einen noch weitläufigeren Blickwinkel ein als bei der Perspektive des Distant Strategic Leadership. Crossan et al. (2008) beschreiben dies als *‘Führung einer Organisation’*. Während bei der Führung über eine Vision (Distant Strategic Leadership) indirekte Führungsverhalten, wie das Vorbildhandeln und die Inspiration des Top Managements fokussiert werden, beschreibt Strategic Leadership über Systeme, eine Führung, welche von direkten Austauschbeziehungen abgekoppelt ist. Wie anfangs bereits eingeleitet, hat das Top Management als Strategic Leader den grössten Einfluss auf die zukünftige Ausrichtung von Organisation (Gordon & Yukl, 2004). Entsprechend gelten Systeme, welche vom Top Management geprägt sind, als zentraler Stellhebel für die strategische Führung einer Organisation (Hooijberg et al., 2016).

## **1.2 Relevanz von Strategic Leadership in Zeiten von New Work**

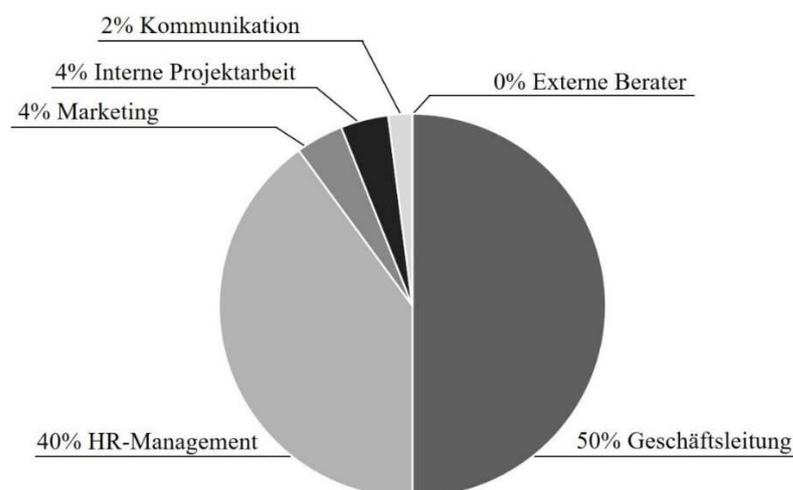
Die Arbeitswelt wird immer integrierter und vernetzter. Ein Treiber dieser globalisierten Arbeitswelt sind neue digitale Technologien, welche eine weltweite Kommunikation in Echtzeit ermöglichen (Barkema, Baum & Mannix, 2002). Über die letzten 200 Jahre haben sich durch den Beginn der industriellen Revolution technologische Durchbrüche über Maschinen und Produkte ereignet. Durch diese Technologien war es möglich, Waren und Material schneller und kostengünstiger weltweit zu versenden. Daraus entstanden sind sehr grosse Organisationen, die global agieren (Barkema et al., 2002). Interessanterweise ist die Digitalisierung ein Wandel, welcher nicht mit vorherigen Entwicklungen gleichzusetzen ist. Digitalisierung wird häufig mit einem technischen Phänomen gleichgesetzt, welches die industrielle Revolution geschichtlich fortsetzt. Jedoch liegt hinter der Digitalisierung ein sozialer und kultureller Wandel, was ihn deutlich von der Entwicklung der Industrialisierung abgrenzt, da es hier vornehmlich um technische Effizienzen ging. Durch die Digitalisierung rücken soziale, kulturelle und

menschliche Faktoren in den Vordergrund, welche von Technologien nicht übernommen werden können (Obmann, 2018). Der Wandel von technischen Fortschritten zur verbesserten Distribution von Produkten und Material hin zu Technologien für den Transfer von Informationen und Wissen, hat das Wesen von Organisation dramatisch verändert und den Wettbewerb verschoben (Barkema et al., 2002). Diese bereits erwähnte *'New Competitive Landscape'* (Ireland & Hitt, 1999) führt zu neuen Märkten, Branchen und Kriterien für Unternehmenserfolg. Besonders die Geschwindigkeit wird durch diesen Wandel erhöht sowie der Rhythmus in dem Unternehmen neue Technologien entwickeln und neue Produkte sowie neue Dienstleistungen einführen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Barkema et al., 2002; Bruch & Block, 2019). Die ausgelöste Veränderung betrifft heutzutage fast jeden und gehört zur täglichen Arbeit. In einer Studie sagen im Durchschnitt 50% der befragten Gruppen aus, in den letzten zwei Jahren eine fundamentale Veränderung, ausgelöst durch die Digitalisierung, durchlaufen zu haben (Brenscheidt et al., 2012).

Hinter dem technologischen Wandel steht für Unternehmen eine sehr fundamentale Veränderung die als *'neue Arbeitswelt'*, *'Arbeitswelt 4.0'* oder *'New Work Transformation'* beschrieben wird (Bruch et al., 2016; Lipnack & Stamps, 1999). Die alleinige Betrachtung von Digitalisierung ist nicht ausreichend, um ein vollumfängliches Zukunftsbild zu schaffen, denn hinter der steigenden Konnektivität verbirgt sich auch ein sozialer Wandel, welcher sich besonders auf die Arbeitswelt in Unternehmen auswirkt (Boin & Lagadec, 2000; Brenscheidt et al., 2012). Um dies zu bewältigen, verändern Unternehmen zunehmend ihre Arbeitsformen (Barkema et al., 2002; Bruch et al., 2016; Peters, Poutsma, van der Heijden, Bakker & de Bruijn, 2014) über beispielsweise neue Arten der Zusammenarbeit durch autonome oder fluide Teams (Barkema et al., 2002; Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen & Hakonen, 2014; Slotegraaf & Atuahene-Gima, 2011). Neue Arbeitsformen sind sichtbare Veränderungen in der New Work Transformation und werden über individualisiertes und mobiles Arbeiten, Desk Sharing, virtuelle und fluide Teams sowie über flexible Arbeitszeiten definiert. Charakteristisch ist bei diesen neuen Arbeitsformen die Flexibilisierung nach Ort und Zeit sowie die Zusammenstellung von Teams (Gilson et al., 2014; Hambrick & Mason, 1984; Lipnack & Stamps, 1999; Pfeffer, 2016).

New Work gilt als eine der grössten zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen (Boin & Lagadec, 2000; Bruch et al., 2016; Peters et al., 2014), aber auch als wichtiger

Schritt für den Erfolg von Organisationen in der Zukunft (Rowe, 2001). Die New Work Transformation gilt somit als ein erfolgsrelevanter Wandel in der heutigen und zukünftigen Arbeitswelt, welcher Unternehmen vor eine grosse Herausforderung stellt. Untersuchungen zeigen, dass für das Top Management die Veränderung der Arbeitswelt eine der wichtigsten zukünftigen Aufgaben ist. In Befragungen konnte gezeigt werden, dass sich das Top Management durch steigenden Innovationsdruck und organisationale Veränderungen (Roberts, Kossek & Ozeki, 1998), neue Leistungsanforderungen und erhöhte Geschwindigkeit im Arbeitskontext (Barkema et al., 2002; Bruch & Block, 2019) und die Entwicklung einer gemeinsamen Vision (Boal & Hooijberg, 2000) besonders stark unter Druck gesetzt fühlt. Dies führt dazu, dass die New Work Transformation zu einer priorisierten Aufgabe des Strategic Leadership wird (Bass & Stogdill, 1990; Hooijberg et al., 2016). Dieser Druck ist nicht unberechtigt, denn Bruch & Block (2017) zeigen, dass die Geschäftsleitung der Haupttreiber der New Work Transformation ist und in 50% der untersuchten Unternehmen die treibende Kraft für den Wandel in die neue Arbeitswelt darstellt (siehe Abbildung 3). Daraus resultiert, dass ein solcher Wandel ohne das Top Management nicht gelingen kann.



**Abbildung 3: Treiber der New Work Transformation (Bruch & Block, 2017)**

Besonders in der veränderten Arbeitswelt ist der Einfluss des Top Managements bedeutend und relevant (Crossan et al., 2008). Daran anknüpfend fragen sich Barkema, Baum & Mannix (2002), auf welche Weisen das Top Management diesen Veränderungen begegnen kann. Veränderungen, wie die New Work Transformation, sind nicht nur Herausforderungen, sondern ebenso Chancen für das Strategic Leadership, um neue Visionen und Strategien zu entwickeln und die Organisation in

---

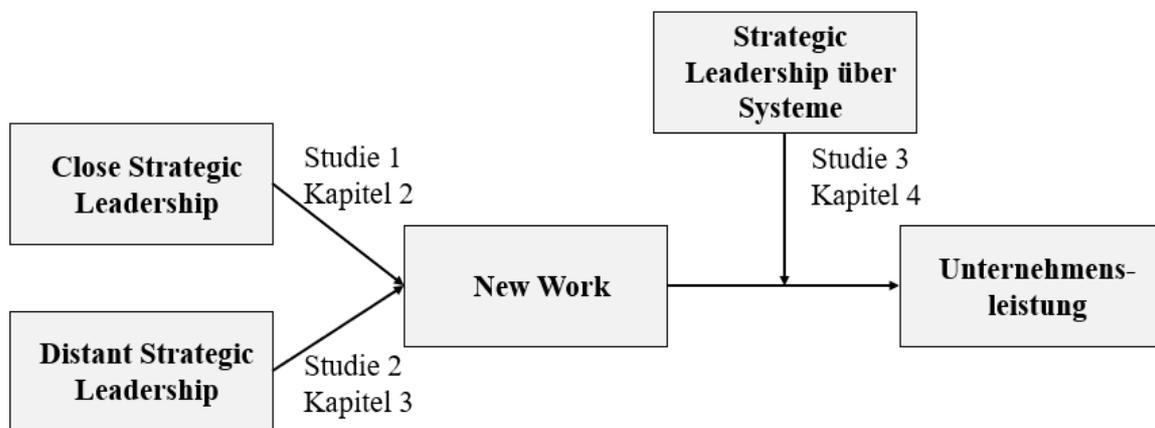
eine neue Richtung zu bewegen (Boal & Hooijberg, 2000). Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass Strategic Leadership relevant für organisationales Lernen ist, um stetige Veränderungsprozesse voranzutreiben (Vera & Crossan, 2004). Einen Wandel zu verantworten und zu steuern, wird als ein essenzielles Merkmal von Strategic Leadership beschrieben (Sturdy & Grey, 2016; Taylor, 1995; Wanberg & Banas, 2000). Erfolgreichen Wandel haben dabei Organisationen vorzuweisen, wenn das Top Management stark in Veränderungsprojekten eingebunden war, proaktiv den Wandel kommuniziert und darüber hinaus die Verantwortung für den Veränderungsprozess nicht an externe Berater verlagert hat (Taylor, 1995). Weitere Forschungen zeigen, dass besonders in der heutigen Arbeitswelt komplexe Herausforderungen auf das Top Management warten, welche über verschiedene Perspektiven des Strategic Leadership gelöst werden können (Crossan et al., 2008).

Bei der Untersuchung nach Führungsmodellen, welche in der dynamischen Arbeitswelt und somit im Kontext von New Work Anwendung gefunden haben, können zwei Lücken aufgezeigt werden. Zum einen gibt es eine starke Betonung der Forschung auf die individuelle Ebene der Top Führung und somit einen Fokus auf die Mikroebene (Close Strategic Leadership) und hierbei insbesondere auf die Leader-Follower-Interaktion (Crossan et al., 2008; Waldman, Javidan & Varella, 2004). Daraus ergab sich die Annahme, dass sich das Verhalten der Organisation weitgehend aus der Führungstheorie direkter Führungsinteraktion ableiten lässt (Waldman et al., 2004). Im Fokus waren bisher die direkte Führungsinteraktion und Persönlichkeitsfacetten des Top Management. Es fehlt jedoch Forschung zum Close Strategic Leadership in Bezug zu New Work und auch im Hinblick auf die Frage, wie dies in andere Perspektiven des Strategic Leadership einzufließt (Crossan et al., 2008). Dies führt zu der zweiten oft in der Forschung kritisierten Perspektive, dass im Bereich des Strategic Leadership die Makroebene, also die indirekte Führung, zu wenig betrachtet wird, obwohl diese insbesondere in der dynamischen Arbeitswelt von grosser Bedeutung ist (Crossan et al., 2008; Hooijberg, 2007; Ireland & Hitt, 1999; Pfeffer, 2016; Rowe, 2001; Vera & Crossan, 2004; Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001). In diesem Kontext sagen Osborn et al. (2002) deutlich: *«macro views need increasing recognition, but to supplement rather than replace currently emphasized meso/micro perspectives»* (S. 797).

Entsprechend fehlt es aktuell an einem Ansatz wie Strategic Leadership mit der dynamischen Arbeitswelt umgehen kann und welche Perspektiven des Strategic Leadership auf diesen Wandel einzahlen. Das genaue Zusammenspiel zwischen der Wirkung des Strategic Leadership und New Work ist in bisheriger Forschung nicht adressiert. Aus diesem Grund wird im Rahmen dieser Arbeit darauf fokussiert, wie und über welche der vorangegangenen definierten Perspektiven von Strategic Leadership die New Work Transformation vorangetrieben wird. Neben der Mikroperspektive des Close Strategic Leadership, werden auch die Makroperspektiven über die Ansätze des Distant Strategic Leadership und dem Strategic Leadership über Systeme betrachtet.

### 1.3 Forschungsfragen aus theoretischer und praxisorientierter Sicht

Im Folgenden werden die Forschungsfragen abgeleitet, um die drei Blickwinkel zu Strategic Leadership und New Work zu beschreiben. Diese zeigen auf, wie die einzelnen Perspektiven des Strategic Leadership im Kontext von New Work zu betrachten sind und auf welche Weisen das Top Management einen Einfluss auf die Veränderung in die neue Arbeitswelt hat.



**Abbildung 4: Übergeordnetes Forschungsmodell**

Zur Verdeutlichung zeigt die Abbildung 4 das übergeordnete Gesamtmodell. Hierbei wird angenommen, dass die Ansätze des Close und Distant Strategic Leadership einen direkten Einfluss auf die Fortschritte in die neue Arbeitswelt haben und die Makroperspektive wichtige Rahmenbedingungen schafft, damit Unternehmen leistungsfähig in der neuen Arbeitswelt sein können.

### **1.3.1 Close Strategic Leadership: Bedeutung der Einstellung des Top Managements**

Es gibt bereits zahlreiche Studien, welche aufzeigen, wie wichtig es ist, dass Persönlichkeit und persönliche Eigenschaften und Kompetenzen des Top Managements im Einklang mit der Organisation stehen müssen, damit Change und Effektivität sowie Leistung erreicht werden können (Fleishman et al., 1991; Gupta & Govindarajan, 1984; Sturm, Vera & Crossan, 2017; Thomas, 1988; Thomas & Ramaswamy, 1996). Es wird angenommen, dass ein Missverhältnis zwischen Führungsmerkmalen eines Strategic Leaders und tatsächlichen Aktivitäten zu schlechten unternehmerischen Ergebnissen führt (Fabrigar, Priester, Petty & Wegener, 2016; Sturm et al., 2017; Taylor, 1995). Unsicherheiten, z.B. durch unklare Kommunikation durch das Top Management, kann zu Motivations- und Energieverlust bei den Mitarbeitenden führen. Nur wenn sich Führungskräfte für den Wandel öffnen und ihn zulassen, kann dieser auch von dem Unternehmen getragen werden (Taylor, 1995).

Close Strategic Leadership wurde als Perspektive der direkten Führungsbeziehung und Führungsinteraktion über viele Ansätze in den letzten Jahrzehnten in der Führungsforschung untersucht. Vera & Crossan (2004) führen diese Perspektive zusammen über Beschreibungen der Führungskraft in Bezug zu Persönlichkeit, Führungsstilen und Verhaltensweisen (Bryman, 1986; Stogdill, 1948), Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozessen (Lord & Maher, 1991) und Member-Exchange- oder Kontingenz-Theorien (Fiedler, 1967; Howell, Dorfman & Kerr, 1986). In diesen Ansätzen wird die Interaktion zwischen Führungskraft und Follower und zu Teilen auch der Arbeitskontext berücksichtigt. Besonders das direkte Führungsverhalten wurde in Bezug zu externen Veränderungsprozessen häufig in der Forschung betrachtet (Bryman, 1986; Crossan et al., 2008). Darunter wird insbesondere die direkte Führungsinteraktion über charismatische Führung (Conger & Kanungo, 1987; Shamir et al., 1993) oder transformationale Führung (Bass & Stogdill, 1990; Burns, 1987) verstanden. Definiert wurde dabei die Fähigkeit der Führungskraft das Team, die Mitarbeitenden und die Follower zu begeistern und zu motivieren (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Shamir, Zakay, Breinin & Popper, 1998). Motivation und Engagement werden in Führungstheorien zu transformationaler und charismatischer Führung weitreichend diskutiert und verankert (Bass, 1985; Burns, 1987; Shamir et al., 1993). All diese Ansätze versuchen zu ergründen, wie direkte Führung zu

aussergewöhnlicher Motivation, Zufriedenheit, Vertrauen oder Leistung führt (House & Aditya, 2016). Insbesondere die Forschung der transformationalen Führung wird häufig auf das Top Level gehoben (Hunt, 1993) und zeigt, dass diese Führungsausprägung besonderen Einfluss im dynamischen Arbeitskontext zeigt. Obwohl Motivation und Engagement in der Führungsforschung bedeutende Merkmale sind (Yukl, 1998), wurde in der Führungsforschung bisher wenig Fokus daraufgelegt, welche psychologischen Prozesse und Mechanismen einen Einfluss auf das Engagement und die Motivation der Mitarbeitenden in Organisationen zeigen, um beispielsweise Veränderungsprozesse anzuregen und voranzutreiben (Kark & van Dijk, 2007). Ein wichtiger Fokus ist hierbei die persönliche Einstellung des Top Managements (Taylor, 1995).

Einstellungen zu verstehen ist nicht einfach. Mischel (1996) beschreibt, dass ein bedeutender Unterschied zwischen einer alleinigen Intention und der tatsächlichen Überzeugung und dem Willen besteht. Um ein Ziel zu fokussieren und zu erreichen, ist die Einstellung einer Person einer der wichtigsten Merkmale, um von einer Überlegung zu einem Handlungsdrang bis zu einer Aktion zu gelangen.

Unklar ist bisher, wie die Einstellung des Top Managements im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen steht. Als Einstellung kann der Selbstregulationsfokus mit den Perspektiven des Promotionsfokus (Chancenorientierung) und Präventionsfokus (Vermeidungsorientierung) betrachtet werden (Kark et al., 2007). Forschungen zeigen, dass die direkte Führung eine Wirkung auf die Einstellung der Mitarbeitenden zeigt und deren Werte und Identität (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005), nicht jedoch welche Bedeutung die Einstellung des Top Managements als Teil des Close Strategic Leadership für einen Einfluss auf Prozesse wie die New Work Transformation hat.

Daraus abgeleitet fokussiert die erste Forschungsfrage die Einstellung des Top Managements als Merkmal des Close Strategic Leadership:

***Forschungsfrage 1: Welchen Einfluss hat die persönliche Einstellung des Top Managements als Facette des Close Strategic Leadership auf New Work in Unternehmen?***

### **1.3.2 Distant Strategic Leadership: Bedeutung einer Vision des Top Managements**

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist durch die schnell verändernde Wirtschaftswelt und die vernetzte Arbeitswelt in ständiger Gefahr (Barkema et al., 2002; Bruch & Block, 2019). Erhöhte Dynamiken führen in der neuen Arbeitswelt zu neuen Arten der Zusammenarbeit (Bruch et al., 2016; Ireland & Hitt, 1999; Obmann, 2018). Die Frage ist hierbei, wie das Top Management über den Ansatz des Distant Strategic Leadership Einfluss auf die Veränderung in die neue Arbeitswelt in Organisationen nimmt. Distant Strategic Leadership beschreibt eine indirekte und distanzierte Führung über übergeordnete Ziele, Vorbildhandeln, Visionskommunikation und symbolisches Verhalten (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993; Bass, 2007; Crossan et al., 2008; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). In diesem Umbruch zeigt sich, dass Zukunftsaussichten für Unternehmen überlebenswichtig sind (Shalley, Gilson & Blum, 2009). Eine noch unbeantwortete Frage ist hierbei, wie wichtig und über welche Kanäle Distant Strategic Leadership auf New Work einzahlt.

Die inspirierende Führung gilt als Führungsverhalten, welches die Motivation von Mitarbeitenden auf eine höhere Ebene hebt und Organisationsmitglieder für das Erreichen von Gemeinschaftszielen aktiviert und mobilisiert (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Bass & Avolio, 1993). In jüngeren Forschungen wird dieses inspirierende Führungsverhalten über drei Subskalen als «*core transformational leadership*» (Podsakoff et al., 1990, S. 134) beschrieben. Es beinhaltet drei Subskalen des Transformational Leadership Inventory und beschreibt im Kern das Distant Strategic Leadership über das Vorbildhandeln des Top Managements, das Schaffen, die Vermittlung und die Kommunikation eines überzeugenden Zukunftsbildes für die Organisation sowie die Förderung der Zusammenarbeit, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen (Kark, Shamir & Chen, 2003; Podsakoff et al., 1990). Besonders im Zusammenhang mit New Work ist ein gemeinsames Zukunftsbild eine wichtige Basis, um Fortschritte in der neuen Arbeitswelt erreichen zu können (Bruch & Block, 2017). Durch eine Vision soll in erster Linie ein Gefühl in der Organisation geschaffen werden, Teil der Veränderung zu sein. Mitarbeitende sollen hierbei erkennen, dass sie ein 'Ownership' an der Vision haben und dies für die gesamte Unternehmung mittragen. Dieses Gefühl der Eigenverantwortung entsteht, indem direkt und indirekt alle Mitglieder der Organisation bei der Visionsentwicklung teilhaben können (Antonakis &

Hooijberg, 2007). Das gemeinsame Zukunftsbild gilt als Ankerpunkt und Zielsetzung für die Organisation. Aus einer strategischen Perspektive heraus müssen Unternehmen Chancen und Bedrohungen erkennen und auf diese reagieren (Antonakis & Hooijberg, 2007). New Work kann als eine Chance gesehen werden, neuartige Formen der Zusammenarbeit in der Organisation zu implementieren und durch vermehrte Flexibilität eine stärkere Dynamik in Unternehmen zu bringen. Eine solche Veränderung findet nicht zufällig statt, sondern wird durch das Top Management initiiert (Kark et al., 2003).

Distant Strategic Leadership beschreibt neben der Beeinflussung der Organisation über die inspirierenden Führungsfacetten des Top Managements, auch die distanzierte Führung über weitere Führungsebenen. Die Vision wird hierbei über Hierarchien hinweg kaskadiert (Peterson, Smith, Martorana & Owens, 2003). Das mittlere Management kann als Vermittler der Zukunftsvision auftreten (Boehm, Dwertmann, Bruch & Shamir, 2015). Wie und auf welche Weise sich dieser Effekt im Zusammenhang mit New Work zeigt, ist bisher noch unklar. Es kann jedoch angenommen werden, dass besonders dann eine Visionskaskadierung im Unternehmen entsteht und das Top Management ein starkes Distant Strategic Leadership zeigt, wenn es kollektiv-inspirierend führt. New Work betrifft die Organisation als Ganzes und beschreibt eine fundamentale Veränderung für Mitarbeitende und die zukünftigen Formen der Zusammenarbeit (Peters et al., 2014). Deshalb ist es bei dieser Veränderung besonders wichtig, dass ein klares Zukunftsbild vom Top Management in die Organisation getragen wird. Über die kollektiv-inspirierende Führung kann das Top Management diesen Prozess steuern und vorantreiben und die gesamte Organisation von dem Erreichen der Vision überzeugen. Somit ist die Frage zu stellen, wie und auf welche Weise ein inspirierendes Top Management die New Work Transformation vorantreiben kann. Wie stark kann das Top Management alleiniger Treiber der Veränderung sein oder ist es zusätzlich auf die Kaskadierung der Zukunftsvision über weitere Führungsebenen angewiesen? Bei dieser Beschreibung wird die inspirierende Führung stark mit positiven Attributen in Verbindung gesetzt (Conger, 1990). Wahre inspirierende Führungskräfte transformieren die Organisation über die Vermittlung einer überzeugenden Vision und strebsamen Zielen für die Zukunft (Bass & Steidlmeier, 1999). Was passiert jedoch, wenn das Top Management keine positive Einstellung zu New Work zeigt? Um dies genauer zu betrachten wird Distant Strategic Leadership nicht allein unter dem Aspekt betrachtet, wie das kollektiv-inspirierende Führungsverhalten mit der Kaskadierung der

Zukunftsvision für die neue Arbeitswelt zusammenhängt, sondern darüber hinaus kritisch hinterfragt, welcher weitergehende Wirkung das Top Management auf die Visionskaskadierung in der New Work Transformation hat.

Daraus abgeleitet fokussiert die zweite Forschungsfrage die inspirierende Führung des Top Managements als Kern des Distant Strategic Leadership:

***Forschungsfrage 2:** Welchen Einfluss zeigt Distant Strategic Leadership über das kollektiv-inspirierende Führungsverhalten des Top Managements mit Berücksichtigung der Kaskadierung einer Vision auf New Work in Unternehmen?*

### **1.3.3 Strategic Leadership über Systeme: Bedeutung von Struktur, Strategie und Führung für die Unternehmensleistung**

Die Makroperspektive des Strategic Leadership stellt den Dreiklang der distanzierten strategischen Führung über Systeme dar. Dieser Dreiklang beschreibt eine Führung des Top Managements über Managementsysteme, mit welchen Mitarbeitende und Führungskräfte täglich konfrontiert sind. Diese geben eine Orientierung, beispielsweise über die Strukturen in denen gearbeitet wird oder über die Strategie, welche Ziele formuliert (Boal & Hooijberg, 2000). Das Top Management orchestriert und kreiert also einen Kontext, in welchem sich Organisationsmitglieder wiederfinden (Hart & Quinn, 2016). Der Kontext des Strategic Leadership über Systeme wird aber auch über Kultur, die Prägung vom Führungsklima im Unternehmen und Managementsysteme wie Anreizsysteme, Schulungsprogramme oder Kompetenzprofile erreicht (Boal & Hooijberg, 2000), da diese einen direkten Einfluss auf die Verhaltensweisen von Mitarbeitenden und Führungskräfte haben (Bowers & Seashore, 1966; Burgelman, 1983). Bei dem Strategic Leadership über Systeme wird im Grunde auf eine strategische Führungsaufgabe konzentriert, welche sich auf einer Ebene befindet, welche von persönlichen Faktoren losgekoppelt ist (anders als bei dem Close und Distant Strategic Leadership). Hauptfokus sind Elemente wie Strategie, Struktur, Kultur, Regeln und Verfahren in der Organisation (Crossan et al., 2008; Hooijberg, 2007; Vera & Crossan, 2004).

Studien haben bereits gezeigt, dass es sehr wichtig ist, dass Kontextfaktoren wie Strategie und Struktur mit den Zielen der Organisation übereinstimmen müssen (Boal & Hooijberg, 2000; Hooijberg, 2007). Hierzu gehört auch, dass Führungskräfte in dieser

Perspektive keine passiven Empfänger von Veränderung sind, sondern den Wandel dominierend beeinflussen können, sodass das Führungsklima eine weitere wichtige Perspektive darstellt. Auch wenn die einzelnen Perspektiven des Strategic Leadership über Systeme bereits weitreichend erforscht sind, fehlt eine Ganzheitlichkeit, die aufzeigt, wie diese Systeme in ihrer Gemeinsamkeit von Bedeutung für die Leistungsfähigkeit in einer Veränderung, wie der New Work Transformation, sind. Auch Finkelstein & Hambrick (1996) wünschen sich mehr Forschung mit Blick auf eine strategische Ausrichtung von Systemen in Organisationen. Bruch et al. (2016) und Bruch & Schuler (2017) beschreiben erstmals Erfolgsfaktoren, welche unabdingbar für den Erfolg von Unternehmen in der neuen Arbeitswelt sind. Erfolg wird hierbei über unterschiedliche Ausprägungen betrachtet. Erfolg ist jedoch nicht mit Leistungsfähigkeit gleichgesetzt, denn der Schritt in die neue Arbeitswelt beschreibt nicht zwingend eine erhöhte Unternehmensleistung (Bruch et al., 2016). Gleichzeitig soll aber auch die Frage gestellt werden, wie das Top Management diese organisatorischen Elemente direkt beeinflussen kann, über beispielsweise Attribute des Close und des Distant Strategic Leadership.

Daraus abgeleitet fokussiert die dritte Forschungsfrage den Dreiklang des Strategic Leadership über Systeme:

***Forschungsfrage 3:** Welche Faktoren des Strategic Leadership über Systeme haben einen Einfluss auf die Unternehmensleistung im Kontext von New Work und wie kann das Top Management dies direkt beeinflussen?*

## **1.4 Struktur der Arbeit**

Angefangen mit der Einleitung und dem Aufzeigen der Relevanz des Themas dieser Dissertation sowie der Ableitung der Forschungsfragen, wird nachfolgend die übergeordnete Methodik beschrieben. In den Kapiteln 2, 3 und 4 werden die drei Forschungsfragen adressiert und untersucht. In Kapitel 2 liegt der Fokus auf dem Close Strategic Leadership und der Frage, wie das Top Management in Unternehmen über die persönliche Einstellung die New Work Transformation vorantreiben kann.

### **Kapitel 1: Einleitung**

- Relevanz und Bedeutung vom Strategic Leadership und New Work
- Facetten des Strategic Leadership
- Methodik und Aufbau der Dissertation

### **Kapitel 2-4: Perspektiven des Strategic Leadership**

- Close Strategic Leadership (Einstellung des Top Managements) als Einfluss auf New Work
- Distant Strategic Leadership (Führung über Vision) als Einfluss auf New Work
- Strategic Leadership über Systeme (Strategie, Struktur und Führungsklima) als Einfluss auf die Unternehmensleistung im New Work Kontext
- Praxisbeispiele

### **Kapitel 5: Abschliessende Diskussion und Implikationen für die Praxis**

- Integratives Gesamtmodell als Ergebnis der Erkenntnisse
- Implikationen für die Praxis
- Einschränkungen der Arbeit
- Abschliessendes Fazit

### **Abbildung 5: Struktur und Aufbau der Dissertation**

Das Kapitel 3 beinhaltet das Distant Strategic Leadership und beschreibt die Wichtigkeit einer Vision für die neue Arbeitswelt. In Kapitel 4 wird die Makroperspektive des Strategic Leadership eingenommen. Es werden Systeme aufgezeigt, welche für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen in der neuen Arbeitswelt besonders wichtig sind. Zusätzlich wird der Frage nachgegangen, wie das Top Management die distanzierte Führung über Systeme und Strukturen selbst beeinflussen kann. Zu Beginn eines jeden Kapitels wird die Bedeutung des Themas aufgezeigt und der theoretische sowie praktische Hintergrund dargestellt. Daraus abgeleitet werden Hypothesen gebildet, welche in einem Forschungsmodell die Fragestellung des Kapitels im Kern erfasst. Im Anschluss werden die quantitativen Ergebnisse dargestellt. Darüber hinaus werden über anwendungsorientierte Analysen die Ergebnisse nochmals über eine praxisorientierte Sicht dargestellt und vertiefend betrachtet. Das Zwischenfazit fasst die Erkenntnisse eines jeden Kapitels zusammen. Um einen Praxisübertrag zu gewährleisten, werden die Kapitel mit Praxisbeispielen angereichert. Hierbei wird ein Praxisbeispiel für das Close Strategic Leadership verwendet sowie ein weiterer Praxiscase, welcher jedoch die Perspektiven des Close, Distant und Strategic Leadership über Systeme miteinander

vereint und somit am Ende des Kapitels 4 zu finden ist. Die Praxisbeispiele verstehen sich als Best Practice und sollen aufzeigen, wie die wissenschaftlichen Erkenntnisse auch in der Praxis Bestand haben und umgesetzt werden können. In der abschliessenden Diskussion werden die Erkenntnisse nochmals zusammengefasst und in einem integrativen Gesamtmodell dargestellt sowie Implikationen für Forschung und Praxis abgeleitet. Zusätzlich werden die Einschränkungen der Dissertation beschrieben und zukünftige Impulse für die Forschung aufgezeigt.

## 1.5 Methodik

*«In many cases, the facts about what works are out there – so why don't managers use them?»*

(Pfeffer & Sutton, 2006, S. 63)

### 1.5.1 Forschungsansatz

Der Forschungsansatz der Dissertation orientiert sich an dem evidenzbasierten Management, da dieser im Zusammenhang mit dem Strategic Leadership besonders wirksam ist (Pfeffer & Sutton, 2006). *«Managers have tough jobs: Under intense pressure to make decisions with incomplete information, even the best among us make mistakes. The good news? Evidence abounds to help us make the right choices. The bad? Many of us ignore it – relying instead on outdated information or our own experiences to arrive at decisions. Some of us fall victim to hype about 'miracle' management cures, or we adopt other companies' 'best practices' without asking whether they'll work just as well for our organizations. Result? Poor-quality decisions that waste time and money (at best) and risk your company's future (at worst)»* (Pfeffer & Sutton, 2006, S. 62). Der Forschungsansatz des evidenzbasierten Managements kann diese Szenarien verhindern, da der Ansatz darauf ausgerichtet ist, wissenschaftliche Erkenntnisse für die organisationale Praxis aufzuzeigen (Rousseau, 2006). Wissenschaftliche Erkenntnisse werden hierbei in praxisorientierte Prinzipien übersetzt. Die Dissertation wird durch den Ansatz des evidenzbasierten Managements aus wissenschaftlichen Modellen, praktische Implikationen für Unternehmen und das strategische Management ableiten. Um diesen Ansatz zu stärken, wird ein Mixed-Methods-Design verwendet. Forscher suchen besonders in der Führungsforschung und im Bereich des Strategic Leadership eine stärkere Verwendung von Mixed-Methods-Designs (Barkema et al., 2002). Quantitative

---

Ansätze haben die Führungsforschung in den letzten 100 Jahren dominiert, aber es wird zunehmend auf qualitative Forschung geachtet, die in quantitative Ansätze integriert werden sollten (Ireland & Hitt, 1999). Das Ziel des evidenzbasierten Managements in Kombination mit quantitativer Forschung sowie qualitativen Ansätzen ist es, Führungskräfte darin zu befähigen und zu bekräftigen neue Perspektiven auszuprobieren (Pfeffer & Sutton, 2006) und aus ihnen zu lernen, indem durch den wissenschaftlichen Ansatz quantitative Zusammenhänge beschrieben und über den qualitativen Ansatz diese in praxisrelevante Beispiele und umsetzungsorientierte Praktiken übersetzt werden (Ireland & Hitt, 1999).

### **1.5.2 Daten und Vorgehen quantitativer Analysen**

Die Erhebung der Daten erfolgte über eine Benchmarking-Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Heike Bruch. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von März 2017 bis November 2017. Unternehmen mussten eine Mindestgrösse von 12 Personen aufweisen, um an der Benchmarking-Studie teilzunehmen. Hauptstandort der Unternehmen war Deutschland. Die Unternehmen erhielten nach Teilnahme an der Studie einen Benchmarking-Bericht, in welchem kulturelle Erfolgsfaktoren des Unternehmens mit externen Durchschnittswerten verglichen wurden. Auf dieser Basis wurden Handlungsempfehlungen für die Organisation abgeleitet, welche den Unternehmen individuelle Hilfestellung bieten sollten, um die interne Personalarbeit weiterentwickeln zu können. Die Studie wurde in einem Split-Sample-Design aufgebaut, um den Common Source Bias zu vermeiden (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Hierbei erhielten die Mitarbeitenden eine E-Mail mit einem Link zur Onlinebefragung, welche über das Unternehmen intern verteilt wurde. Beim Anklicken des Links wurden die Mitarbeitenden automatisch einer von drei unterschiedlichen Fragebogenversionen zugeteilt. Der Personalleiter sowie die Geschäftsführung des Unternehmens erhielten einen gesonderten Fragebogen. Diese Fragebögen enthielten neben Informationen zu der Geschäftsleitung und dem HR-Management auch generelle organisationale Kennzahlen und Informationen über die Grösse, die Branche und den Wettbewerb im Umfeld des teilnehmenden Unternehmens.

Die verwendete Stichprobe umfasst 69 Unternehmen. Das kleinste Unternehmen hatte 20 und das grösste Unternehmen 5000 Mitarbeitende, im Durchschnitt beschäftigten die

Unternehmen 202 Mitarbeitende ( $SD = 304.5$ ). Die Unternehmen kommen zu 28.5% aus dem produzierenden Gewerbe, zu 14.0% aus dem Handel, zu 48.7% aus der Dienstleistungsbranche und zu 8.8% aus der Finanzbranche. Der durchschnittliche Rücklauf beträgt 69.3% ( $SD = 17.5$ ). Das Durchschnittsalter liegt bei 38.0 Jahren ( $SD = 3.9$ ) und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei 7.1 Jahren. 48.0% der Befragten sind weiblich und 52.0% männlich.

Insgesamt nahmen darüber hinaus 132 Personen aus dem Top Management an der Befragung teil und füllten den Fragebogen für die Geschäftsleitung der Unternehmen aus. 92.5% des Top Managements ist männlich und 7.5% weiblich. Das Durchschnittsalter beträgt 49.8 Jahre ( $SD = 7.8$ ) und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit des Top Managements liegt bei 15.5 Jahren ( $SD = 9.8$ ), wobei die durchschnittliche Zeit der Position in der Geschäftsführung im Mittel bei 10.2 Jahren liegt ( $SD = 8.7$ ).

Alle Daten wurden auf der individuellen Ebene erhoben und für die Untersuchungen in dieser Dissertation auf organisationale Ebene aggregiert. Um diese Aggregation zu rechtfertigen, wird eine Übereinstimmung zwischen den Antworten der Individuen und der Organisation verlangt. Diese Übereinstimmung wird auch Interrater Agreement genannt. Um dies zu überprüfen, wurden der Intra-Klassen-Korrelationskoeffizient ( $ICC_1$ ,  $ICC_2$ ) nach Bliese (2016) sowie der  $r_{wg(j)}$  (James, Demaree & Wolf, 1993) bestimmt. Die ICC Indikatoren gelten als ein Mass zur Bestimmung der Beobachterübereinstimmung und setzt intervallskalierte Daten voraus. Der Ansatz basiert auf einer Varianzanalyse und wird aus Quotienten von Varianzen gebildet. Das Bestimmungsmaß sagt aus, ob Personen innerhalb der Unternehmen eine ähnliche Wahrnehmung zum befragten Konstrukt haben und sich gleichzeitig diese Wahrnehmung von anderen Unternehmen unterscheidet. Entsprechend wird eine geringe Varianz innerhalb der Antworten einer Organisation erwartet sowie eine grosse Varianz zwischen den Antworten verschiedener Organisationen (McGraw & Wong, 1996; Shrout & Fleiss, 1979). Neben dem Intra-Klassen-Korrelationskoeffizient ( $ICC_1$ ,  $ICC_2$ ) wurde auch der  $r_{wg(j)}$  nach James et al. (1993) bestimmt. Dieser Index vergleicht die Varianz der Antworten der Personen einer Organisation mit einer Varianz, welche durch einen gleich verteilten Fehler zu erwarten wäre (Biemann, Cole & Voelpel, 2012). Die verwendeten Aggregationsindizes können jeweils einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen (James, Demaree & Wolf, 1984).

Für die Interpretation der Güte der verwendeten Aggregationsindizes gibt es keinen einheitlichen Wertebereich. LeBreton & Senter (2007) empfehlen jedoch ICC<sub>1</sub> Werte > .10. Im Falle eines Unterschreitens dieser Grenze argumentieren Kunze et al. (2016), dass eine Aggregation auch in diesen Fällen möglich ist. Mit Bezugnahme von Bliese (2016) wird argumentiert, dass auch durch eine geringe Aufklärung der Varianz durch die individuelle Zugehörigkeit zu einem Unternehmen, weiterhin Effekte auf einer kollektiven Ebene vorliegen können. Bezüglich der ICC<sub>2</sub> Reliabilität, werden Werte < .40 als gering, Werte zwischen .40 bis .75 als gut und Werte > .75 als sehr gut interpretiert (Fleiss, 1986; James et al., 1984). Forscher können jedoch zeigen, dass die ICC<sub>2</sub> Reliabilität abhängig von der Stichprobengrösse steigt und sinkt. Bei grosser Fallzahl steigen die Werte an (Woehr, Loignon, Schmidt, Loughry & Ohland, 2015). Entsprechend fallen die ICC<sub>2</sub> Werte für die Aggregation von Top Management Merkmalen geringer aus, da es sich hierbei nur um eine Teilstichprobe des Unternehmens handelt, ebenso kann dies bei den Werten zum mittleren Management erwartet werden. Bezüglich des  $r_{wg(j)}$  nach James et al. (1993) werden Werte > .70 als Mindestmass für eine Aggregation diskutiert und Werte > .90 als sehr gut interpretiert (Lance, Butts & Michels, 2016).

### 1.5.3 Daten und Vorgehen für qualitative Analyse der Praxisbeispiele

Die quantitativen Analysen werden in dieser Arbeit um Praxisbeispiele ergänzt. Ziel ist, die wissenschaftlich-theoretischen Modelle über praxisnahe Beispiele zugänglich zu machen. Die praktischen Beispiele sollen Stellhebel und Massnahmen aufzeigen, welche die wissenschaftlichen Erkenntnisse in der Praxis umsetzbar machen. Praktiker können sich so erste Anhaltspunkte über die Praxisbeispiele erarbeiten.

Um dies zu gewährleisten, wurden Interviews mit Geschäftsleitungsmitgliedern, Vertretern des HR-Managements, internen Projektleitenden und Organisationsmitgliedern geführt. Je nach Perspektive des Kapitels werden unterschiedliche Sichtweisen einbezogen und mit Zitaten untermauert. Die Interviews wurden telefonisch geführt und hatten eine Länge zwischen 45 bis 90 Minuten. Der Gesprächsverlauf wurde über teilstrukturierte Interviewleitfäden gesteuert. Der Schwerpunkt wurde nach Unternehmen und Interviewpartner leicht angepasst, um den unterschiedlichen Perspektiven gerecht zu werden. Die Struktur war hierbei jedoch gleichbleibend. Anfänglich wurden Mitglieder der Geschäftsleitung, dem Top

Management sowie HR-Verantwortliche nach Entwicklung und Gestaltung von Massnahmen, Systemen oder Strategien bezüglich des Interviewthemas befragt und anschliessend vertieft. Das Hauptaugenmerk in den Interviews mit den Organisationsmitgliedern wurde auf die Stimmung in der Organisation sowie auf den Blickwinkel von Mitarbeitenden in Bezug zum Top Management gelegt. Bei einigen Unternehmen war es zudem möglich auf Daten und Aussagen aus Mitarbeiterbefragungen zurückzugreifen und die Interviews mit weiteren Perspektiven aus diesen anzureichern.

## 2 Close Strategic Leadership – New Work als Einstellung

«Opportunity doesn't knock twice.»

(Downs, 2006, S. 460)

### 2.1 Einstellungsmerkmale des Top Managements

Die Einstellung (Regulationsfokus) von Führungskräften gilt als ein Einflussfaktor, welcher über unterschiedliche Ausprägungen direkt auf das Engagement von Mitarbeitenden wirkt (Kark & van Dijk, 2007). Einstellungen sind komplex und nicht einfach zu verstehen, jedoch haben sie einen bedeutenden Einfluss auf Handlungen von Personen. Mischel (1996) beschreibt Einstellungen als *«concretely visible in the vast individual differences among people in how they formulate and strive to attain their goals in spite of the barriers along the route»* (S. 329). Einstellungen sind also personenzentrierte Unterschiede, welche sich auch darin zeigen, wie und auf welche Weise Ziele erreicht werden. Besonders im Kontext des Strategic Leadership ist diese Perspektive interessant, da das Top Management Ziele definiert und strategisch ausrichtet, um die Organisation zu bewegen (Lockwood et al., 2002). Im Kontext von Veränderungsprozessen, umfasst der Regulationsfokus die Aktivierung von kognitiven, motivationalen und emotionalen Prozessen einer Person, um ein Ziel umzusetzen oder zu erreichen (Kuhl & Fuhrmann, 1998). Der Regulationsfokus bzw. die Einstellungen von Führungskräften sind in der Managementliteratur und insbesondere in Bezug zum Strategic Leadership bisher wenig erforscht (Kark & van Dijk, 2007), obwohl es in der Führungsforschung bereits Hinweise darauf gibt, dass Einstellungsmerkmale von Top Führungskräften einen bedeutenden Einfluss auf Organisationen haben (Avolio et al., 2009).

Higgins (1998) beschreibt das Mindset bzw. die Einstellung von Personen über die Regulationsfokustheorie mithilfe von zwei grundsätzlichen Perspektiven: Die Perspektive des Promotionsfokus reguliert das Streben nach Belohnungen über eine Chancenorientierung; die Perspektive des Präventionsfokus hingegen reguliert die Vermeidung von Misserfolgen und Bestrafungen. Chancenorientierte Ziele beinhalten Hoffnungen, Wünsche und Bestrebungen, wohingegen vermeidungsorientierte Ziele darauf ausgerichtet sind Pflichten und Verantwortungen zu erfüllen (Crowe & Higgins, 1997; Kark & van Dijk, 2007). Die beiden Einstellungsmerkmale zeigen

unterschiedliche Konsequenzen in der Wahrnehmung von Individuen (Kark & van Dijk, 2007). Personen mit einer Chancenorientierung zeigen eine Wahrnehmung und ein Bestreben, welches stark auf eine Zielerreichung fokussiert ist, sind risikobereiter, zeigen sehr energiegeladene Emotionen wie Elan und Freude und suchen kreative Problemlöseprozesse (Brockner & Higgins, 2001; Crowe & Higgins, 1997). Hingegen zeigen Personen mit einem Mindset fokussiert auf die Vermeidung von Misserfolgen eine verstärkte Wahrnehmung darauf ihre Pflichten zu erfüllen, zeigen Emotionen von Ruhe, Gelassenheit, aber auch ängstlichen Zuständen und nutzen die Vermeidung einer Zielerreichung als zukünftige Strategie für Erfolge (Higgins, 1998; Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko & Roberts, 2008). Tabelle 1 zeigt eine Übersicht beider Einstellungsmerkmale mit beispielhaften Zitaten.

**Tabelle 1: Übersicht über Einstellungsmerkmale nach Downs et al. (2006, S. 460)**

<b>Mindset: Chancenorientierung</b>	<b>Mindset: Vermeidungsorientierung</b>
„Nothing ventured, nothing gained“	„Better safe than sorry“
„There are other fish in the sea“	„If you can't be good, be careful“
„Every cloud has a silver lining“	„Look before you leap“
„Opportunity doesn't knock twice“	„An ounce of prevention is better than a pound of cure“
„The ends justify the means“	„A stitch in time saves nine“

Die Gegenüberstellung zeigt deutlich, dass es sich um zwei unterschiedliche Motivationen handelt: Die Chancenorientierung (Promotionsfokus) um Veränderungen anzutreiben und die Vermeidungsorientierung (Präventionsfokus) um möglichst hohe Stabilität beizubehalten (Downs et al., 2006). Der dahinterliegende Aspekt des Vermeidungsfokus ist insbesondere die Aufrechterhaltung von Routinen und dem Status quo, um Sicherheit zu gewährleisten. Hingegen ist der Sinn des Chancenfokus Entwicklungen voranzutreiben, Veränderungen einzugehen und neue sowie kreative Gedanken und Verhaltensweisen auszuprobieren (Downs et al., 2006). Die Regulationsfokustheorie kann als eine der umfassendsten Motivationstheorien verstanden werden, da die beiden Einstellungsmerkmale die wichtigsten Faktoren menschlicher Motivation beinhalten (Crowe & Higgins, 1997). Es gibt bereits physiologische Forschung, bei welcher herausgefunden werden konnte, dass ein

Promotions-Mindset im Vergleich zu einem Präventions-Mindset mit unterschiedlicher Gehirnaktivität verbunden ist (Shah, Higgins & Friedman, 1998).

Die Regulationsfokustheorie «*suggests that there are different pathways to achieve different desired end states*» (Kark & van Dijk, 2007, S. 503). Einstellungsmerkmale des Top Managements wurden im Bereich des Strategic Leadership und auch im Bereich der Führungstheorie bisher wenig erforscht. Kark et al. (2007) zeigen, dass die Einstellung des Top Managements einen Einfluss auf die Motivation zu führen hat. Hierbei wirkt der Promotionsfokus direkt auf die Führungsmotivation, wohingegen der Präventionsfokus als Blockade für tatsächliches Führungsverhalten gilt. Weitere Forschungen zeigen unterschiedliche Entscheidungs- oder Informationsverarbeitungsprozesse je nach Einstellung der Führungskraft (Downs et al., 2006). Da auch Strategic Leadership nach «*desired end states*» (Kark & van Dijk, 2007, S. 503) strebt, ermöglicht die Regulationsfokustheorie zwei interessante Sichtweisen, um einen tieferen Blick in das Close Strategic Leadership aufzuzeigen.

Abgesehen von dem Einfluss, welchen Führungskräfte auf die Motivation ihrer direkten Mitarbeitenden haben, ist ein wichtiger Aspekt, besonders auf Ebene des Top Managements, dass Strategic Leader eine sehr starke Wirkung auf ganze Gruppen und die ganze Organisation haben (Kark & van Dijk, 2007). Die Führungsforschung berücksichtigt häufig die individuelle Leader-Follower-Interaktion, ohne den Effekt auf die Organisation zu berücksichtigen (Yukl, 1998). Strategic Leadership zeichnet sich trotz der Perspektive des Close Strategic Leadership und der starken direkten Führungsinteraktion darin aus, dass das Top Management Verhaltensweisen zeigt, welche Kark & van Dijk (2007) als «*'ambient' behaviors*» (S. 512) beschreiben. Damit sind Verhaltensweisen der Führung gemeint, die ganze Gruppen oder die gesamte Organisation ansprechen. Das Top Management gilt als Führungsebene zur Beeinflussung ganzer Unternehmen, weshalb zu erwarten ist, dass auch die Einstellung des Top Managements eine Wirkung auf Organisationsebene zeigt und in dem Kontext einer organisationalen Veränderung wie der New Work Transformation, insbesondere auf der aggregierten Ebene, von Interesse ist. Zusätzlich ist nur auf einer aggregierten Ebene herauszufinden, wie Ergebnisse und Effekte auf der Organisationsebene erzielt werden (Kark et al., 2007). Erste Hinweise für den Effekt der Einstellung von Führungskräften zeigen sich in der Regulationsfokustheorie und entsprechender Forschung. Beispielsweise untersuchten Levine, Higgins & Choi (2000), wie sich

konservativ versus risikoreich eingestellte Gruppen von Personen bei strategischen Entscheidungen entwickeln. Sie konnten zeigen, dass die Einstellung einen Einfluss auf die Strategieorientierung von Gruppen hatte. Dies deutet darauf hin, dass der Regulationsfokus nicht nur auf der individuellen Ebene einen Effekt zeigt, sondern auch auf übergeordneter Ebene. Obwohl die Einstellung des Top Managements ein psychologisches und charakteristisches Merkmal ist, wird in dieser Arbeit die Annahme getroffen, dass Merkmale des Top Managements eine organisatorische Veränderung auslösen können, besonders, da das Top Management als führende Gruppe und repräsentative Charaktere der Organisation gelten und somit eine Identität und Einheit der Unternehmen verkörpern (Shamir et al., 1998). Auf dem Top Level kann deshalb davon ausgegangen werden, dass die persönliche Einstellung nicht nur eine begrenzte Anzahl an Personen beeinflusst, sondern die Organisation als Ganzes (Kark & van Dijk, 2007). Besonders das Top Management kann über den Ansatz des Strategic Leadership einer gesamten Gruppe oder einem Unternehmen eine Orientierung durch die persönliche Einstellung geben (Kark & van Dijk, 2007). Beispielsweise gibt es bereits erste Hinweise verschiedener Forschergruppen, dass die Persönlichkeit von Top Führungskräften eine wichtige Rolle für Dynamiken in Organisationen spielt (Hambrick, 1989, 2007). Persönlichkeit vom Top Management wird als ein Aspekt gesehen, welcher stark zur Organisation durchdringt. Beispielsweise zeigen depressive Führungskräfte einen Einfluss darauf, wie stark eine Kultur der Hilflosigkeit in der Organisation entsteht (Miller & Toulouse, 1986; De Vries & Balazs, 2016; De Vries, Miller & Noël, 2016). Somit kann davon ausgegangen werden, dass auch die Einstellung der Top Führung einen Einfluss auf die gesamte Organisation ausübt und nicht nur auf die direkten Anhänger. Entsprechend ist auch davon auszugehen, dass eine positiv gerichtete Einstellung des Top Managements über eine Chancenorientierung eine andere Wirkung zeigt als eine vermeidungsorientierte Einstellung (Kark & van Dijk, 2007).

## **2.2 Chancen- und Vermeidungsorientierung des Top Managements**

Dass das Top Management auf Grundlage seiner eigenen Einstellungen handelt, ist durchaus nachvollziehbar. Top Führungskräfte sind täglich umgeben von Mehrdeutigkeit, Komplexität und Informationsüberflutung. In dem Umfeld voller Überreizung, ist es für das Top Management schwierig alles wahrzunehmen und zu

erfassen, auch weil Informationen häufig sehr vage oder widersprüchlich sind (Carpenter & Fredrickson, 2001). Auch New Work kann für Unternehmen und die Geschäftsführung eine Veränderung voller Unsicherheiten, Komplexität und Unvorhersehbarkeit sein. Besonders bei solchen Umständen wird der persönliche Bezugsrahmen des Entscheidungsträgers, wie die persönliche Einstellung, und nicht die objektiven Merkmale der Situation, zur Grundlage des Handelns (Mischel, 1996). Gerade aufgrund der Vielzahl an Aktivitäten und Handlungsoptionen der strategischen Führung sowie der Mehrdeutigkeit und Überfrachtung der Informationen, mit denen Top Führungskräfte konfrontiert sind, ist es von entscheidender Bedeutung zu untersuchen, wie Top Führungskräfte die Form und das Schicksal ihrer Organisationen beeinflussen. Letztendlich haben Präferenzen, Einstellungen und Erfahrungen vom Top Management einen grossen Einfluss darauf, was mit ihren Unternehmen geschieht (Downs et al., 2006).

Der Chancenfokus gilt als Einstellung, welche eine Aktivierung von Enthusiasmus, Eifer und Speed in der Organisation aufbaut, wohingegen die Vermeidungseinstellung zu einer Aktivierung von Wachsamkeit und Beharrlichkeit in der Organisation führt (Downs et al., 2006; Taylor, 1995). Bruch & Block (2017) zeigen, dass sich die Geschäftsführung von Unternehmen der New Work Transformation in Persönlichkeit, Haltung und Kompetenzen unterscheidet, je nach Grad des Fortschritts der Organisation in der New Work Transformation. Beispielsweise können sie zeigen, dass 75% des Top Managements in Vorreiter-Unternehmen der New Work Transformation (Unternehmen, welche sich als stark fortgeschritten in der Etablierung neuer Arbeitsformen wahrnehmen) einen Chancenfokus haben, wohingegen 54% der Geschäftsführung in Nachzügler-Unternehmen der New Work Transformation (Unternehmen, welche sich als nicht weit fortgeschritten in der Etablierung von neuen Arbeitsformen wahrnehmen) einen Fokus zur Misserfolgsvermeidung aufzeigen.

Ein Hauptgrund für das Scheitern von Change-Prozessen oder dem fehlenden Fortschritt in Veränderungen ist häufig ein Missverhältnis zwischen der strategischen Orientierung und der Einstellung von Top Führungskräften sowie den Anforderungen an den Veränderungsprozess aus externer sowie interner Sicht (Sastry, 1997). Unsicherheiten, welche durch Veränderungsprozesse in die Organisation strahlen, sind eine Herausforderung für das Top Management. Die New Work Transformation kann als ein solcher Veränderungsprozess verstanden werden. Denn durch den Wandel in die neue

Arbeitswelt verändern sich Geschwindigkeit und Dynamiken in der Organisation (Bruch & Block, 2019). Auch geht mit New Work eine Veränderung einher, die Flexibilität erhöht und enge Kontrolle nimmt. Dies ist für Führungskräfte häufig eine schwierige Veränderung, die mit dem Gefühl des Machtverlustes einhergeht (Peters et al., 2014; Waldman et al., 2004). Unsicherheiten, welche durch New Work auftreten, sind somit nicht allein eine Charakterisierung und Objektivierung eines Phänomens der neuen Arbeitswelt, sondern vor allem ein Phänomen, welches sich nach Wahrnehmung von Personen definiert und verändert (Milliken, 1987). «*Uncertainty can be defined in terms of an individual's perceived inability to understand the direction in which an environment might be changing, the potential impact of those changes on that individual's organization, and whether or not particular responses to the environment might be successful*» (Waldman et al., 2001, S. 136). Forschungen konnten bereits zeigen, dass Top Führungskräfte auch in risikoreichen Veränderungsprozessen Fortschritte erreichen konnten, indem sie Möglichkeiten für zukünftigen Erfolg in den Vordergrund stellten (Bass, 1985). Es wird angenommen, dass insbesondere in unsicheren Change-Prozessen und unsicheren Zukunftsaussichten das Top Management einen besonderen Einfluss auf den Fortschritt hat, wenn sie ihre Einstellung verdeutlichen und in die Organisation tragen (Waldman et al., 2001).

Wie oben beschrieben, ist New Work eine Veränderung, welche im Gegensatz zu den industriellen Veränderungen und technischen Einführungen den Menschen in den Vordergrund rücken lässt. Die gesamte Organisation ist von dieser Veränderung durch neue Formen der Zusammenarbeit betroffen (Downs et al., 2006; Peters et al., 2014). Dadurch ist eine besonders starke strategische Führung wichtig, welche eine klare Einstellung zu den Veränderungsprozessen zeigt und auch verdeutlicht, dass die Mitarbeitenden und Teams durch die neue Arbeitswelt unterstützt und weiterentwickelt werden. Eine positive Einstellung des Top Managements, ausgezeichnet durch eine in die Organisation getragene Chancenorientierung, würde den Mitarbeitenden die zukünftigen Möglichkeiten, Vorteile und Erfolge durch New Work aufzeigen. Daraus wird abgeleitet:

***Hypothese 1a:*** *Die Chancenorientierung des Top Managements hat einen positiven direkten Zusammenhang zu New Work.*

Eine Vermeidungseinstellung des Top Managements führt Unternehmen in Routinen und Stabilität (Kark & van Dijk, 2007). New Work beschreibt jedoch eine Veränderung,

welche durch erhöhte Dynamik und Flexibilität ein mögliches Risiko für Unternehmen birgt und bestehende Strukturen aufbricht (Peters et al., 2014). Bereits Bruch & Block (2017) beschreiben, dass nur positiv ausgerichtete Merkmale der Geschäftsführung zu Fortschritten in der New Work Transformation führen. Hingegen kann davon ausgegangen werden, dass eine Vermeidungsorientierung des Top Managements dazu führt, dass sich Unternehmen in der New Work Transformation nicht weiterentwickeln. Davon ausgehend wird postuliert:

***Hypothese 2a:** Die Vermeidungsorientierung des Top Managements hat einen negativen direkten Zusammenhang zu New Work.*

### **2.3 Organisationale Energie als Spiegel der Einstellung des Top Managements**

Der Fortschritt im Veränderungsprozess von New Work hängt damit zusammen, wie sich die Organisation und damit jeder einzelne Mitarbeitende verändert. Anders als bei Veränderungsprozessen, die sehr technologiegetrieben sind, hängt der Fortschritt des Wandels besonders stark davon ab, wie die Organisationsmitglieder die Veränderung annehmen und selbst umsetzen (Gill, 2002; Peters et al., 2014). Hierbei ist es wichtig, dass das Top Management die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich verändern zu wollen, mit ihrer Einstellung beeinflussen (Heckhausen & Dweck, 1998). Es zeigt sich, dass organisationale Veränderungen dann vorangetrieben werden, wenn die Mitarbeitenden von der Veränderung überzeugt sind, die Absichten des Top Managements kennen und selbst eine positive Einstellung zu dem Wandel haben. Auch zeigt sich, dass die Veränderungsbereitschaft von Organisationsmitgliedern durch persönliche Interaktion und direkte soziale Beeinflussung durch Führungskräfte verstärkt wird (Armenakis, Harris & Mossholder, 2016).

Wie bereits beschrieben, hat das Top Management mit seinen persönlichkeitsbezogenen Attributen und Merkmalen einen Einfluss auf die Organisation (Kark & van Dijk, 2007). Ein weiterer wichtiger Mechanismus, durch den das Strategic Leadership die Motivation auf Gruppenebene beeinflussen kann, sind emotionale Ansteckungsprozesse. Verschiedene Forscher haben beschrieben, wie Führungskräfte durch die Schaffung einer emotionalen Stimmung und Umgebung Organisationen beeinflussen können (Ashkanasy & Dasborough, 2003; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Frederickson

et al. (2003) weisen darauf hin, dass Führungskräfte durch ihre Machtpositionen und ihre geäußerten Emotionen besonders ansteckend sein können.

Die organisationale Energie gilt als ansteckender organisational-emotionaler Zustand. Die organisationale Energie ist ein Konzept, welches zeigt, inwieweit Unternehmen ihr Potenzial zur Erreichung von Zielen aktiviert haben und nutzen (Bruch & Goshal, 2003), und gilt als wichtiger Indikator dafür, ob Organisationen in eine Stagnation geraten oder voller Tatendrang ein Veränderungsziel anstreben (Bruch & Vogel, 2011). Organisationale Energie beschreibt hierbei das kognitive (Kenntnis über das zu erreichende Ziel), emotionale (Überzeugung das Ziel erreichen zu wollen) und handlungsgerichtete (Aktivierung der Handlung ausgerichtet auf ein Ziel) Potenzial zur Zielerreichung von Organisationen (Bruch & Vogel, 2011). Führungskräfte haben durch ihr direktes Führungsverhalten, ihre Interaktion und Äusserungen einen starken Einfluss auf die Energie der Mitarbeitenden, indem sie ihre Intentionen und Überzeugungen übertragen (Eisenbach, Watson & Pillai, 1999; Gill, 2002; Nadler & Tushman, 1990). Beispielsweise zeigen Kavanagh et al. (2006), dass Veränderungen über die Führung vorangetrieben werden, indem Strategie und Ziele kommuniziert und transparent aufgezeigt und emotionale Ansteckungsprozesse gefördert werden (Fredrickson et al., 2003). Führungskräfte, welche in Veränderungsprozessen ungeschult sind, gelten als Barriere für Veränderungsprozesse, da sie entweder wenig führen oder Handlungen zeigen, welche nicht eindeutig sind (Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

Im Bereich des Close Strategic Leadership beschreibt die Regulationsfokustheorie die Einstellungsmerkmale vom Top Management. In Bezug zu New Work stellt sich die Frage, wie diese durch unterschiedliche Einstellungsmerkmale vorangetrieben wird. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein Change-Prozess wie die New Work Transformation in einem Vakuum stattfindet (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass die Organisation für einen solchen Prozess emotional angesteckt werden muss. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Einstellung des Top Managements einen Einfluss auf die organisationale Energie im Unternehmen hat, welche den Veränderungsprozess trägt (siehe Abbildung 6).



**Abbildung 6: Kernmodell zur Perspektive des Close Strategic Leadership**

Im Zusammenhang mit der Einstellung des Top Managements stellt sich hierbei die Frage, ob ein chancenorientiertes Top Managements eine andere Wirkung auf die organisationale Energie und New Work zeigt, als ein Strategic Leadership, welches vermeidungsorientiert ist.

### **2.3.1 Produktive Energie in der New Work Transformation**

Die produktive Energie ist ein Energiezustand der organisationalen Energie, welcher sich über eine hohe Aktivität und positive Qualität auszeichnet. Dieser Zustand zeigt sich in sehr intensiven Emotionen wie Enthusiasmus und Elan, Stolz und einem enormen Zielfokus in Organisationen und gilt als stark ansteckend (Bruch & Goshal, 2003; Bruch & Vogel, 2011). Produktive Energie ist ein wünschenswerter Zustand in Unternehmen, welcher über Begeisterung und Leidenschaft Veränderungs- aber auch Innovationsprozesse vorantreiben kann (Bruch, Körner & Stephan, 2012). In der Führungsforschung zeigt sich, dass die direkte Führung einen Einfluss auf Kreativität und Motivation der Mitarbeitenden hat. Die Perspektiven beziehen sich zumeist auf die transformationale Führung (Barrick et al., 2015; Hoon Song, Kolb, Hee Lee & Kyoung Kim, 2012; Zhang & Bartol, 2010) und die charismatische Führung (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Nadler & Tushman, 1990; Shamir et al., 1998) und zu Teilen bereits auf die Perspektive des Strategic Leadership (Waldman et al., 2004). Auch zeigt sich, dass die Einstellung von Führungskräften einen Einfluss auf die Ausprägung der direkten Führung hat und sich eine chancenorientierte Einstellung in höherer transformationaler Führung zeigt und dies wiederum auf das Engagement der Mitarbeitenden wirkt (Hamstra, Sassenberg, van Yperen & Wisse, 2014).

Viele Studien haben emotionale Ansteckungsprozesse untersucht, welche von Führungskräften auf Gruppen oder ganze Organisationen übertragen wurden (Neubert et al., 2008). Dies impliziert, dass Führungskräfte mit einer Chancenorientierung besonders positive Emotionen zeigen und in die Unternehmen tragen und dadurch emotionale Ansteckungseffekte erzeugen. Ein Top Management mit einem Promotionsfokus unterstützt organisationale Ziele durch einen klaren Rahmen, beispielsweise über zukünftige Möglichkeiten, welche es zu erreichen gilt, oder Neuerungen, welche für die Organisationsmitglieder von positiven Nutzen sind (Hickman, 1998; Higgins, 1998). Zusätzlich kann eine emotionale Ansteckung dadurch entstehen, dass über den Promotionsfokus der Arbeitskontext weiter geschärft wird.

Besonders in der New Work Transformation erscheint dies sehr sinnvoll. Hierbei zeigt ein chancenorientiertes Top Management die Vorteile der neuen Arbeitswelt für das Unternehmen auf und beschreibt zusätzlich Entwicklungsmöglichkeiten sowie Unterstützungsangebote für die Mitarbeitenden in der Veränderung. Auch können innovative Ideen wertgeschätzt werden oder die Loyalität der Mitarbeitenden den Veränderungsprozess tragen, wodurch sich emotionale und motivationale Ansteckungen in der Organisation noch schneller verbreiten (Neubert et al., 2008; De Vries et al., 2016).

Wie bereits postuliert, wird davon ausgegangen, dass ein chancenorientiertes Top Management positiv mit New Work zusammenhängt. Hierbei wird die Veränderung jedoch auch von der Organisation getragen und besonders von dieser vorangetrieben. Es zeigt sich, dass ein Promotionsfokus dazu führt, langfristig zu denken und das Big Picture der Zukunft zu sehen (Trope & Liberman, 2010). Zudem führt eine Chancenorientierung zu einem Optimismus in Organisationen (Hazlett, Molden & Sackett, 2011; Higgins, Roney, Crowe & Hymes, 1994) und positiven Stimmungsbildern wie Zufriedenheit, Commitment und Motivation (Sassenberg, Ellemers & Scheepers, 2012). Die Risikobereitschaft nimmt zu (Hamstra, Bolderdijk & Veldstra, 2011) sowie der Wunsch nach Fortschritt (Higgins, 1998). Denn eine Chancenorientierung hat ein grösseres Verlangen und Streben nach Veränderung als nach Stabilität (Liberman, Idson, Camacho & Higgins, 1999) und zeigt Zusammenhänge mit Kreativität und Innovationskraft (Friedman & Förster, 2001).

Ein chancenorientiertes Strategic Leadership kann somit in der Organisation eine Begeisterung und Motivation für New Work über die produktive Energie auslösen. Produktive Energie gilt als unabdingbar, wenn es darum geht, Veränderungsprozesse voranzutreiben und Innovationen zu fördern (Bruch & Vogel, 2011). Der Promotionsfokus des Top Management kann helfen, Ängste abzubauen und Risiken einzugehen (Downs, 2006). Positive Beispiele können hierbei helfen, in der Organisation eine Begeisterung für den Wandel auszulösen (Bruch & Vogel, 2011). Daraus wird abgeleitet:

***Hypothese 1b:*** *Die Chancenorientierung des Top Managements hat einen indirekten positiven Zusammenhang zu New Work, mediiert über die produktive Energie in Organisationen.*

### 2.3.2 Resignative Trägheit in der New Work Transformation

Unsichere und riskante Veränderungen im Umfeld von Organisationen, bei welchen falsche Entscheidungen zu ernsthaften Schwierigkeiten führen und möglicherweise das Überleben der Organisation gefährden können, führen dazu, dass Führungskräfte ungern Entscheidungen treffen. Das Umfeld kann zu Stress und Ängsten und dem Verlust von Vertrauen in die eigenen Stärken führen (Crossan et al., 2008). Besonders in Situationen, welche mit neuen grossen Veränderungen für die gesamte Organisation zusammenhängen, ist der Einfluss vom Strategic Leadership auf die Organisation besonders stark (Bass, 1985, 1986). So sollten Top Führungskräfte in unsicheren Situationen durch die direkte Interaktion, ihre Persönlichkeit und ihr Verhalten theoretisch mehr Einfluss auf ihre Organisation haben (Trice & Beyer, 1986).

Ein vermeidungsorientiertes Top Management zeigt sich in einem solchen unsicheren Kontext, wie New Work, vor allem durch kurzfristige Pläne und das Verlieren im Detail (Higgins, 1998). Die Vermeidungsorientierung führt dazu, dass das Strategic Leadership auf bereits bekannte Phänomene und Situationen ausgerichtet ist (Trope & Liberman, 2010). New Work ist jedoch eine Veränderung, welche möglicherweise wenig bekannt ist. Eine vermeidungsorientierte Einstellung führt in diesem Kontext dazu, dass das Top Management Fehler und negative Ergebnisse durch die Einführung neuer Arbeitsformen verhindern möchte (Crowe & Higgins, 1997; Higgins et al., 1994). Der Fokus liegt auf der Aufrechterhaltung vom Status quo und somit auf der Stabilität, vor einer Veränderung (Liberman et al., 1999). Eine vermeidungsorientierte Einstellung vom Top Management zeigt sich nicht als Treiber von New Work, wenn in erster Linie Misserfolge verhindert und kein Risiko eingegangen werden soll (Bruch & Block, 2017). Es kann angenommen werden, dass dies auch in die Organisation strahlt.

Anders als bei dem Promotionsfokus ist es wahrscheinlich, dass bei einem Top Management mit Präventionsfokus andere Gruppendynamiken und Ansteckungsprozesse in der Organisation aktiviert werden, besonders dadurch, dass ein vermeidungsorientiertes Top Management mit seiner Einstellung Wert auf Tradition und Konformität legt (Neubert et al., 2008). Im Zusammenhang mit New Work erscheint es schwer, über ein vermeidungsorientiertes Top Management Fortschritte in dieser Veränderung zu machen. New Work beschreibt eine Veränderung mit erhöhter Dynamik und Flexibilität und einem Arbeitsumfeld, welches sich von der traditionellen Arbeitswelt abgrenzt (Boin & Lagadec, 2000; Bruch et al., 2016; Drucker, 1997a; Peters

et al., 2014). Durch den Wunsch und die Einstellung des Top Managements nach Stabilität statt Veränderung, ist es wahrscheinlich, dass Organisationsmitglieder tendenziell träge und gering aktive emotionale Zustände entwickeln, was über die resignative Trägheit als ein weiterer Zustand der organisationalen Energie beschrieben werden kann (Bruch & Goshal, 2003). Ein Vermeidungsfokus von Führungskräften führt zu einer Motivation bei Mitarbeitenden, die benannte Gefahr abzuwenden (Lockwood et al., 2002). Daraus kann abgeleitet werden, dass die Einstellung des Top Management, die New Work Transformation zu verhindern, die Organisation in diesem Wandel aufhält. Das Top Management führt die Organisation in einen Zustand von resignativer Trägheit, welcher als ein Energiezustand der organisationalen Energie dadurch definiert wird, dass eine emotionale Distanz und ein mentaler Rückzug im Unternehmen bestehen. Mit hohen Zuständen der resignativen Trägheit sind Change- und Innovationsprozesse kaum möglich (Bruch & Vogel, 2011) und somit auch keine Fortschritte in der New Work Transformation zu erwarten. Die Vermeidungsorientierung verhindert zusätzlich den Austausch und die Kommunikation unter Organisationsmitgliedern (Crowe & Higgins, 1997), was jedoch in der neuen Arbeitswelt sehr wichtig ist (Brenscheidt et al., 2012; Bruch et al., 2016; Drucker, 1997a; Lipnack & Stamps, 1999). Zusätzlich zeigt sich, dass das Fehlen einer positiven und klaren Perspektive zu einer hohen resignativen Trägheit in Unternehmen führt (Bruch & Vogel, 2011). Eine vermeidungsorientierte Einstellung des Top Managements zeigt keinen positiven Zielfokus in Richtung New Work (Bruch & Block, 2017). Dies führt dazu, dass die Organisation die Veränderung nicht tragen will. Die Motivation wird vom Top Management in der Aufrechterhaltung des Status quo und einer Stabilität des Unternehmens ausgerichtet (Downs, 2006), sodass sich in der Organisation ein Zustand von Trägheit und Müdigkeit ausbreitet, welcher New Work aufhält. Daraus wird abgeleitet:

***Hypothese 2b:** Die Vermeidungsorientierung des Top Managements hat einen indirekten negativen Zusammenhang zu New Work, mediiert über die resignative Trägheit in Organisationen.*

## **2.4 Messung und Analyse**

Folgend werden die Skalen und die Analyse für das Forschungsmodell dargestellt und beschrieben:

***Einstellung (Regulationsfokus) des Top Managements: Chancen- und Vermeidungsorientierung (Promotions- und Präventionsfokus):***

(Chancenorientierung:  $\alpha = .85$ ,  $p < .001$ ,  $ICC_1 = .16$ ,  $ICC_2 = .53$ ,  $r_{wg(j)} = .80$  / Vermeidungsorientierung:  $\alpha = .71$ ,  $p < .001$ ,  $ICC_1 = .15$ ,  $ICC_2 = .57$ ,  $r_{wg(j)} = .89$ ). Die Einstellung des Top Managements wird über eine Selbstauskunft der befragten Geschäftsführenden mithilfe von zwei Subskalen zum Regulationsfokus mit jeweils fünf Items zur Chancen- und zur Vermeidungsorientierung nach Lockwood et al. (2002) erhoben (Beispielitem Chancenorientierung: ‘Ich konzentriere mich auf die Erfolge, die ich in der Zukunft erreichen möchte’; Beispielitem Vermeidungsorientierung: ‘Mein oberstes Ziel ist es, Misserfolge zu vermeiden’). Die 5-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*stimme überhaupt nicht zu*) bis 5 (*stimme voll und ganz zu*).

***New Work:*** ( $\alpha = .53$ ,  $p < .001$ ,  $ICC_1 = .12$ ,  $ICC_2 = .52$ ,  $r_{wg(j)} = .57$ ). Die Skala wird über acht Items erhoben, und beschreibt den Grad der Nutzung neuer Arbeitsformen der Mitarbeitenden in Organisationen. Die Skala wurde in Anlehnung an den New Work Check bestimmt. Dieser wurde am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen entwickelt (Bruch & Schuler, 2017). Der New Work Check wird als Werkzeug zur Standortbestimmung genutzt, um herausfinden, wie weit die Unternehmen in der Entwicklung zur neuen Arbeitswelt vorangeschritten sind. Hierbei wird erhoben, wie stark neue Arbeitsformen bereits in der Organisation genutzt werden. Aus der Skala kann abgeleitet werden, wie weit Unternehmen in der New Work Transformation sind. Zur optimalen Passung der Skala wurde die Skala über eine konfirmatorische Faktorenanalyse mithilfe der Statistiksoftware SPSS Amos überprüft. Hierbei wurden drei unterschiedliche Modelle getestet. Die Fit Indikatoren werden von Beauducel & Wittmann (2005) empfohlen: Das Chi-Quadrat ( $\chi^2$ ), der Comparative Fit Index (CFI), der Tucker-Lewis Index (TLI), der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) und der Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Die empfohlenen Cut-off-Werte mit Verwendung des ML-Schätzers nach Hu & Bentler (1999) liegen bei dem RMSEA  $< .06$ ; bei dem SRMR  $< .08$  und bei dem CFI sowie TLI  $> .95$ . Das Chi-Quadrat ( $\chi^2$ ) wurde herangezogen, um eine Testung alternativer Modelle auszuschliessen. Die diskriminante Validität wurde über demografische Merkmale, wie dem Geschlecht und dem Alter der Mitarbeitenden, überprüft. Es wurden ein einfaktorielles, ein zweifaktorielles und ein vierfaktorielles Modell getestet. Der beste Fit wurde von dem vierfaktoriellen Modell erwartet. Das vierfaktorielle Modell fasst jeweils zwei Items zu vier Subfaktoren zusammen. Diese Faktoren

repräsentieren die New Work Transformation über die Ortsunabhängigkeit der Arbeit (virtuelle Teamarbeit und mobiles Arbeiten), digitale Technologien bei der Arbeit (Nutzung von digitalen Technologien und Kommunikation über digitale Technologien), der Fluidität der Zusammenarbeit (fluide Teamzusammenstellungen und fluider Wechsel vom Team- oder Projektleitenden) und der Flexibilität der Arbeit (flexible Arbeitszeiten und individuelle Vereinbarungen). Die Fit Indizes zeigen gute bis sehr gute Werte für das vierfaktorielle Modell ( $\chi^2(df) = 1027.25(14)$ ;  $p = .01$ ;  $CFI = .99$ ;  $TLI = .99$ ;  $RMSEA = .01$ ;  $SRMR = .04$ ) und können als Zustimmung interpretiert werden. Um alternative Modelle auszuschliessen, wurde auch ein zweifaktorielles Modell angenommen, in welchem die beiden Subfaktoren über den Grad der Teamarbeit (virtuelle Teamarbeit, fluide Teamzusammenstellungen) und die Flexibilität der Arbeit (mobiles Arbeiten, digitale Technologien, flexible Arbeitszeiten und individuelle Vereinbarungen) beschrieben wurden. Die Fit Indizes zeigen keine optimalen Werte für das zweifaktorielle Modell ( $\chi^2(df) = 4556.46(19)$ ;  $p = .01$ ;  $CFI = .72$ ;  $TLI = .46$ ;  $RMSEA = .11$ ;  $SRMR = .19$ ). Das einfaktorielle Modell zeigt ebenfalls keinen optimalen Fit ( $\chi^2(df) = 5501.98(20)$ ;  $p = .01$ ;  $CFI = .65$ ;  $TLI = .38$ ;  $RMSEA = .12$ ;  $SRMR = .21$ ). Darüber hinaus zeigt sich, dass sich das Chi-Quadrat ( $\chi^2$ ) der alternativen Modelle signifikant vom vierfaktoriellen Modell unterscheidet: Einfaktorielles Modell ( $\Delta\chi^2(df) = 4474.73(5)$ ;  $p = .00$ ); Zweifaktorielles Modell ( $\Delta\chi^2(df) = 3529.21(6)$ ;  $p = .00$ ). Hiermit zeigt sich der beste Fit im vierfaktoriellen Modell. Somit misst die verwendete Skala die Nutzung neuer Arbeitsformen in Organisationen über die Ortsunabhängigkeit der Arbeit, die Nutzung von und Kommunikation über digitale Technologien bei der Arbeit, die Fluidität der Zusammenarbeit und die Flexibilität der Arbeit (Beispielitem: ‘Die Personen in meinem Arbeitsbereich arbeiten an verschiedenen Orten’; ‘Die Mitglieder bleiben in der Regel über einen langen Zeitraum in einer Arbeits- oder Projektgruppe’). Hierbei sind unterschiedliche Arbeitsformen berücksichtigt, welche für die neue Arbeitswelt von Bedeutung sind und die Zusammenarbeit in Unternehmen neu ausrichten (Bruch et al., 2016; Drucker, 1997a; Peters et al., 2014). Es wurden die Antworten der befragten Mitarbeitenden berücksichtigt. Die 5-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*stimme überhaupt nicht zu*) bis 5 (*stimme voll und ganz zu*).

**Produktive Energie:** ( $\alpha = .93$ ,  $p < .001$ ,  $ICC_1 = .09$ ,  $ICC_2 = .82$ ,  $r_{wg(j)} = .98$ ). Die Messung produktiver Energie erfolgte über eine Skala von 14 Items nach Bruch & Vogel (2010). Die produktive Energie besteht aus drei Subskalen zu affektiver, kognitiver und

verhaltensbezogener produktiver Energie. Die Skala wird auf Kollektivebene erhoben und von den Mitarbeitenden der befragten Organisationen beantwortet (Beispielitem: ‘Die Mitarbeitenden in meinem Arbeitsbereich sind begeistert von ihrer Arbeit’). Die 5-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*stimme überhaupt nicht zu*) bis 5 (*stimme sehr stark zu*).

**Resignative Trägheit:** ( $\alpha = .74$ ,  $p < .001$ ,  $ICC_1 = .11$ ,  $ICC_2 = .82$ ,  $r_{wg(j)} = .87$ ). Die resignative Trägheit wurde über drei Items nach einer Skalenentwicklung von Cole et al. (2005) erhoben. Die Items werden auf Kollektivebene erhoben und beschreiben den Zustand der resignativen Trägheit im Arbeitsbereich der befragten Mitarbeitenden (Beispielitem: ‘Die Mitarbeitenden in meinem Arbeitsbereich haben kein Verlangen, etwas zu bewegen’). Die 5-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*stimme überhaupt nicht zu*) bis 5 (*stimme sehr stark zu*).

**Kontrollvariablen:** Zusätzlich wurden in das Modell weitere Kontrollvariablen aufgenommen, um alternative Erklärungen ausschliessen zu können. Beispielsweise kann die *Unternehmensgrösse* einen Einfluss darauf haben, wie stark direkte Führungsbeziehungen in der Organisation wahrgenommen werden (Walter & Bruch, 2010). Dies könnte somit auch einen Einfluss zeigen, wenn es sich um die Einstellung des Top Managements im Sinne des Close Strategic Leadership handelt, da dies auch über die direkte Leader-Follower-Interaktion zum Tragen kommt (Crossan et al., 2008). Hierbei wurde die Zahl der Hierarchiestufen im Unternehmen als Indikator genutzt. Aufgrund der fehlenden Normalverteilung durch einen Kolmogoroff-Smirnoff-Test wurde die Variable log-transformiert. Zudem könnte die *Aufbauorganisation* der Unternehmen eine Erklärung sein, weshalb direkte Führungsinteraktionen besser oder schlechter funktionieren. Deshalb wurde für die divisionale und funktionale Aufbauorganisation sowie die Matrixorganisation kontrolliert. Für jede dieser drei Aufbauorganisationen wurde jeweils eine Dummy-Variable gebildet. So könnte angenommen werden, dass direkte Führungsinteraktionen durch stark hierarchisch aufgebaute Unternehmen einfacher funktionieren, da hier die Leader-Follower-Interaktionen in den meisten Fällen reglementiert sind (Dvir et al., 2002). Auch wird angenommen, dass in der neuen Arbeitswelt die Flexibilität erhöht wird und die New Work Transformation über die Abbildung einer Matrixorganisation besser funktioniert (Boin & Lagadec, 2000). Auch kann die *Umweltdynamik* einen Einfluss darauf haben, wie stark Unternehmen sich in der New Work Transformation entwickelt fühlen, da sie

beispielsweise einen starken Fokus auf den Wettbewerb haben oder sich durch Marktveränderungen in ihrer Entwicklung eingeschränkt oder bevormundet fühlen. Hierbei schätzen die Personalleiter ein, wie stark das Unternehmen von Umweltdynamiken beeinflusst wird. Die 5-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*gar nicht*) bis 5 (*sehr stark*).

Die Analyse basiert auf einer Mediationsanalyse nach Preacher & Hayes (2008). Dieses Verfahren nutzt die Bootstrapping-Methode nach Efron (1979), mit welcher durch ein computergestütztes Verfahren Standardfehler und biaskorrigierte Konfidenzintervalle geschätzt werden, wodurch neben dem totalen Effekt auch der direkte und der indirekte Effekt analysiert werden. Dieses Vorgehen nutzt die Annahme, dass ein signifikanter indirekter Effekt die einzig wichtige Voraussetzung ist, um von einer Mediationsbeziehung zu sprechen, auch wenn es keinen signifikanten direkten und totalen Effekt gibt (Preacher & Hayes, 2008; Warner, 2013). Dieses Verfahren hat sich in der aktuellen Forschungsliteratur als Ansatz zur Überprüfung eines Mediationsmodells etabliert. Die Berechnungen wurden durch die Statistiksoftware SPSS 21 durchgeführt und über das SPSS-Makro PROCESS analysiert (Hayes, 2012), welches über 5000 Bootstrap Samples ein 95% Konfidenzintervall ermittelt. Die Überprüfung des indirekten Effekts des Mediationsmodells wurde über den Effektschätzer, den Standardfehler und das biaskorrigierte Konfidenzintervall ermittelt. In dem korrigierten 95% Konfidenzintervall darf die 0 nicht enthalten sein, um von einem statistisch bedeutsamen und signifikanten Effekt zu sprechen. Der Effektschätzer kann hierbei als nicht standardisierter Regressionskoeffizient interpretiert werden. Eine vollständige Mediation liegt dann vor, wenn neben dem indirekten Effekt, kein direkter Effekt ermittelt werden kann (Zhao, Lynch & Chen, 2010).

## 2.5 Ergebnisse

*«Bad is stronger than good.»*

(Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001)

In Tabelle 2 werden die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der verwendeten Variablen für die Untersuchung dargestellt. Als Kontrollvariable wurde in das Modell die Unternehmensgröße aufgenommen und durch die Anzahl der

Hierarchieebenen exploriert. Darüber hinaus wurde die Aufbauorganisation der Unternehmen berücksichtigt. Es wurden drei Dummy-Variablen abgeleitet und überprüft, ob der Aufbau der Organisation einen Einfluss zeigt. Ebenso wie die Umweltdynamik, welche besonders im Kontext der neuen Arbeitswelt von Bedeutung sein kann.

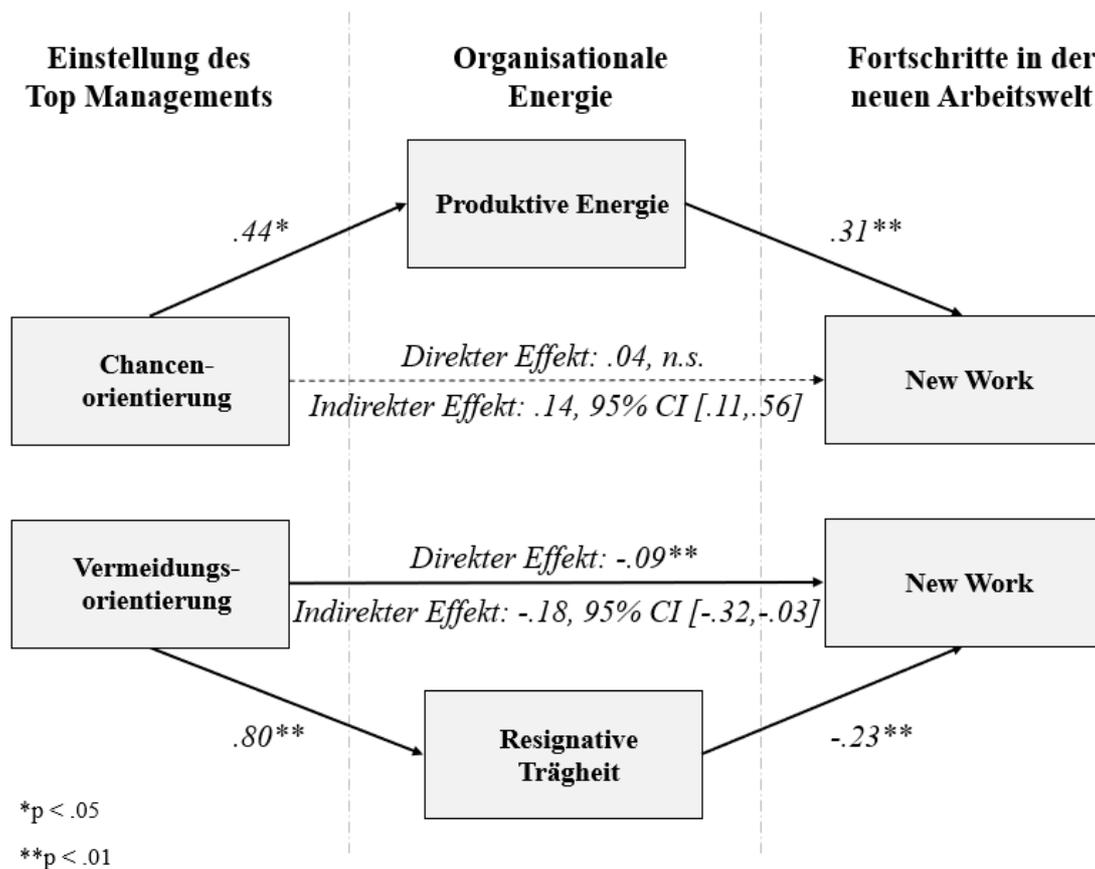
**Tabelle 2: Deskriptive Statistiken und Korrelationen zum Close Strategic Leadership**

		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Hierarchiestufen (log)	1.37	0.40	1.00									
2	Divisionale Aufbauorganisation (Dummy)	0.09	0.29	.04	1.00								
3	Funktionale Aufbauorganisation (Dummy)	0.73	0.44	.02	-.53**	1.00							
4	Matrix Aufbauorganisation (Dummy)	0.13	0.34	.03	-.12	-.65**	1.00						
5	Umweltdynamik	65.99	16.14	.03	.09	.04	.03	1.00					
6	Chancenorientierung Top Management	70.74	14.49	-.14	-.12	-.03	.18	.03	1.00				
7	Vermeidungsorientierung Top Management	49.33	7.46	.24*	.06	.15	-.16	.14	-.20*	1.00			
8	Produktive Energie	65.85	6.97	-.13	.03	-.12	.17	-.05	.29*	-.54**	1.00		
9	Resignative Trägheit	48.70	8.02	.08	-.01	.13	-.17	.16	-.28*	.73**	-.62**	1.00	
10	New Work	63.98	3.05	-.10	-.10	-.04	.13	.05	.23	-.13*	.28**	-.14**	1.00

\* p &lt; .05

\*\* p &lt; .01

In Abbildung 7 ist eine Übersicht der Ergebnisse der beiden hergeleiteten Mediationsanalysen dargestellt.



**Abbildung 7: Ergebnisse zur Wirkung der Einstellung des Top Managements**

Hierbei basiert die Überprüfung der Hypothese auf zwei Schritten. Im ersten Schritt wurden die direkten Effekte (Hypothesen 1a und 2a) überprüft. Im zweiten Schritt wurde die Mediationsanalyse überprüft und der indirekte Effekt ermittelt (Hypothesen 1b und 2b). Der totale Effekt gilt als keine Voraussetzung für eine Mediationsanalyse und wird deshalb in den Ergebnissen nicht weiter betrachtet (Warner, 2013; Zhao et al., 2010).

### 2.5.1 Chancenorientierung des Top Managements treibt New Work an

In der ersten Hypothese (Hypothese 1a) wurde abgeleitet, dass eine chancenorientierte Einstellung des Top Managements einen positiven direkten Effekt auf New Work hat. Die Überprüfung der Hypothese zeigt, dass es keinen bedeutsamen direkten Effekt zwischen der Chancenorientierung des Top Managements und New Work gibt ( $\beta = .04, 95\% BCCI [-.02, .09]$ ). Die Hypothese 1a muss deshalb verworfen werden. Der direkte Effekt gilt jedoch nicht als Voraussetzung, um eine Mediation zu zeigen. Die

Überprüfung zeigt eine vollständige Mediation über die produktive Energie (Hypothese 2b:  $\beta = .14$ , 95% BCCI [.11,.56]). Zusammenfassend zeigt sich, dass New Work bei einem chancenorientierten Top Management nicht direkt beeinflusst, sondern über die produktive Energie im Unternehmen vorangetrieben wird.

Dies bedeutet, dass eine positive Einstellung des Top Managements zur neuen Arbeitswelt keine ausreichende Strahlkraft in die Organisation hat. Jedoch ist ein positives Mindset im Sinne einer Chancenorientierung ein wichtiges Merkmal für das Top Management. Die Wirkung entsteht jedoch erst dann, wenn die Organisation durch die Chancenorientierung des Top Managements angesteckt wird und produktive Energie entwickelt. Das Top Management muss also die Einstellung nach aussen tragen und mit Elan und Überzeugung die Organisation für die neue Arbeitswelt begeistern. Wenn die Organisationsmitglieder die Zielrichtung verstehen und davon überzeugt sind, können sie ihr Handeln darauf ausrichten. Das Top Management muss somit die Organisation über eine positive Einstellung für New Work begeistern.

### **2.5.2 Vermeidungsorientierung des Top Managements hält New Work auf**

Es wurde in der Hypothese 2a postuliert, dass ein Präventionsfokus des Top Managements einen direkten negativen Effekt zu New Work zeigt. Diese Hypothese kann bestätigt werden ( $\beta = -.09$ , 95% BCCI [-.34,-.04]). Darüber hinaus wurde eine partielle Mediation über die resignative Trägheit postuliert (Hypothese 2b). Diese kann ebenfalls bestätigt werden ( $\beta = -.18$ , 95% BCCI [-.32,-.03]).

Eine Vermeidungsorientierung des Top Managements zeigt einen direkten negativen Effekt auf New Work. Darüber hinaus wird dieser Zusammenhang mediiert über die resignative Trägheit. Dies bedeutet, dass ein vermeidungsorientiertes Top Management die New Work Transformation aufhält. Dies zeigt sich zum einen über den negativen direkten Effekt und zum anderen auch über die resignative Trägheit und somit der Übertragung eines geringen Aktivitätsniveaus in Organisationen. Unternehmen mit einem vermeidungsorientierten Top Management verpassen New Work. Organisationsmitglieder entwickeln keine Überzeugung und keinen Antrieb für die neue Arbeitswelt, wenn das Top Management die Einstellung dazu nicht teilt. Somit werden Unternehmen träge und verschlafen möglicherweise die New Work Transformation.

Die Frage, weshalb eine Vermeidungsorientierung des Top Managements einen direkten Effekt auf New Work zeigt und eine Chancenorientierung nicht, kann über den *'bad is*

*stronger than good*‘-Ansatz (Baumeister et al., 2001) erklärt werden. Der Ansatz beschreibt, dass schlechte und negative Ereignisse, Aussichten oder Äusserungen eine stärkere Wirkung haben als positive Ereignisse. «*Bad emotions, bad parents, and bad feedback have more impact than good ones, and bad information is processed more thoroughly than good*» (Baumeister et al., 2001, S. 323). Negative Eindrücke oder Vorstellungen sind einfacher und schneller zu entwickeln und zudem resistenter gegenüber positiven Zukunftsbildern oder Stereotypen. Viele Untersuchungen bestätigen dieses psychologische Phänomen mit wenig Ausnahmen, sodass von einem allgemeinen Prinzip ausgegangen werden kann, welches auch im Zusammenhang mit der Einstellung von Personen Anwendung findet. Das Muster, welches auch als *‘positive-negative asymmetry effect’* (Anderson, 1965; Peeters & Czapinski, 1990) beschrieben wird, zeigt, dass negative Informationen oder Nachrichten einen stärkeren Eindruck hinterlassen, als positive Informationen, da negative Informationen anders und stärker vom Menschen verarbeitet werden (Baumeister et al., 2001). Das Muster konnte auch in Zusammenhang mit Eindrücken bestätigt werden, welche von Persönlichkeitsmerkmalen ausgehen – je nachdem, ob die Merkmale positiv oder negativ besetzt waren. Personen, welche negativ besetzte Merkmale, Charaktereigenschaften oder Einstellungen zeigten, zeigten auch einen stärkeren Eindruck und Einfluss auf die Teilnehmer (Anderson, 1965). Weitere Untersuchungen zeigen, dass Personen mit negativen Merkmalen, welche wenig positive Nachrichten äussern, einen grösseren Effekt auf das Empfinden und die Handlung von Teilnehmern hatten als Personen, welche positive Merkmale und positive Informationen verbreiteten (Baumeister et al., 2001; Birnbaum, 1974). Zusätzlich gibt es Studien, welche zeigen, dass allein schlechte Informationen eine stärkere Wirkung auf die Handlungen, Empfindungen und Intentionen von Personen haben als positive Informationen (Hodges, 1974; Zanna & Hamilton, 1972).

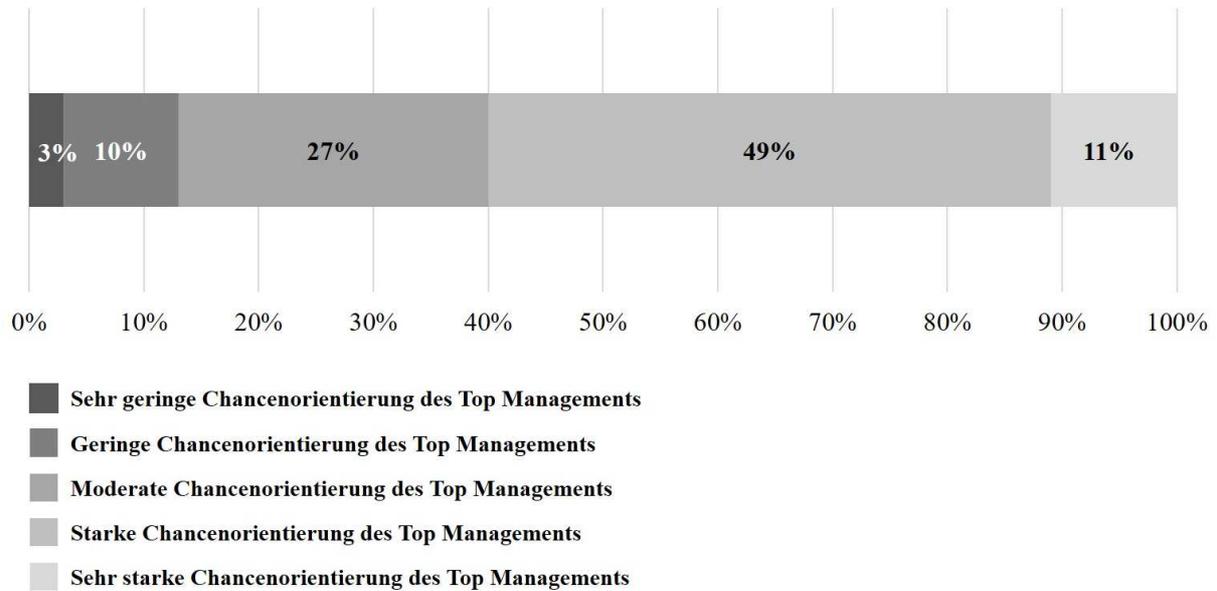
Dieser Ansatz kann als Erklärung genutzt werden, um die Ergebnisse tiefer zu begründen und zu beschreiben. Bezogen auf die Einstellung des Top Managements kann der fehlende direkte Effekt bei der Chancenorientierung darüber erklärt werden, dass eine positive Einstellung einen Einfluss auf die New Work Transformation zeigt, aber nur indirekt über emotionale Ansteckungseffekte in der Organisation vorangetrieben wird. Hingegen zeigt eine vermeidungsorientierte Einstellung in Bezug zu New Work eine stärkere Wirkung auf die Organisation. Das Top Management zeichnet durch einen Präventionsfokus keine positive Zukunft der neuen Arbeitswelt, sondern möchte den

Status quo beibehalten (Brockner & Higgins, 2001). Dies bedeutet nicht zwingend, dass negative Botschaften in die Organisation getragen werden, jedoch beschreibt eine vermeidungsorientierte Einstellung des Top Managements, dass Veränderungen möglichst nicht vorangetrieben werden (Neubert et al., 2008). Diese Einstellung kann im Vergleich zu einem chancenorientierten Fokus als negatives Zukunftsbild bezüglich einer neuen Arbeitswelt interpretiert werden. Auf dieser Grundlage kann angenommen werden, dass sich deshalb ein stärkerer und direkter Effekt auf die New Work Transformation zeigt, wenn das Top Management eine vermeidungsorientierte Einstellung hat.

## **2.6 Anwendungsorientierte Analysen**

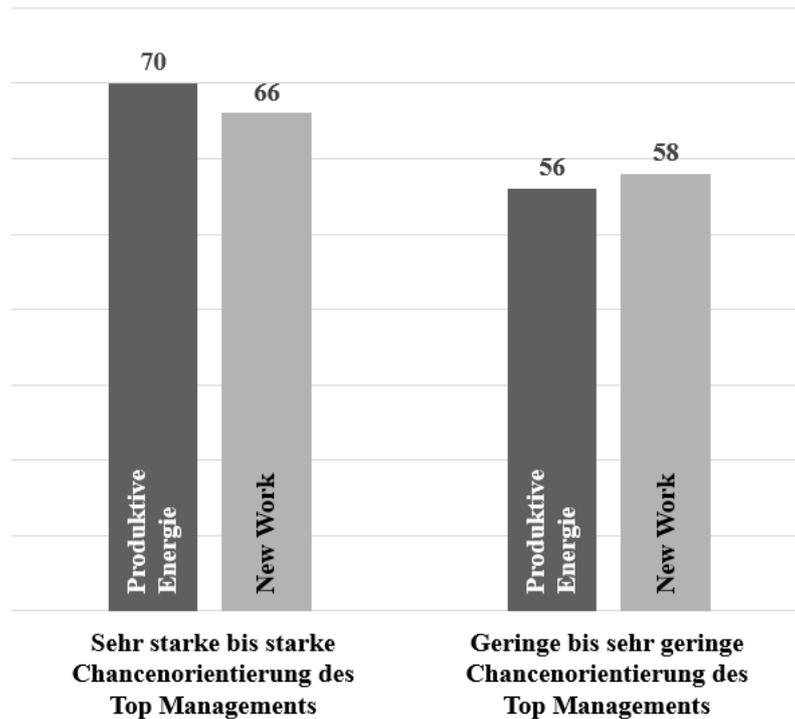
Zum vertiefenden Verständnis der vorangegangenen Analysen wurden anwendungsorientierte Explorations durchgeführt. Diese stützen sich im Kern auf Häufigkeitsverteilungen sowie Extremgruppenvergleiche.

Die Analysen zum Close Strategic Leadership konnten zeigen, dass ein Top Management mit einer chancenorientierten Einstellung über die produktive Energie in Unternehmen New Work vorantreibt. In Abbildung 8 wird aufgezeigt, wie die Chancenorientierung des Top Managements in den untersuchten Unternehmen ausgeprägt und verteilt ist. Hierbei kann festgestellt werden, dass in 3% der untersuchten Unternehmen, das Top Management nur sehr gering chancenorientiert ist. In 10% der Unternehmen ist das Top Management gering chancenorientiert. Jedoch zeigt das Top Management in 49% der untersuchten Unternehmen eine starke positive Einstellung und in 11% der Unternehmen sogar ein sehr starkes chancenorientiertes Mindset. Somit zeigen etwa 60% der Unternehmen ein Top Management mit einem starken positiven Mindset für die neue Arbeitswelt.



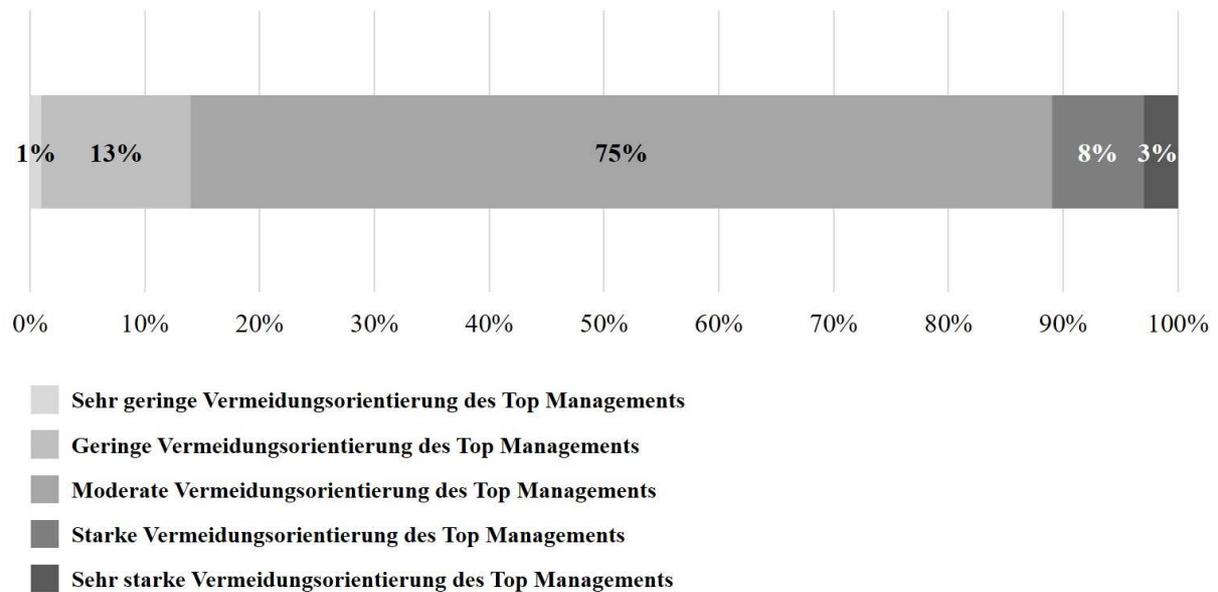
**Abbildung 8: Verteilung der Chancenorientierung des Top Managements**

Um noch eine weitere Perspektive zu erhalten, wie sich die Ausprägung eines positiven Mindsets auf New Work auswirkt, zeigt die folgende Abbildung wie stark die produktive Energie und New Work in Unternehmen ausgeprägt ist, in Abhängigkeit davon, ob das Top Management eine geringe oder eine starke chancenorientierte Einstellung zeigt (siehe Abbildung 9). Die Werte können einen Wert zwischen 0 und 100 annehmen. Hierbei kann festgestellt werden, dass Unternehmen mit einem stark positiv eingestellten Top Management auch eine höhere produktive Energie zeigen und im Bereich New Work weiter fortgeschritten sind als Unternehmen mit einem Top Management, welches gering positiv zur neuen Arbeitswelt eingestellt ist. Insgesamt kann festgestellt werden, dass Unternehmen mit einem hohen chancenorientierten Top Management eine 14% höhere produktive Energie zeigen sowie eine zu 8% weiter fortgeschrittene New Work Transformation.



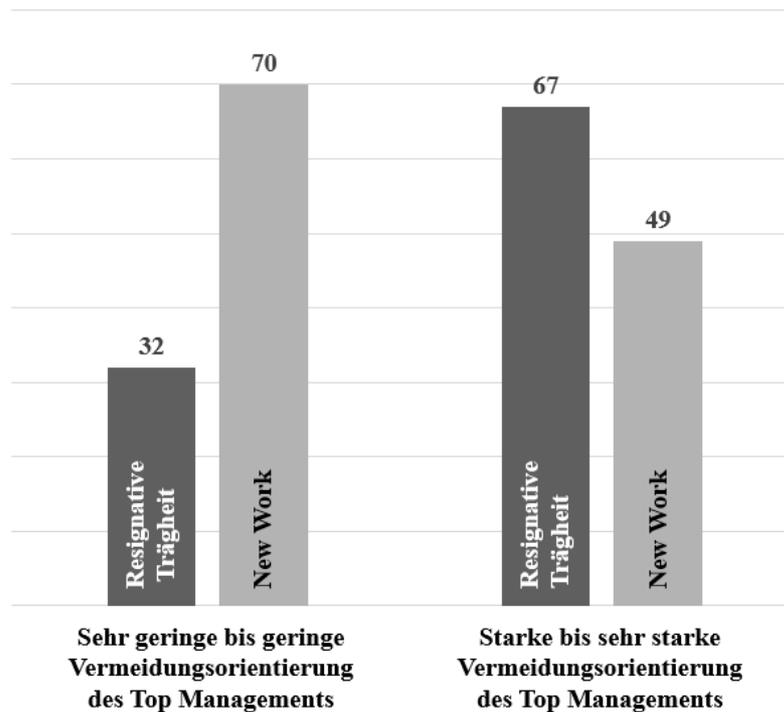
**Abbildung 9: Vergleich von Unternehmen mit einem starken und einem geringen chancenorientierten Top Management**

In Abbildung 10 wird aufgezeigt, wie die Vermeidungsorientierung des Top Managements in den untersuchten Unternehmen ausgeprägt und verteilt ist. Hierbei kann festgestellt werden, dass in nur 1% der untersuchten Unternehmen das Top Management eine sehr geringe vermeidungsorientierte Einstellung zeigt, in weiteren 13% ist diese gering ausgeprägt. Jedoch zeigt sich in 8% der untersuchten Unternehmen ein Top Management mit einem starken negativen Mindset in Bezug zur neuen Arbeitswelt und in 3% der Unternehmen sogar ein Top Management mit einer sehr starken vermeidungsorientierten Einstellung. 75% des Top Managements liegt im mittleren Bereich und zeigt eine moderate Ausprägung der Misserfolgsvermeidung. Die vorangegangene Analyse zeigt, dass ein negatives Mindset des Top Managements eine stärkere Auswirkung auf New Work hat als ein positives Mindset. Zum einen kann dies über den indirekten Effekt beobachtet werden, zum anderen aber auch über die direkte negative Wirkung auf die New Work Transformation. Über diese zusätzliche Analyse kann angenommen werden, dass 11% der untersuchten Unternehmen aufgrund der starken vermeidungsorientierten Einstellung des Top Managements die New Work Transformation verpassen bzw. die Transformation in die neue Arbeitswelt möglicherweise nicht ansteuern.



**Abbildung 10: Verteilung der Vermeidungsorientierung des Top Managements**

Auch im Vergleich in Abbildung 11 ist diese Wirkung verdeutlicht. Es zeigt sich zum einen, dass Unternehmen mit einem Top Management, welches wenig vermeidungsorientiert ist, eine geringere resignative Trägheit aufweisen und zusätzlich weiter fortgeschritten im Bereich New Work sind. Im Vergleich mit den Unternehmen, welche über ein Top Management mit einem starken vermeidungsorientierten Mindset geführt werden, zeigt sich ein Unterschied von -35% bei der Ausprägung der resignativen Trägheit und ein Unterschied von +21% bei New Work.



**Abbildung 11: Vergleich von Unternehmen mit einem starken und einem geringen vermeidungsorientierten Top Management**

Durch diese Darstellungen verdeutlicht sich nochmals die Annahme, dass ein negatives Mindset des Top Management eine stärkere Wirkung auf die New Work Transformation zeigt als ein positives Mindset. Unternehmen mit einem geringen vermeidungsorientierten Top Management zeigen einen hohen New Work Index (Wert = 70). Im Vergleich dazu ist dieser Index bei Unternehmen geführt von einem Top Management mit einer hohen Chancenorientierung (Wert = 66) geringer. Zusätzlich dazu ist auch innerhalb der Gruppen ein stärkerer Unterschied im Fortschritt zur neuen Arbeitswelt zu erkennen, wenn das Top Management eine geringe vermeidungsorientierte Einstellung zeigt.

## 2.7 Zwischenfazit

Die Perspektive des Close Strategic Leadership befasst sich mit personenzentrierten Merkmalen des Top Managements (Crossan et al., 2008). Die Einstellung des Top Managements beschreibt hierbei eine grundlegende Orientierung (Fleishman et al., 1991; Higgins, 1998). Im Bereich New Work sind Fortschritte zu erwarten, wenn das Top Management eine positive Einstellung zeigt und chancenorientiert ist. Eine

vermeidungsorientierte Einstellung hingegen hält die New Work Transformation auf und hat dabei einen stärkeren Effekt auf New Work als eine chancenorientierte Einstellung. Dieser Effekt kann durch den Ansatz des *'bad is stronger than good'* (Baumeister et al., 2001) erklärt werden. Somit zeigt eine vermeidungsorientierte Einstellung des Top Managements gegenüber der neuen Arbeitswelt einen direkten Effekt auf die Organisation. Darüber hinaus wird die Einstellung des Top Managements über emotionale Ansteckungseffekte der organisationalen Energie (Bruch & Goshal, 2003) in Unternehmen getragen und über die produktive Energie bzw. die resignative Trägheit vermittelt. Jedoch hat eine vermeidungsorientierte Einstellung eine direkte negative Wirkung auf New Work, sodass diese aufgehalten und durch die resignative Trägheit im Unternehmen regelrecht verschlafen wird.

Tabelle 3 zeigt einen Überblick über die Einstellung des Top Managements im Zusammenhang mit den Charakteristiken des Arbeitskontexts und wurde in Anlehnung an Kark et al. (2007) erstellt und mit den bisherigen Erkenntnissen aus dem Kapitel des Close Strategic Leadership erweitert.

**Tabelle 3: Überblick: Einstellung des Top Managements und New Work in Anlehnung an Kark & van Dijk (2007)**

Einstellung vom Top Management		Organisationale Energie	Charakteristiken des Arbeitskontext
<b>Hohe</b> Chancenorientierung (Promotionsfokus)	<i>Stimulation = Offenheit für Veränderung</i>	<b>Fördert</b> Produktive Energie	<b>Förderung von New Work</b> • Dynamisch • Changeorientiert • Kreativ
<b>Geringe</b> Vermeidungsorientierung (Präventionsfokus)	<i>Geringe Konservierung = Geringe Erhaltung von Sicherheit und Tradition</i>	<b>Verhindert</b> Resignative Trägheit	

Die beiden Sichtweisen der Regulationsfokustheorie (Higgins, 1998) und das Aufzeigen des Zusammenhangs mit New Work ermöglichen es, zu verstehen, wie Einstellungsmerkmale des Top Managements mit einer derartigen Veränderung zusammenhängen. Um in der New Work Transformation Fortschritte zu machen, ist ein Präventionsfokus nicht von Vorteil, da dieser stark auf die Detailorientierung, Routinen und Fehlervermeidung ausgerichtet ist. Dies zeigt sich auch in den weiteren

anwendungsorientierten Analysen. Ein Top Management mit einer vermeidungsorientierten Einstellung versucht, Traditionen aufrecht zu erhalten und Sicherheit durch den Erhalt des Status quo zu erlangen. Kark et al. (2007) beschreiben die Führungsmotivation hierbei als normativ und somit an alten Regeln festhaltend. Der Promotionsfokus hingegen treibt die New Work Transformation, durch die Einstellung eine Organisation für eine Veränderung zu stimulieren, an. Kark et al. (2007) beschreiben die Führungsmotivation einer Chancenorientierung als affektiv. Damit wird eine emotionale Überzeugung beschrieben. Dadurch schafft es das Top Management, die Einstellung über eine hoch aktive produktive Energie in das Unternehmen zu tragen und New Work anzutreiben.

## **2.8 Praxisbeispiel: New Work Transformation bei konversionsKRAFT**

### ***Hintergrund***

konversionsKRAFT (Web Arts AG) entwickelt mit seinen 85 Mitarbeitenden an vier Standorten in Deutschland für Kunden unterschiedlicher Branchen erfolgreiche Strategien zur digitalen Wertschöpfung. Ziel ist es, den Online-Vertrieb der Kunden zu optimieren und zu steigern. Hierbei sieht sich konversionsKRAFT als ein Full-Service-Anbieter, der neben der Strategie für den Kunden auch das gesamte Projektmanagement, Analysen und die Durchführung von Massnahmen umsetzt. konversionsKRAFT gilt als prägendes Unternehmen der ‘*Conversion Optimierung*’ im Online-Marketing.

### ***Silodenken durch crossfunktionale Teams aufbrechen und Agilität schaffen***

konversionsKRAFT veränderte sich durch eine New Work Transformation von einer üblich traditionellen Internetagentur zu einem spezialisierten Anbieter für Online-Marketing. Im Zuge dieser Vision wurde die Organisation auch im Sinne neuer Formen der Zusammenarbeit transformiert. Durch einen traditionellen Aufbau einer funktionalen Aufbauorganisation hatte konversionsKRAFT ein starkes Silodenken im Unternehmen entwickelt. Die Kommunikation über die unterschiedlichen Organisationseinheiten war moderat und es entwickelten sich interne Wettbewerbsgedanken in den einzelnen Einheiten.

Durch das Zukunftsbild, als Anbieter und Partner für Online-Marketing Strategien zu gelten, wurde der starre funktionale Aufbau aufgebrochen und Units gebildet, in welchen crossfunktionale Teams zusammenarbeiten. Diese Art von agilen Teams

beschreibt eine Zusammensetzung von Mitarbeitenden unterschiedlicher Disziplinen und Kompetenzen zu einem Team, welches gemeinsam an einem Projekt oder für einen Kunden arbeitet. Ziel der Transformation war es auf der einen Seite die Starrheit aufzubrechen, aber auf der anderen Seite auch eine Agilität zu schaffen, die es erlaubt, besser und gezielter auf die Kunden einzugehen.

In einer Testphase wurde diese neue Art der Zusammenarbeit bei konversionsKRAFT zunächst an einem Team ausprobiert. Durch eine sehr offene Kommunikation des Vorstands über die Ziele der Transformation haben auch aussenstehende Mitarbeitende die Testphase indirekt begleitet. Dies bedeutet, dass auch bei den Mitarbeitenden, welche in der Testphase nicht in einer neuen Teamzusammenstellung arbeiteten, eine grosse Neugierde für die neue Form der Zusammenarbeit gewachsen ist.

*«Ich habe auch als Aussenstehender des neuen Teams verfolgen können, dass die Arbeit zielgerichteter und selbstorganisierter funktioniert. Dadurch ist ein innerer Wunsch entstanden auch in einer solchen Form arbeiten zu wollen. Dies führte aber nicht zu Neid, sondern zu einer Art sich selbst verstärkenden Systems.»*

Torsten Hubert , Mitglied der Geschäftsführung der Web Arts AG

Es zeigte sich schnell, dass die Umstellung sehr erfolgreich war. Die neue Unit, bei welcher die Mitarbeitenden sich neu und flexibel untereinander organisierten und zusammenarbeiteten, erreichten den stärksten Umsatz und die zufriedensten Kunden, sodass schnell die Entscheidung getroffen wurde, dass die Zusammenarbeit in dem gesamten Unternehmen umgestellt werden soll.

*«Eine Basis für die Veränderung war auch, dass wir verschiedene Leute mit verschiedenen Stärken zusammenbringen – dadurch entsteht etwas noch Stärkeres.»*

Marcel Licht, Mitglied der Geschäftsführung der Web Arts AG

Insgesamt wurden vier Units geschaffen. In der Testphase der Transformation wurden Unit-Sprecher eingesetzt, welche die Verantwortung für das Arbeiten in den Units trugen. Im Laufe der Entwicklung wurde diese Rolle neu definiert und umbenannt. Heute werden die Verantwortlichkeiten dem Unit-Manager übertragen, welcher zusätzliche disziplinarische Führungsaufgaben übernimmt und somit der Vorgesetzte für die Mitarbeitenden der einzelnen Units ist. Die gesamte Transformation von

konversionsKRAFT beschreibt André Morys, Vorstand der Web Arts AG, mit viel Mut zur Lücke, da die Geschäftsleitung wusste, welches Ziel verfolgt wird, aber keine Sicherheit hatte, ob die Transformation auch den gewünschten Erfolg bringt.

*«Wir haben viel instinktiv gemacht, weil wir es für richtig gehalten haben. Darin liegt aber auch eine gewisse Gefahr, weil wir uns nicht immer bewusst waren, was wir genau gemacht haben. Wir sind einfach unserem Mindset gefolgt.»*

André Morys, Vorstand der Web Arts AG

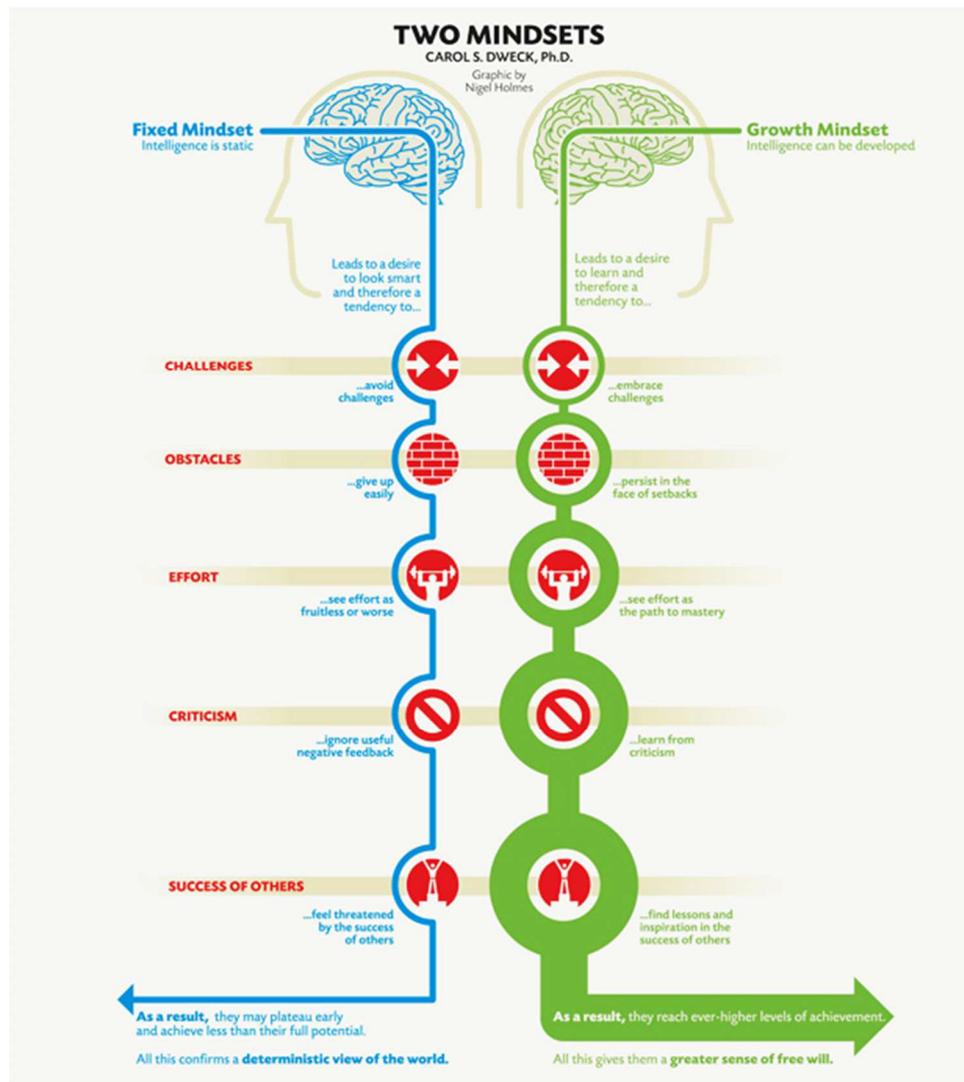
Für konversionsKRAFT stehen eine gute Zusammenarbeit und der Teamspirit im Vordergrund. Neben crossfunktionalen Teams sind auch andere neue Arbeitsformen wichtig, wie flexible Arbeitszeiten oder mobiles und virtuelles Arbeiten.

### ***Growth Mindset und Freiheitsgrade als Spiegelbild der Einstellung der Geschäftsführung***

*«Ein Schlüsselfaktor, warum diese Veränderung bei uns gut funktioniert hat, ist ein sehr offenes Mindset, die Lösungsorientierung und das Sehen von Chancen statt Problemen.»*

Marcel Licht, Mitglied der Geschäftsführung der Web Arts AG

Einer der wichtigsten Ankerpunkte, um die Einstellung der Geschäftsleitung in die gesamte Organisation zu tragen, startet bei konversionsKRAFT bei der Personalauswahl. Es werden in erster Linie Teammitglieder gesucht, welche in die Unternehmenskultur passen. Hauptaugenmerk besteht in einem hohen Reifegrad, sodass von den Mitarbeitenden eine Selbstverantwortung ausgeht, sich die Teams untereinander helfen können und die Führung eine coachende Rolle einnehmen kann. Besondere Bedeutung haben diese Eckpfeiler für das Arbeiten in neuen Formen der Zusammenarbeit erhalten. André Morys beschreibt es zusammenfassend über das Growth Mindset. Hiermit ist eine grundsätzliche Einstellung gemeint, welche sich Herausforderungen stellt und Fehler nicht als Versagen interpretiert, sondern als Grundlage für weiteres Lernen (Dweck, 2006).



**Abbildung 12: Mindsets nach Dweck (2006)**

konversionsKRAFT orientiert sich bei dem Growth Mindset an einem Modell nach Dweck (2006, vgl. Abbildung 12). Es wird zwischen dem Fixed und dem Growth Mindset unterschieden. Der Geschäftsführung von konversionsKRAFT ist es besonders wichtig, dass sich das Team aus Mitarbeitenden zusammensetzt, welche sich über ein Growth Mindset auszeichnen. Diese Grundlage führte in der Phase der Transformation in eine neue Arbeitswelt auch zu der Trennung von einigen Teammitgliedern. Für die Mitarbeitenden und konversionsKRAFT war es beiderseitig ein wichtiger Schritt, da die Transformation nur Erfolg zeigen konnte, wenn auch alle Teammitglieder die neue Zusammenarbeit unterstützen und sich darin wohlfühlen.

Um das Growth Mindset darüber hinaus umzusetzen und sichtbar zu machen, nutzt konversionsKRAFT unterschiedliche Stellhebel. Beispielsweise die Unternehmenswerte, welche in einem Workshop gemeinsam mit allen Mitarbeitenden

definiert wurden. Im Zentrum stehen Werte wie Teamgeist, sich immer wieder neu erfinden, Miteinander auf Augenhöhe, Optimismus gepaart mit Mut und Herzblut. Dadurch wird die Einstellung der Geschäftsführung von konversionsKRAFT sichtbar und spürbar.

*«Besonders gut gefällt mir, [...] der freie Geist und das positive Denken und der Umgang untereinander; die Vision, dass wir nicht nur gute Leute einstellen möchten, sondern vor allem Menschen, die in das Team und zur unseren Werten, d.h. zum Unternehmen, passen, so dass wir eine Einheit sind [...].»*

Mitarbeiter der Web Arts AG

Eine grosse Herausforderung ist hierbei die Personen weiter zu fördern. Dies gelingt konversionsKRAFT durch regelmässige Mitarbeitergespräche, in denen Wünsche und Ziele von den Mitarbeitenden selbst geäussert werden. Diese fliessen in die weitere Entwicklung und Perspektive der Mitarbeitenden ein. Bei konversionsKRAFT wird viel Freiraum für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden eingeplant, ein hoher Wert auf eigenverantwortliches Arbeiten gelegt und überdurchschnittlich viel Freiraum für die Entwicklung von Innovationen und persönlichen Spezialgebieten gegeben. Durch abwechslungsreiche Projekte und viel Gestaltungsspielraum wird stetig für eine hohe Motivation aller Mitarbeitenden gesorgt.

*«Was ich sehr toll von unseren Chefs finde, ist der 'Team first' Gedanke. Die Chefs schätzen die Arbeit ihrer Mitarbeiter und erkennen ihre Potenziale und fördern die Mitarbeiter.»*

Mitarbeiter der Web Arts AG

Für André Morys ist dies aber auch eine der zukünftigen Herausforderungen, um zum einen die richtigen Personen zu identifizieren und nachhaltig zu fördern und zum anderen die Kultur mit all den Freiheitsgraden, trotz stetigem Wachstum, beizubehalten. Als mögliche Lösung sieht André Morys die Spaltung der Organisation in kleinere Business Units, welche weiter in ihrer Gesamtgrösse funktionieren, jedoch auf Business Unit Ebene nicht durch bürokratische Strukturen in Freiheit und Flexibilität gebrochen werden.

### ***Einstellung der Geschäftsführung durch Vision und Transparenz in die Organisation tragen***

André Morys, Vorstand der Web Arts AG, ist sich sicher, dass die Einstellung der Geschäftsführung bei konversionsKRAFT bedeutend über eine klare und transparente Kommunikation in die Organisation getragen wird. So kennen alle Organisationsmitglieder die Ziele der Geschäftsleitung.

*«Tolles Arbeitsklima, sehr offene Unternehmenskultur und -kommunikation, immer respektvoll und auf Augenhöhe, auch von Seiten der Geschäftsleitung, sehr viel Transparenz (Zahlen, Visionen...). Viele Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Miteinbeziehung der Mitarbeiter in wichtige Prozesse. Team-First-Ansatz. Interdisziplinäre Zusammenarbeit. Regelmässiger Austausch. Ich komme jeden Morgen gerne zur Arbeit.»*

Mitarbeiter der Web Arts AG

Die gesamte Geschäftsleitung von konversionsKRAFT versucht durch Offenheit diese Transparenz zu unterstützen. Hierbei ist nicht nur eine offene aussengerichtete Kommunikation gemeint, sondern auch ein offener Austausch untereinander. Für Mitarbeitende besteht jederzeit die Möglichkeit ein Gespräch zu suchen und sich auf Augenhöhe auszutauschen. Die Geschäftsleitung versteht sich als Vorbild und versucht der Organisation zu zeigen, dass in erster Linie Chancen gesehen werden.

*«Wir haben in der Geschäftsleitung eine offene und chancenorientierte Denkweise, die wir in die Organisation weitergeben.»*

Marcel Licht, Mitglied der Geschäftsführung der Web Arts AG

Dies hat konversionsKRAFT beispielsweise bei der Visionsentwicklung gespürt. Die Transformation in eine neue Arbeitswelt war ein wichtiger Schritt, um das Zukunftsbild der Web Arts AG zu erreichen und sich von einer traditionellen Internetagentur zu einem spezialisierten Anbieter für Online-Marketing zu entwickeln. Dadurch ist das Zukunftsbild ein wichtiges Thema bei konversionsKRAFT geworden. Die Vision wird alle drei Jahre mit allen Mitarbeitenden gemeinsam entwickelt. Die Geschäftsleitung bereitet das Team auf diesen Prozess vor, indem wichtige Kennzahlen und Informationen in der Organisation geteilt werden, wie die Entwicklung der

Geschäftszahlen, die Entwicklung von potenziellen Wettbewerbern oder die Entwicklung im Markt. Damit gibt die Geschäftsleitung eine grundlegende Richtung vor, welche auch offen diskutiert werden kann. Der Geschäftsleitung ist wichtig, dass die Mitarbeitenden Zugriff auf alle wichtigen Informationen haben, so kann sich ein besseres Verständnis für die Sichtweise der Geschäftsleitung in der Organisation entwickeln. konversionsKRAFT hat durch diese Transparenz nur wenige Spannungsfelder.

*«Durch die Transparenz und Zusammenarbeit wird eine Menge an Energie freigesetzt. Auf Barrieren sind wir dann gestossen, wenn es keine Klarheit von Seiten der Geschäftsleitung gab.»*

André Morys, Vorstand der Web Arts AG

Zusätzlich gibt es bei konversionsKRAFT regelmässige Teamrunden, in denen Erfolgsgeschichten geteilt werden. Die Teammitglieder tauschen sich in einer lockeren Runde über Projekthemen aus. Ziel ist es, jedem Teammitglied die Möglichkeit zu geben, die gegenseitige Wertschätzung für die gute Zusammenarbeit zu zeigen, was in dem alltäglichen Arbeiten häufig zu kurz kommt. Besonderer Fokus ist hierbei aufzuzeigen, wie jeder einzelne für den Teamerfolg beiträgt.

-----

*«Ich glaube, dass das, was wir erreicht haben, zum grössten Teil aus innerer Einstellung der Gründer und Vorstände kommt.»*

André Morys, Vorstand der Web Arts AG

### 3 Distant Strategic Leadership – New Work als Zukunftsbild

*«Strategic leadership requires creating meaning and purpose for the organization with a powerful vision and mission that creates a future for the organization.»*

(Ireland & Hitt, 1999, zitiert nach Bass & Bass, 2009)

*«It is in the vision of the leader and the articulation for change that the past, present, and future come together.»*

(Gioia & Thomas, 1996, S. 394)

Der Fokus des Distant Strategic Leadership beschreibt einen weniger direkten Führungsansatz als das Close Strategic Leadership. Dieser Fokus wird bereits von einigen Autoren als sehr bedeutend im Bereich der Strategic Leadership Forschung betrachtet (Hunt, 1993; Waldman et al., 2001; Waldman et al., 2004). Autoren beschreiben viele Situationen, in denen die Top Führung einen kaskadierenden Effekt über die Hierarchien der Organisationen hat (Hunt, 2004). Beispielsweise beschreiben Waldan & Yammarino (1999) einen indirekten Effekt über die charismatische Führung des Top Managements durch die distanzierte bzw. indirekte Führung durch Vision, symbolisches Management und Storytelling über die mittlere und untere Führung auf die organisationale Leistung. Inwieweit dies mit New Work zusammenhängt, wurde bisher nur wenig spezifisch betrachtet. Crossan et al. (2008) deuten jedoch an, dass die inspirierende Führung in Veränderungsprozessen und dynamischen Kontexten besonders relevant auf dem Top Level ist: *«Overall, with organizations of all types experiencing unprecedented levels of change, a portfolio of transformational and authentic leadership behaviors is instrumental for strategic leaders in leading others in highly dynamic contexts»* (S. 575).

#### 3.1 Inspirierende Führung des Top Managements

Jack Welch, ehemaliger CEO von General Electric (GE), schrieb 1997 in seinem jährlichen Brief an die Aktionäre: *«[...] grade 'A' leaders have a vision and the ability to articulate that vision so vividly and powerfully to the team that it also becomes their vision. [These leaders have] enormous personal energy [...] and the ability to energize*

*others*» (Bass, 2007, S. 46). Jack Welch wollte mit seiner offenen und ehrlichen Meinung zu seinem Management eine Richtung für die Zukunft von GE aufzeigen und seine Anforderungen an die Führung in seinem Unternehmen verdeutlichen (Bass, 2007). Was Jack Welch in seinem Brief beschreibt, wird in der Forschung als inspirierende bzw. transformationale Führung bezeichnet. Transformationale Führung wird als Aspekt eines neuen Genres in der Führungsforschung benannt. Obwohl bereits in den frühen 1920er Jahren inspirierende und visionäre Führung in der Forschung Aufmerksamkeit erhielt, sind die meisten Ansätze erst in den letzten 25 Jahren entstanden (Bass, 2007). Die Führungsforschung war zuvor sehr stark auf transaktionale Modelle ausgerichtet. Die frühen Arbeiten von Bass und Burns legten den Grundstein für die Unterscheidung zwischen dem, was Bryman (1992) als traditionelle Führungstheorien bezeichnete, und dem, was sie als Führungstheorien des neuen Genres bezeichneten. Im Gegensatz zu den traditionellen Führungsmodellen, die Austauschbeziehungen beschreiben, betonten die neuen Führungsmodelle symbolisches Führungsverhalten wie visionäre, inspirierende und emotionale Botschaften über ideologische und moralische Werte, individualisierte Aufmerksamkeit und intellektuelle Stimulation von Mitarbeitenden (Bryman, 1992).

Ausgehend von diesen Arbeiten haben sich charismatische und transformationale Führungstheorien als die am häufigsten erforschten Theorien der letzten 20 Jahre herauskristallisiert (Avolio & Gardner, 2005). Die Theorie der transformationalen Führung beschreibt, dass Führungskräfte in den Mitarbeitenden Werte einer höheren Ordnung aktivieren, sich die Mitarbeitenden mit der Vision der Organisation identifizieren und dies zu Zufriedenheit und Wohlbefinden sowie Leistung bei der Arbeit führt. Dieser Ansatz geht über reine Austauschbeziehungen, einfache Transaktionen und Basiserwartungen, hinaus (Bass, 1985, 1986; Conger & Kanungo, 1987). Forschungen können aufzeigen, dass die transformationale Führung positiv mit der Führungseffektivität, aber auch mit organisationalen Ergebniskennziffern zusammenhängt, wie der Produktivität und dem Umsatz, aber auch kulturellen Faktoren (Judge & Piccolo, 2004).

Die transformationale Führung beschreibt verschiedene Komponenten: Die intellektuelle Stimulation, die individuelle Betrachtung, das Setzen von Gruppenzielen und die Formulierung und das Vorleben einer Vision (Bass, 1985). Zur Messung der inspirierenden Führung existieren verschiedene Instrumente. Ein Instrument, welches

die oben beschriebene Struktur aufzeigt, ist der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass, 1985), welcher neben dem inspirierenden Führungsverhalten ein breites Spektrum an Führungsdimensionen abbildet. Hierbei bezieht sich das Messverfahren auf ein *'full range of leadership'* (Bass & Avolio, 1985), welches Führung in einem Kontinuum zwischen inspirierender und laissez-fairer Führung sieht (Heinitz & Rowold, 2007). Häufiger Kritikpunkt ist jedoch, dass die Skalen der unterschiedlichen Führungsausprägungen des Kontinuums zu Teilen stark interkorrelieren (Judge & Piccolo, 2004), sodass das Konzept häufig angezweifelt wird. Um dieser Kritik zu begegnen, haben Forscher neue Ansätze entwickelt, um inspirierende Führung zu beschreiben und messbar zu machen. Podsakoff et al. (1990) konstruierten mit dem *Transformational Leadership Inventory* (TLI) ein neues Messinstrument und identifizierten sechs Führungsfacetten, welche theoretisch von vorherigen Modellen zur transformationalen Führung abgeleitet wurden:

*Visionäre Führung (Identifying and Articulating a Vision):* Ein Zukunftsbild schaffen, entwickeln und aufzeigen und Begeisterung für dieses Zukunftsbild in einer Gruppe auslösen.

*Vorbildhandeln (Providing an Appropriate Model):* Handeln und symbolisches Verhalten, welches mit Werten der Organisation konsistent ist und Äusserungen bzw. Worte der Führungskraft widerspiegeln.

*Förderung von Gruppenzielen (Fostering the Acceptance of Group Goals):* Zusammenarbeit und Kooperation unter Mitarbeitenden unterstützen sowie ein langfristiges gemeinsames und übergeordnetes Ziel für ganze Gruppen schaffen.

*Hohe Leistungserwartung (High Performance Expectations):* Hohe Qualität und starke Leistung von den Mitarbeitenden erwarten und zum Ausdruck bringen.

*Individuelle Unterstützung (Providing Individualized Support):* Persönliche Unterstützung von Mitarbeitenden bezüglich individueller Situationen und Angelegenheiten.

*Geistige Anregung (Intellectual Stimulation):* Mitarbeitende in ihrer Arbeit herausfordern und anregen, neu und anders zu denken oder neue Lösungen zu erarbeiten (Heinitz & Rowold, 2007; Podsakoff et al., 1990).

Aus der bestehenden Literatur wurden diese Facetten abgeleitet und empirisch überprüft. Es zeigten sich jedoch drei Führungsdimensionen, welche durch hohe

Interkorrelationen über einen Faktor zweiter Ordnung von den Autoren zusammengefasst wurden: Visionäre Führung, Vorbildhandeln und Förderung von Gruppenzielen. Diese Facetten bezeichnen sie als «*core transformational leadership*» (Podsakoff et al., 1990, S. 134), da diese Dimensionen über die statistische Bedeutsamkeit hinaus auch von anderen Autoren bereits als zentrale Dimensionen der inspirierenden Führung beschrieben worden sind (Bass, 1985; Geyer & Steyrer, 1998; Heinitz & Rowold, 2007). Neue Forschungsansätze im Bereich der transformationalen Führung beschreiben die verschiedenen Dimensionen des TLI über zwei unterschiedliche Facetten, abgeleitet von Podsakoff et al. (2016): Der kollektiv-inspirierenden und der individual-inspirierenden Führung (Kunze et al., 2016). Die *kollektiv-inspirierende Führung* beschreibt hierbei die Komponenten der Visionsvermittlung und der visionären Führung über das Schaffen eines attraktiven Zukunftsbildes, das Nutzen von Symbolen und emotionalen Argumenten und das Vorbildhandeln über die Demonstration von Optimismus und Enthusiasmus sowie das Setzen von gemeinsamen Gruppenzielen über die Demonstration von hohen ethischen Standards und der Hervorhebung von Erreichung gemeinsamer Ziele. Die *individual-inspirierende Führung* beschreibt hingegen die individuelle Betrachtung von Mitarbeitenden durch die Ermutigung und Unterstützung sowie die intellektuelle Stimulation über das aktive Involvieren von Mitarbeitenden. Dabei sollen die Mitarbeitenden neue Sichtweisen einnehmen und herausgefordert werden (Kark et al., 2003).

### 3.1.1 Kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements

Wie einleitend beschrieben, wird die Perspektive des Strategic Leadership als Führung ‘von’ Organisationen und weniger als Führung ‘in’ Organisationen beschrieben (Hunt, 1993). Distant Strategic Leadership nähert sich dieser Definition und beschreibt eine vermehrt indirekte Führung (vgl. Abbildung 2). Distant Strategic Leadership «[...] requires creating meaning and purpose for the organization with a powerful vision and mission that creates a future for the organization» (Ireland & Hitt, 1999, zitiert nach Bass & Bass, 2009). Crossan et al. (2008) beschreiben weiter, dass Distant Strategic Leadership die visionäre Führung sowie symbolisches und vorbildliches Handeln des Top Managements beinhaltet. Die beschriebenen Dimensionen des Distant Strategic Leadership können somit über die Dimensionen des «*core transformational leadership*»

---

abgedeckt werden (Podsakoff et al., 1990, S. 134): Visionäre Führung, Förderung von Gruppenzielen und Vorbildhandeln vom Top Management. Distant Strategic Leadership beschreibt im Kern die Betrachtung kollektiv-inspirierender Führung vom Top Management und damit die Beeinflussung der Organisation durch eine Zukunftsvision und das Schaffen gemeinsamer Ziele (Kark et al., 2003; Kunze et al., 2016; Podsakoff et al., 2016). Die kollektiv-inspirierende Führung wird in bisherigen Studien über zwei Dimensionen inspirierender Führung beschrieben: Visionäre Führung und Förderung von Gruppenzielen, da diese als übergeordnete Führungsfacetten beschrieben werden, welche das Kollektiv, also die gesamte Organisation, ansprechen (Kunze et al., 2016). Argumentiert wird damit, dass eine Vision eine überzeugende Zukunftsorientierung für die gesamte Organisation darstellt, welche vom Top Management entwickelt und getragen werden sollte (Podsakoff et al., 1990). Dies beschreibt die visionäre Führung als eine Dimension der kollektiv-inspirierenden Führung. Um diese Vision in die Organisation tragen zu können, unterstützen gemeinsame Ziele, welche die Zusammenarbeit zwischen den Organisationsmitgliedern fördern und auf das Zukunftsbild ausgerichtet sind (Kunze et al., 2016; Podsakoff et al., 1990). Dadurch wird die Förderung von Gruppenzielen, als eine weitere Dimension der kollektiv-inspirierenden Führung, beschrieben. Weiter wird jedoch davon ausgegangen, dass das Top Management die Zukunftsvision nur dann überzeugend in die Organisation tragen kann, wenn über eine aktive Kommunikation, Rituale oder symbolisches Handeln die Überzeugung des Top Managements sichtbar gemacht wird (Shamir et al., 1998). Um dies zu erreichen ist das Vorbildhandeln des Top Managements ein wichtiger Faktor (Baum et al., 1998). Das Top Management benötigt somit unterschiedliche inspirierende Führungsausprägungen, um eine Zukunftsvision in der Organisation zu verbreiten. Die ursprüngliche kollektiv-inspirierende Führung wird deshalb mit Hinblick auf das Distant Strategic Leadership um eine dritte Perspektive, dem Vorbildhandeln des Top Managements, erweitert. Die «*core transformational leadership*» (Podsakoff et al., 1990, S. 134) Dimensionen zeigen folglich Verhaltensweisen von Führungskräften, welche der gesamten Organisation verpflichtet sind, gemeinsame Ziele zu entwickeln, zu kommunizieren und auszuführen sowie sichtbar für die Organisation voranzugehen (Kunze et al., 2016).

**Tabelle 4: Dimensionen kollektiv-inspirierender Führung des Top Managements**

Dimensionen kollektiv-inspirierender Führung vom Top Management	
<i>Visionäre Führung</i>	Zukunftsbild identifizieren, schaffen, entwickeln und mit Begeisterung aufzeigen
<i>Vorbildhandeln</i>	Worten folgen Taten und sind konsistent mit Werten und Orientierung der Organisation
<i>Förderung von Gruppenzielen</i>	Zusammenarbeit und Kooperation unter Mitarbeitenden wird unterstützt für und über ein langfristiges gemeinsames Ziel

Entsprechend wird auch folgend davon ausgegangen, dass die kollektiv-inspirierende Führung eine Perspektive ist, welche ganze Gruppen bzw. Organisationen beeinflusst. Besonders die kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements richtet sich an ganze Gruppen bzw. das ganze Unternehmen, weshalb davon ausgegangen wird, dass Distant Strategic Leadership als *'ambient stimuli'* (Kark et al., 2003) beschrieben werden kann, welches über die indirekte Führung Gruppen beeinflusst.

Besonders im Zusammenhang mit New Work ist ein gemeinsames Zukunftsbild eine wichtige Basis, um Fortschritte in der neuen Arbeitswelt erreichen zu können (Bruch & Block, 2017). Durch eine Vision soll in erster Linie ein gemeinsames Gefühl in der Organisation geschaffen werden, Teil der Veränderung zu sein. Dieses Gefühl der Eigenverantwortung entsteht, indem direkt und indirekt alle Mitglieder der Organisation bei der Visionsentwicklung teilhaben können (Antonakis & Hooijberg, 2007). Das gemeinsame Zukunftsbild gilt als Ankerpunkt und Zielsetzung für die Organisation. Forschungen zeigen, dass transformationale Führung zu Veränderungen in Kognitionen, kognitiven Karten, Werten und persönlichen Strategien von Mitarbeitenden führt (Burns, 1987; Kouzes & Posner, 1987; Yukl, 1998). Aufgrund von meist starker Identifikation mit Führungskräften, welche inspirierend führen, sind Mitarbeitende offener für Veränderungen und mutiger, neue Sichtweisen einzunehmen. Während Charisma nicht als notwendige Bedingung für Veränderungen betrachtet wird, zeigt sich jedoch ein starker Zusammenhang zwischen visionärer Führung und Change in Unternehmen (Boal & Hooijberg, 2000; Hooijberg et al., 2016; Quinn, 1988; Yukl, 1998).

Aus einer strategischen Perspektive heraus müssen Unternehmen Chancen und Bedrohungen erkennen und auf diese reagieren (Antonakis & Hooijberg, 2007). Die

New Work kann als eine Chance gesehen werden, neuartige Formen der Zusammenarbeit in der Organisation zu implementieren und durch vermehrte Flexibilität eine stärkere Dynamik in Unternehmen zu bringen. Eine solche Veränderung findet nicht zufällig statt, sondern wird durch das Top Management initiiert (Kark et al., 2003). Eine Vision drückt hierbei aus, wie die Organisation eine solche Chance nutzen möchte (Zaccaro, 2001). Eine Vision kann dann in das Unternehmen gebracht werden, wenn das Top Management die Fähigkeiten besitzt, Einfluss auf seine direkten und indirekten Mitarbeitenden zu nehmen. Ein bedeutender Wirkungsfaktor ist hierbei das Vertrauen in die Führungskraft. Forscher konnten zeigen, dass eine Vision nur dann Aufmerksamkeit erhält, wenn ein starkes Vertrauen zu dem Top Management und den Führungskräften in der Organisation besteht. Vertrauen entsteht insbesondere dann, wenn Führungskräfte authentisch und überzeugend wirken, beispielsweise, wenn sie selbst als Vorbild handeln (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004; Antonakis & Hooijberg, 2007). Organisationen besitzen eine Identität, die beschreibt, was an ihr elementar, unverwechselbar und langfristig bedeutend ist (Whetten, 2016). Diese Identität hat einen zeitlichen Horizont, welcher in der Vergangenheit beginnt (wer waren wir), über die Gegenwart führt (wer sind wir) und in die Zukunft reicht (wer werden wir) (Fox-Wolfgramm, Boal & Hunt, 1998). In der Zukunftsvision des Top Managements treffen diese aufeinander (Gioia & Thomas, 1996). Eine Vision vereint hierbei zumeist eine kognitive und eine affektive Komponente. Die kognitive Komponente fokussiert auf die Zielerreichung des Zukunftsbilds durch die Gruppe. Dies beinhaltet im Kern die kollektiv-inspirierende Führung mit dem Fokus auf Gruppenziele. Darüber hinaus beschreibt die affektive Komponente einer Vision das direkte Ansprechen von persönlichen Werten und Überzeugungen in Bezug zum Zukunftsbild. Dies beinhaltet im Kern die kollektiv-inspirierende Führung mit dem Fokus auf die Überzeugung der Vision und dem Handeln als Vorbild (Shamir et al., 1993). *«If the leader manages to do this, then the vision starts to act as the glue that binds the future ideals of the leader and the followers»* (Antonakis & Hooijberg, 2007, S. 236). Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Vision in der Organisation umgesetzt wird (Mio, Riggio, Levin & Reese, 2005). Durch kollektive Gruppenziele und das Erreichen von einem Verantwortungsgefühl in Bezug zur Zukunftsvision, kann das Top Management eine starke Aufmerksamkeit und ein starkes Commitment der Mitarbeitenden für die Vision erreichen (Shamir et al., 1993).

Conger & Kanungo (1987) beschreiben dies als einen zentralen Schritt im Distant Strategic Leadership: *Setting the stage*: Das Top Management bewertet den Status quo des Unternehmens und schafft ein Zukunftsbild für die Organisation. Über eine inspirierende Vision und Elemente der kollektiv-inspirierenden Führung wird das Interesse der Organisationsmitglieder auf das Zukunftsbild gelenkt. Das Top Management überzeugt über das Artikulieren von ehrlichen und realistischen Argumenten für die Veränderung, auch über Metaphern, Impressionen, Vorbildhandeln und symbolische Handlungsweisen.

New Work betrifft die Organisation als Ganzes und beschreibt eine fundamentale Veränderung für Mitarbeitende und die zukünftigen Formen der Zusammenarbeit (Peters et al., 2014). Deshalb ist es bei dieser Veränderung besonders wichtig, dass ein klares Zukunftsbild vom Top Management in die Organisation getragen wird. Über die kollektiv-inspirierende Führung kann das Top Management diesen Prozess steuern und vorantreiben und die gesamte Organisation von dem Erreichen der Vision überzeugen. Daraus wird abgeleitet:

*Hypothese 1: Die kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements hat einen positiven direkten Zusammenhang zu New Work.*

### **3.1.2 Kaskadierung einer New Work Vision über das mittlere Management**

Distant Strategic Leadership beschreibt neben der direkten Beeinflussung der Organisation über die kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements, auch die Beeinflussung der Organisation über weitere Führungsebenen. Die Vision wird hierbei über Hierarchien hinweg kaskadiert (Peterson et al., 2003). Somit ist eine direkte Wirkung vom Top Management auf die Organisation durch die kollektiv-inspirierende Führung zu erwarten (vgl. Hypothese 1), darüber hinaus aber auch eine indirekte Wirkung über die Kaskadierung der Vision durch das mittlere Management. Das mittlere Management gilt hierbei als Vermittler und Übermittler der Vision durch die täglichen Interaktionen mit Teammitgliedern (Boehm et al., 2015).

Die kollektiv-inspirierende Führung beschreibt Dimensionen der inspirierenden Führung, welche eine übergeordnete Ebene ansprechen, basierend auf einer Vision und emotionalen Ansteckungseffekten (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Besonders relevant zur Kaskadierung einer Vision erscheint nicht nur die Führung vom Top Management, sondern ebenfalls die Führung des mittleren Managements. Distant

Strategic Leadership beschreibt die Beeinflussung der Organisation über das indirekte Führen des Top Managements durch eine Zukunftsvision und das Schaffen gemeinsamer Ziele (Kark et al., 2003; Kunze et al., 2016; Podsakoff et al., 2016; Waldman & Yammarino, 1999). Das mittlere Management liegt als Führungsebene zwischen dem Top Management und den Organisationsmitgliedern bzw. ihrem eigenen Team. Die Vision kann so über Führungsstufen kaskadiert bzw. vermittelt und in die Organisation getragen werden (Peterson et al., 2003). Dieser Mechanismus wird auch als *'falling dominoes effect'* (Bass, 1997) bzw. Kaskadeneffekt (Yammarino, 2016) bezeichnet. Führungsverhalten werden bei diesem Effekt auf den unteren Hierarchiestufen übernommen. Erklärungen für diesen Effekt finden sich in der sozialen Lerntheorie, in welcher die Nachahmung über Beobachtung beschrieben wird (Bandura, 1978). Das Top Management mit einer kollektiv-inspirierenden Führung gilt hierbei als Vorbild. Verhaltensweisen werden nach der sozialen Lerntheorie von unteren Führungsebenen übernommen (Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005). In diesem Zusammenhang scheint die kollektiv-inspirierende Führung des mittleren Managements zur Kaskadierung der Vision von besonderer Bedeutung zu sein. Denn so wie das Top Management Vorbild und Inspiration für das neue Zukunftsbild der Organisation ist, gilt das mittlere Management für Organisationsmitglieder als zusätzlicher Anker- und Ausrichtungspunkt. Forschungen zeigen, dass inspirierende (transformationale) Führung einen kaskadierenden Effekt hat (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 2016; Waldman & Yammarino, 1999) und eine starke charismatische Führung des Top Managements zu einem inspirierenden Führungsklima führt (Boehm et al., 2015). Ein Führungsklima entsteht in Organisationen durch verschiedene Mechanismen (Klein, Dansereau & Hall, 1994). Ein Mechanismus ist mit ähnlichen Erfahrungen und wiederkehrenden Interaktionen zwischen Führungskräften und zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu erklären (Morgeson & Hofmann, 1999). Ein weiterer Mechanismus ist auf den Einfluss vom Top Management zurück zu führen (Kunze et al., 2016). Verschiedene Führungstheorien, welche sich mit charismatischer Führung auseinandersetzen, beschreiben den indirekten Einfluss von Top Führungskräften durch mittlere und untere Führungsebenen auf die Organisation (Conger & Kanungo, 1987).

Es kann angenommen werden, dass der kaskadierende Effekt über das mittlere Management dann entsteht, wenn das Top Management eine kollektiv-inspirierende Führung zeigt, da bei diesen Facetten das Vorbildhandeln des Top Managements im

Vordergrund steht und das mittlere Management einen Ankerpunkt und ein Rollenbild für die eigene Führung hat (Bass & Stogdill, 1990; Boehm et al., 2015). Das mittlere Management kann so leichter das Zukunftsbild verstehen und die Zukunft der neuen Arbeitswelt an sein eigenes Team vermitteln. Darüber hinaus beschreibt die kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements das Teilen und Artikulieren eines Zukunftsbildes für die neue Arbeitswelt. Es ist wahrscheinlich, dass sich mittlere Manager stärker mit der Unternehmensvision identifizieren können, wenn diese über ein kollektiv-inspirierendes Top Management kommuniziert wird. Das mittlere Management kann dies adaptieren und sein eigenes Team von der Vision und der Zukunftsrichtung überzeugen (Bass, 1997), indem es ähnliche Zukunftsbilder vermittelt und visionäres Führungsverhalten vom Top Management übernimmt bzw. entwickelt (Boehm et al., 2015). Dem mittleren Management fällt es somit leichter, die Vision zur neuen Arbeitswelt an die Organisationsmitglieder weiter zu geben. Zudem kann das mittlere Management daraus eine eigene Vision für sein Team entwickeln. Und damit beschreiben, was die Veränderung zur neuen Arbeitswelt und neue Formen der Zusammenarbeit für das Team und die Organisation bedeutet. Gruppenziele fördern darüber hinaus das Verständnis für die Erreichung der Vision und Formen der Kollaboration sowie Kooperation zwischen den Organisationsmitgliedern (Antonakis & Hooijberg, 2007; Kunze et al., 2016).

Conger & Kanungo (1987) beschreiben dies als zweiten zentralen Schritt im Distant Strategic Leadership: *Leaders cascade the vision*: Das Top Management beeinflusst über die kollektiv-inspirierende Führung das mittlere Management, welches die Zukunftsvision weiter an Mitarbeitende und das ganze Unternehmen trägt. Durch Feedbackschleifen mit den Mitarbeitenden kann das mittlere Management die übergeordnete Visionskommunikation des Top Managements anpassen und so sicherstellen, dass das Zukunftsbild für die Organisationsmitglieder bedeutungsvoll ist. Durch diesen Dialog kann das mittlere Management sicherstellen, dass sich die Organisationsmitglieder mit der Zukunft in der neuen Arbeitswelt identifizieren können und selbst Teil dieser Zukunft werden.

Für eine erfolgreiche Visionskaskadierung reicht es demnach nicht aus, dass das Top Management die Vision in das Unternehmen trägt. Bedeutend ist, dass das mittlere Management über den beschriebenen Schritt *'leaders cascade the vision'* nach Conger & Kanungo (1987) Möglichkeiten bekommt, sich mit dem Top Management

auszutauschen. So kann das mittlere Management eine eigene Vision für sein Team entwickeln und diese über die kollektiv-inspirierende Führung vermitteln (Antonakis & Hooijberg, 2007). Das Top Management ist über die kollektiv-inspirierende Führung ein Vorbild für das mittlere Management, um die Visionskommunikation zu adaptieren und für das Zukunftsbild der neuen Arbeitswelt überzeugt zu sein (Boehm et al., 2015). New Work verspricht eine veränderte und andersartige Zukunft für die Organisation (Bruch et al., 2016). Hierbei kann davon ausgegangen werden, dass das Zukunftsbild für die neue Arbeitswelt über das mittlere Management in die Organisation getragen und vorangetrieben wird. Das Top Management ist über die Facetten der kollektiv-inspirierenden Führung ein Ankerpunkt für das mittlere Management (Boehm et al., 2015). Das mittlere Management kann dadurch eine eigene kollektiv-inspirierende Führung und damit verbundene überzeugende Visionskommunikation und übergeordnete Ziele zur Erreichung der Vision für die Organisationsmitglieder entwickeln und für das eigene Team anwendbar machen, sodass die Mitarbeitenden eine positive Zukunftsvorstellung von der neuen Arbeitswelt entwickeln. Daraus wird abgeleitet:

***Hypothese 2:** Das kollektiv-inspirierende Top Management beeinflusst New Work indirekt positiv durch die Kaskadierung einer Vision über die kollektiv-inspirierende Führung des mittleren Managements in der Organisation.*

Die Annahmen aus Hypothese 1 und Hypothese 2 führen zu folgendem Kernmodell des Distant Strategic Leadership in der neuen Arbeitswelt (Abbildung 13):



**Abbildung 13: Kernmodell zur Perspektive des Distant Strategic Leadership**

### **3.2 Zusammenspiel zwischen kollektiv-inspirierender Führung und Vermeidungsorientierung des Top Managements**

Die bisherige Betrachtung des Distant Strategic Leadership beschreibt die indirekte Führung des Top Managements in der New Work Transformation über die kollektiv-inspirierende Führung und die Kaskadierung der Vision über die kollektiv-

inspirierenden Führung des mittleren Managements. Mit inspirierender Führung wird gemeinhin eine positive Perspektive eingenommen, in welcher Führung danach strebt, bedeutende und aufrichtige Veränderungen anzustossen (Burns, 1987). Beispielsweise beschreiben Bennis & Nanus (1985) inspirierende Führungspersonen generell mit *'[they] do the right thing'*. Bass (1990) beschreibt über die transformationale Führung inspirierende Führungskräfte, welche als Rollenbilder gelten und Teams in herausragender Weise befähigen. Kollektiv-inspirierende Führung wird stark mit dem Gedanken in Verbindung gesetzt, dass Führungskräfte für ein Zukunftsbild überzeugen, einen Sinn für die Arbeit vermitteln, eine Perspektive geben und die Motivation auf eine übergeordnete Ebene heben (Bass, 1985; Kunze et al., 2016). In der neuen Arbeitswelt ist diese Betrachtungsweise für das Distant Strategic Leadership und somit das Top Management bedeutungsvoll, da durch New Work eine neue zukünftige Arbeitswelt geschaffen wird. Jedoch zeigte sich bereits bei der Perspektive des Close Strategic Leadership, dass die Einstellung des Top Managements einen Einfluss auf die Fortschritte von Organisationen in der neuen Arbeitswelt hat. Antonakis et al. (2007) fügen hinzu: *«The nature of the influencing process varies as a function of leadership being 'close' or 'distant'. [...] leaders or CEOs [...] are distant leaders, influencing their subordinate leaders – who in turn influence others in the hierarchy and ultimately followers [...]. Important here is that leader's [...] individual differences [...] affect leader behavior»* (S. 233). Antonakis et al. (2007) beschreiben hierbei den Einfluss von persönlichen Merkmalen auf Führungsverhalten.

Avolio & Gardner (2005) gehen hierbei noch einen Schritt weiter und beschreiben im Zusammenhang mit der transformationalen bzw. inspirierenden Führung noch eine weitere Sichtweise. Sie gehen davon aus, dass inspirierende Führung nicht gleichzeitig eine authentische Führung sein muss (Burns, 1987). Transformationale Führung beinhaltet nicht zwingend positive Ansteckungseffekte oder authentisches Führungsverhalten (Avolio & Gardner, 2005), auch wenn dies häufig postuliert wird. Palmer (1994) überdenkt die traditionelle Sichtweise transformationaler Führung ebenfalls und beschreibt eine *'dark side'* von Führung. Diese kann unterschiedliche Gründe haben (Clements & Washbush, 1999), wie beispielsweise die fehlende Selbstführung der Führungskraft (Palmer, 1994), die Erwartung der Führungskraft, alle Wünsche der Mitarbeitenden erfüllen zu müssen und den Vorstellungen des Teams zu entsprechen (De Vries, 2003) oder die Unfähigkeit der Führungskräfte Aufgaben und Verantwortungen abzugeben und loszulassen (De Vries, 2003). Forscher haben sich

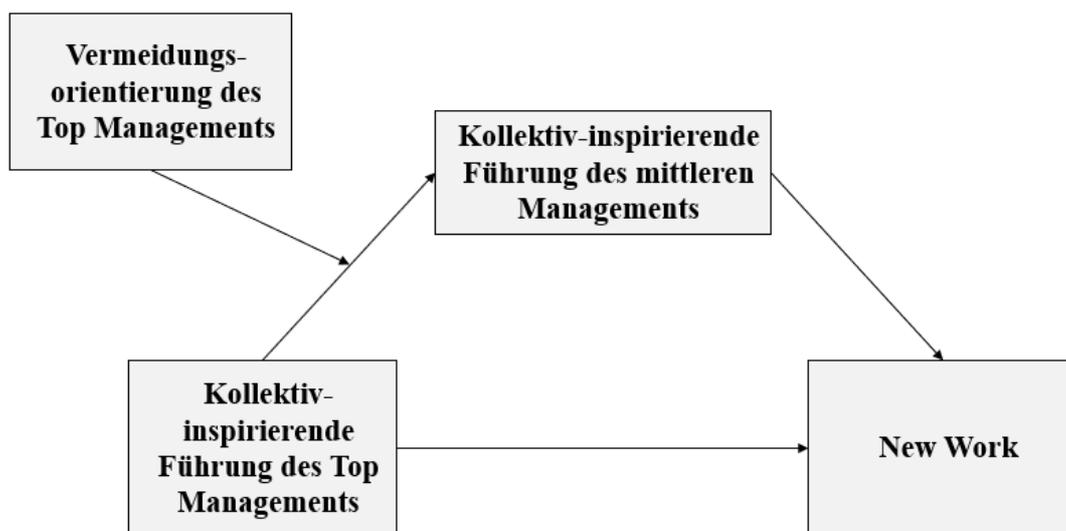
bereits stark mit der dunklen Seite von Führung beschäftigt und konnten negative Zusammenhänge zwischen inspirierender Führung und Neurotizismus aufzeigen (Judge, Bono, Iles & Gerhardt, 2002). Auch, wenn die dunkle Seite der transformationalen Führung bereits häufig angedeutet wurde (Parry & Proctor-Thomson, 2002), gibt es noch wenig empirische Forschung zu dieser Thematik. Bisherige Forschungsmodelle unterscheiden ethische (authentische) und unethische (pseudo oder unauthentische) transformationale Führung (Bass & Steidlmeier, 1999). Der Fokus in diesen Modellen bestand bisher hauptsächlich darin, die Persönlichkeit der Führung zu untersuchen (House & Howell, 1992) oder die dahinterliegenden Werte der Führungspersonen zu ergründen (Bass & Steidlmeier, 1999). Dasborough & Ashkanasy (2002) beschreiben darüber hinaus, dass transformationale und pseudo-transformationale Führung gleiche Verhaltensweisen zeigen können.

Aus diesen Perspektiven stellt sich die Frage, wie sich eine vermeidungsorientierte Einstellung in Verbindung mit einer kollektiv-inspirierenden Führung des Top Managements auf die New Work Transformation auswirkt. Reicht eine starke kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements aus, um New Work voranzutreiben oder wird die bisher angenommene Wirkung durch eine Präventionsorientierung des Top Managements aufgehoben? Das bisher angenommene Modell (vgl. Abbildung 13) wird deshalb mit einer neuen Perspektive erweitert. Pseudo-transformationale Führung vom Top Management könnte auch in Verbindung mit einer wenig konformen Einstellung des Top Managements zu New Work entstehen und nicht allein durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (Barling, Christie & Turner, 2008). Die kollektiv-inspirierende Führung als Kern des Distant Strategic Leadership beschreibt im Zusammenhang mit New Work das Erschaffen einer Vision für die zukünftige Arbeitswelt in der Organisation. Die Organisation soll auf das zukünftige Ziel ausgerichtet werden und mit den Werten der Organisation im Einklang stehen (Gardner et al., 2005). Kollektiv-inspirierende Führung spiegelt die Fähigkeit des Top Managements wider, das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die gemeinsame Vision in der Organisation zu erhöhen und diese zu motivieren, die übergeordneten Ziele zu verfolgen. Ein kollektiv-inspirierendes Top Management erreicht dies über die Leidenschaft und das Artikulieren einer überzeugenden Vision. Ein solches Top Management gilt als besonders ausdrucksstark und motivierend, inspirierend und beeinflussend und erreicht die Organisationsmitglieder sowie das mittlere Management über Metaphern oder symbolisches Verhalten (Ashkanasy & Dasborough, 2003; Avolio

& Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Kunze et al., 2016). Im Gegensatz dazu unterstützt die pseudo-transformationale Führung eigennützige Interessen. Hier stehen weniger kollektive Ziele und Ideale im Vordergrund, sondern der Wunsch, ein persönliches Idol für die Organisation zu werden (Bass & Steidlmeier, 1999). Obwohl die pseudo-transformationale Führung auch Überzeugungen und Visionen kommuniziert, sind diese nicht aufrichtig überzeugend, wodurch Organisationsmitglieder das Vertrauen und den Respekt vor der Führung verlieren können (Barling et al., 2008; Conger & Kanungo, 1987). Pseudo-transformationale Führung beschreibt Price (2003) über unterschiedliche Typen, welche beispielsweise aufgrund egoistischer Ziele, entgegen ihrer eigentlichen oder allgemeinen altruistischen Werte handeln oder sich inkonsistent organisatorischer Werte zeigen. Dies verstärkt die Frage danach wie ein kollektiv-inspirierendes und gleichzeitig vermeidungsorientiertes Top Management auf die New Work Transformation wirkt. Es wird angenommen, dass die Facetten des kollektiv-inspirierenden Führungsverhaltens den pseudo-transformationalen Führungskräften dazu verhilft, aufrichtig inspirierend zu wirken, auch wenn diese nicht wahrhaftig von der Zukunftsvision überzeugt sind (Barling et al., 2008).

Wie durch den *'bad is stronger than good'*-Ansatz (Baumeister et al., 2001) bereits beschrieben wurde, haben negative Attribute einen stärkeren Einfluss auf Individuen als positive Attribute. Darauf aufbauend kann abgeleitet werden, dass ein Top Management, welches eine starke vermeidungsorientierte Einstellung zu New Work hat, stärker von der Organisation wahrgenommen wird. Auch kann angenommen werden, dass eine vermeidungsorientierte Einstellung des Top Managements einen Einfluss darauf hat, wie die kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements auf die visionäre und inspirierende Führung des mittleren Managements wirkt. Forschungen konnten zeigen, dass die Nutzung positiver im Vergleich negativer Worte eine Wirkung auf das Empfinden, Gefühl und den Eindruck von Individuen haben. Negative Äusserungen oder Bemerkungen zeigten einen länger anhaltenden Eindruck bei Zuhörern (Berry, Pennebaker, Mueller & Hiller, 2016). Die Artikulation einer Zukunftsvision über ein kollektiv-inspirierendes Top Management wird häufig über Überzeugungskraft und Leidenschaft und ein positives Zukunftsbild beschrieben (Antonakis & Hooijberg, 2007; Avolio & Gardner, 2005; Barling, Slater & Kevin Kelloway, 2000; Barling et al., 2008). Zeigt das Top Management jedoch eine starke Vermeidungsorientierung, ist anzunehmen, dass das Top Management die Vision für

die neue Arbeitswelt weniger positiv in die Organisation tragen kann und auch das mittlere Management nicht erreicht wird. Forschungen zeigen, dass Personen, welche negative Worte nutzen als weniger sympathisch und kompetent beurteilt werden (Berry et al., 2016). Eine vermeidungsorientierte Einstellung gegenüber New Work geht einher mit dem Bestreben die Veränderung aufzuhalten oder als Gefahr anzusehen (Higgins, 1998; Liberman et al., 1999). Entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass das Zukunftsbild bzgl. der neuen Arbeitswelt für die Organisation wenig positiv dargestellt wird. Das Top Management kann so für das mittlere Management kein Vorbild sein. Das mittlere Management verliert den Ankerpunkt und kann ebenfalls kein positives Zukunftsbild der neuen Arbeitswelt in die Organisation tragen. Gleichzeitig kann davon ausgegangen werden, dass die Vermeidungsorientierung des Top Managements die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder als Gesamtes beeinflusst und das Top Management dadurch als weniger authentisch in der kollektiv-inspirierenden Führung wahrgenommen wird.



**Abbildung 14: Erweitertes Modell zur Perspektive des Distant Strategic Leadership**

Daraus abgeleitet wird das Kernmodell zum Distant Strategic Leadership (vgl. Abbildung 13) um einen Moderator erweitert (vgl. Abbildung 14) und postuliert:

**Hypothese 3:** *Eine Vermeidungsorientierung des Top Managements zeigt sich als moderierender Einfluss bei der Visionskaskadierung über das mittlere Management und hebt den positiven Effekt der kollektiv-inspirierenden Führung des Top Managements in Bezug zu New Work auf.*

### 3.3 Messung und Analyse

Folgend werden die verwendeten Skalen zur Erhebung der Konstrukte und die Analyse für das Forschungsmodell dargestellt und beschrieben:

**Kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements:** ( $\alpha = .93$ ,  $p < .001$ ,  $ICC_1 = .11$ ,  $ICC_2 = .71$ ,  $r_{wg(j)} = .86$ ). Crossan et al. (2008) beschreiben, dass Distant Strategic Leadership die visionäre Führung sowie symbolisches und vorbildliches Handeln des Top Managements beinhaltet. Die beschriebenen Dimensionen des Distant Strategic Leadership können somit über die Dimensionen des «*core transformational leadership*» abgedeckt werden (Podsakoff et al., 1990, S. 134): Visionäre Führung, Förderung von Gruppenzielen und Vorbildhandeln vom Top Management. Somit beschreibt Distant Strategic Leadership im Kern die Betrachtung kollektiv-inspirierender Führung vom Top Management und damit die Beeinflussung der Organisation durch eine Zukunftsvision und das Schaffen gemeinsamer Ziele (Kark et al., 2003; Kunze et al., 2016; Podsakoff et al., 2016). Die kollektiv-inspirierende Führung wird in bisherigen Studien über zwei Dimensionen inspirierender Führung beschrieben: Visionäre Führung und Förderung von Gruppenzielen, da diese als übergeordnete Führungsfacetten beschrieben werden, welche das Kollektiv, also die gesamte Organisation ansprechen (Kunze et al., 2016). Argumentiert wird damit, dass eine Vision eine überzeugende Zukunftsorientierung für die gesamte Organisation gibt, welche vom Top Management entwickelt und getragen werden sollte (Podsakoff et al., 1990). Dies beschreibt die visionäre Führung als eine Dimension der kollektiv-inspirierenden Führung. Um diese Vision in die Organisation tragen zu können, unterstützen gemeinsame Ziele. Diese sollten auf das gemeinsame Zukunftsbild und somit die Zusammenarbeit zwischen den Organisationsmitgliedern ausgerichtet sein (Kunze et al., 2016; Podsakoff et al., 1990). Damit wird die Förderung von Gruppenzielen als weitere Dimension der kollektiv-inspirierenden Führung beschrieben. Weiter wird jedoch davon ausgegangen, dass das Top Management die Zukunftsvision nur dann überzeugend in die Organisation tragen kann, wenn über eine aktive Kommunikation, Rituale oder symbolisches Handeln die Überzeugung des Top Managements sichtbar gemacht wird (Shamir et al., 1998). Um dies zu erreichen, ist das Vorbildhandeln des Top Managements ein wichtiger Faktor (Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998). Das Top Management benötigt somit unterschiedliche inspirierende Führungsausprägungen, um eine Zukunftsvision in der Organisation zu verbreiten. Die

ursprüngliche kollektiv-inspirierende Führung wird deshalb mit Hinblick auf das Distant Strategic Leadership um eine dritte Perspektive, dem Vorbildhandeln des Top Managements, erweitert. Das kollektiv-inspirierende Führungsverhalten des Top Management wird über drei Subskalen der transformationalen Führung nach dem TLI von Podsakoff et al. (Podsakoff et al., 1990) gemessen. Im Original werden die hier verwendeten Subskalen als «*core transformational leadership*» benannt (Heinitz & Rowold, 2007; Podsakoff et al., 1990, S. 134). Die Subskalen werden über das Vorbildhandeln (Beispielitem: 'Meine direkte Führungskraft führt durch Vorbildhandeln'), die Visionsartikulation (Beispielitem: 'Meine direkte Führungskraft zeichnet für unser Unternehmen ein interessantes Bild von der Zukunft') und die Förderung von Gruppenzielen (Beispielitem: 'Meine direkte Führungskraft schafft es, dass die Mitarbeitenden gemeinsam für das gleiche Ziel arbeiten') beschrieben. Mitarbeitende wurden gefragt, wie sie das Führungsverhalten ihres direkten Vorgesetzten in Bezug zu den drei Dimensionen der kollektiv-inspirierenden Führung einschätzen. Generell entsteht inspirierende Führung dann, wenn Mitarbeitende das Führungsverhalten ihres direkten Vorgesetzten entsprechend wahrnehmen. Bei dem kollektiv-inspirierenden Führungsverhalten beschreibt die Artikulation der Vision eine visionäre Führung über das Fesseln der Mitarbeitenden für ein Zukunftsbild (Podsakoff et al., 1990), über die Nutzung von Symbolen und einer überzeugenden Kommunikation. Das Vorbildhandeln beschreibt ein zu beobachtendes Verhalten, welches mit den Werten, Zielen und Zukunftsvorstellungen übereinstimmt (Podsakoff et al., 1990; Shamir et al., 1993). Und die Förderung von Gruppenzielen beschreibt ein Führungsverhalten, welches Zusammenarbeit und Kooperation unterstützt und gemeinsame übergreifende Ziele im Einklang mit der Vision schafft (Kunze et al., 2016; Podsakoff et al., 2016). Aus der Gesamtstichprobe wurde über eine Filtervariable ein Subsample erstellt, in welchem nur die Einschätzungen von Mitarbeitenden enthalten sind, welche direkt einem Mitglied des Top Managements oder der Geschäftsführung im Unternehmen berichten. Die drei Subskalen bestehen aus zwölf Items: Fünf zur Messung der visionären Führung bzw. der Visionsartikulation des Top Managements, drei Items zur Messung des Vorbildhandelns des Top Managements und vier Items zur Bestimmung der Förderung von Gruppenzielen. Die 5-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*stimme überhaupt nicht zu*) bis 5 (*stimme voll und ganz zu*).

**New Work:** ( $\alpha = .53$ ,  $p < .001$ ,  $ICC_1 = .12$ ,  $ICC_2 = .52$ ,  $r_{wg(j)} = .57$ ). Die genaue Beschreibung der Skala kann im *Kapitel 2.4 Messung und Analyse* nachvollzogen werden.

**Kollektiv-inspirierende Führung des mittleren Managements:** ( $\alpha = .95$ ,  $p < .001$ ,  $ICC_1 = .10$ ,  $ICC_2 = .78$ ,  $r_{wg(j)} = .89$ ). Die kollektiv-inspirierende Führung vom mittleren Management wird über drei Subskalen der transformationalen Führung nach dem TLI von Podsakoff et al. (Podsakoff et al., 1990) gemessen. Im Original werden die hier verwendeten Subskalen als «*core transformational leadership*» benannt (Heinitz & Rowold, 2007; Podsakoff et al., 1990, S. 134). Die Subskalen werden über das Vorbildhandeln, die Visionsartikulation und die Förderung von Gruppenzielen beschrieben (Beispielitems sind bei der kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements aufgezeigt). Mitarbeitende wurden gefragt, wie sie das Führungsverhalten ihres direkten Vorgesetzten in Bezug zu den drei Dimensionen der kollektiv-inspirierenden Führung wahrnehmen. Aus der Gesamtstichprobe wurde über eine Filtervariable ein Subsample erstellt, in welchem nur die Einschätzungen von Mitarbeitenden enthalten sind, welche direkt dem mittleren Management berichten. Die drei Subskalen bestehen aus zwölf Items: Fünf zur Messung der Visionsartikulation, drei Items zur Messung des Vorbildhandelns und vier Items zur Bestimmung der Förderung von Gruppenzielen. Die 5-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*stimme überhaupt nicht zu*) bis 5 (*stimme voll und ganz zu*).

**Kontrollvariablen:** Um alternative Erklärungen ausschliessen zu können, wurden Kontrollvariablen in das Modell aufgenommen. Die *Unternehmensgrösse* könnte einen Einfluss darauf haben, wie eine Kaskadierung einer Vision im Unternehmen funktioniert. Je grösser eine Organisation ist, umso mehr Ebenen müssen das Zukunftsbild transportieren. Somit könnte angenommen werden, dass dies in kleineren Unternehmen besser funktioniert als in Organisationen mit vielen Mitarbeitenden. Zur Messung wurde die Zahl der Hierarchiestufen im Unternehmen als Indikator genutzt. Die Variable wurde aufgrund der fehlenden Normalverteilung log-transformiert. Zusätzlich zur Unternehmensgrösse könnte auch der Aufbau der Organisation einen Einfluss darauf haben, ob eine Visionskaskadierung besser oder schlechter funktioniert. Die *Aufbauorganisation* der Unternehmen wurde über die divisionale und funktionale Aufbauorganisation sowie die Matrixorganisation erhoben und kontrolliert. Für jede Ausprägung wurde jeweils eine Dummy-Variable gebildet.

Die Analyse basiert auf einer Mediationsanalyse mit der Hinzunahme einer Moderatorenvariable. Die Mediationsanalyse wird nach Preacher & Hayes (2008) wie im vorangegangenen Kapitel berechnet. Dieses Verfahren nutzt die Bootstrapping-Methode nach Efron (1979) mit welcher Standardfehler und biaskorrigierte Konfidenzintervalle geschätzt werden. Dieses Verfahren hat sich in der aktuellen Forschungsliteratur als Ansatz zur Überprüfung eines Mediationsmodells etabliert und beschreibt eine Mediationsbeziehung auch ohne signifikanten direkten oder totalen Effekt (Preacher & Hayes, 2008; Warner, 2013). Die zusätzliche Moderatorenanalyse wird über das Vorgehen nach Dawson (2014) berechnet. Hierbei werden alle Kontrollvariablen z-standardisiert. Die Variablen der Haupteffekte werden nicht standardisiert und der Term der Interaktion wird aus dem Produkt der Haupteffekte berechnet. Darauffolgend wird eine hierarchische Regressionsanalyse durchgeführt, welche im ersten Schritt die Kontrollvariablen aufnimmt, im zweiten Schritt die Haupteffekte und im dritten Schritt den Interaktionsterm. Durch dieses Verfahren können direkte Effekte über ordinary least squares Regressionsanalysen (OLS) überprüft werden und die Änderung der Varianzaufklärung im  $R^2$  des Kriteriums über die schrittweise Zunahme von Prädiktoren (Bortz & Döring, 2009). Zur inhaltlichen Interpretation der Interaktion wird der Moderationseffekt grafisch dargestellt. Hierbei werden die vorgeschlagenen Richtlinien von Aiken & West (1998) berücksichtigt. Zusätzlich werden die Interaktionseffekte über unterschiedliche starke Ausprägungsstufen der Moderatorvariablen bestimmt. Hierzu wird das SPSS-Macro PROCESS von Hayes (2012) genutzt. Die Methodik der Interaktionsanalyse nutzt das Bootstrapping-Verfahren von Shrout & Bogler (2002) über 5000 Ziehungen, um die bedingten direkten Effekte zu testen. Hiermit sind unterschiedliche Ausprägungsstufen von einer kontinuierlich skalierten Moderatorenvariablen gemeint. Unterschieden wird von einer geringen Ausprägung (Mittelwert der Variablen minus eine Standardabweichung), einer mittleren Ausprägung (Mittelwert der Variablen) und einer hohen Ausprägung (Mittelwert der Variablen plus eine Standardabweichung) der Moderatorenvariablen (Dawson, 2014). In dem korrigierten 95% Konfidenzintervall (biased-corrected-bootstrap-confidence-intervalls: BCCI) darf die 0 nicht enthalten sein, um von einem statistisch bedeutsamen und signifikanten Effekt zu sprechen (Hayes & Matthes, 2009).

Die moderierten Mediationseffekte des Modells werden über das SPSS-Macro PROCESS nach Hayes (2012) überprüft. Hier wird ebenfalls das Bootstrapping-

Verfahren zur Überprüfung genutzt (Shrout & Bolger, 2002). Das Verfahren von Hayes (2008) gilt als überprüftes Verfahren und Alternative für den konservativen Ansatz von Baron & Kenny (1986). Die moderierte Mediationsanalyse wird über unterschiedliche Ausprägungen des Moderators überprüft. Auch bei der moderierten Mediationstestung liegt ein statistisch bedeutsamer Effekt vor, wenn im 95% BCCI die 0 nicht enthalten ist (Hayes & Matthes, 2009).

### **3.4 Ergebnisse**

In Tabelle 5 werden die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der verwendeten Variablen für die Untersuchung dargestellt. Als Kontrollvariable wurde die Unternehmensgröße in das Modell aufgenommen und durch die Anzahl der Hierarchieebenen exploriert. Darüber hinaus wurde die Aufbauorganisation der Unternehmen berücksichtigt. Es wurden drei Dummy-Variablen abgeleitet.

**Tabelle 5: Deskriptive Statistiken und Korrelationen zum Distant Strategic Leadership**

		M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Hierarchiestufen (log)	1.37	0.40	1.00							
2	Divisionale Aufbauorganisation (Dummy)	0.09	0.29	.04	1.00						
3	Funktionale Aufbauorganisation (Dummy)	0.73	0.44	.02	-.53**	1.00					
4	Matrix Aufbauorganisation (Dummy)	0.13	0.34	.03	-.12	-.65**	1.00				
5	Kollektiv-inspirierende Führung Top Management	70.19	8.50	.04	.04	-.11	.14	1.00			
6	Vermeidungsorientierung Top Management	49.33	7.46	.24*	.06	.15	-.16	-.45**	1.00		
7	Kollektiv-inspirierende Führung Mittleres Management	68.08	7.55	-.04	-.03	.10	-.02	.65**	-.42**	1.00	
8	New Work	63.98	3.05	-.10	-.10	-.04	.13	.19	-.13*	.32**	1.00
*	p < .05										
**	p < .01										

### **3.4.1 Visionskaskadierung treibt die New Work Transformation an**

In der ersten Hypothese (Hypothese 1) wurde postuliert, dass ein kollektiv-inspirierendes Top Management einen positiven direkten Einfluss auf New Work hat. Bei Überprüfung dieser Annahme konnte kein statistisch-bedeutsamer Effekt gezeigt werden ( $\beta = .00$ , 95% BCCI [-.10,.08]). Aus diesem Grund muss die Hypothese 1 verworfen werden. Ein kollektiv-inspirierendes Top Management zeigt keinen direkten Einfluss auf die Fortschritte in der neuen Arbeitswelt.

In dem Kernmodell zum Distant Strategic Leadership wird jedoch darüber hinaus angenommen, dass die kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements einen indirekten Effekt auf die New Work Transformation zeigt, indem die Vision durch die kollektiv-inspirierende Führung des mittleren Managements kaskadiert wird. Die Überprüfung der Hypothese zeigt, dass von einer vollständigen Mediation gesprochen werden kann ( $\beta = .08$ , 95% BCCI [.02,.13]). Dies bedeutet, dass New Work indirekt über die kollektiv-inspirierende Führung vom Top Management vorangetrieben wird, aber nur über die kollektiv-inspirierende Führung des mittleren Managements einen Effekt auf die Fortschritte in der neuen Arbeitswelt zeigt. Hierbei wirkt das Top Management über die kollektiv-inspirierende Führung als Vorbild und Ankerpunkt für die Vorstellung der Zukunft der neuen Arbeitswelt für die mittlere Führungsebene. Das mittlere Management nutzt das inspirierende Zukunftsbild des Top Managements für die eigene Visionskommunikation und die Vermittlung des Zukunftsbilds an das Team und die Organisation. Über diese Kaskadierung hat das Top Management im Bereich des Distant Strategic Leadership einen Einfluss auf die Fortschritte in der New Work Transformation.

### **3.4.2 Unauthentisches Top Management als Gefahr für New Work**

In Hypothese 3 wurde postuliert, dass ein Top Management, welches eine Vermeidungsorientierung zeigt, die positive Wirkung der Visionskaskadierung über das mittlere Management auf die New Work Transformation aufhebt. Diese Annahme wurde unter dem Aspekt getroffen, dass ein kollektiv-inspirierendes Top Management durch eine negative Einstellung zur neuen Arbeitswelt die Transformation in der Organisation nicht authentisch vermitteln kann.

Zur Überprüfung der Hypothese 3 wird das Kernmodell um einen Moderator erweitert. Die Überprüfung der direkten Effekte wird über eine hierarchische Regressionsanalyse

durchgeführt. Über die schrittweise Aufnahme der Prädiktoren, kann der Beitrag der einzelnen Variablen gezeigt und die Bedeutungszunahme über die Veränderung der Varianzerklärung interpretiert werden (Bortz & Döring, 2009). Das Vorgehen nimmt die verschiedenen Variablen schrittweise in die hierarchische Regressionsanalyse auf (Dawson, 2014). Die Ergebnisse sind in Tabelle 6 dargestellt.

**Tabelle 6: Interaktionsüberprüfung des Distant Strategic Leadership**

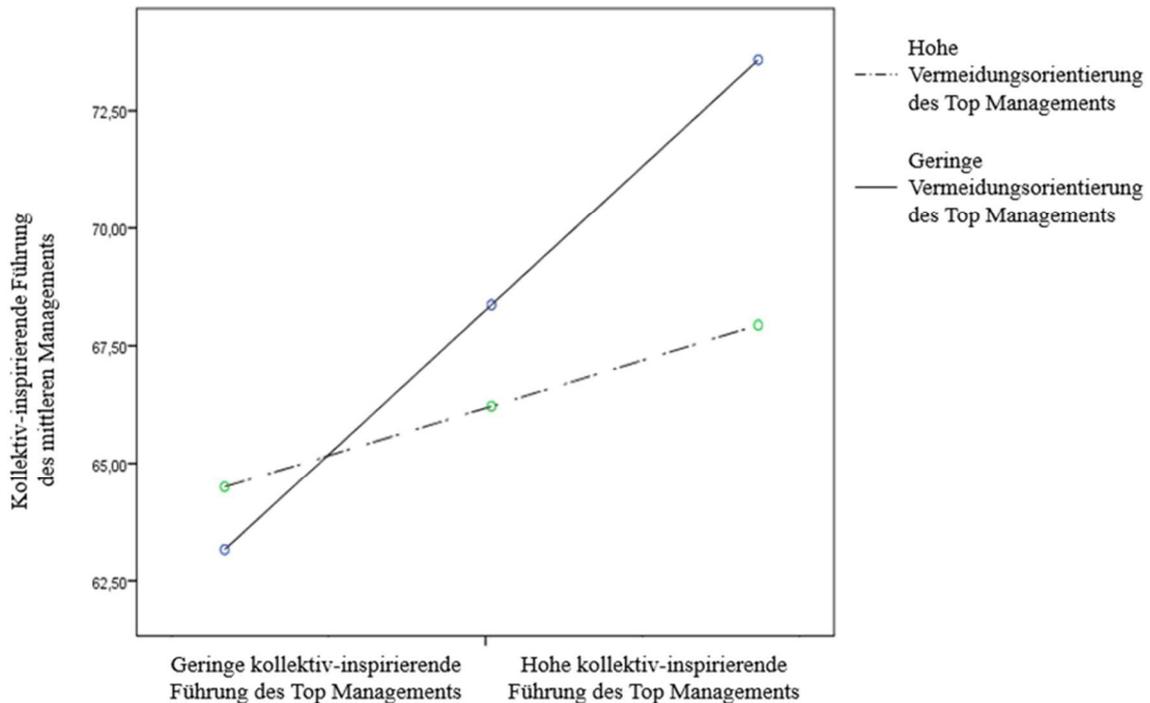
	Modell 1		Modell 2	
	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 1	Schritt 2
<b><i>Kontrollvariablen</i></b>				
Hierarchiestufen (log)	-.06	-.08	-.04	-.01
Divisionale Aufbauorga. (Dummy)	.20	.14	.18	.09
Funktionale Aufbauorga. (Dummy)	.37	.32	.38*	.27
Matrix Aufbauorga. (Dummy)	.25	.17	.14	.06
<b><i>Haupteffekte</i></b>				
Kollektiv-insp. Führung Top Management		.68**	.60**	1.99**
Vermeidungsorientierung Top Management			-.18*	1.72*
<b><i>Interaktionseffekt</i></b>				
Kollektiv-insp. Führung Top Management *				-1.78**
Vermeidungsorientierung Top Management				
$R^2$	.03	.48	.50	.56
$\Delta R^2$		.45**		.06**
<i>Angepasstes <math>R^2</math></i>	-.01	.45	.47	.52

\* $p < .05$

\*\* $p < .001$

In Modell 1 zeigt sich kein Beitrag der Varianzaufklärung über die Kontrollvariablen. Die Ergebnisse zeigen jedoch einen bedeutenden Beitrag der kollektiv-inspirierenden Führung des Top Managements in Bezug zur Entstehung der kollektiv-inspirierenden Führung des mittleren Managements. Die kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements erklärt zusätzliche 45% Varianz der kollektiv-inspirierenden Führung des mittleren Managements über die Kontrollvariablen hinaus. Das Modell 2 überprüft darüber hinaus den zusätzlichen Beitrag der Interaktion. Hierbei zeigt sich ein signifikanter Regressionskoeffizient mit zusätzlicher Varianzaufklärung von 6% ( $\beta = -1.78$ ;  $p < .001$ ;  $\Delta R^2 = .06$ ;  $p < .001$ ).

Um diese Ergebnisse genauer interpretieren zu können, wird die Interaktion mithilfe des SPSS Macros PROCESS nach Hayes (2012) betrachtet. Hierbei kann das Ergebnis aus Tabelle 6 repliziert werden. Auch zeigt sich, dass die Interaktion einen signifikanten Effekt hat und zusätzliche 6% der Varianz aufklärt ( $\beta = -.03$ , 95% BCCI [-.04,-.01],  $\Delta R^2 = 6\%$ ). Zur inhaltlichen Interpretation der Interaktion wird diese nach Aiken & West (1998) grafisch dargestellt (siehe Abbildung 15).



**Abbildung 15: Grafische Darstellung des Interaktionseffekts:  
Vermeidungsorientierung des Top Managements beim Distant  
Strategic Leadership**

Die grafische Darstellung zeigt, dass bei einem Top Management, welches eine geringe vermeidungsorientierte Einstellung hat, die Steigung der Geraden stärker ist, als bei einem Top Management, welches eine starke Vermeidungsorientierung aufzeigt. Um diese Darstellung tiefer zu ergründen, wurde über das PROCESS Macro von Hayes (2012) überprüft, welche Effekte aufgezeigt werden, wenn der Moderator unterschiedliche Ausprägungen hat (vgl. Tabelle 7).

**Tabelle 7: Ergebnisse für unterschiedliche Stärken der Vermeidungsorientierung des Top Managements beim Distant Strategic Leadership**

Stärke der Vermeidungsorientierung des Top Managements	Geschätzte Parameter durch Bootstrapping-Methode				Konfidenzintervall	
	<i>Punktschätzer</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Untere Grenze</i>	<i>Obere Grenze</i>
<i>Mittelwert – 1 SD</i>	.61	.07	7.90	.00	.46	.77
<i>Mittelwert</i>	.41	.08	5.18	.00	.25	.56
<i>Mittelwert + 1 SD</i>	.20	.12	1.74	.09	-.03	.43

Bei einem Top Management mit einer geringen vermeidungsorientierten Einstellung ist ein positiver signifikanter Effekt zu beobachten ( $\beta = .61$ , 95% BCCI [.46,.77]). Dies bedeutet, dass ein kollektiv-inspirierendes Top Management mit einer geringen Vermeidungsorientierung weiterhin als Anker- bzw. Orientierungspunkt für die kollektiv-inspirierende Führung und die Visionskommunikation des mittleren Managements in Organisationen gilt. Bei einem Top Management, welches eine starke vermeidungsorientierte Einstellung zeigt, ist keine signifikante Wirkung zu beobachten ( $\beta = .20$ , 95% BCCI [-.03,.43]).

Ein stark vermeidungsorientiertes Top Management verhindert die Entstehung kollektiv-inspirierender Führung auf Ebene des mittleren Managements, auch wenn es selbst kollektiv-inspirierend führt. Hierbei kann vermutet werden, dass das Top Management durch eine starke Präventionsorientierung vom mittleren Management nicht mehr als authentisch wahrgenommen wird. Das mittlere Management hat so kein authentisches Vorbild für die eigene Führung und die Kommunikation des Zukunftsbildes. Zeigt das Top Management hingegen nur eine geringe vermeidungsorientierte Einstellung, gelingt das Zusammenspiel zwischen dem Top Management und dem mittleren Management. Das mittlere Management kann sich über die kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements steuern und leiten lassen, sodass auf der mittleren Führungsebene ebenfalls kollektiv-inspirierende Führung entstehen kann. Eine geringe Vermeidungsorientierung wirkt hierbei nicht störend, sondern kann vermutlich daran gemessen werden, dass mögliche Risiken für die

Zukunft der neuen Arbeitswelt benannt und besprochen werden. Dadurch wird dem Top Management keine Authentizität genommen.

Dieselbe Wirkung der Interaktionstestung ist auch über das gesamte Mediationsmodell zu beobachten. Ein gering vermeidungsorientiertes Top Management zeigt eine positive Moderatorwirkung auf den indirekt positiven signifikanten Effekt zwischen der kollektiv-inspirierenden Führung des Top Managements auf New Work durch die kollektiv-inspirierende Führung des mittleren Managements ( $\beta = .08$ , 95% BCCI [.02,.14]). Dieser positive Effekt wird bei einem Top Management mit einer starken vermeidungsorientierten Einstellung jedoch aufgehoben, sodass keine signifikante Wirkung mehr zu beobachten ist ( $\beta = .02$ , 95% BCCI [-.01,.07]). Dies bedeutet, dass ein Top Management mit einer starken vermeidungsorientierten Einstellung die New Work Transformation in Organisationen aufhält.

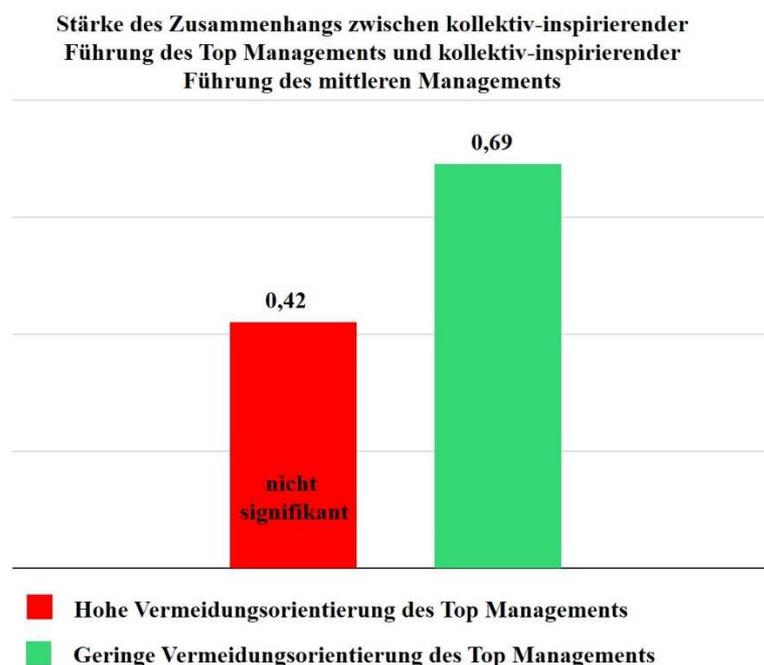
Auf Grundlage der Ergebnisse kann die Hypothese 3 nur teilweise bestätigt werden, da der Effekt erst dann aufgehoben wird, wenn eine starke vermeidungsorientierte Einstellung des Top Managements gezeigt wird.

### **3.5 Anwendungsorientierte Analysen**

Um die Wirkung der Moderation zu vertiefen, werden zusätzliche Analysen angewendet. Diese stützen sich auf Extremgruppenvergleiche. Für die anwendungsorientierte Analyse wurde über die Johnson-Neyman Technik (Johnson & Fay, 1950) ein Cut-off Wert berechnet. Dieser Wert zeigt die Grenze an, bei welcher der Einfluss des Moderators die Entstehung von kollektiv-inspirierender Führung auf der mittleren Führungsebene verhindert. Zur vereinfachten Interpretation der Werte wurde die Skalierung der Messung auf eine 100er-Skala transformiert.

Mithilfe des SPSS Macros PROCESS von Hayes (2012) wurde die Johnson-Neyman Technik angewendet und ein Wert von 56.06 ermittelt. Zeigt ein Top Management eine Vermeidungsorientierung, welche über diesem ermittelten Wert liegt, kann keine kollektiv-inspirierende Führung auf der mittleren Managementebene entstehen, auch wenn das Top Management eine kollektiv-inspirierende Führung zeigt. Hat das Top Management eine vermeidungsorientierte Einstellung unter dem ermittelten Cut-off Wert von 56.06, wird die Entstehung kollektiv-inspirierender Führung weiterhin unterstützt.

Abbildung 16 stellt die Stärke des Zusammenhangs zwischen kollektiv-inspirierender Führung des Top Managements und der kollektiv-inspirierenden Führung des mittleren Managements, in Abhängigkeit der Stärke der vermeidungsorientierten Einstellung des Top Managements, dar. Durch die Anwendung der Johnson-Neyman Technik (Johnson & Fay, 1950) zum Ermitteln des Cut-off Wertes, bei welchem sich die Moderatorwirkung auflöst, ist es nicht überraschend, dass auch der Zusammenhang statistisch nicht bedeutsam ist, wenn das Top Management eine starke Vermeidungsorientierung zeigt ( $r = .42, n.s.$ ).

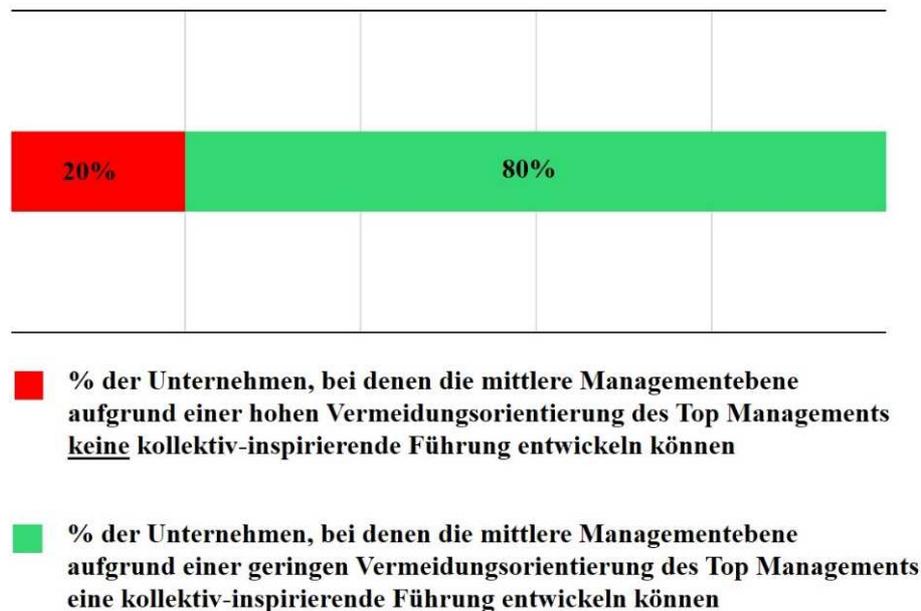


**Abbildung 16: Entstehung kollektiv-inspirierender Führung auf mittlerer Führungsebene durch Beeinflussung des Top Managements**

Ein starker Zusammenhang ( $r = .69, p < .001$ ) kann jedoch ermittelt werden, wenn die vermeidungsorientierte Einstellung des Top Managements gering ist und unter dem ermittelten Cut-off Wert von 56.06 liegt. Ein kollektiv-inspirierendes Top Management ist unabdingbar, um die Kaskadierung der Vision zur neuen Arbeitswelt auf weitere Führungsebenen zu übertragen. Diese Verbindung scheitert jedoch, wenn das Top Management eine starke Ausprägung eines Mindsets zeigt, was darauf bedacht ist, Misserfolge in der neuen Arbeitswelt zu verhindern.

Mithilfe des Cut-off Wertes (Johnson & Fay, 1950), kann darüber hinaus ermittelt werden, bei wie vielen der untersuchten Organisationen die kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements mit der kollektiv-inspirierenden Führung des mittleren

Managements bedeutsam zusammenhängen, unter Berücksichtigung des Mindsets des Top Managements. Hierbei zeigt sich, dass in 20% der untersuchten Unternehmen keine kollektiv-inspirierende Führung auf der mittleren Führungsebene, aufgrund zu starker Vermeidungsorientierung des Top Managements, entstehen kann. In diesen 20% der Unternehmen funktioniert die Kaskadierung der Vision vom Top Management über das mittlere Management nicht (siehe Abbildung 17).



**Abbildung 17: Unternehmensverteilung zur Entstehung kollektiv-inspirierender Führung auf mittlerer Führungsebene durch Beeinflussung des Top Managements**

Hingegen ist die vermeidungsorientierte Einstellung bei 80% der untersuchten Unternehmen so gering, dass die Vision der neuen Arbeitswelt vom Top Management über die mittlere Führungsebene in die Organisation getragen werden kann, mittels den Facetten der kollektiv-inspirierenden Führung: Visionsvermittlung, Vorbildhandeln und Förderung von Gruppenzielen.

Führung wird als ein Prozess sozialer Interaktion beschrieben, in welchem Führungskräfte versuchen, das Verhalten ihrer Anhänger bzw. Follower oder direkten Teammitglieder zu beeinflussen (Yukl, 2002). Das Verhalten von Führungskräften wird als grundlegender Teil der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften verstanden (Gerstner & Day, 1997; Howell & Hall-Merenda, 1999). Ein Zusammenhang zwischen der Beziehung von Führungskräften und Organisationsmitgliedern, auch als *leader-member-exchange relationship* benannt

(Dasborough & Ashkanasy, 2002), und der Einstellung von Führungskräften zeigten erstmals Green & Mitchell (1979). Später zeigten weitere Forscher, dass Einstellungen von Führungskräften einen Einfluss darauf zeigen, wie sich die Beziehung zwischen Führungskräften und Organisationsmitgliedern entwickelt (Dienesch & Liden, 1986). Hierbei stellt sich die Frage, wie Organisationsmitglieder und direkte Anhänger bzw. Teammitglieder der Führungskräfte die Absichten der Führung wahrnehmen und interpretieren. Wann werden die Absichten als aufrichtig erkannt und wann nicht?

Inspirierende Führung basiert auf emotionalen Prozessen (George, 2000). Inspirierende Führung gilt als übergeordneter und überlegener Führungsansatz, welcher einen besonders starken Einfluss auf die Beziehung zwischen Führungskräften und Organisationsmitgliedern zeigt (Bass, 1986, 1997). Hier liegt jedoch auch die Gefahr, denn wie bereits beschrieben, zeigen Untersuchungen auch eine dunkle Seite der inspirierenden Führung (Conger, 1990). Hierbei wird Führung genutzt, um allgemein unerwünschte oder eigennützige Ziele zu erreichen. Bass, Avolio & Atwater (1996) prägen dies mit dem Begriff der pseudo-transformationalen Führung und möchten hierbei die *'wahre'* von der *'unauthentischen'* inspirierenden Führung abgrenzen. Pseudo-transformationale Führungskräfte zeigen ähnliche inspirierende Verhaltensweisen wie eine wahre inspirierende Führungskraft. Für Organisationsmitglieder und auch direkt geführte Mitarbeitende ist es meist schwierig festzustellen, ob die Motive und Absichten der Führungskraft authentisch sind oder nicht (Bass et al., 1996). An diesem Punkt stellt sich die Frage, weshalb ein Top Management mit einer starken Vermeidungsorientierung das mittlere Management nicht mehr erreicht und die New Work Transformation aufhält. Im Kern kann dies über zwei unterschiedliche Perspektiven erklärt werden: (1) Ein unauthentisch wahrgenommenes Top Management oder (2) das Top Management kommuniziert eine negative New Work Vision.

#### (1) Unauthentisches Top Management

Forscher argumentieren, dass die Wahrnehmung von inspirierender Führung über die soziale Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Organisationsmitgliedern geschieht (Cherulnik, Donley, Wiewel & Miller, 2001). Mitarbeitende reagieren auf die Persönlichkeit und Einstellung von Führungskräften, welche sich auch darin wiederfindet, wie die Vision in das Unternehmen kommuniziert wird (Weierter, 1997). Pseudo-inspirierende Führungskräfte zeigen ähnliche Verhaltensweisen wie *'wahre'*-

inspirierende Führungskräfte (Conger, 1990). Die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder führt dazu, ob Führung als inspirierend und authentisch gewertet wird oder nicht (Deluga, 2001). Diese Wahrnehmung wird durch die Einstellung der Führungskräfte beeinflusst, da diese die Intention und somit das Führungsverhalten ausrichtet (Ferris, Bhawuk, Fedor & Judge, 1995). Wie bereits erwähnt, ist es für Organisationsmitglieder oft schwierig, zwischen wahrer und pseudo-transformationaler Führung zu unterscheiden, da sich die Verhaltensweisen, die Führungskräfte in beiden Fällen aufweisen, ähnlich sein können (Ashkanasy & Dasborough, 2003). Ferris et al. (1995) beschreiben, dass die Zuschreibung von Motiven oder Intentionen der Führung ein Grund dafür sein kann, ob die Führung als authentisch oder unauthentisch wahrgenommen wird. Weitere Untersuchungen komplettieren diese Annahme damit, dass auch die Persönlichkeit sowie die Einstellung der Führungskraft einen Einfluss darauf haben, ob Mitarbeitende ihre Führungskräfte als *'wahr'* oder *'falsch'* identifizieren.

Wenn das Führungsverhalten als nicht authentisch in Bezug zum Ziel wahrgenommen wird, meiden Organisationsmitglieder Aufwand und Leistung (Bitter & Gardner, 1995), da sie beispielsweise nicht an das Zukunftsbild glauben. Die Interpretation von Verhalten von Führungskräften geschieht nur dann, wenn auch eine Absicht der Handlung zugrunde liegt (Fishbein & Ajzen, 1975). Ferris et al. (1995) unterstützen diese Annahme und erklären, dass die Wahrnehmung der Motive für Verhaltensweisen anderer Menschen die eigenen Reaktionen beeinflusst. Die grundlegende Idee dieser Attributionstheorie, wie sie ursprünglich von Heider (1958) postuliert wurde, beschreibt, dass Menschen nach Ursachen für das eigene Verhalten und das Verhalten anderer suchen. Es geht darum möglichst kausale und klare Erklärungen für Verhalten anderer zu finden. Die Ursachen des Verhaltens, also die Absichten oder Motive, sind daher von zentraler Bedeutung für die Attributionstheorie (Ferris et al., 1995). Entsprechend liegt die Annahme nahe, dass die Einstellung von Führungskräften einen bedeutenden Einfluss darauf hat, ob das gezeigte Führungsverhalten als authentisch- oder pseudo-inspirierend von Organisationsmitgliedern wahrgenommen wird. Ein Top Management kann inspirierend führen, aber gleichzeitig eine Einstellung aufweisen, welche nicht wahrhaftig auf die kommunizierte Vision ausgerichtet ist. Das Top Management hat über eine kollektiv-inspirierende Führung eine positive Wirkung auf die New Work Transformation in Organisationen durch die kollektiv-inspirierende Führung des mittleren Managements. Wenn aber das Top Management eine starke

vermeidungsorientierte Einstellung zeigt, wird diese Wirkung aufgehoben und die New Work Transformation wird nicht vorangetrieben. Dieser Effekt kann erst bei einer sehr hohen Ausprägung einer Vermeidungsorientierung des Top Managements beobachtet werden. Ist das Top Management gering vermeidungsorientiert, kann weiterhin eine Wirkung über die kollektiv-inspirierende Führung des mittleren Managements auf die New Work Transformation gezeigt werden (vgl. Abbildung 15). Ein Erklärungsansatz für diesen Effekt stellt die beschriebene Attributionstheorie dar (Ferris et al., 1995). Hierbei nimmt das mittlere Management das Top Management bei einer starken Vermeidungsorientierung nicht mehr als authentisch gegenüber der Zukunftsvision wahr. Dies führt dazu, dass das mittlere Management die eigene Führung nicht an dem Top Management ausrichten kann oder will, da es in der Wahrnehmung als pseudo-inspirierende Führung nicht als Vorbild angenommen wird. Das Top Management glaubt nicht wahrhaftig an die neue Arbeitswelt für die Organisation, wenn diese eine starke vermeidungsorientierte Einstellung haben. Diese ist darin gekennzeichnet, den aktuellen Status quo und Stabilität aufrecht zu erhalten (Downs et al., 2006; Liberman et al., 1999). New Work beschreibt jedoch eine Veränderung in eine dynamische Arbeitswelt mit einer vielfältigen Veränderung für Unternehmen und Organisationsmitglieder (Bruch et al., 2016; Drucker, 1997a). Entsprechend wird es dem Top Management schwerfallen, eine überzeugende Zukunftsvision für die neue Arbeitswelt in die Organisation zu tragen, wenn das Top Management selbst nicht von der Veränderung überzeugt ist und eine Tendenz zur Erhaltung der aktuellen Situation bevorzugt (Downs, 2006). Das direkt unterstellte mittlere Management kann sich somit nicht an dem Top Management orientieren oder fühlt sich vom Top Management nicht authentisch für die Zukunftsvision inspiriert. Möglicherweise verliert das mittlere Management auch das Vertrauen in das Top Management in Bezug zu der Vision für die neue Arbeitswelt.

Bei einer geringen vermeidungsorientierten Einstellung nimmt das mittlere Management das Top Management noch als wahrhaftig inspirierend wahr. Dies kann daran liegen, dass ein Top Management mit einer geringen vermeidungsorientierten Einstellung an die Zukunftsvision und die neue Arbeitswelt glaubt und diese deshalb inspirierend und authentisch in die Organisation trägt. Die Wahrnehmung eines pseudo-inspirierenden Top Managements entsteht erst, wenn das Mindset der Misserfolgsvermeidung stark ausgeprägt ist (vgl. Tabelle 7). Bei einer geringen Präventionsorientierung kann davon ausgegangen werden, dass das Top Management

hinter der Veränderung zur neuen Arbeitswelt steht und nicht nach dem Status quo strebt. Somit kann ein Top Management mit einer geringen vermeidungsorientierten Einstellung auch als wahrhaftig inspirierend wahrgenommen werden und als Ankerpunkt für das mittlere Management gelten, welches New Work über die visionäre und kollektive Führung und entsprechender Visionskommunikation in Organisationen trägt. «*For a top management team to have a vision of the future that can successfully cascade throughout the organization, all members will need to give their emotional commitment to this vision. It is necessary that the other members of the organization see a united management team, if the process is to succeed*» (Conger & Kanungo, 1987, S. 239). Durch ein unauthentisches Top Management würde der Kaskadierungsprozess der Vision zur neuen Arbeitswelt bereits bei dem ersten Schritt 'setting the stage' versagen (Conger & Kanungo, 1987).

## (2) Das Top Management kommuniziert eine negative New Work Vision

Transformationale bzw. inspirierende Führung wird in der Regel mit positiven Attributen in Zusammenhang gesetzt (Bryman, 1992). Ein inspirierendes Top Management mit einer besonders starken kollektiv-inspirierenden Führung kommuniziert ein überzeugendes und attraktives Bild von der Zukunft, um so die Organisationsmitglieder oder direkte Teammitglieder für die Zukunftsrichtung zu motivieren (Kunze et al., 2016; Shamir et al., 1993). Diese Perspektive der inspirierenden Führung stellt in den Vordergrund, dass von der Führung bzw. dem Top Management Chancen bzw. Möglichkeiten erkannt und ergriffen werden. In diesem Zusammenhang wird die Visionskommunikation mit einem positiven Zukunftsbild und einer erwünschten zukünftigen Veränderung in Verbindung gesetzt (Conger, 1990). Es ist jedoch auch möglich, dass eine zukünftige Veränderung als eine Bedrohung vom Top Management wahrgenommen wird (Bruch et al., 2007). New Work kann für Unternehmen eine Unsicherheit hervorrufen. Senge (1998) beschreibt hierbei den Unterschied zwischen positiven und negativen Visionen. Die inspirierende Führung über ein motivierendes Zukunftsbild beschreibt eine positive Vision. Eine negative Vision hingegen beschreibt Gefahren oder Risiken für eine Organisation. Nach Senge (1998) kann eine negative Vision zwei Auswirkungen haben und entweder Angst in der Organisation auslösen oder das Streben danach, die Gefahr zu bekämpfen. Eine negative Vision trägt in der Kommunikation häufig das Gefühl von Machtlosigkeit. Boal & Brysen (1988) beschreiben in diesem Zusammenhang zwei Formen der inspirierenden

---

Führung. Zum einen die zukunftsorientierte, visionäre Führung und zum anderen die krisenfokussierte Führung. Die zukunftsorientierte, visionäre Form der charismatischen, inspirierenden Führung beschreiben sie, wie die kollektiv-inspirierende Führung über das Schaffen einer Welt, welche für die Follower erstrebenswert ist. Hierbei zeigt sich die Führung überzeugt von dem Zukunftsbild, als Vorbild und kommuniziert die Vision mithilfe von Werten, in Zusammenhang mit Gruppenzielen und misst der Erreichung eine besondere Bedeutung zu. Diese Art der Führung schafft neue Interpretationsschemata für die Zukunft und erarbeitet Handlungsmaßnahmen, bevor konkrete Aktionen umgesetzt werden. Die Form der krisenfokussierten Führung wird beschrieben durch schnelles Handeln, ohne konkrete Vorbereitung, um einen Handlungsimpuls, wie er beispielsweise durch einen Trend oder eine Veränderung in der Umwelt hervorgerufen werden kann, umzusetzen. Der Fokus und die Motivation liegen hierbei darin, eine Welt zu schaffen, welche aus externer Sicht am Puls der Zeit ist, ohne eine persönliche direkte Intention für diese Veränderung zu verspüren.

Es kann somit angenommen werden, dass ein Top Management mit einer starken vermeidungsorientierten Einstellung und der Tendenz Stabilität aufrecht zu erhalten (Higgins, 1998), die Veränderung der neuen Arbeitswelt als Risiko wahrnimmt und in der Kommunikation der Zukunftsvision New Work als Gefahr versteht und entsprechend artikuliert. Daraus kann abgeleitet werden, dass ein Top Management mit einer kollektiv-inspirierenden Führung und einer starken Vermeidungsorientierung eine Vision kommuniziert und lebt, diese aber im Zentrum die Gefahren von New Work trägt. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die neue Arbeitswelt als Trend erkannt wird und sich das Top Management in der Pflicht sieht, diese Veränderung auch zu tragen, obwohl es kritisch gegenüber New Work eingestellt ist. Wenn das Top Management eine Vision der neuen Arbeitswelt für die Organisation kommuniziert und darin Risiken und Gefahren fokussiert, ist es wahrscheinlich, dass eine Demotivation in der Organisation entsteht. Dutton & Jackson (1987) beschreiben dies ebenfalls, indem sie eine Chance für Unternehmen als eine positive Situation beschreiben, welche Unternehmen erreichen wollen und über welche Führungskräfte Kontrolle haben. Hingegen werden Gefahren als eine Kategorie beschrieben, welche eine negative Situation für Organisationen darstellt über welche Führungskräfte nur wenig Kontrolle haben. Weitere Forscher haben diese Annahme über die Theorie der Kategorisierung untersucht und beschreiben eine Typologie über Situationen in Unternehmen, welche über positive und negative Dimensionen zu unterschiedlichen Entscheidungsprozessen

führen (Thomas & McDaniel, 1990). Weiter konnte gezeigt werden, dass die Kommunikation von positiven im Vergleich zu negativen Situationen oder Zukunftsbildern unterschiedliche Auswirkungen haben. Gefahren werden schnell mit Verlust und wenig Kontrolle in Zusammenhang gesetzt (Dutton & Jackson, 1987; Fredrickson, 1985; Rajagopalan, 1993).

So kann die Annahme getroffen werden, dass eine starke Vermeidungsorientierung des Top Managements, dazu führt, dass New Work als Unsicherheit und Gefahr für die Zukunft beschrieben wird. *«Prevention-focused people, [...], are motivated by security needs. Therefore, they focus on information relevant to the avoidance of failures, and they tend to show high motivation and persistence on tasks that are framed in terms of prevention»* (Bruch et al., 2007, S. 130). An diesem Punkt scheitert die Kaskadierung einer Vision für die neue Arbeitswelt am zweiten von Conger & Kanungo (1987) beschriebenen Schritt *‘leaders cascade the vision’*. Hierbei ist ein wichtiger Punkt, dass das Top Management mit der mittleren Führungsebene in den Austausch geht und neben einer Vision für das gesamte Unternehmen über einen Dialog auch die Zukunftsvision für die verschiedenen Bereiche oder Einheiten des Unternehmens entwickelt. Sie fügen jedoch hinzu *«The commitment of the leadership, however, needs to be expressed in more than inspiring visions. Rather than mere speeches and posters, it is essential that the next level of management has the opportunity to ask questions and, where relevant, to contribute to the strategic formulation and implementation processes. [...] They will be curious as to why the management chose this vision and what the implications are for them and their departments. An open, honest, and non-defensive dialogue can do much to get the next level of management to buy into the vision»* (Conger & Kanungo, 1987, S. 240). Wenn das Top Management sich bei diesem Austausch jedoch auf die Vermeidung von Misserfolgen fokussiert und die Zukunft der neuen Arbeitswelt für die Organisation als Risiko darstellt, wird das mittlere Management keine Überzeugung für New Work entwickeln können.

Bei einer geringen vermeidungsorientierten Einstellung kann davon ausgegangen werden, dass das Top Management die Gefahren und Risiken von New Work anders ausrichtet, sodass die positive Wirkung der kollektiv-inspirierenden Führung des Top Managements auf die New Work Transformation bestehen bleibt. Bruch et al. (2007) beschreiben im Kontext des Präventionsfokus von Führungskräften und der Kommunikation einer Vision drei entscheidende Schritte, um die Organisation für ein

Zukunftsbild zu mobilisieren, welches jedoch eine mögliche Gefahr für die Organisation darstellt: (1) die aktuelle Situation beschreiben, (2) Beschreibung der zukünftigen Bedrohung und (3) Ableitung und Beschreibung von Massnahmen zur Bewältigung der negativen oder bedrohlichen Situation. Bei dieser Ausrichtung wird New Work ebenfalls als Bedrohung oder Risiko für die Organisation beschrieben, jedoch wird die Machtlosigkeit, welche von Senge (1998) im Kontext von negativen Vision beschrieben wird, in eine Mobilisierung von Kräften gelenkt. Die Organisation kennt so die Gefahren der Veränderung, aber auch Möglichkeiten, um mit dieser Gefahr umzugehen. Das Top Management kommuniziert hierbei eine Vision, welche Risiken birgt, jedoch über Bemühungen der Organisation vermieden werden können (Bruch & Goshal, 2003; Bruch et al., 2007; Bruch & Vogel, 2011). Anders ausgedrückt: «*Instead of creating a vision of possible gains and opportunities, a prevention-oriented leader may create a vision of negative challenges, which depicts possible threats, harm, and losses*» (Bruch et al., 2007, S. 137). Bei einer geringen vermeidungsorientierten Einstellung des Top Management sind so möglicherweise Fortschritte in der New Work Transformation zu erwarten, da das Top Management die Veränderung als ‘*negative challenges*’ behandelt und nicht als negative Situation per se, wie dies bei einer starken Vermeidungsorientierung angenommen werden kann. Das Top Management ist in diesem Fall authentisch, da es seine wahrhaftigen Sorgen und Ängste teilt, jedoch kann es seine inspirierende Kraft nicht entfalten und an das mittlere Management geben, da die Einstellung der Misserfolgsvermeidung die Inspirationskraft überschattet.

### 3.6 Zwischenfazit

Die Perspektive des Distant Strategic Leadership befasst sich mit der Kaskadierung einer Vision für die neue Arbeitswelt über das mittlere Management in Organisationen. Die kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements gilt hierbei als Ausgangspunkt für die Visionskaskadierung. Diese beschreibt drei zentrale Dimensionen inspirierender Führung nach Podsakoff et al. (1990): Vermittlung einer Vision, Vorbildhandeln und Förderung von Gruppenzielen. Diese Dimensionen können als Kern von Distant Strategic Leadership betrachtet werden (Crossan et al., 2008). Das Top Management trägt über diese Führungsfacetten die Vision für New Work in das Unternehmen. Ein statistisch bedeutsamer direkter Zusammenhang konnte zwischen der kollektiv-inspirierenden Führung und New Work nicht gefunden werden. Jedoch zeigt

sich die Visionskaskadierung über das mittlere Management als wichtiger Einfluss auf New Work in Organisationen. Hierbei gilt das Top Management mit zentralen Dimensionen der inspirierenden Führung als Ankerpunkt und Vorbild für das mittlere Management. Dieses kann sich an dem Top Management orientieren und eine kollektiv-inspirierende Führung entwickeln, um die New Work Vision in das Unternehmen zu tragen. Das mittlere Management nutzt das inspirierende Zukunftsbild des Top Managements für die eigene Visionskommunikation und die Vermittlung des Zukunftsbilds an das Team und die Organisation. Über diese Kaskadierung hat das Top Management im Bereich des Distant Strategic Leadership einen Einfluss auf die Fortschritte in der neuen Arbeitswelt.

Im Bereich der Forschung zur inspirierenden (transformationalen) Führung wird häufig eine sehr positive Perspektive eingenommen mit positiven Konsequenzen (Burns, 1987). Insbesondere die beschriebenen Dimensionen der kollektiv-inspirierenden Führung werden mit Attributen in Verbindung gesetzt, die Unternehmen und Organisationsmitglieder unterstützen, entwickeln und fördern (Bass, 1985; Kunze et al., 2016). Es gibt jedoch Forschung, die diese stark positive Betrachtungsweise aufbricht. Beispielsweise beschreiben Antonakis et al. (2007) den Einfluss von persönlichen Merkmalen auf Führungsverhalten. Avolio & Gardner (2005) gehen davon aus, dass inspirierende Führung nicht gleichzeitig eine authentische Führung sein muss (Burns, 1987). Da bereits die Perspektive des Close Strategic Leadership aufzeigen konnte, dass die Einstellung des Top Managements einen Einfluss auf die New Work Transformation hat, wurde überprüft, inwieweit eine vermeidungsorientierte Einstellung des Top Managements einen Einfluss auf die Visionskaskadierung in der New Work Transformation hat. Wie durch den *'bad is stronger than good'*-Ansatz (Baumeister et al., 2001) bereits beschrieben wurde, haben negative Attribute einen stärkeren Einfluss auf Individuen als positive Attribute. Die Ergebnisse konnten zeigen, dass eine vermeidungsorientierte Einstellung des Top Managements einen Einfluss auf die Visionskaskadierung hat. Ist diese Einstellung bei dem Top Management sehr stark ausgeprägt, wird der Effekt ausgehebelt und die Vision wird nicht mehr über die Führung des mittleren Managements in die Organisation getragen, um New Work voranzutreiben. An diesem Punkt stellt sich die Frage, weshalb ein Top Management mit einer starken Vermeidungsorientierung das mittlere Management nicht mehr erreicht und die New Work Transformation aufhält. Erklärt wird dies zum einen über ein unauthentisch wahrgenommenes Top Management oder zum anderen über ein Top

Management, welches eine negative New Work Vision vermittelt. Zusätzliche anwendungsorientierte Analysen konnten zeigen, dass bei 20% der untersuchten Unternehmen aufgrund einer starken vermeidungsorientierten Einstellung des Top Managements keine Visionskaskadierung über das mittlere Management stattfinden kann, um im Bereich der neuen Arbeitswelt Fortschritte zu machen.

Als Praxisbeispiel wird am Ende des folgenden Kapitels der Prozess des Kulturwandels von der EOS Gruppe beschrieben. Dieses Beispiel enthält neben dem Fokus einer Kaskadierung eines Unternehmenssinns und der Verdeutlichung der Wichtigkeit der Rolle des Top Managements in Unternehmen, auch Aspekte des nächsten Kapitels. Somit wird am Ende des folgenden Kapitels ein Praxisübertrag erfolgen, welcher die zwei Aspekte und implizit auch die Aspekte aus dem vorangegangenen Kapitel beinhaltet und als gesamt-schliessendes Praxisbeispiel zu betrachten ist.

## 4 Strategic Leadership über Systeme – New Work und Leistung

*«Just as an architect designs the layout of a house, the strategic leader designs the layout of his or her organization.»*

(Hooijberg, 2007, S. 5)

*«Indirect forms of leadership need to be used to engage those who cannot be touched personally.»*

(Hooijberg et al., 2007, S. 295)

### 4.1 Strategic Leadership und Unternehmensleistung

Viele Studien haben sich bereits mit der Frage beschäftigt, wie und ob Strategic Leadership eine Auswirkung auf die Unternehmensleistung hat (Day & Lord, 2016; Shah et al., 1998; Yukl, 1998). Es wird angenommen, dass strategische Wendepunkte einen wichtigen Einfluss auf die Leistung von Organisationen haben (Boal & Hooijberg, 2000). Eine populäre Theorie zu Strategic Leadership nimmt an, dass Organisationen eine Reflexion ihrer Führungskräfte sind (Finkelstein et al., 2009; Reger et al., 1997). Genauer wird beschrieben: *«The values and beliefs of the leader frame how issues are interpreted and acted upon. The choices that leaders make then affect organizational performance»* (Boal & Hooijberg, 2000, S. 521). Die Upper Echelon Theorie (Hambrick & Mason, 1984) weist darauf hin, dass spezielles Wissen, Erfahrungen, Werte, Einstellungen und Präferenzen von der Top Führung die strategischen Entscheidungen beeinflussen. Die spätere Ausweitung der Upper Echelon Theorie in die Finkelstein und Hambrick's (1996) Strategic Leadership Theorie untersuchte psychologische Faktoren des Top Managements zur Beschreibung von individueller Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung.

Wenn Strategic Leadership einen Unterschied macht, bleibt die Frage, welche Variablen sie beeinflussen. Pawar & Eastman (1997) weisen darauf hin, dass die Strategic Leadership Theorie bzw. die Upper Echelon Theorie und die transformationale Führungstheorie sehr ähnlich sind, sich jedoch bedeutend im Prozess und den Auswirkungen unterscheiden. Hooijberg et al. (2007) beschreiben vier zentrale Unterschiede *«between leadership of and leadership in organizations»* (S. 5): Führung über Distanz, Führung über den Aufbau bzw. Strukturen der Organisation, Fokus der Führung auf Systeme und Prozesse und die Kommunikation und Formulierung einer

Vision (Hooijberg, 2007). Hier stellt sich die Frage, welche abhängige Variable in diesem Kontext zu betrachten ist. Zwar gibt es hierzu keine eindeutige Antwort, jedoch eine Tendenz. Anfänglich deutete die Upper Echelon Theorie (Hambrick & Mason, 1984), welche sich zur Strategic Leadership Theorie entwickelte (Finkelstein & Hambrick, 1996), an, dass die Unternehmensleistung zu betrachten sei. Hierbei wurde Unternehmensleistung bisher über viele unterschiedliche Wege definiert und untersucht (Hambrick, 1989). Andere Studien konzentrieren sich jedoch nicht auf organisatorische Ergebniskennziffern, sondern auf die strategische Neuorientierung oder Veränderungen (Amason, 1996; Daboub, Rasheed, Priem & Gray, 1995; Lant, Milliken & Batra, 1992; Wiersema & Bantel, 1992) oder die strategische Persistenz (Finkelstein & Hambrick, 1990; Keck & Tushman, 1993). Ein wichtiger Unterschied ist hierbei die Betrachtung der organisationalen Ebene im Vergleich zur individuellen Ebene, welche häufig in den Führungstheorien genutzt wird.

## **4.2 New Work und Unternehmensleistung**

Der bisherige Blickwinkel der vorangegangenen Kapitel hat sich darauf konzentriert, wie das Top Management über die Perspektiven des Close und des Distant Strategic Leadership New Work in Unternehmen vorantreiben kann. Diese Veränderung ist jedoch kein Garant für eine leistungsfähige Zukunft von Unternehmen (Bruch et al., 2016). Die neue Arbeitswelt birgt Risiken und Ansprüche (Peters et al., 2014) und keinen automatisierten Mechanismus, welcher Unternehmen in einen Modus der Hochleistung bringt. Wie bereits beschrieben wurde, wird angenommen, dass Wendepunkte von Organisationen einen wichtigen Einfluss auf die Leistung haben (Boal & Hooijberg, 2000). In Bezug zu New Work könnte dies mit einem erhöhten Handlungsspielraum und einer neuen Denkweise zusammenhängen. New Work verändert Formen, Aufbau und Zusammenarbeit in Organisationen und ist somit ein beträchtlicher Faktor, welcher Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen hat. Bruch, Block & Färber (2016) beschreiben dies in einer Studie, in welcher Unternehmen der traditionellen Arbeitswelt mit Unternehmen in der neuen Arbeitswelt in Bezug zu ihrem Erfolg verglichen wurden. Es zeigte sich, dass Unternehmen in der traditionellen Arbeitswelt generell einen höheren Leistungsgrad und somit eine stärkere Performance aufzeigten, als erfolgreiche Unternehmen in der neuen Arbeitswelt. Hingegen zeigten erfolgreiche Unternehmen in der neuen Arbeitswelt den höchsten Grad an

Innovationsfähigkeit, eine starke Mitarbeiterbindung und ein hohes Niveau an Entrepreneurship. Jedoch zeigt die Studie auch, dass 19% der Unternehmen in der neuen Arbeitswelt überfordert sind und keinen Erfolg zeigen. Nur 6% der untersuchten Unternehmen zeigten Erfolg in der neuen Arbeitswelt. Hierbei stellt sich die Frage, wie Unternehmen in der neuen Arbeitswelt gezielt ihre organisationale Leistung steigern können. Bruch, Block & Färber (2016) beschreiben Faktoren, welche einen Einfluss darauf haben, ob Unternehmen in der neuen Arbeitswelt erfolgreich sind. Diese Erfolgsfaktoren sind Führung mit Sinn und Inspiration, eine Vertrauenskultur, flexible Strukturen und die Selbstkompetenzen der Mitarbeitenden. Diese Faktoren beziehen sich auf den Erfolg im Allgemeinen und nicht im speziellen auf die organisationale Leistung von Unternehmen der neuen Arbeitswelt. Der Weg in die neue Arbeitswelt ist für Unternehmen häufig ein Schritt für eine höhere Leistungsfähigkeit (Peters et al., 2014). Jedoch zeigen bereits Bruch et al. (2016), dass die neue Arbeitswelt nicht zwingend mit einer höheren organisationalen Leistung zusammenhängt. Aus diesem Grund wird die folgende Annahme getroffen:

***Annahme:** Es wird angenommen, dass New Work keinen direkten Zusammenhang zur Unternehmensleistung aufzeigt, dieser Zusammenhang jedoch von Kontextfaktoren positiv beeinflusst wird..*

### **4.3 Strategic Leadership über Systeme in der New Work Transformation**

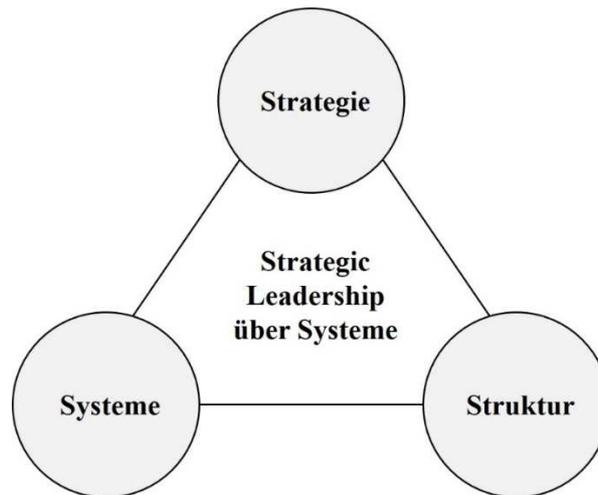
Einer der Kernunterschiede zwischen der Führung des Top Managements und anderen Führungsebenen in Unternehmen, ist die Führung auf Distanz (Hooijberg, 2007), welche Dubin (1979) als einer der ersten Autoren behandelte. Distanzierte Führung wurde bisher häufig im Sinne von sozialer oder psychosozialer Distanz (Bass & Stogdill, 1990; Bogardus, 1927; Shamir, 1995; Waldman & Yammarino, 1999) oder physischer Distanz (Kerr & Jermier, 1978) betrachtet sowie über die Kontakthäufigkeiten von Führung und Teammitgliedern (Hunt, 1993; Yagil, 1998; Yammarino, 1994) oder hierarchischer Distanz (Bass & Avolio, 1993; Yammarino, 1994). Die bisherige Forschungsliteratur beschreibt distanzierte Führung über drei unabhängige Dimensionen: Die physische Distanz zur Führung, die wahrgenommene soziale Distanz und die wahrgenommene Häufigkeit der Interaktion mit der Führungskraft (Antonakis & Atwater, 2002). Je nach Grad dieser drei Dimensionen wird die Führungskraft als nah oder fern wahrgenommen. Einige Forscher haben in ihren Theorien zu Führung die

Dimensionen der Nähe oder Distanz bereits berücksichtigt. Beispielsweise beschreibt eine Facette der transformationalen Führung, die individuelle Betrachtung, eine enge und stark individualisierte Aufmerksamkeit der Führungskraft auf ein Organisationsmitglied (Antonakis & Atwater, 2002; Bass & Avolio, 1985; Bass, 1985). Andere Autoren beschreiben die Seite der distanzierteren Führung über einen autoritären Führungsstil, welcher durch die soziale Distanz geprägt ist, wobei der demokratische Führungsstil weniger stark über Status oder Rang definiert wird (White & Lippitt, 1968). Andere Autoren beschreiben wiederum, dass charismatische Führungskräfte beeinflussen können, ob Mitarbeitende sie als selbstbewusst, dominant und erfolgreich wahrnehmen (House, Wright & Aditya, 1997). Damit implizieren House et al. (1997), dass Führungskräfte diese Impressionen über Distanz steuern. Kerr & Jermier (1978) sagen sogar, dass die direkte Führung unnötig wird, wenn es stellvertretend zur Führung unterschiedliche organisationale Systeme und Prozesse gibt. Trotz vieler Studien zu Distanz in der Führung, haben bisher nur Napier & Ferris (1993) eine explizite Definition von distanzierter Führung publiziert. Die drei Dimensionen beschreiben (1) die psychologische Distanz (Unterschiede in Alter, Nationalität, Machtunterschiede und Unterschiede in grundsätzlichen Werten und Einstellungen), (2) die strukturelle Distanz (physische Distanz über Machtzentralisierung und organisationale Strukturen, der Kontrollspanne sowie der Interaktionshäufigkeit) und (3) die funktionale Distanz (Nähe der Arbeitsbeziehung, z.B. weil Führungskraft direktes Teammitglied ist). Hierbei gehen die Autoren davon aus, dass eine starke funktionale Distanz einen negativen Zusammenhang zu individueller Leistung hat, wohingegen die beiden anderen Faktoren einen positiven Zusammenhang zeigen (Antonakis & Atwater, 2002; Napier & Ferris, 1993). Zusätzlich beschreiben sie auch, dass es moderierende Faktoren gibt, welche die distanzierter Führung in der Wahrnehmung abschwächen können, wie beispielsweise Persönlichkeitsfaktoren der Führungskraft oder organisationale Faktoren wie Strukturen und die Kultur (Napier & Ferris, 1993). Dies ist ein wichtiger Ankerpunkt, wenn es sich um Führung auf Ebene des Top Managements handelt.

Führung auf Distanz ist somit ein wichtiges Element zur Betrachtung von Strategic Leadership. Hierbei stellt sich die Frage, wie das Top Management ohne direkte Interaktion eine Wirkung auf die Organisationsmitglieder haben kann. Für Autoren wie Antonakis & Atwater (2002) kennt Führung keine physischen Grenzen, solange die richtigen Mittel verwendet werden. Hierbei beschreiben sie Führung über den Kaskadeneffekt, Kommunikation über digitale Medien, symbolische Aktivitäten und die

Nutzung sowie Steuerung von organisationalen Systemen. Dubin (1979) erklärt, dass Führung über Distanz mit der Koordination und Integration von organisatorischen Systemen zusammenhängt. Er beschreibt, dass die Führung auf Distanz über das Top Management die wichtige Aufgabe hat, Systeme der Organisation situationsabhängig zu bewerten und notwendige Änderungen dieser einzuführen, um dadurch bessere Ergebnisse auf unterschiedlichen Leistungsfaktoren der Organisation zu erreichen.

Conger & Kanungo (1987) beschreiben drei Schritte zur erfolgreichen Kaskadierung einer Vision in Unternehmen. Die ersten beiden Schritte *'leaders setting the stage'* und *'leaders cascade the vision'* wurden in Kapitel 3 behandelt, da diese als zentrale Schritte für eine Visionskaskadierung beschrieben werden. Während die ersten beiden Schritte dazu führen, dass die Organisationsmitglieder verstehen, dass die Veränderung in die neue Arbeitswelt für das Top Management eine hohe Priorität hat und als Zukunftsbild im Zentrum steht, zeigt der dritte Schritt *'leaders assess the impact of the cascading process'*, dass diese Veränderung auch Auswirkungen auf organisationale Systeme hat (Conger & Kanungo, 1987). Antonakis & Hooijberg (2007) beschreiben diesen Schritt über Anpassungen von Systemen, Prozessen und Strukturen. Durch diese können Führungskräfte Managementsysteme anpassen und über unterschiedliche Zeitintervalle die Erreichung von Zielen des Zukunftsbildes überprüfen (Antonakis & Hooijberg, 2007). Somit reicht es nicht aus, nur über ein Zukunftsbild die Organisation zu schärfen, sondern vielmehr müssen auch weitere organisationale Systeme an die Veränderung angepasst werden. *«The nature of the influencing process varies as a function of leadership being 'close' or 'distant.' [...] CEOs, [...], are distant leaders, influencing their subordinate leaders [...] – as well as organizational systems and followers»* (Antonakis & Hooijberg, 2007, S. 233). Somit ist der Einfluss des Top Managements nicht nur auf direkt unterstellte Organisationsmitglieder oder die Führung des mittleren Managements beschränkt, sondern weitet sich auf organisationale Strukturen, Systeme und Prozesse aus (Antonakis & Hooijberg, 2007). Das Top Management als strategische Unternehmensspitze, kann nur sehr begrenzt alle Organisationsmitglieder direkt und persönlich beeinflussen. Die Perspektive des Strategic Leadership über Systeme beschreibt somit einen Ansatz, wie das Top Management Bedingungen kreieren kann, um Mitarbeitende für Organisationsziele zu ermutigen und zu befähigen (Hooijberg, 2007). *«[...] leading through strategy, structures, and systems expresses [...] how you (the Top Management) can be there even when you are not»* (Hooijberg, 2007, S. 2).

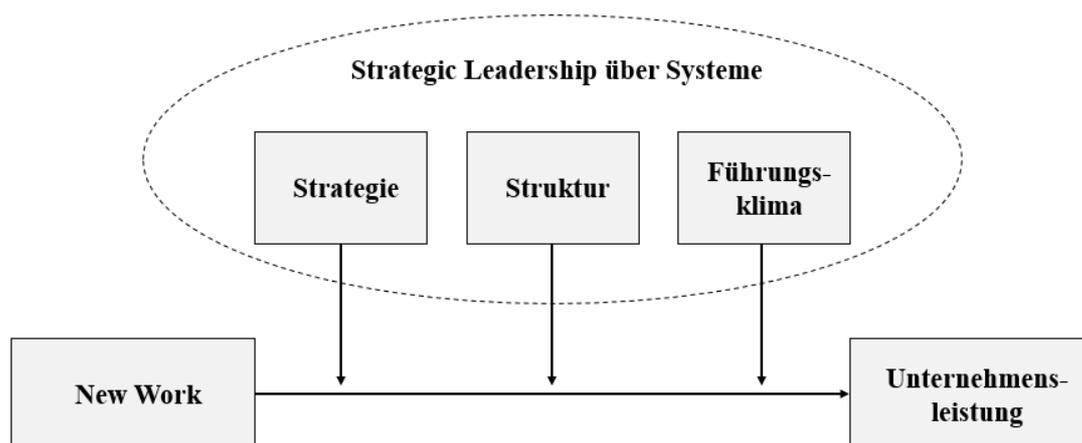


**Abbildung 18: Strategic Leadership über Systeme nach Hooijberg et al. (2007)**

Im Gegensatz zu den bereits diskutierten Ansätzen des Close und Distant Strategic Leadership, wurde dieser Perspektive in der Forschung bisher nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Strategic Leadership über Systeme als dritte Perspektive beschreibt also entsprechend einen Einflussbereich des Top Managements über drei Eckpfeiler. Das Top Management kann durch das Strategic Leadership über Systeme auch über Distanz eine Wirkung auf die Organisation ausüben, indem Strategie, Struktur und Systeme der Organisation beeinflusst und entsprechend der Ziele ausgerichtet werden (Hooijberg, 2007).

Wie bereits beschrieben wurde, kann das Top Management über die dritte Perspektive des Strategic Leadership Einfluss auf Organisationen nehmen, ohne in direkter Interaktion zu den Organisationsmitgliedern zu stehen (Finkelstein et al., 2009). Die Upper Echelon Theorie beschreibt, dass Organisationen ein Abbild des Top Managements sind (Hambrick & Mason, 1984). Somit kann das Top Management über den Dreiklang des Strategic Leadership über Systeme die Organisation formen und die Organisationsmitglieder erreichen. Die distanzierte Führung des Top Managements gilt als besonders wichtig, wenn es um die Leistungsfähigkeit von Organisationen geht (Yukl, 1998). In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass die beeinflussten Systeme des Top Managements eine Wirkung auf die Unternehmensleistung in der neuen Arbeitswelt haben. Wenn die Systeme an New Work angepasst sind, dann ist von einer höheren Unternehmensleistung in der neuen Arbeitswelt auszugehen, denn New Work ist nicht zwingend mit Leistung gleichzusetzen (Bruch et al., 2016). Die Kontingenztheorie (engl. Contingency Theory) argumentiert in diesem Sinne und sagt, dass es unabdingbar ist, einen Fit zwischen Strategie, Struktur und dem weiteren

organisatorischen Umfeld zu schaffen, damit Unternehmen auch leistungsfähig sind (Tosi & Slocum, 1984). Also nur, wenn der Dreiklang des Strategic Leadership über Systeme in seiner Gemeinsamkeit auf die neue Arbeitswelt ausgerichtet ist, zeigt sich auch nachhaltig eine Unternehmensleistung. Die Kontingenztheorie argumentiert, dass eine Organisation ein offenes System ist, welches interne Belange mit Umwelтанforderungen in Einklang bringen muss. Der wichtigste Punkt ist hierbei, dass das Management der Organisation wichtige Elemente aufeinander ausrichten muss, damit diese zum Ziel bzw. der Ausrichtung des Unternehmens passen. Wobei dies abhängig von der Situation der Organisation ist (Child, 1972; Crossan et al., 2008). Zusätzlich beschreibt Fiedler (1967), dass auch die Führung als ein solches System betrachtet werden muss, welches an den Umständen, Zielen und Erwartungen einer Organisation ausgerichtet werden sollte, damit Unternehmen leistungsfähig sein können.



**Abbildung 19: Kernmodell zur Perspektive des Strategic Leadership über Systeme**

Neben der Frage, wie der Dreiklang ausgestaltet sein sollte, um in der New Work Transformation auch leistungsfähig zu sein, wird zusätzlich eine noch engere Perspektive eingenommen und die Frage gestellt, wie das Top Management den Dreiklang des Strategic Leadership über Systeme gezielt beeinflussen und ausrichten kann. Im Sinne der Theorie der strategischen Wahl (engl. Strategic Choice Theory) sind organisationale Anpassungen von Strategie, Struktur und weiteren Elementen eine Entscheidung, welche von wichtigen Entscheidungsträgern des Unternehmens abhängt. Somit ist das Top Management kein passiver Empfänger einer Veränderung, sondern beeinflusst die Organisation direkt über organisatorische Elemente (Child, 1972).

### **4.3.1 Strategie als moderierender Einfluss zur Entstehung von Unternehmensleistung**

Einige Forscher betonen, wie wichtig der Einfluss des Top Managements ist, um Erfolg zu haben (Gupta & Govindarajan, 1984; Kimberly & Evanisko, 1981; Thomas & Ramaswamy, 1996). Als Grund für wenig Erfolg beschreiben Forscher ein Missverhältnis zwischen Charakteristiken des Top Managements und der Strategie des Unternehmens. Denn strategische Entscheidungen garantieren nicht, dass sie erfolgreich sind (Gupta & Govindarajan, 1984). Burgelman & Grove (1996) argumentieren, dass es in Organisationen wichtige strategische Wendepunkte gibt. Diese strategischen Wendepunkte werden durch Veränderungen und Dynamiken im Unternehmensumfeld, wie neuen Technologien, verursacht. New Work kann ebenso eine solche Veränderung sein. Weiter beschreiben Burgelman & Grove (1996), dass diese Veränderungen für Strategic Leadership bedeutet, eine neue Vision zu entwickeln und daraus eine Strategie abzuleiten, um die Organisation in eine neue Zukunftsrichtung zu führen, auch wenn sich die Organisation dadurch zwischen Turbulenzen und Unsicherheiten bewegen muss. Forscher sind sich einig, dass das Top Management über den Ansatz des Strategic Leadership einen bedeutenden Einfluss auf die Strategie in Unternehmen hat und diese für den Erfolg unabdingbar ist (Bruch & Block, 2017; Gupta & Govindarajan, 1984; Kimberly & Evanisko, 1981; Thomas & Ramaswamy, 1996). Die Frage ist hierbei, über welche Strategie-Perspektiven des Strategic Leadership über Systeme Unternehmen in der New Work Transformation leistungsfähig werden.

#### ***Gemeinsame strategische Ausrichtung der Managementsysteme***

Die strategische Ausrichtung der Managementsysteme bezieht sich auf eine Konsistenz und Übereinstimmung, welche in individuellen Anstrengungen und Aktivitäten wiederzufinden ist und mit der Gesamtausrichtung der Organisation, also der Mission, der Vision und den Werten der Organisation, zusammenhängt. Diese gemeinsame strategische Ausrichtung wird durch Konsistenz und Übereinstimmung von Führungsverhalten, Strategien, Richtlinien, Prozessen, Kommunikation, Kultur und Anreizen erreicht (Latham, 2013). In einer Studie wurden mehrere CEOs danach gefragt, was sie in einer Transformation anders machen würden, und viele sagten: *«I would align the organization sooner because that is where the real power was»* (Latham, 2013, S. 20). Die gemeinsame Ausrichtung von Werten und Zielen wird als ein Schlüsselaspekt in Veränderungsprozessen beschrieben. Ford & Evans (2018)

beschreiben, dass die gemeinsame Ausrichtung von Managementsystemen ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Führung ist.

Das Konzept der strategischen Ausrichtung von Managementsystemen ist ein zentrales Feld der strategischen Managementforschung (Tan & Tan, 2005; Venkatraman & Camillus, 1984; Venkatraman, 1989). Porter (1996) beschreibt beispielsweise, dass eine Passung der Unternehmensstrategie auf allen Ebenen fundamental ist, um wettbewerbsfähig zu sein und dies auch nachhaltig zu bleiben. Eine strategische gemeinsame Ausrichtung von Managementsystemen erfordert ein gemeinsames Verständnis der Organisationsziele über Organisationseinheiten hinweg (Miller, 1986). Sie zeigt sich somit nicht nur in einem gemeinsamen Verständnis für die Strategie unter dem Top Management, sondern darüber hinaus besonders darin, dass alle Organisationseinheiten, egal ob Bereiche, Abteilungen oder Teams und unabhängig von Funktionen und Hierarchieebenen, die Unternehmensstrategie ganzheitlich gemeinsam ausrichten (Lingle & Schiemann, 1996). Bisherige Forschungen zeigen, dass die strategische Ausrichtung von Managementsystemen in Unternehmen einen moderierenden und mediierenden Einfluss auf Leistung hat (Ghobadian et al., 2007; Lindman, Callarman, Fowler & McClatchey, 2001; Tan & Tan, 2005; Venkatraman & Camillus, 1984; Venkatraman, 1989). Somit kann davon ausgegangen werden, dass die gemeinsame strategische Ausrichtung von Managementsystemen auch ein Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen in der New Work Transformation hat. Organisationen, die ihre einzelnen Systeme in jeder Organisationseinheit auf die strategischen Ziele ausrichten, werden in der neuen Arbeitswelt eine stärkere Leistung zeigen können, als Unternehmen, welche nur teilweise eine gemeinsame Ausrichtung ihrer Managementsysteme auf die Unternehmensstrategie aufzeigen. Sobald das gesamte Unternehmen nach oder in der Veränderung strategisch gemeinsam ausgerichtet ist, können Ziele besser verfolgt und erfüllt werden, sodass dies für die Leistungsfähigkeit in Unternehmen unabdingbar ist. Daraus wird abgeleitet:

***Hypothese 1:*** *Unternehmen zeigen eine höhere Unternehmensleistung im Kontext von New Work in Abhängigkeit von dem Grad der gemeinsamen strategischen Ausrichtung ihrer Managementsysteme.*

### **4.3.2 Struktur als moderierender Einfluss zur Entstehung von Unternehmensleistung**

«*Organization structure may be considered the anatomy of the organization, providing a foundation within which the organization functions*» (Dalton, Todor, Spendolini, Fielding & Porter, 1980, S. 49). Forscher geben an, dass die Struktur von Organisationen einen Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitenden hat und leistungsrelevant für das Unternehmen ist (Dalton et al., 1980; Hall, 1962; van de Ven, Delbecq & Koenig, 1976). Jede Organisation besitzt eine Struktur. Hall (1962) beschreibt zwei zentrale Funktionen einer Organisationsstruktur. Zum einen zur Regulierung von Spannungen oder Störungen und zum anderen zum Aufzeigen von zentralen Ebenen in denen Macht möglich ist und Entscheidungen getroffen werden. Campbell, Bownas, Peterson & Dunnette (1974) unterscheiden zwei Perspektiven über die physischen Charakteristiken, wie Grösse und Hierarchie der Unternehmen sowie strukturellen Bedingungen, welche über Bürokratie und Aktivitäten das Verhalten von Organisationsmitgliedern steuern. «*[...] dimensions refer to policies and activities occurring within organizations that prescribe or restrict behavior of organizational members. In contrast [...] dimensions such as size, span of control, and administrative intensity do not describe or limit the behavior [...]. They are, rather, dimensions that define the physical milieu in which behavior occurs*» (Dalton et al., 1980, S. 57). Bruch et al. (2016) beschreiben als Erfolgsfaktor in der neuen Arbeitswelt auch die Struktur von Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen in der neuen Arbeitswelt zeigen flexible Organisationsstrukturen mit geringer Formalisierung und Zentralisierung. «*Die Möglichkeiten innovativer Arbeitsformen können Firmen nur nutzen, wenn sie dezentrale, flexible Strukturen haben*» (Bruch & Schuler, 2017, S. 26).

#### ***Strukturelle Anpassungsfähigkeit***

Dubin (1979) sieht die Adaption, also Anpassungsfähigkeit von Organisationsstrukturen, ebenfalls von entscheidender Bedeutung für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen an. Zusätzlich beschreibt Dubin (1979), dass es eine der wichtigsten Führungsaufgaben ist, zu erkennen, wann Systeme im Unternehmen angepasst werden müssen. Zusätzlich muss dies variabel nach Anforderungen des Kontextes von Unternehmen umgesetzt werden.

Die Anpassungsfähigkeit struktureller Bedingungen oder der Managementsysteme in Unternehmen geht einen Schritt weiter als die alleinige Perspektive auf die Flexibilität

von Unternehmen. Denn Anpassungsfähigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit, Aktivitäten und Systeme neu auszurichten, bezogen auf sich verändernde Anforderungen im Organisationsumfeld (Barney, 2016). Eine hohe Anpassungsfähigkeit von Managementsystemen in Organisationen ist sehr komplex, zeitaufwändig und schwierig in einem vollen Umfang zu entwickeln (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 2016; Hamel & Prahalad, 1990). Die Anpassungsfähigkeit von Organisationen zielt auf eine langfristige Verbesserung der Leistung ab. Forscher beschreiben, dass Unternehmen einen hohen Grad an Anpassungsfähigkeit erreichen, wenn Ziele realistisch und transparent gemacht werden, die Formalisierung gering ist und das Top Management Freiräume gibt (Dalton et al., 1980). Auch wird ein hoher Grad an Anpassungsfähigkeit in Organisationen zu einem hohen Speed führen, welcher durch Überregelungen und Formalien ausgebremst werden würde. Einseitige Entscheidungen verlangsamen die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. Stattdessen unterstützen viele Systeme eine hohe Anpassungsfähigkeit; neben klaren Zielen sind dies auch beispielsweise Anreizsysteme (Dalton et al., 1980).

Unternehmen sind in der neuen Arbeitswelt erfolgreicher, wenn sie flexible Strukturen haben (Bruch et al., 2016; Bruch & Schuler, 2017). Die Anpassungsfähigkeit beschreibt hierbei jedoch eine Fähigkeit von Unternehmen, sich schnell auf neue Bedingungen umzustellen und die Struktur sowie Managementsysteme nach diesen Bedingungen neu auszurichten (Dubin, 1979). Diese Anpassungsfähigkeit erscheint sehr wichtig für die Leistung in der neuen Arbeitswelt. Wenn sich die Formen der Zusammenarbeit ändern und diese dynamischer und flexibler werden, dann ist es wichtig, dass sich auch die Struktur der Organisation anpasst. Ein hoher Grad an Anpassungsfähigkeit zeigt, dass sich Organisationen in der neuen Arbeitswelt sowie auf dem Weg dorthin, weiter verändern können. Eine Organisation mit einer Starrheit, also einem geringen Grad an Anpassungsfähigkeit, wird es nur schwerlich schaffen, alle notwendigen Systeme auf die neue Arbeitswelt auszurichten (Dalton et al., 1980). Die Anpassungsfähigkeit ist eine strukturelle Bedingung von Unternehmen, welche das Verhalten von Organisationsmitgliedern steuern kann (Campbell et al., 1974). Unternehmen in der neuen Arbeitswelt mit einem geringen Grad an Anpassungsfähigkeit, werden ihre Managementsysteme nicht gänzlich auf neue Formen der Zusammenarbeit ausrichten können und bremsen somit mögliche Gestaltungsspielräume aus. Es kann somit angenommen werden, dass eine hohe Leistungsfähigkeit bei Unternehmen mit neuen Formen der Zusammenarbeit, welche jedoch in einem Korsett von Starrheit und nur

geringer Anpassungsfähigkeit von Strukturen und Managementsysteme agieren, schwer zu erreichen ist. Deshalb wird abgeleitet:

**Hypothese 2:** *Unternehmen zeigen eine höhere Unternehmensleistung im Kontext von New Work in Abhängigkeit von dem Grad der strukturellen Anpassungsfähigkeit.*

### **4.3.3 Führungsklima als moderierender Einfluss zur Entstehung von Unternehmensleistung**

Wie kann Führung zu einer starken Unternehmensleistung in der New Work Transformation führen? Das Führungsklima wird bereits in einigen Studien beschrieben (Boehm et al., 2015; Kunze et al., 2011; Walter & Bruch, 2010), jedoch nur sehr selten in spezifischen Kontexten, wie New Work (Gordon & Yukl, 2004). Latham (2013) beschreibt in seiner Studie: *«Leading the transformation to performance excellence from the top is complex [...]. The result of [my] exploration and analysis is a framework for leading the transformation to performance [...] including leadership approaches, leadership behaviors, and organizational culture»* (S. 14). Hofstede (1980) definiert Kultur als ein *«collective programming of the mind»* (S. 25). Führungsklima kann ähnlich beschrieben werden, als ein kollektives Mindset zu Führungsverhalten. Beispielsweise zeigte Hennessey (1998), dass Führung in Unternehmen ein Umfeld schafft, in welchem Veränderungen besser funktionieren. Lok & Crawford (1999) beschreiben bestimmtes Führungsverhalten mit der Ausprägung von bestimmten kulturellen Dimensionen und Pillai & Meindl (1998) beschreiben, dass die Unternehmenskultur einen Einfluss auf die Entstehung von Führung in Organisationen hat. Brooks (1996) argumentiert, dass Führungskräfte ihr Verständnis der Unternehmenskultur nutzen, um Veränderungen positiv zu beeinflussen und Chodkowski (1999) beschreibt, dass Führung einen Einfluss darauf hat, wie Organisationsmitglieder die Unternehmenskultur wahrnehmen. Block (2003) geht hierbei einen Schritt weiter und zeigt, dass Führung einen Einfluss darauf hat, ob die Unternehmenskultur als positiv oder negativ empfunden wird. Was diese Studien gemeinsam aussagen, ist, dass Führung und Kultur und besonders die Verbindung einen Einfluss auf die Leistung von Unternehmen haben. Block (2003) regt an, dass es mehr Forschung geben muss, die aufzeigt, was von Führungskräften gefordert wird, damit Unternehmen im 21. Jahrhundert erfolgreich sein können.

---

«*Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes*» (Rost, 1991, S. 102). Diese Definition von Führung beschreibt wichtige Schlüsselmerkmale. Erstens wird ein Einfluss beschrieben, welcher multidirektional ist und somit nicht nur Top-down besteht. Zweitens wird ein Einfluss beschrieben, welcher authentisch und überzeugend ist. Drittens werden die Follower ebenso als aktive Teilnehmer für die Einflussbeziehung verstanden und viertens ist der Einfluss durch Führung davon ausgehend, gemeinsam mit den Organisationmitgliedern eine Veränderung herbeizuführen, welche sich auf eine gemeinsame Zielrichtung oder Zukunftsvision aufbaut. Forschungen zu organisationalen Veränderungen und Unternehmensleistung zeigen, dass Führung eine zentrale Erklärung ist (Burke & Litwin, 1992; Schein, 1992). Das wachsende Interesse an diesem Bereich entsteht dadurch, dass Organisationen heute erkennen, dass Führung nicht nur eine rationale oder technische Aktivität ist, sondern, dass Führung wesentlich dazu beiträgt, ein Gemeinschaftsgefühl unter den Organisationsmitgliedern zu entwickeln (Brown, 1992; Conger, 1993).

In einem globalen Markt, der von zunehmender technologischer Komplexität und sozialer Vielfalt geprägt ist, finden Unternehmen ihren Wettbewerbsvorteil bei der Entwicklung flexiblerer Arbeitsstrukturen und -kulturen sowie mit der Schaffung einer neuen Art von Führung, welche Kontinuität schafft und von ständiger Innovation und Anpassung geprägt ist (Block, 2003; Schein, 1992; Shamir, 1999; Vandenberg, Richardson & Eastman, 2016). Mit Betrachtung einer solchen turbulenten und sich verändernde Zukunft ist es nicht überraschend, dass sich die Literatur viel mit Themen wie Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Offenheit für Veränderungen beschäftigt (Nahavandi, 1993; Valle, 1999). Valle (1999) schlägt beispielsweise vor, dass Organisationen ihre Führungskultur weiterentwickeln müssen, um in einer Arbeitswelt mit solchen Veränderungen überlebensfähig zu sein. Um in einer solchen Veränderung leistungsfähig zu sein und auf Turbulenzen sowie Unsicherheiten reagieren zu können, wird eine anpassungsfähige und flexible Führung als Voraussetzung von Autoren beschrieben (Bass & Avolio, 1993; Kotter & Heskett, 1992).

Trotz vieler Diskussionen, dass Führung einen Einfluss auf die Organisationskultur zeigt, gibt es auch Vorschläge, dass die Organisationskultur die Grundlage für das Führungsklima einer Organisation bildet, sodass das Verhalten von Führungskräften die Prinzipien der Kultur stärkt (Denison, 1990; Pool, 2000). Statt die Unternehmenskultur

als eine Funktion oder ein Werkzeug von Führung und Management zu sehen, kann Führung verstanden werden als eine Funktion und als Teil der Unternehmenskultur (Parry & Proctor-Thomson, 2002). In einer Studie von Parry & Proctor-Thomson (2002) wird darüber hinaus empfohlen, zunächst Führung in Organisationen zu entwickeln und danach weitere Merkmale der Unternehmenskultur zu unterstützen, da Führung eine stärkere Wirkung auf Erfolgs- und Leistungsmerkmale zeigte.

Abgeleitet daraus wird im Folgenden der Fokus auf das Führungsklima gelegt. Bisher wurde nicht ausreichend betrachtet, welches Führungsklima relevant für die Leistung von Unternehmen im Kontext von New Work ist.

### ***Inspirierendes Führungsklima***

Es gibt bereits einige Studien die zeigen, dass inspirierende Führung einen Einfluss auf organisationale Leistung und Erfolg hat (Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996; Lowe, Avolio & Dumdum, 2002). Dies wurde auch bereits auf dem Organisationslevel betrachtet (Menges, Walter, Vogel & Bruch, 2011; Walter & Bruch, 2010). Beispielsweise zeigten Menges et al. (2011), dass inspirierendes Führungsklima positiv auf die Aufgabenerfüllung von Mitarbeitenden wirkt. Darüber hinaus zeigen Autoren, dass ein inspirierendes Führungsklima zu positiven Emotionen, Kreativität und Motivation führt (Fredrickson, 1985; Fredrickson, 2003) und das Vertrauen in Unternehmen stärkt (Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 2016).

Bass & Avolio (1993) betonen die Wichtigkeit einer anpassungsfähigen und flexiblen Unternehmenskultur und beschreiben hierbei die Kultur über ein transformationales Klima. Eine transformationale Unternehmenskultur ist geprägt durch ein inspirierendes Führungsklima und zeigt sich durch Offenheit für Veränderungen, Unterstützung von Dynamik, Flexibilität und innovativen Ansätzen. Eine inspirierende Führungskultur in Unternehmen führt zu einem starken Fokus auf die Vision und einer Motivation der Organisationsmitglieder, diese zu erreichen (Nahavandi, 1993). Deshalb gehen Mitarbeitende in Unternehmen mit einem inspirierenden Führungsklima die extra Meile und versuchen die vorgegebenen Ziele zu erreichen (Parry & Proctor-Thomson, 2002). Kotter & Heskett (1992) beschreiben, dass ein transformationales Führungsklima dazu führt, dass Organisationsmitglieder inspiriert sind und eine entsprechende inspirierende Kultur im Unternehmen gelebt werden kann. Valle (1999) beschreibt ähnliches und sagt, dass neue Führungsansätze, wie ein inspirierendes Führungsklima, dazu führen, dass Unternehmen in einer dynamischen und flexiblen Arbeitswelt erfolgreich sein können.

Auch Bruch et al. (2016) beschreiben die inspirierende Führung als einen wichtigen Erfolgsfaktor in der New Work Transformation. Dies wird durch die unterschiedlichen Facetten der inspirierenden Führung erreicht, welche von der Visionskommunikation, über die inspirierende Motivation, zur individuellen Betrachtung bis hin zur Motivation gemeinsamer Ziele reicht. Panagopoulos & Avlonitis (2010) beschreiben, dass inspirierendes Führungsklima etwas Komplexes und schwer Greifbares ist, was sich aus einem Beziehungsnetz durch Unternehmen zieht und sehr schwer von Aussenstehenden zu beobachten oder zu imitieren ist. Podsakoff et al. (1990) beschreiben sechs Facetten inspirierender Führung: Artikulierung einer Vision, Vorbildhandeln, Unterstützung durch Gruppenziele, hohe Leistungserwartungen, intellektuelle Stimulation sowie individuelle Betrachtung und Unterstützung. Die Formulierung und Artikulation eines Zukunftsbildes führt zu einem höheren Commitment von Mitarbeitenden in Bezug auf strategische Initiativen (Podsakoff et al., 1990), was dazu führt, dass Mitarbeitende besser verstehen können, was in der Veränderung der neuen Arbeitswelt erreicht werden soll. Durch ein inspirierendes Führungsklima, in welchem das Zukunftsbild zentral ist, wird die Verantwortung für die Veränderung und die Leistungsfähigkeit von allen geteilt und nicht auf einer einzelnen Schulter getragen (Gupta, MacMillan & Surie, 2004). Darüber hinaus beschreibt das Vorbildhandeln, dass Führungskräfte in der Organisation als Beispiel voran gehen und dadurch Vertrauen unter den Mitarbeitenden fördern (Spreitzer, Perttula & Xin, 2005). Wenn Führungskräfte gemeinhin als Vorbild handeln, geben sie eine Zielrichtung vor, an denen sich Mitarbeitende orientieren können. Über gemeinsame Gruppenziele erreicht ein inspirierendes Führungsklima, dass Mitarbeitende kooperieren und für ein gemeinsames Ziel arbeiten (Podsakoff et al., 1990). Es zeigt sich, dass die gemeinsame Ausrichtung von Organisationseinheiten unterschiedlicher Funktionen ein wichtiges Merkmal für organisationale Leistung ist, da durch ein gemeinsames Ziel die Kräfte der Organisation gebündelt werden und Silodenken abgebaut wird (Troy, Hirunyawipada & Paswan, 2008). Hohe Leistungserwartung durch das inspirierende Führungsklima verstärkt dies noch weiter, indem klare und anzustrebende Ziele erreicht werden sollen, die das grösste Potenzial der Organisation ausschöpft (Lumpkin & Dess, 1996; Podsakoff et al., 1990). Die individuelle Betrachtung führt dazu, dass Mitarbeitende persönliche Unterstützung erhalten, um Erfordernissen gerecht zu werden. New Work kann viel Unsicherheit bei Mitarbeitenden hervorrufen und Irritationen bezüglich des korrekten Verhaltens in neuen Formen der Zusammenarbeit. Durch die individuelle Betrachtung kann ein

inspirierendes Führungsklima diese Ängste nehmen und als unterstützender Pfeiler dafür Sorge tragen, dass Mitarbeitende auch in der Veränderung die Ziele verstehen und notwendige Unterstützung bieten. So kann das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit in der neuen Arbeitswelt gesteigert werden (MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001; Yukl, 2002). Die intellektuelle Stimulation über das inspirierende Führungsklima führt zur Ermutigung der Organisationsmitglieder, neue Herausforderungen anzunehmen (Eisenbeiss, van Knippenberg & Boerner, 2008). Dies fördert die Motivation und kann ein hohes Energielevel in Unternehmen freisetzen, um die gewünschten Ziele zu erreichen (Howell & Avolio, 1993; Podsakoff et al., 1990). Daraus wird abgeleitet:

***Hypothese 3:*** *Unternehmen zeigen eine höhere Unternehmensleistung im Kontext von New Work in Abhängigkeit von dem Grad des inspirierenden Führungsklimas.*

### ***Empowerndes Führungsklima***

Empowerment hat viel Aufmerksamkeit in der Führungsforschung erhalten. Autoren haben bereits untersucht inwieweit empowernde Führung durch Organisationsstrukturen oder Bürokratie beeinflusst wird (Bennis & Nanus, 1985; Blanchard, Carlos & Randolph, 2001; Block, 1987). Auch zeigen Forscher, dass empowernde Führung nicht immer funktioniert und Persönlichkeitsfaktoren von Mitarbeitenden stark davon abhängen, ob sich ein Einfluss durch die empowernde Führung zeigt (Barrick & Mount, 1993). Empowernde Führung wurde in der Forschung bereits vielseitig betrachtet. «*Empowerment was first conceptualized as an aspect of the relational or power sharing view*» (Srivastava, Bartol & Locke, 2006, S. 1240). Anfänglich in den Ohio State Leadership Studies (Fleishman, 1953), über Studien zu unterstützender Führung (Bowers & Seashore, 1966), partizipativer Führung (Locke & Schweiger, 1979; Vroom & Yetton, 1981) oder über die unterschiedlichen Führungsansätze der situativen Führungstheorie (Hersey & Blanchard, 1969). Conger & Kanungo (1988) vervollständigen die Perspektive von empowernder Führung von einem alleinigen Verständnis bezüglich Machtteilung der Führung und sprechen von einem Konzept, welches auch motivationale Aspekte enthält sowie die Ermutigung zur Verantwortungsübernahme bei Mitarbeitenden. Kirkman & Rosen (1999) erweiterten das Konzept auf Teamebene. Sie argumentierten, dass empowernde Teams über die empowernde Führung eine starke Autonomie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben erhalten und erfahren. Darüber hinaus finden sie ihre Aufgaben sinnvoller und wirkungsvoller,

was zu einer höheren intrinsischen Motivation führt. Entsprechend kann empowernde Führung über spezifische Verhaltensweisen definiert werden, bei welchen Macht mit Mitarbeitenden geteilt wird, um mehr Autonomie und Verantwortung zu erlangen (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000; Bruch, Block & Färber, 2018). Dies geschieht bei der empowernden Führung über die Ermutigung, Meinungen und Ideen auszudrücken, die Zusammenarbeit zu fördern, gemeinsame Entscheidungsfindung anzuregen und Informationen zu teilen (Arnold et al., 2000; Chen, Sharma, Edinger, Shapiro & Farh, 2011; Pearce et al., 2003; Yun, Faraj & Sims, 2005). Empowernde Führung führt dazu, dass Mitarbeitende sich verantwortlich fühlen und hebt Wirksamkeit und Engagement auf eine höhere Ebene (Cohen, Chang & Ledford., 1997; Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Angesichts des Fokus auf die gemeinsame Nutzung bzw. Teilung von Macht mit den Mitarbeitenden, entsteht eine besondere Bedeutung von Zusammenarbeit (Arnold et al., 2000; Manz & Sims, 1987). In der New Work Transformation ist Zusammenarbeit sehr wichtig, da neue Arbeitsformen neue Arten der Kollaboration in Unternehmen etablieren. In der New Work Transformation scheint empowernde Führung besonders wichtig zu sein, da Partizipation und Kollaboration unterstützt werden sowie die Ermutigung, neue Lösungen zu finden und Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen. Dies führt zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeitenden bezüglich organisationaler Ziele (Bruch et al., 2018; Evans, 1970; Srivastava et al., 2006). Empowerndes Führungsklima führt zu einer Machtteilung in Unternehmen. Mitarbeitende haben durch ein empowerndes Führungsklima das Gefühl, kompetent zu sein und einen Einfluss auf Unternehmensergebnisse zu haben (Seibert, Wang & Courtright, 2011; Spreitzer, 2008; Thomas & Velthouse, 1990). Dieses Gefühl der Kompetenz und des Engagements, das sich aus dem Einfluss der empowernden Führung ergibt, macht Mitarbeitende und Teams stark darin, sich gegenseitig zu unterstützen und auf einem hohen Leistungsniveau zu arbeiten (Chen et al., 2011; Kirkman & Rosen, 1999; Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson, 2004). Dies sind Faktoren, welche in der New Work Transformation enorm wichtig sind, um Ziele zu erreichen und damit leistungsfähig zu sein. Deshalb wird abgeleitet:

***Hypothese 4:*** *Unternehmen zeigen eine höhere Unternehmensleistung im Kontext von New Work Abhängigkeit von dem Grad des empowernden Führungsklimas.*

### ***Fehlertolerantes Führungsklima***

Damit Organisationen besser auf volatile und unsichere Veränderungen im Marktumfeld reagieren können, reorganisieren viele Unternehmen ihre Formen der Zusammenarbeit für eine höhere Dynamik, einen höheren Speed und grössere Handlungsspielräume (Bruch & Block, 2019; Ilgen, 1999; Kozlowski & Bell, 2003, 2008). In diesem Zusammenhang beschreiben Wissenschaftler die Wichtigkeit, von Fehlern zu lernen. Wenn Organisationen es schaffen, von Fehlern, Misserfolgen oder Niederlagen zu lernen, wirkt dies wie ein Katalysator, der aus Fehlern einen Feedback-Prozess schafft, welcher zu verbesserten Lösungen führt (Carmeli & Sheaffer, 2008; Carmeli, Tishler & Edmondson, 2012). Forschungen haben sich hierbei darauf fokussiert, wie sich das Lernen von Fehlern auf die Leistung in Teams oder die Zusammenarbeit in Unternehmen auswirkt (Carmeli & Schaubroeck, 2008; Tucker & Edmondson, 2003; Weick & Sutcliffe, 2001). Forschungen auf Organisationslevel und die Frage, wie ein fehlertolerantes Führungsklima für Organisationen leistungsrelevant sein kann, gibt es bisher nicht, obwohl es in der Wissenschaft eine Nachfrage nach Studien in diesem Bereich gibt (Baumard & Starbuck, 2005; Carmeli, 2007; Carmeli & Gittell, 2009; Tucker & Edmondson, 2003).

New Work führt zu neuen Formen der Zusammenarbeit und somit auch zu veränderten Arbeitsprozessen. Eine neue Arbeitswelt kann in Organisationen Ängste oder Unsicherheiten auslösen. Auf Erfahrungen können hierbei die wenigsten Organisationen zurückgreifen, da New Work für die meisten Unternehmen eine neue Veränderung darstellt. Deshalb ist es wichtig, eine Kultur und ein Klima zu etablieren, welches es erlaubt, Neues auszuprobieren und möglicherweise Fehler zu begehen (Argyris & Schön, 1978; Edmondson & Moingeon, 1999; Reagans, Argote & Brooks, 2005). Durch diese Fehler entstehen neue Erfahrungen, die es ermöglichen, neue Lösungsansätze zu erarbeiten (Turner & Toft, 2006). Forscher zeigen, dass sich die Unternehmensleistung erhöht, wenn Organisationen für Mitarbeitende regelmässig die Möglichkeit bereitstellen, sich zu Fehlern auszutauschen (Ellis, Ganzach, Castle & Sekely, 2010; Kawalek, 2004). Studien zeigen zudem, dass viele Organisationen das Potenzial von Misserfolgen und Fehlern nicht nutzen, um wertvolle Erfahrung aufzubauen (Tucker & Edmondson, 2003). Dies führt zu der Frage, wie in Organisationen eine Kultur entstehen kann, in der es Platz für Mut zum Experimentieren und den Mut Fehlern zu machen gibt. *«Learning from failures occurs when unit members reflect on a failed experience, openly*

*discuss why it occurred, and identify the work patterns that need to be modified or changed in order to eliminate the root causes of the problem»* (Hirak, Peng, Carmeli & Schaubroeck, 2012, S. 108).

Führung scheint hier ein wichtiger Einflussfaktor zu sein. Ein fehlertolerantes Führungsklima führt dazu, dass Mitarbeitende sich trauen, über Fehler offen zu sprechen (Hirak et al., 2012). Dadurch kann sich die Organisation neu koordinieren und notwendige Kompetenzen suchen und einsetzen, um den Fehler zu beheben (Kozlowski, Gully, Nason & Smith, 1999). Dadurch steigert sich die Leistung des Unternehmens, da nicht nur über ein Problem oder Fehler gesprochen wird, sondern darüber hinaus auch angeregt wird, eine Lösung für den Misserfolg zu finden (Argyris & Schön, 1978; Tucker & Edmondson, 2003). In der New Work Transformation scheint dies von besonderer Bedeutung zu sein. Deshalb wird abgeleitet:

***Hypothese 5:*** *Unternehmen zeigen eine höhere Unternehmensleistung im Kontext von New Work in Abhängigkeit von dem Grad des fehlertoleranten Führungsklimas.*

#### **4.4 Messung und Analyse**

Folgend werden die verwendeten Skalen zur Erhebung der Konstrukte und die Analyse für das Forschungsmodell dargestellt und beschrieben:

***New Work:*** ( $\alpha = .53$ ,  $p < .001$ ,  $ICC_1 = .12$ ,  $ICC_2 = .52$ ,  $r_{wg(j)} = .57$ ). Die genaue Beschreibung der Skala kann im *Kapitel 2.4 Messung und Analyse* nachvollzogen werden.

***Unternehmensleistung:*** ( $\alpha = .79$ ). Unternehmensleistung wird in Anlehnung an andere Studien, welche Untersuchungen auf aggregierter Ebene der Gesamtorganisation durchgeführt haben, über unterschiedliche Dimensionen abgeleitet (Boehm et al., 2015; Kunze et al., 2016). Hierbei wird der Empfehlung von Crook, Combs & Shook (2005) gefolgt, welche zwischen operativer und organisationaler Leistung unterscheiden. Zur Messung der Unternehmensleistung wurde das HR-Management oder die Geschäftsleitungsmitglieder der untersuchten Unternehmen gefragt, wie sie die Leistung ihres Unternehmens im Vergleich zu der Leistung anderer Unternehmen derselben Branche in den letzten sechs Monaten bewerten. Hierbei bezogen sich vier Items auf die organisationale Leistung (Unternehmensleistung im Gesamten;

Unternehmenswachstum; Finanzlage; Gesamtkapitalrendite) und zwei Items auf die operationale Leistung (Mitarbeiterproduktivität; Effizienz der Geschäftsabläufe). Trotz subjektiver Einschätzung gibt es empirische Studien, welche die Validität von subjektiven Messverfahren zur Einschätzung von Unternehmensleistung bestätigen (Kunze, Boehm & Bruch, 2011; Rowe & Morrow, 1999; Wall et al., 2004). Die 7-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*viel schlechter als der Durchschnitt*) bis 7 (*viel besser als der Durchschnitt*).

**Gemeinsame strategische Ausrichtung:** ( $\alpha = .71$ ). Die strategische Ausrichtung der Managementsysteme wird über drei Items einer Skala von Birkinshaw & Gibson (2004) gemessen. Diese besteht aus zwei separaten Skalen zur Messung von kontextueller Ambidextrie. Die Einschätzung wurde von Vertretern des HR-Managements vorgenommen und für jedes Unternehmen beantwortet (Beispielitem: ‘Die Managementinstrumente und -systeme dieses Unternehmens sind aufeinander abgestimmt, um die übergreifenden Ziele des Unternehmens zu unterstützen’). Die 7-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*stimme überhaupt nicht zu*) bis 7 (*stimme voll und ganz zu*).

**Strukturelle Anpassungsfähigkeit:** ( $\alpha = .76$ ). Die Anpassungsfähigkeit der Managementsysteme und Strukturen wird über weitere drei Items einer Skala von Birkinshaw & Gibson (2004) gemessen. Diese besteht aus zwei separaten Skalen zur Messung von kontextueller Ambidextrie. Die erste Skala wurde über die Ausrichtung der Managementsysteme beschrieben. Die Einschätzung wurde von Vertretern des HR-Managements vorgenommen und für jedes Unternehmen beantwortet (Beispielitem: ‘Die Managementinstrumente dieses Unternehmens passen sich nach Veränderungen unserer Geschäftsprioritäten schnell an’). Die 7-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*stimme überhaupt nicht zu*) bis 7 (*stimme voll und ganz zu*).

**Inspirierendes Führungsklima:** ( $\alpha = .91, p < .001, ICC_1 = .11, ICC_2 = .76, r_{wg(j)} = .88$ ). Das inspirierende Führungsklima wurde über 22 Items nach Podsakoff et al. (1990) gemessen. Die Skala besteht aus sechs Subskalen inspirierenden Führungsverhaltens. Hierbei schätzten Mitarbeitende mit und ohne Führungsverantwortung das Führungsverhalten ihres direkten Vorgesetzten ein. Haben Mitarbeitende mehrere Führungskräfte, wurden sie darum gebeten, die Führungskraft zu bewerten, mit welcher sie in der letzten Zeit am Häufigsten zu tun hatten (Beispielitem: ‘Meine direkte Führungskraft hat ein klares Verständnis davon, wohin wir gehen’; ‘Meine direkte

Führungskraft beachtet meine persönlichen Bedürfnisse'; 'Meine direkte Führungskraft entwickelt einen Gemeinschaftssinn und Teamgeist unter ihren Mitarbeitenden'). Die 5-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*nie*) bis 5 (*immer*).

**Empowerndes Führungsklima:** ( $\alpha = .95$ ,  $p < .001$ ,  $ICC_1 = .10$ ,  $ICC_2 = .78$ ,  $r_{wg(j)} = .89$ ). Das empowernde Führungsverhalten wurde über 10 Items nach Ahearne et al. (2005) gemessen und besteht aus vier Subskalen: Stärkung von Sinn bei der Arbeit; Förderung von Partizipation in Entscheidungen; Vertrauen zeigen in Hochleistungssituationen; Aufzeigen von Autonomie statt bürokratischer Einschränkungen. Die Skala wurde auf Basis von konzeptioneller Arbeit nach Conger & Kanungo (1988) sowie empirischen Arbeiten von Hui (1994) sowie Thomas & Tymon (1994) entwickelt. Mitarbeitende mit und ohne Führungsverantwortung schätzen das Führungsverhalten ihres direkten Vorgesetzten ein (Beispielitem: 'Meine direkte Führungskraft gibt mir die Freiheit, meine Tätigkeit so zu machen, wie ich möchte'). Die 5-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*trifft gar nicht zu*) bis 5 (*trifft stark zu*).

**Fehlertolerantes Führungsklima:** ( $\alpha = .78$ ,  $p < .001$ ,  $ICC_1 = .11$ ,  $ICC_2 = .86$ ,  $r_{wg(j)} = .91$ ). Das fehlertolerante Führungsklima wird über vier Items, basierend auf einer Skala von Rosing et al. (2011) gemessen. Zur Überprüfung der Operationalisierung des Konstrukts über die ausgewählten Items wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse berechnet: ( $\chi^2 (df) = 15.67 (2)$ ;  $p = .00$ ;  $CFI = .93$ ;  $TLI = .78$ ;  $RMSEA = .27$ ;  $SRMR = .09$ ). Die Werte bestätigen die Passung der Items zu einer Skala. Mitarbeitende mit und ohne Führungsverantwortung wurden gebeten das Führungsverhalten ihres direkten Vorgesetzten einzuschätzen (Beispielitem: 'Meine direkte Führungskraft motiviert, Risiken einzugehen'; 'Meine direkte Führungskraft ermuntert aus Fehlern zu lernen'; 'Meine direkte Führungskraft sanktioniert Fehler'). Die 5-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*überhaupt nicht*) bis 5 (*sehr häufig bis immer*).

**Kontrollvariablen:** Kontrollvariablen wurden aufgenommen, um mögliche Erklärungen über Einflüsse weiterer Variablen ausschliessen zu können. Zunächst wurde die *Umweltdynamik* aufgenommen, da diese einen Einfluss haben könnte, dass Veränderungen in Unternehmen bezüglich Strukturen, Strategien oder auch kulturellen Bedingungen stattfinden. HR-Verantwortliche beurteilten hierbei, wie stark das Unternehmen von externen Umwelteinflüssen beeinträchtigt wird. Die 5-stufige Likert-Skala reichte von 1 (*gar nicht*) bis 5 (*sehr stark*). Darüber hinaus wurde für die *Unternehmensgrösse* kontrolliert und über die Anzahl der Hierarchieebenen im

Unternehmen gemessen. Die Variable wurde aufgrund der fehlenden Normalverteilung log-transformiert. Auch wurde die *Aufbauorganisation* der Unternehmen berücksichtigt. Für die Ausprägung divisionaler, funktionaler Aufbau und Matrixorganisation wurde jeweils eine Dummy-Variable gebildet. Zusätzlich wurde für die *Branchenzugehörigkeit* der Unternehmen kontrolliert. Hierbei wurden die am stärksten vertretenen Branchen der Stichprobe verwendet und für die Produktionsbranche sowie die Dienstleistungsbranche jeweils eine Dummy-Variable gebildet.

Die Analysen basieren auf Moderationsanalysen und werden nach dem Vorgehen von Dawson (2014) berechnet. Die Kontrollvariablen werden z-standardisiert. Die Variablen der Haupteffekte werden nicht standardisiert. Die Interaktion wird aus dem Produkt der Haupteffekte berechnet. Anschliessend wird eine hierarchische Regressionsanalyse durchgeführt, welche zunächst die Kontrollvariablen aufnimmt und im zweiten Schritt die Haupteffekte und im dritten Schritt den Interaktionsterm. Durch dieses Verfahren können direkte Effekte überprüft und die Änderung der Varianzaufklärung über die schrittweise Zunahme von Prädiktoren erklärt werden (Bortz & Döring, 2009). Die inhaltliche Interpretation der Moderationseffekte wird über eine grafische Darstellung erfolgen. Hierbei werden die Richtlinien von Aiken & West (1998) berücksichtigt. Zusätzlich werden unterschiedliche Ausprägungsstufen der Moderatorvariablen über das SPSS-Macro PROCESS von Hayes (2012) bestimmt. Die Interaktionsanalyse nutzt das Bootstrapping-Verfahren nach Shrout & Bogler (2002) über 5000 Ziehungen. Unterschieden wird von einer geringen Ausprägung bis zu einer hohen Ausprägung der Moderatorenvariablen, abhängig von der Standardabweichung (Dawson, 2014).

## 4.5 Ergebnisse

In Tabelle 8 werden die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der verwendeten Variablen für die Untersuchung dargestellt.

Als Kontrollvariable wurde die Unternehmensgrösse aufgenommen und durch die Anzahl der Hierarchieebenen exploriert. Darüber hinaus wurde die Aufbauorganisation der Unternehmen berücksichtigt. Es wurde anhand von drei Dummy-Variablen abgeleitet und überprüft, ob der Aufbau der Organisation einen Einfluss zeigt. Zudem wurde für die Umweltdynamik kontrolliert und die Branchenzugehörigkeit, über die Dummy-Variablen Produktion und Dienstleistung berücksichtigt.

**Tabelle 8: Deskriptive Statistiken und Korrelationen zum Strategic Leadership über Systeme**

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Hierarchiestufen (log)	1.37	0.40	1.00													
2 Divisionale Aufbauorganisation (Dummy)	0.09	0.29	.04	1.00												
3 Funktionale Aufbauorganisation (Dummy)	0.73	0.44	.02	-.53**	1.00											
4 Matrix Aufbauorganisation (Dummy)	0.13	0.34	.03	-.12	-.65**	1.00										
5 Produktion (Dummy)	0.28	0.45	-.11	-.04	.11	-.11	1.00									
6 Dienstleistung (Dummy)	0.52	0.50	.11	-.05	-.02	.14	-.64**	1.00								
7 Umweltdynamik	65.99	16.14	.03	.09	.04	.03	-.09	.06	1.00							
8 New Work	63.98	3.05	-.10	-.10	-.04	.13	-.29**	.25*	.05	1.00						
9 Ausrichtung der Managementsysteme	81.75	13.51	.07	-.02	-.01	-.01	-.19	.15	-.03	.21*	1.00					
10 Strukturelle Anpassungsfähigkeit	77.99	17.51	-.08	-.09	.04	-.02	-.16	.22*	-.22	.24*	.55**	1.00				
11 Inspirierendes Führungsklima	67.50	5.87	-.06	-.04	.02	.09	-.25*	.32**	-.11	.26**	.29**	.33**	1.00			
12 Empowerndes Führungsklima	71.01	6.02	-.11	-.06	-.05	.11	-.20*	.27**	-.21	.17	.23*	.28**	.85**	1.00		
13 Fehlertolerantes Führungsklima	65.30	5.89	-.17	-.05	-.03	.07	-.15	.29**	-.07	.20	.22*	.25*	.65**	.76**	1.00	
14 Unternehmensleistung	77.02	12.78	-.06	-.08	.09	-.08	.01	.09	-.01	.06	.41**	.40**	.09	.13	.23*	1.00

\* p &lt; .05

\*\* p &lt; .01

---

Zunächst wurde die Annahme getroffen, dass es keinen statistisch bedeutsamen Zusammenhang zwischen New Work und der Unternehmensleistung gibt, sondern dieser Zusammenhang durch den Einfluss von Kontextfaktoren an Wichtigkeit gewinnt. In Tabelle 8 kann bereits gezeigt werden, dass es keinen signifikanten Zusammenhang gibt ( $r = .06$ ; *n.s.*).

Die Prüfung der Interaktion der Kontextfaktoren der direkten Effekte wurde über eine hierarchische Regressionsanalyse vorgenommen. Es werden schrittweise die Prädiktoren aufgenommen, sodass der Beitrag der einzelnen Variablen aufgezeigt werden kann (Bortz & Döring, 2009; Dawson, 2014). Die Ergebnisse sind in Tabelle 9 und in Tabelle 10 dargestellt und werden in den folgenden Abschnitten weiter vertieft. Hier kann in Modell 1 auch weiterführend gezeigt werden, dass New Work keinen bedeutsamen Zusammenhang zur Unternehmensleistung zeigt.

**Tabelle 9: Interaktionsüberprüfung des Strategic Leadership über Systeme (1/2)**

	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 1	Schritt 2
<b>Kontrollvariablen</b>						
Hierarchiestufen (log)	-.03	-.04	-.08	-.01	-.04	-.01
Divisionale Aufbauorga. (Dummy)	-.31	-.28	-.18	-.16	-.19	-.25
Funktionale Aufbauorga. (Dummy)	-.10	-.09	.01	.04	-.04	-.08
Matrix Aufbauorga. (Dummy)	-.09	-.08	.01	.00	-.04	-.06
Produktion (Dummy)	-.01	.02	.08	.02	.05	.01
Dienstleistung (Dummy)	.07	.03	-.03	-.01	-.05	-.06
Umweltdynamik	.02	.02	.03	-.03	.12	.08
<b>Haupteffekte</b>						
New Work (NW)		.15	.08	-1.82*	.05	-1.30*
Ausrichtung der Managementsysteme			.43**	-6.07*		
Strukturelle Anpassungsfähigkeit					.46**	-6.06*
<b>Interaktionseffekt</b>						
NW * Ausrichtung der Managementsysteme				7.25*		
NW * Strukturelle Anpassungsfähigkeit						7.05*
$R^2$	.08	.10	.25	.32	.26	.33
$\Delta R^2$		.02		.07*		.07*
Angepasstes $R^2$	-.04	-.04	.13	.19	.14	.21

\*p &lt; .05; \*\*p &lt; .001

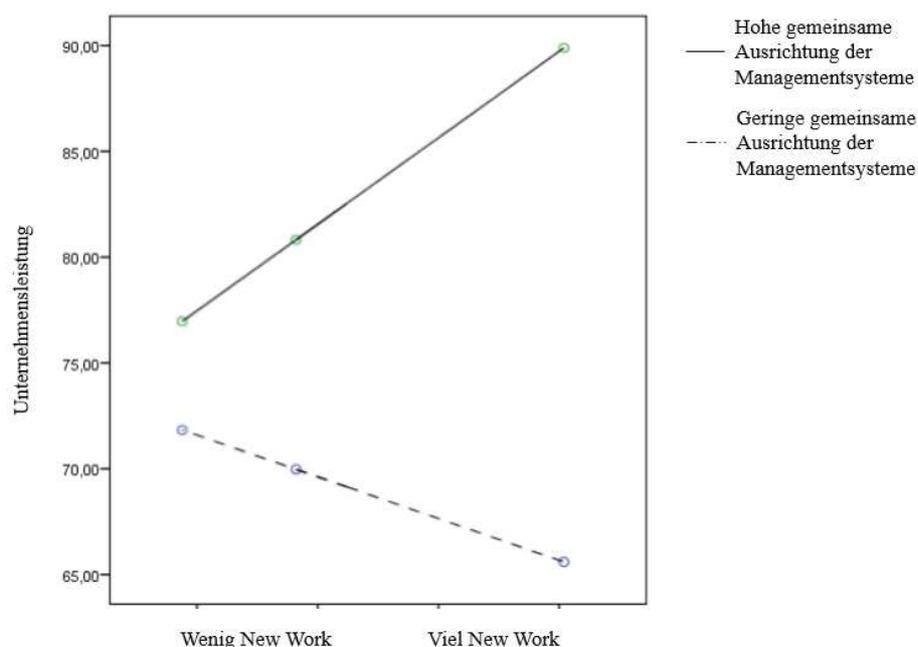
**Tabelle 10: Interaktionsüberprüfung des Strategic Leadership über Systeme (2/2)**

	<b>Modell 1</b>		<b>Modell 4</b>		<b>Modell 5</b>		<b>Modell 6</b>	
	Schritt 1	Schritt 2						
<b><i>Kontrollvariablen</i></b>								
Hierarchiestufen (log)	-.03	-.04	-.04	-.02	-.05	.02	-.04	.01
Divisionale Aufbauorga. (Dummy)	-.31	-.28	-.27	-.25	-.28	-.22	-.27	-.25
Funktionale Aufbauorga. (Dummy)	-.10	-.09	-.06	-.09	-.09	-.08	-.08	-.09
Matrix Aufbauorga. (Dummy)	-.09	-.08	-.06	-.11	-.08	-.13	-.07	-.13
Produktion (Dummy)	-.01	.02	.01	.06	.02	.08	.01	.05
Dienstleistung (Dummy)	.07	.03	.06	.01	.02	-.01	-.01	.00
Umweltdynamik	.02	.02	.00	-.01	.03	.04	.03	.02
<b><i>Haupteffekte</i></b>								
New Work (NW)		.15	.18	-2.93*	.14	-3.77**	.14	-2.66*
Inspirierendes Führungsklima			.11	-5.29*				
Empowerndes Führungsklima					.05	-6.42**		
Fehlertolerantes Führungsklima							.09	-4.78*
<b><i>Interaktionseffekt</i></b>								
NW * Inspirierendes Führungsklima				6.95*				
NW * Empowerndes Führungsklima						8.05**		
NW * Fehlertolerantes Führungsklima								5.81*
$R^2$	.08	.10	.11	.17	.10	.23	.10	.16
$\Delta R^2$		.02		.06*		.13**		.06*
<i>Angepasstes</i> $R^2$	-.04	-.04	.04	.10	.05	.18	.05	.11

\*p &lt; .05; \*\*p &lt; .001

#### 4.5.1 Gemeinsame strategische Ausrichtung fördert die Unternehmensleistung im Kontext von New Work

Es wurde angenommen, dass Ausprägungen der Strategie, als ein Aspekt des Strategic Leadership über Systeme, einen Einfluss darauf haben, dass Unternehmen in Folge von New Work auch leistungsfähig sind. Hierbei wurde postuliert, dass der Zusammenhang zwischen New Work und der Unternehmensleistung vom Grad der gemeinsamen strategischen Ausrichtung der Managementsysteme in Bezug zur Unternehmensstrategie (Hypothese 1) abhängt. Um die Ergebnisse aus Tabelle 9 näher zu interpretieren, werden diese mithilfe des SPSS Macros PROCESS nach Hayes (2012) ebenfalls betrachtet. Hierbei können die Ergebnisse repliziert werden. Zur inhaltlichen Interpretation der Interaktion werden diese nach Aiken & West (1998) grafisch dargestellt (siehe Abbildung 20).



**Abbildung 20: Grafische Darstellung des Interaktionseffekts: Gemeinsame strategische Ausrichtung**

Die strategische Ausrichtung der Managementsysteme zeigt ein interessantes Bild. Bei einer geringen Ausrichtung verläuft die Gerade in eine negative Richtung. Hingegen verläuft diese bei einer hohen gemeinsamen strategischen Ausrichtung der Managementsysteme steil und positiv. Um diese Darstellung weiter zu vertiefen, werden unterschiedliche Ausprägungen der Moderatorvariablen überprüft. Die Ergebnisse

wurden über das PROCESS Macro von Hayes (2012) überprüft und sind in Tabelle 11 aufgelistet.

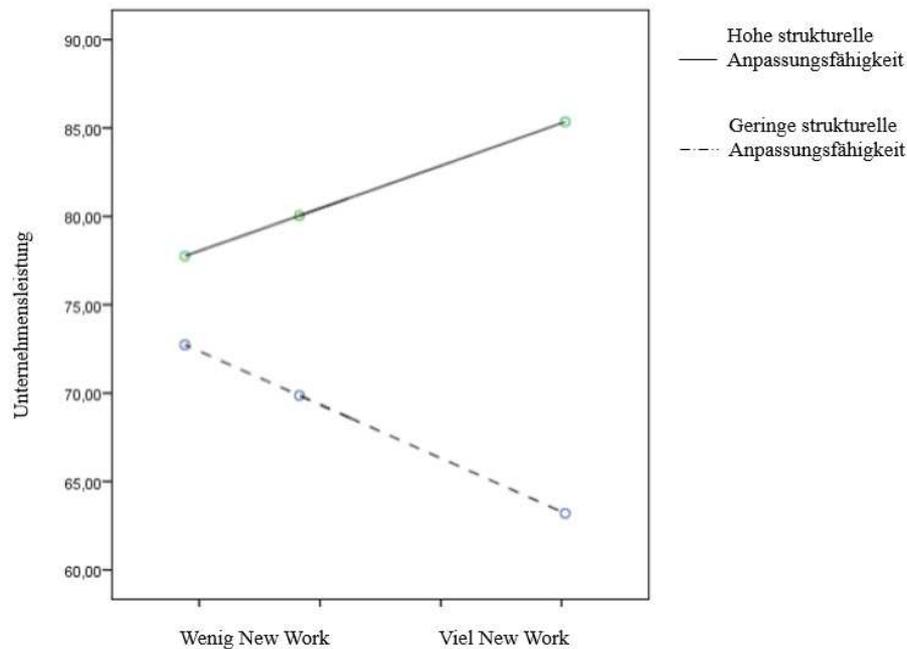
**Tabelle 11: Ergebnisse für unterschiedlichen Stärken der moderierenden Strategievariablen beim Strategic Leadership über Systeme**

Stärke strategischen Ausrichtung der Managementsysteme	Geschätzte Parameter durch Bootstrapping-Methode				Konfidenzintervall	
	<i>Punktschätzer</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Untere Grenze</i>	<i>Obere Grenze</i>
<i>Mittelwert – 1 SD</i>	-0.99	.77	-1.26	.21	-2.55	.58
<i>Mittelwert</i>	.64	.55	1.17	.24	-.46	1.73
<i>Mittelwert + 1 SD</i>	2.04	.92	2.23	.03	.20	3.88

Die Überprüfung zeigt, dass die Wirkung der gemeinsamen strategischen Ausrichtung der Managementsysteme nur bei einer starken Ausprägung gegeben ist ( $\beta = 2.04$ , 95% BCCI [.20,3.88]). Auf dieser Grundlage ist die Hypothese 1 zu bestätigen, da der Moderator mit einem stärkeren Ausprägungsgrad einen signifikanten Einfluss auf den Zusammenhang zwischen New Work und der Unternehmensleistung hat.

#### 4.5.2 Strukturelle Anpassungsfähigkeit fördert die Unternehmensleistung im Kontext von New Work

In Hypothese 2 wurde abgeleitet, dass im Bereich der Struktur, als Aspekt des Strategic Leadership über Systeme, die strukturelle Flexibilität einen Einfluss auf die Unternehmensleistung in der neuen Arbeitswelt hat. Die Ergebnisse aus der hierarchischen Regressionsanalyse in Tabelle 9 können über das SPSS Macro PROCESS nach Hayes (2012) repliziert werden. Die grafische Darstellung folgt für eine weitere inhaltliche Interpretation (Aiken & West, 1998).



**Abbildung 21: Grafische Darstellung des Interaktionseffekts: Strukturelle Anpassungsfähigkeit**

Es zeigt sich, dass eine hohe strukturelle Anpassungsfähigkeit zu einer positiv verlaufenden Geraden führt, hingegen zeigt eine geringe strukturelle Anpassungsfähigkeit eine Gerade, die in entgegengesetzte Richtung verläuft. Auch hier werden die unterschiedlichen Ausprägungen der Moderatorvariablen über das PROCESS Macro von Hayes (2012) überprüft.

**Tabelle 12: Ergebnisse für unterschiedlichen Stärken der moderierenden Strukturvariablen beim Strategic Leadership über Systeme**

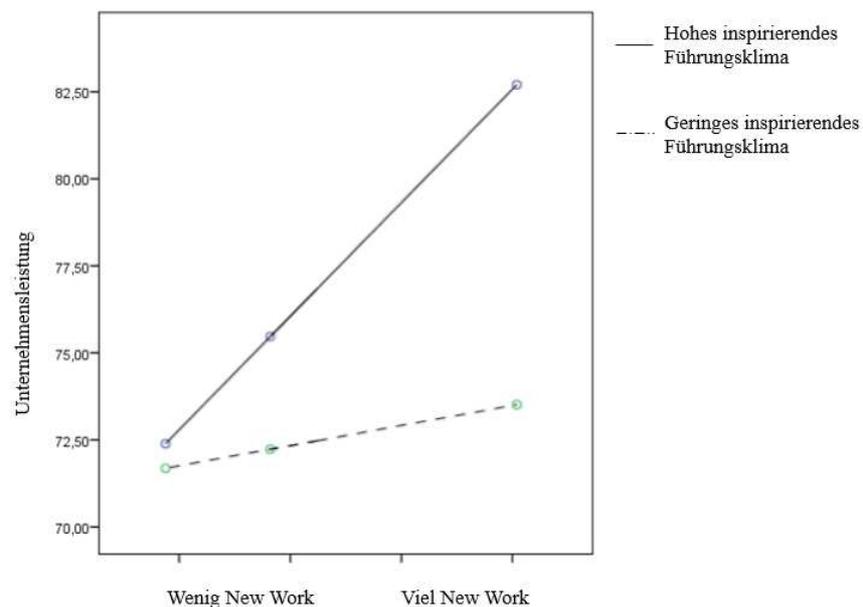
Stärke der strukturellen Anpassungsfähigkeit	Geschätzte Parameter durch Bootstrapping-Methode				Konfidenzintervall	
	<i>Punktschätzer</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Untere Grenze</i>	<i>Obere Grenze</i>
<i>Mittelwert – 1 SD</i>	-1.51	.87	-1.75	.04	-3.25	-0.52
<i>Mittelwert</i>	.43	.53	.81	.42	-.63	1.47
<i>Mittelwert + 1 SD</i>	1.21	.67	1.79	.03	.15	2.57

Die Überprüfung zeigt, dass bei einer hohen sowie einer geringen strukturellen Anpassungsfähigkeit der Managementsysteme in Unternehmen eine signifikante

Wirkung beobachtet werden kann. Jedoch zeigt sich eine negative signifikante Wirkung bei einer geringen strukturellen Flexibilität ( $\beta = -1.51$ , 95% BCCI [-.3.25,-0.52]) und nur eine positive Wirkung bei einer starken strukturellen Anpassungsfähigkeit ( $\beta = 1.21$ , 95% BCCI [.15,2.57]). Die Hypothese 2 kann somit bestätigt werden, jedoch mit dem Zusatz, dass ein geringer Grad von struktureller Anpassungsfähigkeit zu einem negativen Einfluss führt.

#### 4.5.3 Inspirierendes, empowerndes und fehlertolerantes Führungsklima fördert die Unternehmensleistung im Kontext von New Work

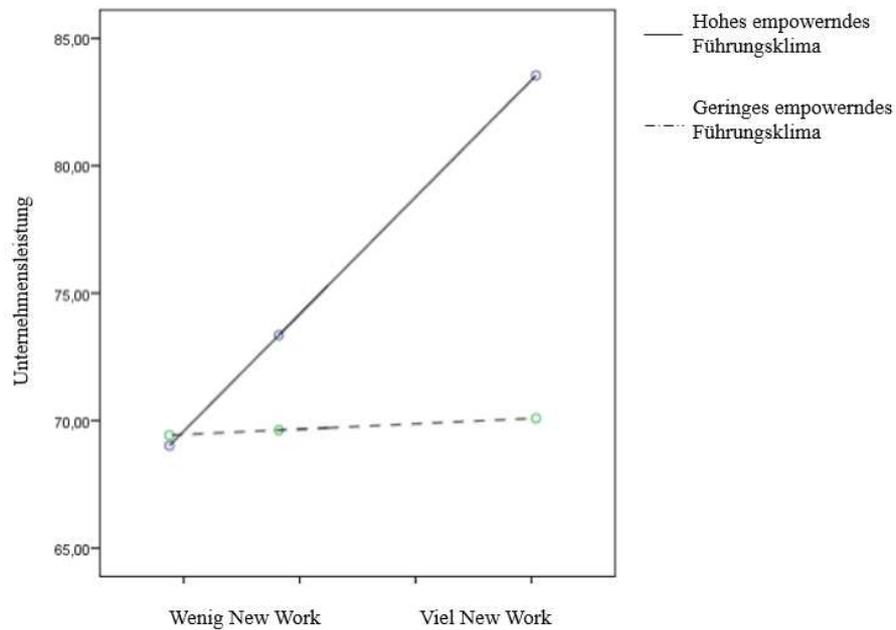
Den moderierenden Einfluss des Führungsklimas, als Aspekt des Strategic Leadership über Systeme, wurde in den Hypothesen 3, 4 und 5 hergeleitet. Die Ergebnisse in Tabelle 10 werden folgend grafisch dargestellt (Aiken & West, 1998). Zusätzlich wurden die Ergebnisse mithilfe des SPSS Macro PROCESS nach Hayes (2012) repliziert und bestätigt.



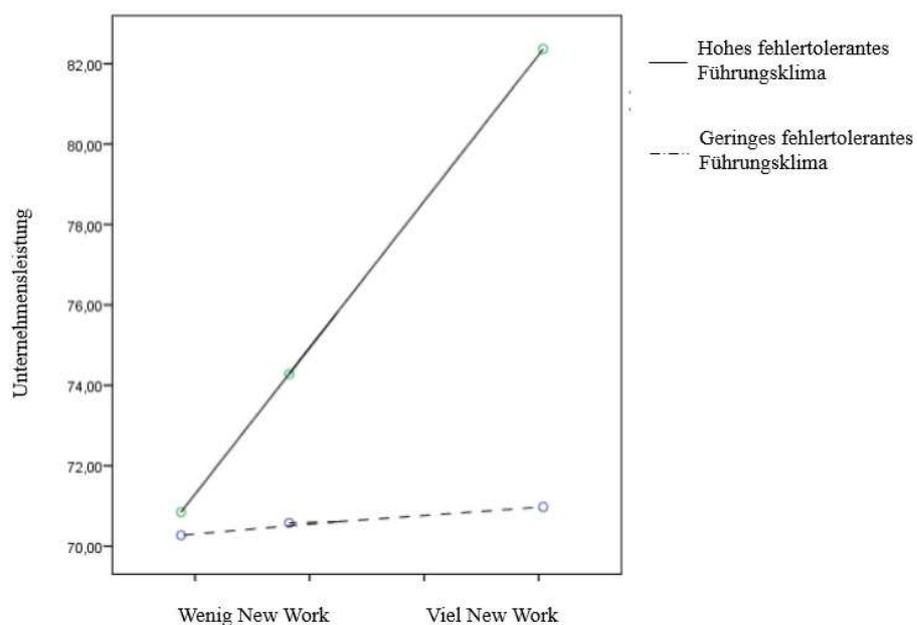
**Abbildung 22: Grafische Darstellung des Interaktionseffekts: Inspirierendes Führungsklima**

Inhaltlich zeigt sich, dass die Geraden zu einem hohen und geringen inspirierenden Führungsklima positiv verlaufen, jedoch zeigt das hohe inspirierende Führungsklima eine stärkere Steigung auf (siehe Abbildung 22).

Bei dem empowernden Führungsklima zeigt sich ebenfalls eine positive starke Steigung bei einem hohen empowernden Führungsklima, hingegen eine sehr flach verlaufende Gerade bei einem geringen empowernden Führungsklima (siehe Abbildung 23).



**Abbildung 23: Grafische Darstellung des Interaktionseffekts: Empowerndes Führungsklima**



**Abbildung 24: Grafische Darstellung des Interaktionseffekts: Fehlertolerantes Führungsklima**

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei dem fehlertoleranten Führungsklima (siehe Abbildung 24). Bei einer hohen Ausprägung ist die Grade sehr steil, wohingegen diese bei einem geringen fehlertoleranten Führungsklima nur sehr flach verläuft.

Zur weiteren Überprüfung der Ergebnisse, werden die inhaltlichen Erkenntnisse tiefer betrachtet, indem die unterschiedlichen Ausprägungen der Moderatorvariablen auf ihre statistische Bedeutsamkeit hin überprüft werden (Hayes, 2012). Die Ergebnisse sind in Tabelle 13 aufgeführt.

**Tabelle 13: Ergebnisse für unterschiedlichen Stärken der moderierenden Führungsklimavariablen beim Strategic Leadership über Systeme**

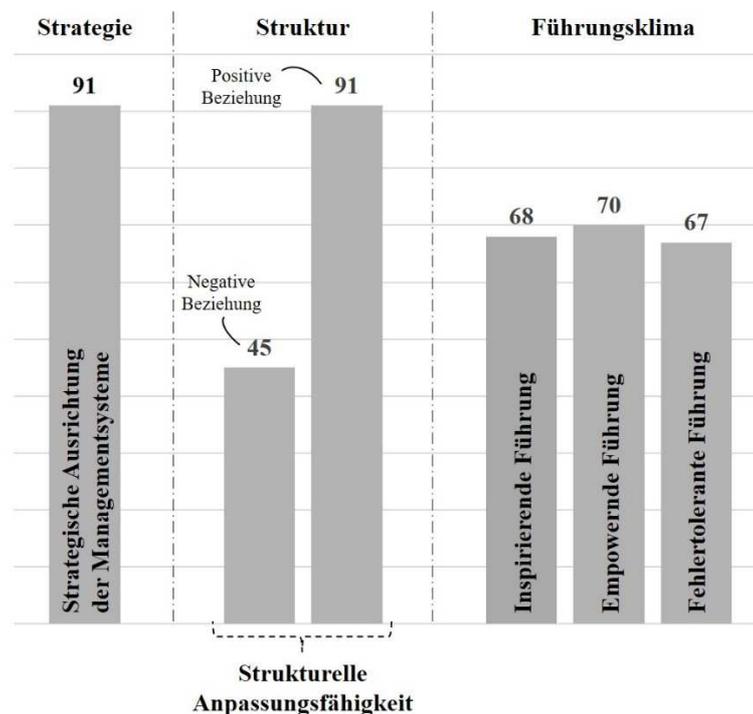
	Geschätzte Parameter durch Bootstrapping-Methode				Konfidenz- intervall	
	<i>Punktschätzer</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Untere Grenze</i>	<i>Obere Grenze</i>
<b>Stärke des inspirierenden Führungsklimas</b>						
<i>Mittelwert – 1 SD</i>	.31	.64	0.48	.63	-.97	1.59
<i>Mittelwert</i>	1.23	.64	1.76	.08	-.15	2.41
<i>Mittelwert + 1 SD</i>	1.71	.79	2.16	.03	.14	3.31
<b>Stärke des empowernden Führungsklimas</b>						
<i>Mittelwert – 1 SD</i>	.11	.58	.18	.86	-1.06	1.27
<i>Mittelwert</i>	1.36	.62	2.21	.03	.12	2.59
<i>Mittelwert + 1 SD</i>	2.29	.79	2.88	.00	.70	3.89
<b>Stärke des fehlertoleranten Führungsklimas</b>						
<i>Mittelwert – 1 SD</i>	.16	.62	.26	.79	-1.08	1.41
<i>Mittelwert</i>	1.16	.66	1.17	.08	-.16	2.49
<i>Mittelwert + 1 SD</i>	1.82	.88	2.08	.03	.26	3.58

Es zeigen sich unterschiedliche Ergebnisse je nach betrachtetem Führungsklima. Bei dem inspirierenden Führungsklima kann nur bei einer starken Ausprägung ein signifikantes Ergebnis gezeigt werden ( $\beta = 1.71$ , 95% BCCI [.14,3.31]). Das empowernde Führungsklima zeigt signifikante Effekte bei einer mittleren sowie starken Ausprägung ( $\beta = 1.36$ , 95% BCCI [.12,2.59];  $\beta = 2.29$ , 95% BCCI [.70,3.89]) und das fehlertolerante Führungsklima hat nur einen statistisch bedeutsamen Effekt bei einer

hohen Ausprägung ( $\beta = 1.82$ , 95% BCCI [.26,3.58]). Die Hypothesen zum Führungsklima können somit bestätigt werden. Sie zeigen je nach Grad der Ausprägung einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen New Work und der Unternehmensleistung.

#### 4.6 Anwendungsorientierte Analysen

Um die zuvor gezeigten wissenschaftlich geprüften Hypothesen zu vertiefen und aus einem praxisnahen Blickwinkel zu verstehen, werden folgend anwendungsorientierte Analysen durchgeführt. Diese Analysen nutzen Extremgruppenvergleiche sowie Cut-off Werte, welche über die Johnson-Neyman Technik (Johnson & Fay, 1950) berechnet wurden. Dieser Wert beschreibt die rechnerische Grenze, bei welcher der Moderator an statistischer Bedeutsamkeit gewinnt bzw. verliert. Zur vereinfachten Interpretation der Werte wurde die Skalierung der Messung auf eine 100er-Skala transformiert. Mithilfe des SPSS Macros PROCESS von Hayes (2012) wurden die Cut-off Werte über die Johnson-Neyman Technik ermittelt und sind in Abbildung 25 dargestellt.

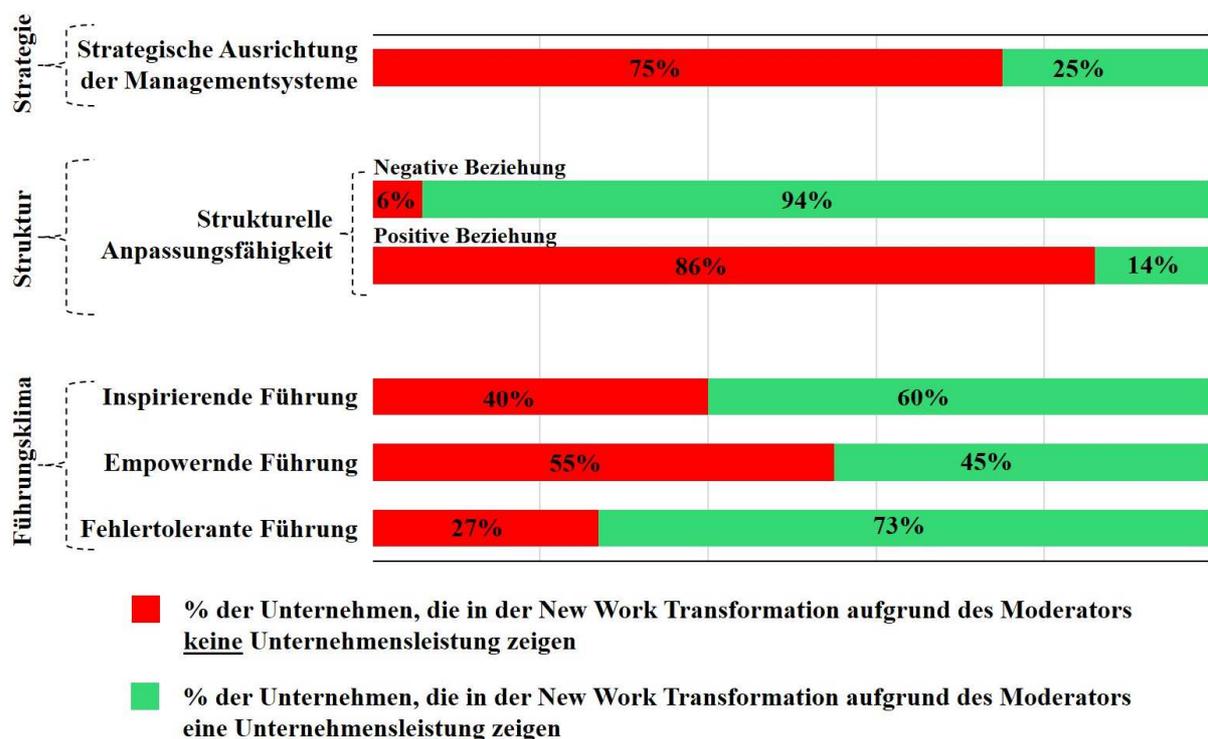


**Abbildung 25: Cut-off Werte zur Entstehung von Unternehmensleistung durch Beeinflussung von Strategie, Struktur und Führungsklima**

Im Bereich der Strategie hat sich gezeigt, dass eine gemeinsame strategische Ausrichtung der Managementsysteme in Organisationen bei einer hohen Ausprägung

einen Einfluss auf die Unternehmensleistung in der New Work Transformation hat. Hierbei zeigt sich ein Cut-off Wert von 91. Dieser liegt sehr hoch und bedeutet, dass nur Unternehmen mit einer sehr hohen gemeinsamen strategischen Ausrichtung aller ihrer Managementsysteme über alle Bereiche und Organisationseinheiten eine Unternehmensleistung in der New Work Transformation zeigen. Organisationen, welche unter diesem Wert liegen, zeigen im Bereich der Strategie, als ein Aspekt des Strategic Leadership über Systeme, keine Unternehmensleistung im Kontext von New Work. Bei dem Führungsklima liegen die Cut-off Werte moderat im Bereich zwischen 67 bis 70.

Über die Berechnung des Cut-off Wertes hinaus wurde ermittelt, in wie viel Prozent der untersuchten Unternehmen, durch die unzureichende Ausprägung der Moderatorvariablen, keine Unternehmensleistung in der neuen Arbeitswelt entstehen kann, bzw. wann der Moderator stark genug ist, um einen positiven Einfluss zu zeigen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 26 dargestellt.



**Abbildung 26: Unternehmensverteilung zur Entstehung von Unternehmensleistung durch Beeinflussung von Strategie, Struktur und Führungsklima**

Hierbei kann festgestellt werden, dass 75% der untersuchten Unternehmen keine ausreichend gemeinsame strategische Ausrichtung ihrer Managementsysteme aufzeigen, um leistungsfähig in der New Work Transformation zu sein. Hingegen liegen 25% der Unternehmen über diesem Cut-off Wert. Im Bereich der Struktur als weiteren Aspekt des Strategic Leadership über Systeme hat sich bei der strukturellen Anpassungsfähigkeit von Organisationen ein positiver sowie negativer Einfluss gezeigt. Wenn Unternehmen bei der strukturellen Flexibilität einen Wert unter 45 aufzeigen, verschlechtert sich die Unternehmensleistung in der New Work Transformation. Einen solchen Wert zeigen jedoch nur 6% der untersuchten Unternehmen. Hingegen verbessert sich die Unternehmensleistung in der New Work Transformation, wenn die strukturelle Anpassungsfähigkeit von Organisationen einen Wert über 91 zeigt. Auch hier ist der Wert sehr hoch und beschreibt die Wichtigkeit von einer übergreifenden strukturellen Flexibilität in der New Work Transformation, um eine Leistungsfähigkeit zu erreichen. Hierbei befinden sich jedoch 86% der Unternehmen unter diesem Cut-off Wert. Nur 14% der Unternehmen haben eine hohe strukturelle Flexibilität in der New Work Transformation, um die Unternehmensleistung zu unterstützen. Im Bereich des Führungsklimas zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen New Work und der Unternehmensleistung durch ein hohes inspirierendes Führungsklima. Die Stärke des inspirierenden Führungsklimas liegt bei einem Wert von 68, welchen 60% der untersuchten Unternehmen erreichen. Dies bedeutet jedoch auch, dass 40% der untersuchten Unternehmen durch ein zu geringes inspirierendes Führungsklima keine Unternehmensleistung in der neuen Arbeitswelt entwickeln können. Das empowernde Führungsklima zeigte als einzige untersuchte Moderatorvariable auch einen positiven Einfluss bei einer mittleren bis starken Ausprägung. Hier liegt der Cut-off Wert bei 70. 45% der untersuchten Organisationen liegen über diesem Wert und 55% darunter. Ein noch stärkerer Einfluss des empowernden Führungsklimas kann bei einer sehr hohen Ausprägung erreicht werden, hier verläuft die Gerade der grafischen Darstellung der Interaktion sehr steil. Dieser Zusammenhang wird bei einem Wert über 86 erreicht. Dies kann jedoch nur bei 3% der untersuchten Unternehmen beobachtet werden, 97% liegen unter diesem sehr hohen Wert. Bei dem fehlertoleranten Führungsklima zeigt sich erneut, dass nur bei einer hohen Ausprägung ein Einfluss auf den Zusammenhang zwischen New Work und der Unternehmensleistung entsteht. Hierbei liegt der Cut-off Wert bei 67. Dieses Führungsklima scheint darüber hinaus nicht der stärkste Engpass

für Unternehmen zu sein, da 73% der Unternehmen über diesem Wert liegen und nur 27% der untersuchten Organisationen diesen Wert nicht erreichen.

## **4.7 Spannungsfelder des Strategic Leadership über Systeme**

### **4.7.1 Strategie und Struktur als Engpass für das Führungsklima**

Wie in Abbildung 26 aufgezeigt wird, haben nur 25% der untersuchten Unternehmen eine gemeinsame strategische Ausrichtung ihrer Managementsysteme in einem Ausmass, welches zu einer Leistungsfähigkeit in der neuen Arbeitswelt führt. Noch weniger Unternehmen, nämlich nur 14%, zeigen im Bereich der Struktur eine Anpassungsfähigkeit, die im Kontext von New Work zu Unternehmensleistung führt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass über dreiviertel der Unternehmen im Bereich von Strategie und Struktur keine ausreichenden Voraussetzungen für eine leistungsfähige Zukunft in der neuen Arbeitswelt aufzeigen.

Dies könnte auch der Engpass für das leistungsrelevante Führungsklima sein. Walter & Bruch (2010) beschreiben beispielsweise, dass Organisationsstrukturen und die Organisationsgrösse beeinflussende Kontextfaktoren für die Entstehung von transformationaler Führung sind. So kann eine fehlende gemeinsame strategische Ausrichtung der Managementsysteme und eine strukturelle Starrheit dazu führen, dass auch Führungskräfte in einem starren Rahmen festgehalten sind und Führung nicht im geforderten und gewünschten Mass sichtbar gemacht werden kann. Es zeigt sich in Abbildung 25, dass für eine Leistungsfähigkeit in der neuen Arbeitswelt eine sehr hohe Ausprägung von strategischer Ausrichtung und struktureller Anpassungsfähigkeit gefordert ist (Wert = 91). Anders zeigen sich die moderaten Werte der Führung im Bereich von 67 bis 70 für einen wirksamen Effekt. Diesen Bereich erreichen im Durchschnitt nur knapp 60% der untersuchten Unternehmen, wobei der grösste Engpass im Bereich des inspirierenden und des empowernden Führungsklimas liegt.

Es ist anzunehmen, dass eine fehlende gemeinsame strategische Ausrichtung im Unternehmen dazu führt, dass einzelne Organisationsbereiche eine andere Richtung einschlagen. Wenn sich Führungskräfte in einem solchen Rahmen bewegen, fehlt möglicherweise die Integration und Ausrichtung und auch ein strategischer Orientierungspunkt, sodass das Führungsklima nur in dem gegebenen Rahmen entwickelt werden kann. Wenn jedoch nicht das gesamte Unternehmen strategisch

darauf ausgerichtet ist, die Instrumente und Systeme der Vision entsprechend umzusetzen, dann befindet sich die Führung in unausgeglichenen und möglicherweise traditionellen Instrumenten wieder, welche die Führung in ein beschränktes System drückt, in welcher inspirierende, offene, ermutigende und ideenfördernde Verhaltensweisen der Führung unterbunden werden.

Auch die fehlende strukturelle Anpassungsfähigkeit kann ein solch beengender Rahmen sein. Walter & Bruch (2010) zeigen, dass flexible Strukturen eine unterstützende Wirkung auf die inspirierende Führung haben. Eine strukturelle Anpassungsfähigkeit geht einen Schritt weiter und fragt sich nach der Möglichkeit, die Strukturen den neuen Bedingungen entsprechend schnell zu adaptieren. Dies ist in flexiblen Strukturen einfacher möglich. Bei einer sehr geringen Anpassungsfähigkeit der Strukturen und der Managementsysteme in Unternehmen hat dies sogar einen negativen Einfluss auf die Unternehmensleistung. Dies betrifft nur 6% der untersuchten Unternehmen, zeigt aber auch, dass 86% der Unternehmen keine ausreichende Ausprägung der strukturellen Anpassungsfähigkeit erreichen. Eine geringe strukturelle Anpassungsfähigkeit kann sich in langen Entscheidungswegen zeigen, einer hohen einzuhaltenden Standardisierung oder dem Durchlaufen von vorgeschriebenen Formalien (Dalton et al., 1980). Dies können Rahmenbedingungen sein, die zu einer Starrheit führen und zu einem Rahmen, welcher die Führung einengt.

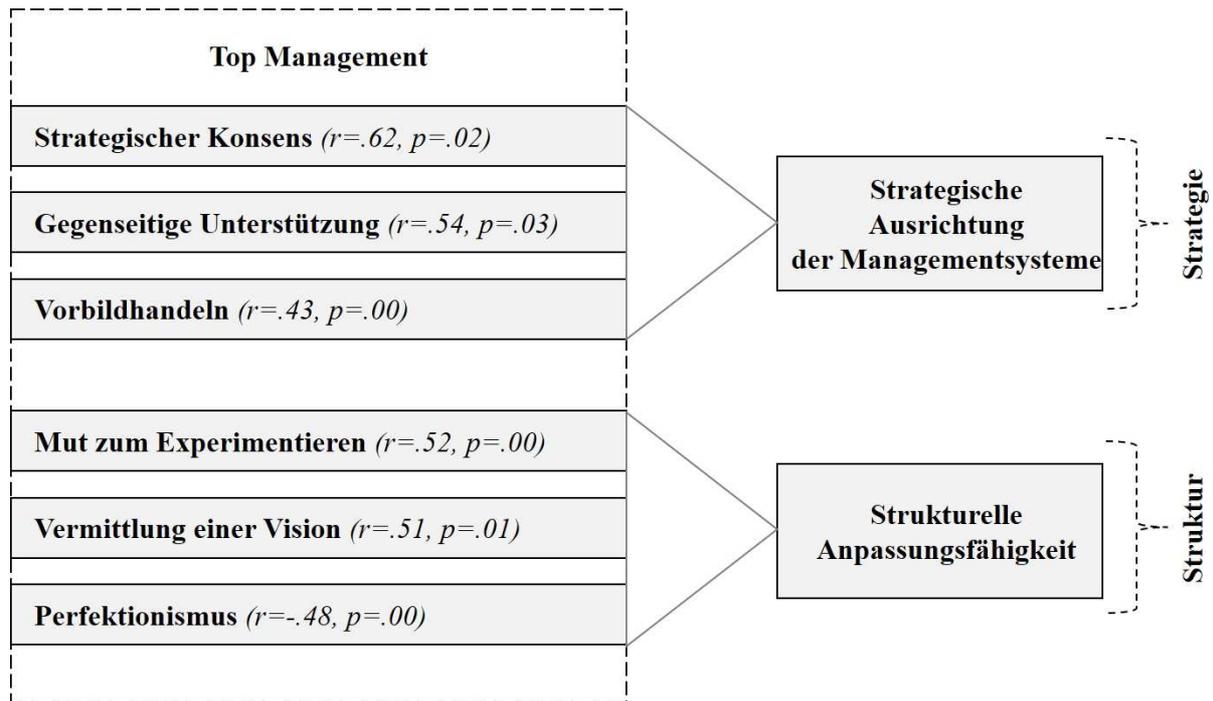
#### **4.7.2 Spannungsfelder durch das Top Management aufbrechen und Führungsklima stärken**

Wie bereits gezeigt wurde, können ein Ungleichgewicht in der strategischen Ausrichtung und eine starre Struktur zu einem engen Rahmen führen, in welchem sich das gewünschte Führungsklima nicht entfalten kann. Das Top Management ist hierbei ein wichtiger Faktor, da das Strategic Leadership über Systeme indirekt die Organisation lenkt und führt (Hooijberg et al., 2007). Das Top Management hat aber auch einen direkten Einfluss auf die genannten Eckpfeiler und kann Spannungsfelder auflösen (Finkelstein et al., 2009; Ireland & Hitt, 1999). In der neuen Arbeitswelt ist es von hoher Wichtigkeit, dass die Managementsysteme aufeinander abgestimmt sind, nicht nur in Bezug auf die strategische Ausrichtung, sondern in seiner Ganzheitlichkeit (Latham, 2013). Dies bedeutet, dass der Dreiklang des Strategic Leadership über Systeme aufeinander abgestimmt und auf das Organisationsziel ausgerichtet sein sollte. Somit

kann auch verhindert werden, dass einzelne Aspekte des Dreiklangs (Strategie, Struktur, Führungsklima) einen Engpass für weitere darstellen (Hooijberg et al., 2007). So ist es Aufgabe des Top Managements, Erwartungen und Realität in Einklang zu bringen (Zaccaro et al., 2004). Denn eine starke Unternehmensleistung in der neuen Arbeitswelt kann erst dann erreicht werden, wenn sich Anforderungen an die Führung auch in den Strukturen und der Strategie der Organisation wiederfinden und kein Hindernis darstellen.

An diesem Punkt ist es wichtig zu verstehen, dass das Top Management mit individuellen Unterschieden in Persönlichkeit, Einstellungen, Werten und Führungsausprägungen einen Einfluss auf das Führungsklima in Unternehmen hat (Zaccaro, Kemp & Bader, 2004), aber auch auf Organisationsstrukturen, Systeme und die Strategie (Hambrick & Mason, 1984; Miller & Toulouse, 1986; De Vries et al., 2016). Der Beeinflussungsprozess beschränkt sich also nicht nur auf die nächste Führungsebene unter dem Top Management oder auf die Organisationsmitglieder, sondern auch auf organisatorische und soziale Strukturen, Systeme und Prozesse (Antonakis & Aulio, 2007). Das Top Management ist ein bedeutender Treiber für die Gestaltung des Arbeitsumfeldes, also Treiber für die Ausprägung und Gestaltung des Dreiklangs des Strategic Leadership über Systeme sowie die Abstimmung dessen (Bass, 1986). Das Top Management muss hierbei neue Möglichkeiten wie New Work identifizieren und die Strategien, Prozesse, Systeme und Strukturen antreiben. Nur so können Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen engagiert in dem Veränderungsprozess mitwirken (Barlett & Goshal, 1995; Certo, Lester, Dalton & Dalton, 2006; Daboub et al., 1995).

Im Folgenden wurden Treiberanalysen durchgeführt, um die wichtigsten Treiber und auch Störfaktoren des Top Managements herauszufinden. Die Treiberanalysen beruhen auf linearen Korrelationsanalysen. Es wurden für die Ausprägungen von Strategie, Struktur und Führungsklima jeweils die stärksten drei Top Management Attribute ausgewählt. Diese sind folgend in Abbildung 27 und Abbildung 28 grafisch aufbereitet.

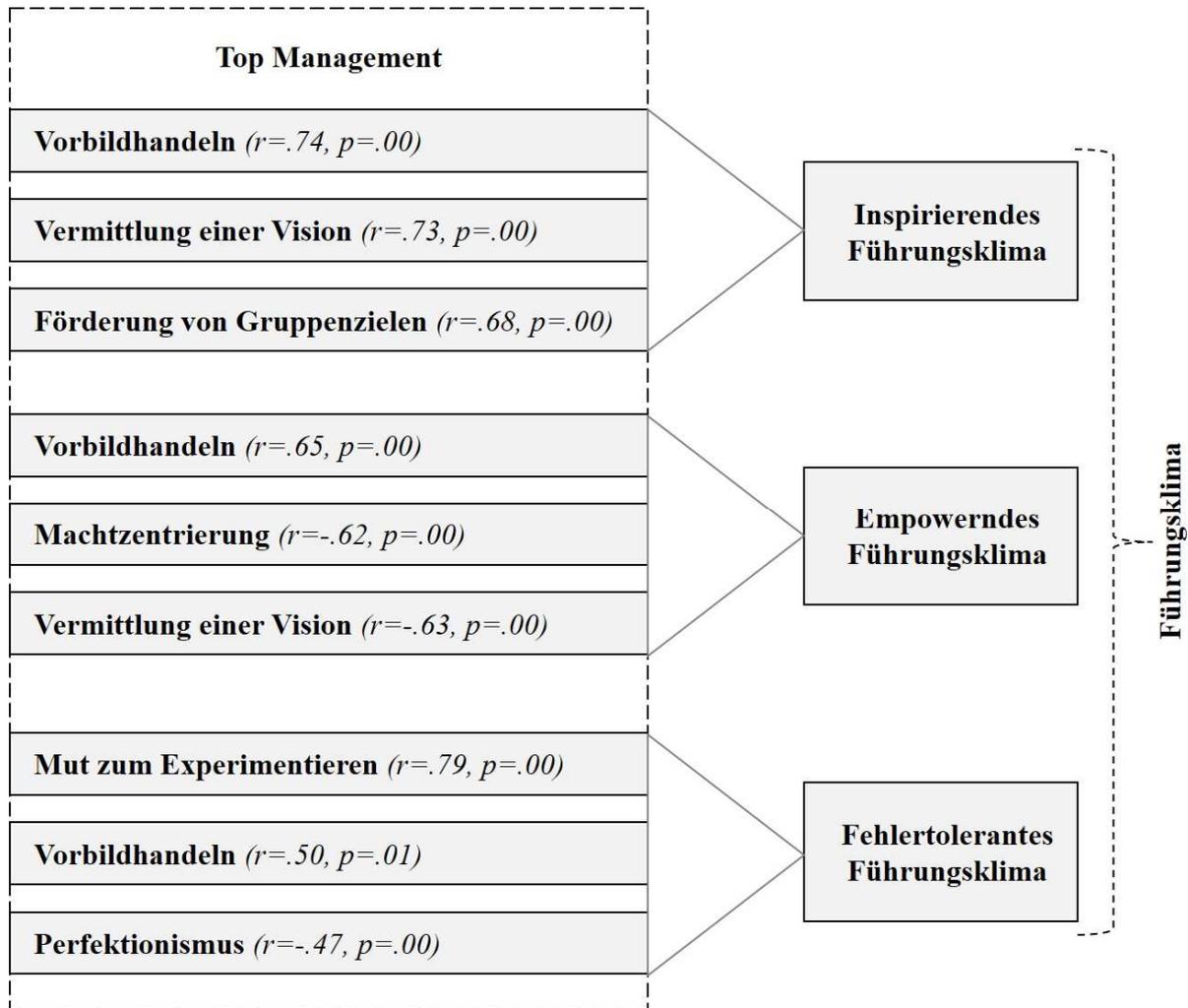


**Abbildung 27: Einfluss des Top Managements auf Strategie und Struktur**

Bei der Strategie zeigt sich das Top Management als Treiber einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung durch einen strategischen Konsens ( $r = .62, p = .02$ ), die gegenseitige Unterstützung zwischen den Mitgliedern des Top Managements ( $r = .54, p = .03$ ) und über das Vorbildhandeln ( $r = .43, p = .00$ ). Die Haupttreiber beschreiben hierbei also einen wichtigen Fokus auf die Zusammenarbeit zwischen dem Top Management und die Sichtbarkeit und Aussenwirkung über das Vorbildhandeln. Über diese Wege kann das Top Management eine gemeinsame strategische Ausrichtung der Managementsysteme erreichen. Der Fokus liegt hierbei in der Übereinstimmung des Top Managements in Bezug zur Unternehmensstrategie (Kellermanns, Walter, Floyd, Lechner & Shaw, 2011). Definiert wird dies über «*Consensus as 'a statistically significant level of shared perception. It could therefore be used in calculating the extent of agreement between executives'*» (Kellermanns et al., 2011, S. 721 zitiert nach Grinyer & Norburn, 1977-1978, S. 103) oder «*Consensus commitment as the 'extent to which members of the strategy team agreed with and supported the chosen strategy'*» (Kellermanns et al., 2011, S. 721 zitiert nach Menon, Bharadwaj, Adidam & Edison, 1999, S. 22). Die zentrale Hypothese vieler Forscher ist, dass ein höherer Grad an strategischem Konsens und Unterstützung zwischen dem Top Management zu einer besseren Koordination und Kooperation in Unternehmen führt (Kellermanns et al., 2011). Zur theoretischen Argumentation wird häufig auf die Upper Echelon Theorie

zurückgegriffen, mit dem Hinweis, dass die Unternehmensstrategie aufgrund von Merkmalen oder Charakteristiken des Top Managements entwickelt wird (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick & Mason, 1984). Ein strategischer Konsens und die gegenseitige Unterstützung zwischen dem Top Management ist ein Zeichen für geringe Konflikte auf der Top Ebene und eine gemeinsame einheitliche Ausrichtung (Knight et al., 1999). Die neue Arbeitswelt kann durch Unsicherheiten und Risiken für das Top Management eine unscharfe Zukunft sein, welche auch unter den Mitgliedern der Geschäftsführung zu Irritationen führen kann. Für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen ist jedoch entscheidend, dass eine gemeinsame strategische Zielrichtung vorgegeben wird (Camelo, Fernández-Alles & Hernández, 2010; Kellermanns et al., 2011). Nur so kann auch in der neuen Arbeitswelt und trotz erhöhter Dynamik an Zielen festgehalten werden und die Strategie eine Orientierung geben. Das Vorbildhandeln macht dies sichtbar für Mitarbeitende und die gesamte Organisation (Podsakoff et al., 1990).

Die stärksten Einflussfaktoren des Top Managements auf die strukturelle Anpassungsfähigkeit zeigt sich durch zwei positive Faktoren: Mut zum Experimentieren ( $r = .52$ ,  $p = .00$ ) und Vermittlung einer Vision ( $r = .51$ ,  $p = .01$ ) sowie ein Faktor, welcher einen negativen Einfluss zeigt: Perfektionismus ( $r = -.48$ ,  $p = .00$ ). Wenn das Top Management den Mut zeigt, Neues auszuprobieren, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass traditionelle Strukturen aufgebrochen werden und eine höhere Flexibilität in den Strukturen und somit auch in den Managementsystemen etabliert wird (Turner & Toft, 2006). Durch ungewohnte und neue Strukturen verändert sich Schnelligkeit und Dynamik in Organisationen, was auch dazu führen kann, dass das Top Management weniger stark alle Prozesse überwachen kann (Downs, 2006). Deshalb ist der Mut hier besonders wichtig. Zudem zeigt die Visionsvermittlung, ein Ziel- und Zukunftsbild, in welchem sich bei der neuen Arbeitswelt auch eine andere Organisationsstruktur und der Wunsch nach mehr Anpassungsfähigkeit wiederfinden können. Hingegen zeigt ein perfektionistisches Top Management einen negativen Einfluss. Eine starke Detailorientierung und der Wunsch, viel Kontrolle über sich verändernde Bedingungen im Unternehmen zu haben, schränken die Anpassungsfähigkeit ein. Viel wichtiger ist ein starker Mut zur Lücke, zum Experimentieren und Loslassen, statt eine Detailorientierung, um eine hohe strukturelle Anpassungsfähigkeit der Managementsysteme zu erreichen.



**Abbildung 28: Einfluss des Top Managements auf das Führungsklima**

Im Bereich des Führungsklimas ist das Top Management ebenfalls ein wichtiger Treiber. Auch wenn davon ausgegangen wird, dass Strategie und Struktur für die Führung einen Rahmen darstellen, kann das Top Management das Führungsklima auch direkt beeinflussen. Dies ist sehr wichtig, da ein Führungsklima sich dadurch auszeichnet, im gesamten Unternehmen gelebt zu werden. Ein Top Management, welches das Führungsklima gezielt treibt und beeinflusst, verbessert so auch die Führungsstrukturen in Organisationen. Ein Führungsklima ereignet sich nicht in einem Vakuum, sondern muss im Unternehmen sichtbar sein (Bruch et al., 2016). Das Top Management kann den Dreiklang des Strategic Leadership über Systeme direkt beeinflussen und auf New Work ausrichten, denn nur ein integriertes Gesamtsystem führt letzten Endes auch zu einer nachhaltigen Leistungssteigerung von Unternehmen in der neuen Arbeitswelt.

Die drei Top Treiber des Top Managements in Bezug auf Förderung und Entstehung von inspirierendem Führungsklima (siehe Abbildung 28) zeigen sich in den drei Facetten der kollektiv-inspirierenden Führung des Top Managements: Vorbildhandeln ( $r = .74, p = .00$ ), Vermittlung einer Vision ( $r = .73, p = .00$ ) und Förderung von Gruppenzielen ( $r = .68, p = .00$ ). Durch die Sichtbarkeit des Top Managements in diesen Dimensionen wird das Zukunftsbild in die Organisation getragen, sodass sich Führungskräfte daran orientieren können. Das Vorbildhandeln führt dazu, dass Verhaltensweisen übernommen werden können und übergeordnete Gruppenziele das Verständnis der Führung im Unternehmen für weitere Ziele fördern, welche von der Vision abgeleitet sind (Podsakoff et al., 1990). Mit der Sichtbarkeit des Top Managements im Bereich der kollektiv-inspirierenden Führung kann also das gesamte inspirierende Führungsklima in Unternehmen gefördert werden. Interessanterweise zeigen sich zwei dieser Dimensionen auch als Haupttreiber für das empowernde Führungsklima: Vorbildhandeln ( $r = .65, p = .00$ ) und Vermittlung einer Vision ( $r = .63, p = .00$ ). Das empowernde Führungsklima beschreibt die Machtteilung der Führung und die Ermutigung zur Verantwortungsübernahme (Kirkman & Rosen, 1999). Besonders in der neuen Arbeitswelt, ist es wichtig, dass Mitarbeitende eine stärkere Autonomie erhalten (Arnold et al., 2000). Dies kann das Top Management durch ein Vorbildhandeln beeinflussen, indem es selbst Macht abgibt und teilt. Hierbei ist besonders wichtig, dass das Top Management der Führungsmannschaft keine Kompetenzen abspricht, sondern besonderen Wert auf die Ermutigung legt, neue Meinungen zu äussern, die gemeinsame Entscheidungsfindung zu fördern und die Zusammenarbeit zu unterstützen (Arnold et al., 2000; Chen et al., 2011; Pearce et al., 2003; Yun et al., 2005). In Zusammenhang mit diesem Aspekt verwundert es nicht, dass sich die Machtzentrierung des Top Managements als negativer Einfluss auf das empowernde Führungsklima zeigt. Die Machtzentrierung beschreibt eine klare Autorität in Unternehmen und eine klare Zuteilung von Entscheidungsträgern (Campbell et al., 1974; Dalton et al., 1980). Wenn das Top Management die eigene Macht nicht teilt und Verantwortung sowie Kontrolle selbst behält, ist es nicht möglich ein empowerndes Führungsklima im Unternehmen zu fördern (Kirkman & Rosen, 1999). Auch zur Förderung des fehlertoleranten Führungsklimas zeigt sich, dass das Top Management als Vorbild handeln muss ( $r = .50, p = .01$ ), aber auch, dass der Mut des Top Managements zu Experimentieren einen positiven Einfluss auf das fehlertolerante Führungsklima hat ( $r = .79, p = .00$ ). Dies kann miteinander einhergehen, denn wenn das Top Management über das Vorbildhandeln

sichtbar macht, dass es den Mut hat, neue Sichtweisen einzunehmen. Gleichzeitig zeigt sich auch hier, dass ein perfektionistisches Top Management einen negativen Einfluss für die fehlertolerante Führung hat ( $r = -.47$ ,  $p = .00$ ). Die wichtigsten Treiber und einflussreichsten Verhaltensweisen des Top Managements in Bezug zum Dreiklang des Strategic Leadership über Systeme zeigen sich somit im Vorbildhandeln sowie der Visionsvermittlung.

#### **4.8 Zwischenfazit**

Das Strategic Leadership über Systeme beschreibt einen Führungsansatz des Top Managements, bei welchem persönliche Faktoren und die enge Führungsbeziehung in erster Linie keine Rolle spielen, sondern organisatorische Elemente bzw. Systeme zum Führungsinstrument werden. Durch die Anpassung und Ausrichtung von Managementsystemen in der Organisation können Mitarbeitende und Führungskräfte mobilisiert werden, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Bei dem Strategic Leadership über Systeme wird von einem Dreiklang gesprochen, welcher über Strategie, Struktur und Systeme definiert wird (Hooijberg, 2007). Anders als bei dem Ansatz des Close und des Distant Strategic Leadership ist der Fokus des Strategic Leadership über Systeme der Einfluss auf die Unternehmensleistung. Bereits Bruch et al. (2016) zeigen auf, dass New Work nicht zwingend ein Erfolgsgarant ist und bestimmte Kontextfaktoren einen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen in der neuen Arbeitswelt haben. Die Untersuchung zeigt ebenfalls, dass die New Work Transformation keinen direkten Zusammenhang zur Unternehmensleistung aufzeigt. Jedoch beeinflussen die richtigen Organisationssysteme diesen Zusammenhang positiv. Zum einen hat sich gezeigt, dass eine gemeinsame strategische Ausrichtung der Managementsysteme in Unternehmen sehr wichtig ist. Hierbei muss eine sehr hohe Ausrichtung im gesamten Unternehmen sichergestellt werden. Es reicht also nicht aus, Unternehmen im Sinne der neuen Arbeitswelt zu transformieren, sondern darüber hinaus braucht es auch ein strategisches Gerüst, welches sich durch die Organisation zieht, damit diese auch leistungsfähig sind. Zum anderen hat sich gezeigt, dass eine anpassungsfähige Struktur die Unternehmensleistung in der New Work Transformation fördert. Auch hier ist eine sehr hohe Ausprägung an Anpassungsfähigkeit wichtig, damit der Einfluss positiv ist. Hingegen zeigt eine geringe Anpassungsfähigkeit der Strukturen sogar eine negative Ausprägung und wirkt entsprechend negativ auf die

Unternehmensleistung in der neuen Arbeitswelt. Im Bereich der Führung zeigt sich, dass das inspirierende, empowernde und fehlertolerante Führungsklima den Zusammenhang zwischen New Work und der Unternehmensleistung moderiert. In weiteren Analysen zeigte sich, dass nur sehr wenige Unternehmen die Voraussetzungen im Bereich Strategie und Struktur aufzeigen. Im Bereich des Führungsklimas zeigen zwar mehr Unternehmen einen Bereich auf, durch welchen die Unternehmensleistung in der New Work Transformation unterstützt wird, jedoch scheinen Strategie und Struktur ein grosser Engpass und ein Spannungsfeld für Unternehmen zu sein. Denn in der neuen Arbeitswelt wird eine gemeinsame strategische Ausrichtung und zusätzlich eine starke strukturelle Anpassungsfähigkeit verlangt, in welcher das sehr flexible Führungsklima funktionieren soll. Wenn aber nur ein Bruchteil der Unternehmen die Voraussetzungen in gemeinsamer Ausrichtung der Managementsysteme und eine hohe Flexibilität aufzeigen, wie soll sich dann die Führung in dieser Starrheit integrieren? Es scheint, dass hier ein Spannungsfeld zwischen Erwartungen und Realität gezeigt wird. Der Erwartung, dass eine starke Führung im Unternehmen vorherrscht, welche inspirierend, vorbildlich, zukunftsweisend, fördernd, offen, ermutigend und experimentierfreudig ist, sich aber in einer Starrheit bewegen muss, in welcher sie selbst eingegrenzt wird. Deshalb wurde darauf aufbauend exploriert, wie das Top Management gezielt diese Elemente des Dreiklangs des Strategic Leadership über Systeme antreiben kann. Hierbei zeigte sich, dass das Top Management ganz besonders über das Vorbildhandeln und die Visionsvermittlung den Dreiklang beeinflusst. Hingegen sind Perfektionismus und Machtzentralisierung Faktoren, welche sich negativ auswirken. Es zeigt sich demnach, dass das Top Management einen direkten Einfluss auf Strategie, Struktur und Führung hat und dadurch den Dreiklang im Sinne von New Work ausrichten kann, um damit eine Leistungsfähigkeit der Organisation zu unterstützen. Sehr wichtig ist, dass das Top Management über die Vision das zukünftige Ziel vermittelt, inspirierend und als Vorbild vorangeht. Strategie, Struktur und Führungsklima funktionieren in der neuen Arbeitswelt nur, wenn diese auch der Transformation entsprechend angepasst und richtungsweisend für die Organisationsmitglieder sind. Nur dann sind Organisationen in der neuen Arbeitswelt auch leistungsfähig.

## 4.9 Praxisbeispiel: Purpose-Entwicklung der EOS Gruppe

Der folgende Case überträgt die wichtigsten Erkenntnisse der vorangegangenen Studien in eine praxisorientierte Perspektive. In erster Linie wird in dem Praxisbeispiel das Distant Strategic Leadership skizziert. Darüber hinaus werden aber auch organisatorische Elemente im Sinne des Strategic Leadership über Systeme beschrieben. Zusätzlich zeigt der Praxiscase Einblicke in das Close Strategic Leadership und beschreibt die Wichtigkeit der Einstellung und Überzeugung des Top Managements für einen Wandel in die neue Arbeitswelt. Hierfür wurden teilstrukturierte Interviews mit Schlüsselpersonen der EOS Gruppe durchgeführt. Zum einen mit dem CEO der EOS Gruppe, Klaus Engberding und zum anderen mit zwei Personen aus dem internen Projektteam zur Purpose-Entwicklung (Cultural Journey Team): Sylke Sergel, Head of Corporate Human Resources und Christian Emus, Team Manager Corporate Development.

### *Beschreibung der EOS Gruppe*

Die EOS Gruppe ist einer der führenden internationalen Anbieter von individuellen Finanzdienstleistungen. Bei der Bewertung und Bearbeitung von Forderungen setzt EOS auf neue Technologien, um seinen rund 20'000 Kunden in 26 Ländern finanzielle Sicherheit durch smarte Services zu bieten. Schwerpunkt ist der Ankauf von unbesicherten und besicherten Forderungsportfolios. In einem internationalen Netzwerk von Partnerunternehmen verfügt die EOS Gruppe mit rund 7'500 Mitarbeitern und mehr als 60 Tochterunternehmen über Ressourcen in über 180 Ländern. Hauptzielbranchen sind Banken, Versorgungsunternehmen, der Immobiliensektor sowie E-Commerce (EOS Gruppe, Online Ressource).

### *Hintergrund<sup>2</sup>*

Als Startimpuls des skizzierten Vorgehens gilt die Otto Group (Muttergesellschaft der EOS Gruppe). Unter dem Begriff 'Kulturwandel 4.0' wurde ein Veränderungsprozess

---

<sup>2</sup> In diesem Praxisbeispiel werden unternehmensspezifische Begriffe für unterschiedliche Führungsgruppen verwendet, welche sich von den Begrifflichkeiten der Dissertation abgrenzen. Das «Board» ist in diesem Fall die leitende Geschäftsführung und das «Top Management» eine erweiterte Bezeichnung für die Top Führung der EOS Gruppe, zu welcher neben dem Board auch Geschäftsführungsmitglieder der Gesellschaften und die Bereichsleitung der Holding der EOS Gruppe gehören.

angestossen. *«Um in der digitalen Welt relevant zu bleiben, müssen Unternehmen ihre bisherigen Geschäftsprozesse und alte Muster im Denken und Handeln hinterfragen. [...] Der Kulturwandel 4.0 fordert und fördert das Umdenken unserer bisherigen Arbeits- und Verhaltensweisen, um die Otto Group noch effizienter und kundenorientierter auszurichten»* (Otto Group, Online Ressource). Der Veränderungsprozess startete mit der Entwicklung eines Leitbilds. Mit diesem Schritt wurde die Otto Group Initiator und Vorbild eines Kulturwandels für die weiteren Konzerngesellschaften. Diese wurden angeregt, ihre eigene Kultur in Hinblick auf Herausforderungen durch die Digitalisierung zu reflektieren und daraus einen eigenen Prozess zu gestalten. Die EOS Gruppe entschied sich daraufhin, eine ‚Cultural Journey‘ zu kreieren und diesen Kulturwandel mit der Entwicklung eines Purpose zu beginnen. Für die EOS Gruppe war der Kulturwandel ein wichtiger Schritt für die Zukunft. Durch das historische Wachsen der EOS Gruppe hatten sich traditionelle Sichtweisen im Unternehmen verfestigt, wie beispielsweise ‚command and control‘ oder das Silodenken in verschiedenen Bereichen. Die EOS Gruppe wollte dies aufbrechen, um sich für die Zukunft zu stärken. Dazu gehörte eine zeitgemässe Form des Arbeitens durch eine erhöhte Agilität und die Veränderung des Mindsets in der Organisation. Sinnstiftung, Neugierde und Eigenantrieb sollten zukünftig stärker im Fokus stehen sowie eine neue Art der Zusammenarbeit. Der Wandel war somit sehr bedeutsam, um zukünftig wichtige Talente anziehen zu können, auf eine neue Generation vorbereitet zu sein und interne Prozesse auf mehr Schnelligkeit, Dynamik und neue Anforderungen anzupassen.

*«Wir haben festgestellt, dass eine Fortschreibung unserer bisherigen Arbeitsphilosophie in Zukunft nicht mehr erfolgreich sein wird. Die Arbeitswelt wird sich verändern und wir haben uns gefragt, was dies für uns bedeutet.»*

Sylke Sergel, Head of Corporate Human Resources

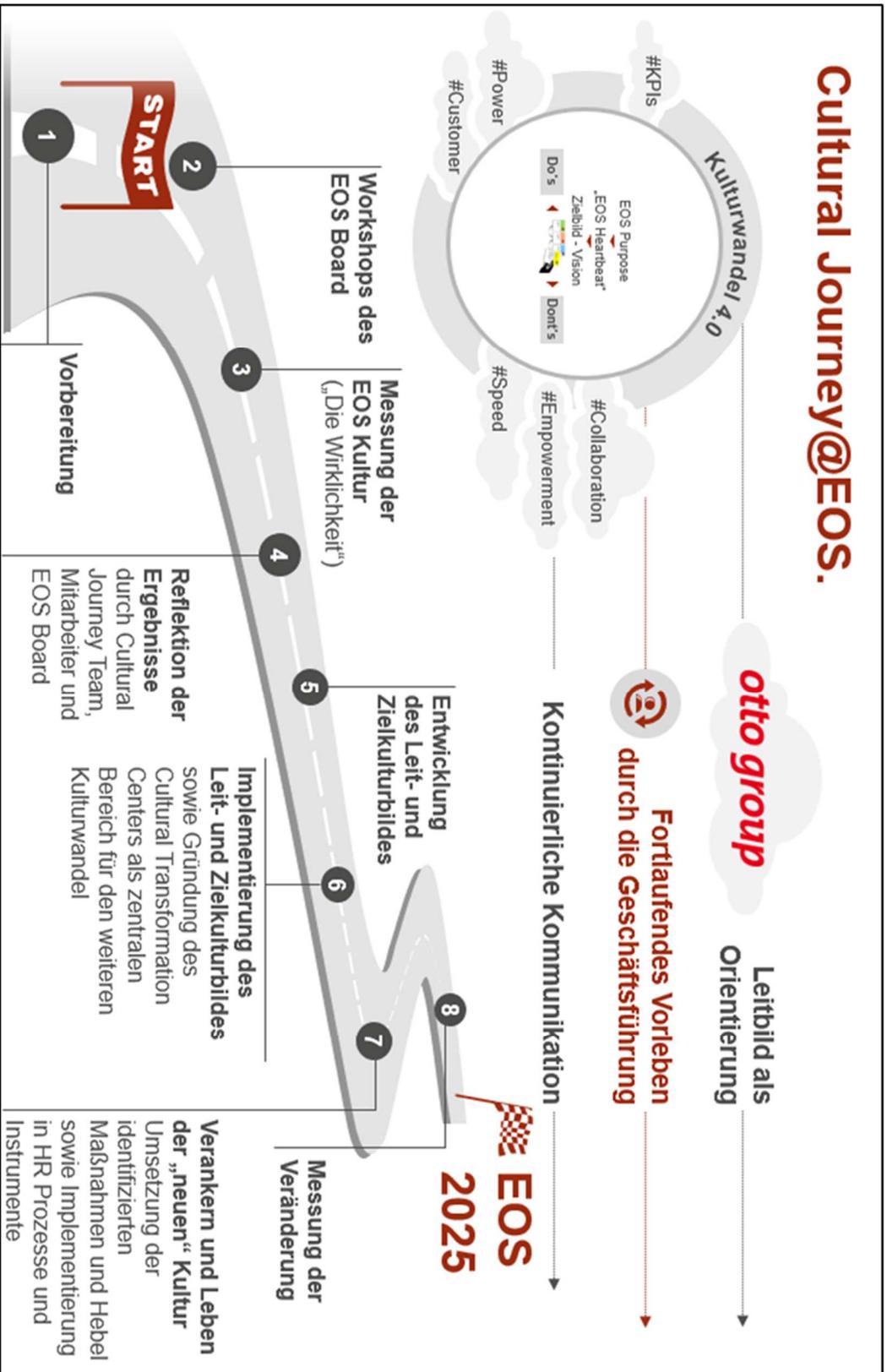


Abbildung 29: Überblick der Cultural Journey bei der EOS Gruppe

## ***Überblick Cultural Journey@EOS***

Als sinnstiftendes Element und Basis für die Cultural Journey sollte zunächst ein Purpose entwickelt werden. Darauf aufbauend sollte ein zusätzlicher Heartbeat zeigen, wie die Zusammenarbeit der EOS Gruppe in Zukunft aussehen soll. Durch den Kulturwandel sollten starre Strukturen und ein hoher Anspruch an geregelten Prozessen und Abläufen aufgebrochen werden. Ohne den Anstoss in einen Kulturwandel durch die Cultural Journey, mit der Entwicklung des Purpose als ersten wichtigen Schritt, wäre EOS für die zukünftigen Anforderungen möglicherweise zu langsam geworden.

*«Es ging darum, die DNA des Unternehmens zu finden – es war ganz anders als jedes Projekt, was wir bisher hatten. Es war diesmal eben nicht der Beginn eines Projekts, sondern der Beginn eines Prozesses.»*

Sylke Sergel, Head of Corporate Human Resources

## ***Beginn der Cultural Journey@EOS***

### ***Geschäftsführung als Treiber: Aus Überzeugung in die neue Arbeitswelt***

Auch wenn der erste Impuls für den Kulturentwicklungsprozess von der Otto Gruppe als Muttergesellschaft kam, war es für das Board der EOS Gruppe sehr wichtig, sich zunächst persönlich mit dem Thema vertraut zu machen. Viele Initiativen und Konzepte wurden bereits bei der EOS Gruppe in Folge von Transformationsprozessen implementiert. Am Ende hatten aber nur sehr wenige dieser Projekte eine nachhaltige Wirkung. Diese Skepsis hat auch das Board der EOS Gruppe geteilt.

*«Ich habe mich intensiver mit dem Thema New Work, Digitalisierung und Kultur auseinandergesetzt und festgestellt, dass ein Kulturwandel kein Selbstzweck für Unternehmen ist, sondern ein notwendiger Bestandteil. Ein Kulturwandel ist eine zwingende Voraussetzung, um Unternehmen ins digitale Zeitalter zu führen.»*

Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe

Durch eine starke Auseinandersetzung mit den Themen Kultur, New Work und Digitalisierung wurden Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe, und den weiteren Geschäftsführungsmitgliedern bewusst, dass die EOS Gruppe eine sehr klassische Prägung hat und überwiegend hierarchiegetrieben agiert. Im Allgemeinen konnten Unternehmen früher durch sehr langsame Technologiesprünge der Logik folgen, dass die besten und erfahrensten Experten an der Spitze des Unternehmens sitzen und dort

die besten und wichtigsten Entscheidungen treffen. Das Board der EOS Gruppe entwickelte jedoch die Überzeugung, dass diese Ansicht nicht mehr zeitgemäss ist. Die Digitalisierung führt zu einer erhöhten Dynamik und Schnelligkeit und hatte somit wichtige Implikationen für und Einfluss auf die EOS Gruppe. Der Kulturwandel sollte zu einer stärkeren Agilität verhelfen. Dazu gehörte der Abbau von Hierarchien, das Arbeiten auf Augenhöhe, das Empowern und Befähigen von Teams und das Stärken der Mitarbeitenden in ihre Selbstverantwortung.

Um dies umsetzen zu können, musste die EOS Gruppe zunächst sicherstellen, dass das gesamte Unternehmen dieselbe Orientierung und Zielrichtung hat. Dadurch war die zentrale Frage nach dem eigenen Selbstverständnis geboren: Was macht die EOS Gruppe im Inneren aus? Um diese Frage zu beantworten und eine gemeinsame Richtung aufzuzeigen, wurde der Purpose, der 'reason why', entwickelt und gilt als erster Schritt in der Transformation.

Für Klaus Engberding bedeutet Digitalisierung, neue Arbeitswelt und Kulturwandel nicht gleich Disruption. Mitarbeitende fragen sich bei organisationalen Veränderungen häufig, ob bald alles neu und anders wird. Dadurch können Ängste, Widerstände und Unsicherheiten entstehen. Dem EOS Board war es deshalb sehr wichtig der Organisation zu signalisieren, dass auch in der Veränderung in eine neue Arbeitswelt Bestandteile des Alten in der neuen Zukunft wiederzufinden sein werden. Auch sollte sich der Wandel in einer schrittweisen Annäherung zeigen. Klaus Engberding wollte aber auch erreichen, dass sich die EOS Gruppe stärker verändert als es in der Vergangenheit bisher der Fall war. Um den Prozess zu initiieren, war es dem Board sehr wichtig, sich selbst intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Ihnen war bewusst, dass die Organisation Widerstände gegen Veränderungen in sich trägt. Deshalb wollte die Geschäftsleitung als gemeinschaftliches Team an dem Kulturwandel arbeiten.

*«Eine Form von Widerstand ist, dass sich die Organisation ständig fragt, ob die Geschäftsführung diesen Wandel wirklich ernst meint. Dabei sucht die Organisation nach Beispielen, wie unterschiedlichen Handlungen oder Aussagen. Deshalb braucht es eine extreme Geschlossenheit, wenn so ein Wandel initiiert wird. So wird dem Thema eine Substanz und Ernsthaftigkeit gegeben. Dadurch versteht die Organisation unsere Überzeugung. Das ist die Basis, um überhaupt Veränderung in die Organisation zu bekommen.»*

Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe

Als wichtige Treiber des gesamten Prozesses stehen der CEO Klaus Engberding und das Board (Geschäftsführung) der EOS Gruppe im Vordergrund. Der Kulturprozess und die Entwicklung des Purpose sollten ein Prioritätenthema für die EOS Gruppe werden.

*«Von Beginn an wurde der Prozess vom EOS Board, insbesondere von unserem CEO Klaus Engberding, getrieben und unterstützt.»*

Christian Emus, Team Manager Corporate Development

*«Herr Engberding war massgeblich dafür, dass wir uns mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Durch dieses Engagement hat das Thema eine entsprechende Dynamik und Positionierung in unserem Unternehmen bekommen.»*

Sylke Sergel, Head of Corporate Human Resources

Das Board der EOS Gruppe wollte eine gemeinsame Ausrichtung und Überzeugung zur Cultural Journey finden, anfänglich mit einer outside-in Perspektive, um zu verstehen, was in der Welt ausserhalb der EOS Gruppe passiert. Dies führte sehr schnell zu einem ‘sense of urgency’, also dem Gefühl und dem Bewusstsein, dass die Transformation und der Kulturwandel von Dringlichkeit für die EOS Gruppe sind. Dieses Bewusstsein bestärkte das Board darin, den Kulturwandel als priorisiertes Thema zu behandeln.

*«Wir stellten fest, dass wir im Bereich Digitalisierung und neue Formen der Zusammenarbeit Nachzügler waren. Damit war der ‘sense of urgency’ für uns geschaffen - im Grunde die Notwendigkeit, warum die EOS Gruppe diesen Kulturwandel braucht.»*

Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe

Um dies zu vertiefen, holten sich die Mitglieder des Boards Anregungen durch Impulsvorträge. Das Board der EOS Gruppe wollte besser verstehen wie andere traditionelle Unternehmen den Schritt in eine agile Kultur gemacht haben. Klaus Engberding war zusätzlich wichtig, dass die Impulse nicht nur kurz und punktuell blieben, sondern sich eine Verstetigung des Themas bei den Mitgliedern des Boards entwickelte. Der Kulturwandel sollte Bestandteil des täglichen Handelns und der täglichen Überlegungen werden. In Workshops wurde deshalb als nächster Schritt an unterschiedlichen Themen gearbeitet, wie beispielsweise an der Reflexion der eigenen Rolle im Wandel oder die Wichtigkeit des Auftretens als konsistentes Team in der Cultural Journey. Somit beinhaltete die Auseinandersetzung auch die eigene Haltung

und das eigene Verhalten mit unterschiedlichen Fragestellungen: Wie ist mein eigenes Menschenbild? Begegne ich den Mitarbeitenden auf Augenhöhe oder bin ich selbst durch die ‘command and control’-Historie geprägt? Wie denke ich, verhalte ich mich und handele ich? Was für eine Meinung habe ich in Bezug zu den Mitarbeitenden und wie sehe ich mich dazu in Relation?

Klaus Engberding beschreibt diesen Schritt als eine schwierige Übung in Verbindung mit Demut, auch weil das bewusste Auseinandersetzen mit der Unternehmenskultur als Fokusthema für die EOS Gruppe neu war.

*«Wir mussten uns auch erst mit dem Thema auseinandersetzen. Nur weil wir Geschäftsführende sind, hat das nicht gleich am ersten Tag funktioniert. Wir hatten dieselben Bedenken und Schwierigkeiten wie alle anderen auch.»*

Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe

Um der Organisation mehr Sichtbarkeit und auch Transparenz für die Diskussionen und Themen zu geben, mit denen sich das Board am Anfang des Prozesses auseinandergesetzt hatte, wurden Gedanken und Fragen aus internen Diskussionen, z.B. in Blogs, veröffentlicht.

*«Beispielsweise wurde eine sehr provokante Frage in den Raum gestellt: ‘Macht die EOS Gruppe jetzt Kultur oder wollen wir auch wieder Geld verdienen?’ Die Auseinandersetzung hat gezeigt, dass dies keine Gegensätze sind oder ein Widerspruch ist, sondern zwei Seiten einer Medaille.»*

Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe

Die Organisationsmitglieder sollten dadurch verstehen, dass sich das Board dem Thema selbst schrittweise nähert. Auch wenn sich das Board an manchen Stellen selbst als ‘die Suchenden’ wahrgenommen hat, sollte die Organisation Einblicke in die Diskussionen und Fragestellungen erhalten. Zusätzlich zeigte dies den Weg und die nächsten Schritte des Kulturwandels auf. Die Cultural Journey wurde somit immer stärker mit einer wichtigen Investition für die Zukunft in Verbindung gesetzt, die die Existenz und Wettbewerbsfähigkeit der EOS Gruppe langfristig sichert.

---

## ***Setting the Stage: Entwicklung des EOS Purpose und des EOS Heartbeat***

### *Wesentliche weitere Akteure: Cultural Journey Team*

Auch wenn das Board der Impulsgeber für den Wandel der EOS Gruppe war, wurde gleich zu Anfang das Verständnis geprägt, dass nur gemeinschaftlich ein Kulturwandel gelingen kann. Bei dem Ziel, nachhaltige Verhaltensänderungen herbeizuführen, ist ein Impuls der Geschäftsführung, wenn auch notwendig, nicht ausreichend.

Deshalb wurde neben dem Board als Treiber des Prozesses ein Cultural Journey Team geformt. In diesem Team wurden unterschiedliche Disziplinen besetzt, um die Entwicklung des Purpose zu verantworten und eine Basis für den Kulturwandel zu schaffen. Die Zusammensetzung war gestreut über Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen: Von der Geschäftsführung über Bereichs- und Teamleiter bis zu Mitarbeitenden aus relevanten Funktionen wie Operations, HR, Vertreter für deutsche Gesellschaften sowie Gesellschaften in West- und Osteuropa, Marketing/Kommunikation, IT, Corporate Development und dem Betriebsrat. Durch diese Zusammensetzung des Teams sollten unterschiedliche Sichtweisen für die Purpose-Entwicklung zusammengebracht werden. Diese Form der Zusammenarbeit, in einem crossfunktionalen, hierarchieübergreifenden und interdisziplinären Team, war eine neue Erfahrung für EOS, aber auch ein bedeutender Eckpfeiler im Prozess.

*«Diese neue und ungewohnte Art und Weise der Zusammenarbeit als Team und die Freiheit in der Ausgestaltung bei der Purpose-Entwicklung, hat ganz neue Dynamiken entstehen lassen, was sicher Erfolgsrezept dafür war, zu einem so bedeutsamen Purpose gekommen zu sein.»*

Sylke Sergel, Head of Corporate Human Resources

Die Zusammenarbeit in diesem Team war für EOS ungewohnt und neu, da bisher klassische Formen der Zusammenarbeit dominant waren, geprägt von einem traditionellen Verständnis bzgl. Position und Hierarchie. Das Cultural Journey Team hat diese Sichtweise initial aufgebrochen. Das Team ist sich auf Augenhöhe begegnet und damit Mut und Experimentierfreude gezeigt. Durch diese Zusammenarbeit wurde jedoch auch deutlich, dass der Schritt in die neue Arbeitswelt tatsächlich gewagt wird. Das Cultural Journey Team war somit der Startpunkt und ein Abbild sowie ein Beispiel für eine neue Art der Zusammenarbeit und Begegnung bei der EOS Gruppe. Dies sollte durch den Purpose in das Unternehmen getragen werden. Das Cultural Journey Team

hat somit initial Wege geöffnet, um in Zukunft interdisziplinärer und kollaborativer miteinander zu arbeiten. Dies ist auch gelungen, weil das Cultural Journey Team kontinuierlich und transparent in die Organisation kommuniziert hat. So ist eine grosse Neugierde für den Kulturwandel entstanden, begleitet von vielen Diskussionen und Gesprächen zwischen Mitgliedern des Cultural Journey Teams und den Mitarbeitenden. Das Cultural Journey Team hat sich dem Entwicklungsprozess schrittweise genähert. Zunächst haben sich die Teammitglieder ein gemeinsames Verständnis zum Thema Purpose erarbeitet. Für EOS war die Purpose-Entwicklung eine abstrakte Herausforderung. Basis sollte deshalb zunächst eine gemeinsame Wissensgrundlage sein. Daraus wurde das Ziel des Prozesses klarer und weitere Schritte konnten abgeleitet werden.

#### *Mitarbeiterbefragung als Tiefenblick in die Organisation*

Als erster bedeutender Schritt wurde eine Mitarbeiterbefragung bei der EOS Gruppe durchgeführt. Diese Null-Messung wurde weltweit zeitgleich ausgerollt. Es sollte herausgefunden werden, warum Mitarbeitende motiviert sind, bei EOS zu arbeiten. Zusätzlich sollte verstanden werden, wo sich die EOS Gruppe kulturell befindet. Die Mitarbeiterbefragung stellte somit die inhaltliche Richtung der Purpose-Entwicklung dar. Die Ergebnisse zeigten im Kern deutlich, dass sich die Hauptmotivation der Arbeit bei EOS in einem schuldenbefreienden Aspekt wiederfindet. Neben inhaltlichen Aussagen, welche wichtig für die Purpose-Entwicklung waren, hat sich in der Organisation durch die Mitarbeiterbefragung auch eine Dynamik entwickelt. Diese war darin zu erkennen, dass es an einigen Stellen noch intensivere Auseinandersetzungen zu dem Thema geben musste, aber auch, dass einige Personen noch stärker in den Entwicklungsprozess des Purpose eingebunden werden wollten. So konnte die Entwicklung über verschiedene Richtungen vorangetrieben werden. Zusätzlich zeigte sich, dass die Entwicklung des Purpose allein, also der Sinn bzw. Unternehmenszweck von EOS, kein Bild zu der Form der Zusammenarbeit in Zukunft schafft. Aus dieser Überlegung heraus ist neben der Purpose-Entwicklung auch die Idee zu dem EOS Heartbeat entstanden. Dieser sollte Leitplanken setzen, ein gemeinsames Mindset beschreiben und richtungsweisende Handlungen für den Purpose darstellen.

Aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung entwickelte das Cultural Journey Team gemeinsam mit dem Board der EOS Gruppe drei Prototypen für den Purpose. Für diese Prototypen wurden Videos produziert, welche über weltweite Marktplätze in alle EOS

Gesellschaften getragen wurden. Durch die Marktplätze wurde eine Plattform geschaffen, durch welche sich die Organisationsmitglieder am Entwicklungsprozess beteiligen konnten. Die Prototypen sollten diskutiert und dazu ein Feedback gegeben werden. Die Marktplätze wurden unter dem Motto ‘Aus Betroffenen Beteiligte machen’ geschaffen. Die Formate und Ausgestaltung der Marktplätze waren weltweit unterschiedlich, je nach Gegebenheiten der Gesellschaften in den jeweiligen Ländern. Die wichtigste Prämisse war das Erreichen der Mitarbeitenden und das Schaffen einer Möglichkeit, sich am Prozess zu beteiligen. So sollte eine erste Identifikation zum Kulturwandel stattfinden.

*Wesentliche weitere Akteure: Cultural Ambassadors als weltweites Sprachrohr*

Im Diskussionsprozess der ersten Purpose-Prototypen wurden neben dem Cultural Journey Team auch Cultural Ambassadors involviert, um die weltweiten Marktplätze zu organisieren und durchzuführen.

Die Cultural Ambassadors waren Sprachrohr und der verlängerte Arm des Cultural Journey Teams und wollten damit noch mehr Aufmerksamkeit für den Kulturwandel und die Entwicklung des Purpose erreichen. Nach einer offiziellen weltweiten Kommunikation wurden die Cultural Ambassadors in den einzelnen Ländern benannt. Die Gruppe wurde zuvor befähigt, die Marktplätze in ihren Ländern durchführen zu können. Das Feedback zu den Prototypen wurde gesammelt und zentral an das Cultural Journey Team zurückgegeben.

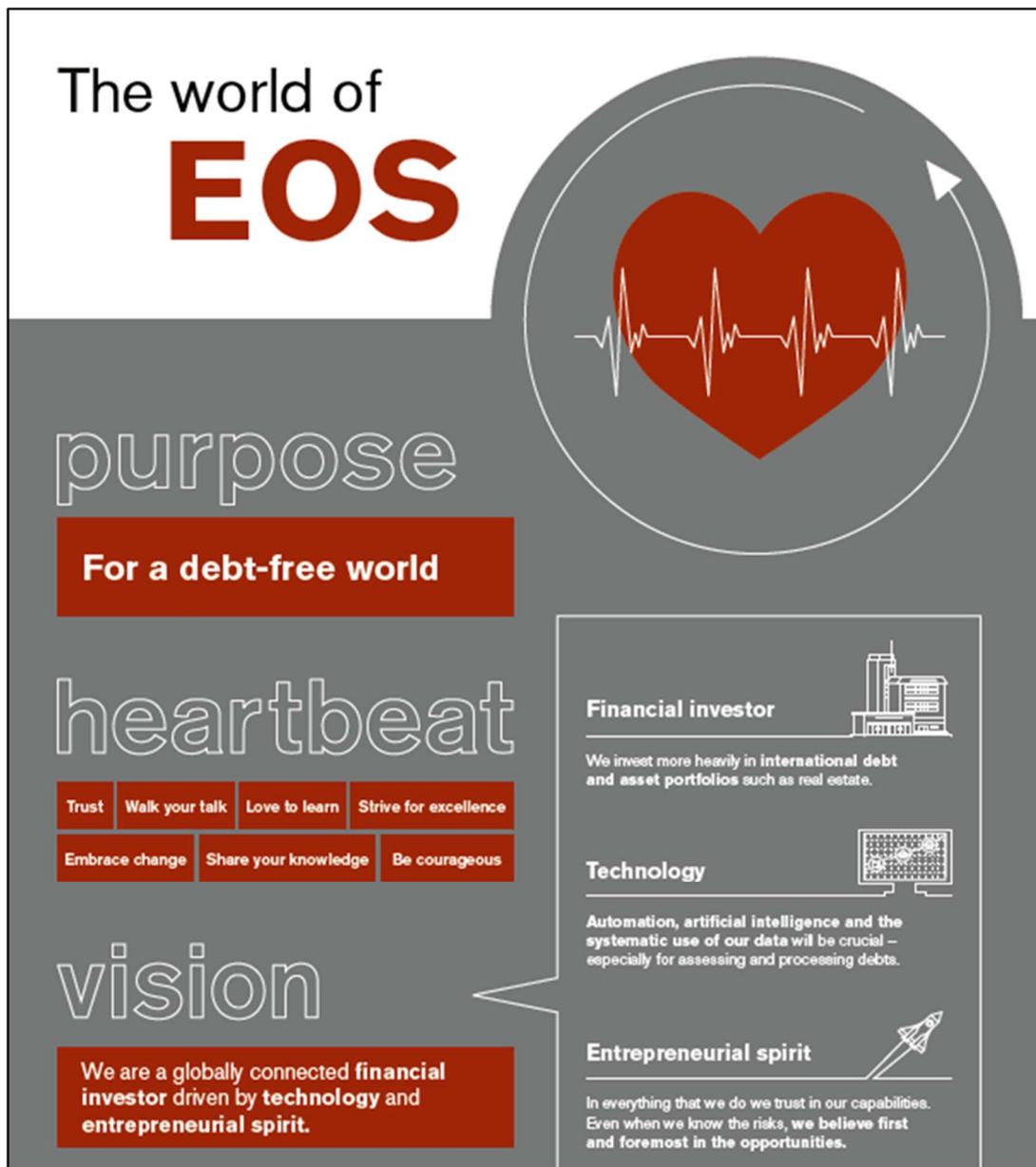
Mit Abschluss dieser Massnahme und auf Grundlage des Feedbacks aus den Marktplätzen entwickelte das Board gemeinsam mit dem Cultural Journey Team den finalen EOS Purpose und den EOS Heartbeat. Zunächst zeigte sich hierbei eine Inkonsistenz zwischen den drei Prototypen und den Ansichten der Mitarbeitenden.

*«Wir hatten mit den Prototypen noch nicht die DNA von EOS gefunden. Es war passend, aber auch allgemeingültig und nicht das, was uns wirklich ausmacht.»*

Sylke Sergel, Head of Corporate Human Resources

Die Basis war jedoch bereits durch die weltweite Beteiligung der Mitarbeitenden in der Mitarbeiterbefragung und den abgehaltenen Marktplätzen erarbeitet. Die Prototypen wurden deshalb in Verbindung mit dem Feedback der Mitarbeitenden weiter verdichtet. Daraus entstand der finale EOS Purpose und der finale EOS Heartbeat.

Grundsätzlich gehen bei EOS die Vision, der Purpose und der Heartbeat einher. Die *Vision* stellt das ‘Was’ dar (Was macht den Kern unseres zukünftigen Geschäfts aus und welche Wachstumsfelder kann EOS mithilfe digitaler Technologien besetzen?), der *Purpose* beschreibt das ‘Warum’ (Beantwortung der Sinnfrage: Warum arbeite ich bei EOS?) und der *Heartbeat* skizziert das ‘Wie’ (Wie wollen wir zusammenarbeiten, um die Vision und den Purpose zu erreichen?).



**Abbildung 30: Purpose, Heartbeat und Vision der EOS Gruppe**

Eine langjährige Mitarbeiterin der EOS Gruppe beschreibt den Purpose in eigenen Worten damit, dass sie dem Schuldner jeden Tag eine faire Chance gibt, seine Schulden zu bezahlen. Der Purpose beinhaltet somit eine prägnante Sicht des Schuldners, der in

eine schuldenfreie Zukunft blicken kann. Es ist eine Grundausrichtung zur Orientierung des täglichen Handelns, welcher um sieben Verhaltensweisen des EOS Heartbeat ergänzt werden. Der Purpose beantwortet also die Frage, warum ich als Mitarbeiter der EOS Gruppe zur Arbeit gehe. Der Heartbeat vervollständigt dies mit Leitplanken zum eigenen Verhalten, der Zusammenarbeit mit anderen in der Organisation und auch dem Umgang gegenüber Dritten. Durch den Heartbeat wird somit ein Rahmen gesetzt, in welchem Organisationsmitglieder und Teams arbeiten und Gestaltungsspielraum haben, beispielsweise um Entscheidungen zu treffen oder nächste Schritte zu planen.

### ***Cascading the Purpose: Fühlen des EOS Purpose und des EOS Heartbeat weltweit***

Nach der Entwicklung des EOS Purpose und des EOS Heartbeat sollten unterschiedliche Massnahmen die Sichtbarkeit unterstützen und zusätzlich die Organisation einstimmen, den Purpose und den Heartbeat zu fühlen und zu leben.

Ausgerollt wurde das Ergebnis der Purpose-Entwicklung im Executive Meeting, bei welchem das gesamte Top Management der EOS Gruppe zusammenfindet. Vor dieser Gruppe von 80 Personen der Top Führung von EOS (Board von EOS, Geschäftsführung der Gesellschaften und Bereichsleitung der EOS Holding) wurde der Purpose in einem emotionalen Video vorgestellt. Mitarbeitende konnten das Executive Meeting per Live-Stream mitverfolgen. Dies war bisher das erste Mal für die EOS Gruppe, dass gleichzeitig zu der Top Führung auch alle weiteren Mitarbeitenden über das Ergebnis eines Kernprozesses informiert wurden. Darüber hinaus war es auch ein Signal für den Kulturwandel der EOS Gruppe, da ein Informationsvorsprung einzelner Personen im Hinblick auf die neue Arbeitswelt und die neue Arbeitsphilosophie vermieden werden sollte.

### ***Ideenwettbewerb: EOS Purpose und EOS Heartbeat zum Leben erwecken***

Nach der Vorstellung des finalen EOS Purpose und EOS Heartbeat wollte das Cultural Journey Team diese Themen mit Leben füllen und die Organisationsmitglieder zum aktiven Handeln anregen. Um Energie und Dynamik rund um den Purpose und Heartbeat zu entwickeln, rief das Cultural Journey Team zu einem weltweiten Ideenwettbewerb auf. Hierbei wurden die Mitarbeitenden gefragt, wie der EOS Purpose und der EOS Heartbeat mit Leben gefüllt werden können. Teams aus allen Ländern konnten Ideen einreichen. Diese Ideen wurden auf einer internen Plattform abgebildet und für alle Organisationsmitglieder zum Voting bereitgestellt. So kamen weltweit

insgesamt 263 unterschiedliche Ideen zusammen. Die Top 3 Ideen aus jedem Land wurden in einem nächsten Schritt für das Board zusammengestellt. Diese favorisierten daraus die weltweiten Top 10 Ideen. Diese 10 finalen Ideen wurde im letzten Schritt erneut weltweit für alle Mitarbeitenden zu einem Voting bereitgestellt.

Die Gewinneridee wurde eine App, in welcher der Schuldner mit EOS interagieren kann, z.B. um Zahlungen zu veranlassen oder Informationen zu offenen Forderungen zu erhalten. Diese Grundidee wurde von mehreren Teams in dem Wettbewerb vorgeschlagen. Daraus ergab sich ein internationales Gewinnerteam, welches gemeinsam bei der Umsetzung der Idee mitwirken durfte. Die Zusammenarbeit in einem internationalen Team für ein solches Thema war für die EOS Gruppe eine neue Erfahrung, aber zusätzlich zu der Gewinneridee selbst, ein Bild für den Kulturwandel und die Umsetzung des EOS Purpose und des EOS Heartbeat.

#### *Von Cultural Ambassadors zu Culture Companions*

Um den EOS Purpose und den EOS Heartbeat noch tiefer in die Organisation zu tragen, sollten Culture Companions den Prozess unterstützen. Die Cultural Ambassadors wurden an diesem Punkt von den Culture Companions abgelöst. Die Cultural Ambassadors hatten den Prozess anfänglich vorangetrieben. Für die weitere Kaskadierung und den tiefergehenden Kulturwandel wurde nun ein Team mit weiterführenden Fähigkeiten und Kompetenzen benötigt. Deshalb wurde bei der Auswahl der Culture Companions ein Auswahlprozess initiiert, bei welchem alle Organisationsmitglieder aufgerufen waren, sich freiwillig für diese Rolle zu melden. In kurzen Selfie-Videobotschaften konnten sich die 'Bewerber' vorstellen. Das Hauptaugenmerk war nicht auf die formalen Kompetenzen, sondern auf das Engagement und die Motivation für die Cultural Journey gerichtet. Es gab nur wenige weitere Rahmenbedingungen, wie das Beherrschen der englischen Sprache, eine generell gute kommunikative Fähigkeit und die Verankerung in der Organisation. Aus 70 inspirierenden Videos wurden durch das Cultural Journey Team 40 Personen für die Rolle als Cultural Companion ausgewählt.

Die Culture Companions sollten eine sehr zentrale Rolle für die weiteren Schritte der Kaskadierung einnehmen und wurden deshalb gemeinsam in einem einwöchigen Bootcamp zu Facilitatoren ausgebildet. In diesem Bootcamp setzten sich die Culture Companions intensiv mit dem EOS Purpose und dem EOS Heartbeat auseinander und

erarbeiteten sich ein persönliches Verständnis. Sie sollten für den weiteren Prozess der Cultural Journey Raum für Diskussionen öffnen.

*«In dieser Woche haben wir ein Feuer für Kollaboration und neue Formen der Zusammenarbeit entfacht. Darauf sind wir unheimlich stolz – es war wirklich ‘outstanding’ wie dies gelungen ist. Und dieser Spirit und diese Energie für den Purpose und den Heartbeat haben die Culture Companions in die Länder getragen.»*

Sylke Sergel, Head of Corporate Human Resources

Durch diese Energie entwickelten die Culture Companions zusätzlich eine starke Unterstützungskraft untereinander, welche in die Organisation getragen wurde. Dadurch entstand eine bessere Vernetzung zwischen den Gesellschaften der EOS Gruppe. Es entwickelte sich ein breiteres Verständnis, um die EOS Gruppe als Ganzes zu begreifen.

*Raumöffnung für Diskussionen: MD Crash Courses, Culture Camps und weitere Events*

Zusätzlich zu dem Ideenwettbewerb und der Suche und Befähigung der Culture Companions, wurde die Top Führung der EOS Gruppe zu MD<sup>3</sup> Crash Courses eingeladen, um sich mit dem Purpose und dem Heartbeat noch tiefer auseinanderzusetzen. An diesen Workshops wirkte auch jeweils ein Mitglied des Boards mit. Die Top Führung sollte verstehen, dass der Prozess auch von ihnen getragen werden muss, um erfolgreich und nachhaltig zu sein. Durch dieses Zusammenkommen zeigte sich die Klarheit des EOS Heartbeat, aber auch dass der EOS Purpose an einigen Stellen schwer zu fassen war. Daraufhin entwickelte die Top Führung zusätzlich 10 Statements, so genannte ‘Operating Principles’, um zu verdeutlichen, was der EOS Purpose bedeutet oder bedeuten kann. Auch im Nachhinein halten die Mitglieder des Boards mit der Gruppe der Top Führung weiter Kontakt, um Themen offen zu diskutieren und im Austausch zu bleiben.

Darauf aufbauend haben die Culture Companions in Zusammenarbeit mit der Top Führung in den einzelnen Ländern und der Unterstützung des HR, die Durchführung von Culture Camps organisiert. In den Culture Camps wurde durch unterschiedliche Formate mit Führungskräften und Mitarbeitenden ein weiterführendes Verständnis für den Purpose und Heartbeat erarbeitet. Zusätzlich sollten die Culture Camps eine Möglichkeit zur weiteren Auseinandersetzung mit dem Kulturwandel aufzeigen. Die

---

<sup>3</sup> MD ist eine EOS-interne Abkürzung für Managing Director

Culture Camps waren länderspezifisch unterschiedlich. Die Ausgestaltung war frei und der Prozess dezentral koordiniert. In Deutschland wurden zunächst Workshops für Führungskräfte ausgerollt, gefolgt von Workshops für die Mitarbeitenden. Hierbei wurden Verhaltensweisen in Verbindung mit dem Purpose und Heartbeat reflektiert. In anderen Ländern wurden diese Workshops gemischt durchgeführt. Es sollte offen diskutiert werden, was der Purpose bzw. der Heartbeat für den Mitarbeitenden oder die Führungskraft persönlich bedeutet sowie, was es für die Zusammenarbeit im Team und für die Kollaboration mit anderen Teams, Abteilungen oder Bereichen heisst.

Neben der obligatorischen Durchführung der Culture Camps konnten die Länder weitere eigene Events veranstalten, um Mitarbeitende zum EOS Purpose und EOS Heartbeat abzuholen. Diese Initiativen wurden in einigen Ländern rund um die Culture Camps veranstaltet und waren durch unterschiedliche kreative Formate und Ideen geprägt, wie z.B. Vorträge, Diskussionsrunden oder Vernetzungsaktionen. So sollte noch mehr Raum für die Auseinandersetzung mit Purpose und Heartbeat geöffnet werden. Diese Events und Aktionen konnten von den Culture Companions mit Unterstützung der lokalen Top Führung ausgestaltet werden. Hierbei entstanden beispielsweise Culture Coffees oder eine Reihe von sogenannten Heartbeat Monaten. Bei den Heartbeat Monaten wurde jeden Monat einer der sieben Heartbeat Dimensionen in den Fokus gestellt und rund um den jeweiligen Heartbeat Events veranstaltet.

#### *Sichtbarkeit der Geschäftsführung*

Die Geschäftsführung bzw. das Board hat sich in dem gesamten Prozess nicht zurückgezogen, sondern viele persönliche Einblicke zu der Auseinandersetzung mit Purpose und Heartbeat gegeben. Beispielsweise nimmt sich das Board jeden Monat ebenfalls einen Heartbeat und diskutiert diesen in einer eigenen Runde. Das Board setzt sich also ebenfalls kontinuierlich und aktiv mit Purpose und Heartbeat auseinander und teilt Erkenntnisse und Fragen über Blogs, Videos und Einträge auf der internen Plattform. Dadurch regt das Board zusätzlich zu Diskussionen an und wird sichtbarer für alle Organisationsmitglieder.

---

*«Das Board sendet kontinuierlich Signale in die Organisation, um zu zeigen, wie ernst es ihnen mit dem Kulturwandel ist. Dies ist eine wichtige Vorbildfunktion. Herr Engberding ist die Galionsfigur und setzt als Sponsor, Auftraggeber und Initiator eindeutige Impulse.»*

Sylke Sergel, Head of Corporate Human Resources

*«Spürbar ist auch, dass der Umgang zwischen dem Board und den Mitarbeitenden lockerer geworden ist. Die Hierarchie rückt in den Hintergrund und Kollegen werden auf Augenhöhe wahrgenommen.»*

Christian Emus, Team Manager Corporate Development

Bei der Auseinandersetzung des Boards mit dem Heartbeat, werden jeweils zwei Fragen beantwortet: Was bedeutet der Heartbeat für uns, das Board? Was bedeutet der Heartbeat nicht für uns, das Board? Das Ergebnis wird verschriftlicht und veröffentlicht. Diese Interpretation soll zeigen wie das Board die Zusammenarbeit im Sinne des Heartbeats versteht und wie das Board gegenüber der Organisation auftreten möchte. Auch wenn diese Interpretation kein Regelwerk für die gesamte EOS Gruppe sein soll, so stellt es eine Orientierung für die Mitarbeitenden und Führungskräfte dar. Darüber hinaus versteht das Board es auch als ein Versprechen in die EOS Gruppe, das eigene Verhalten zu reflektieren und sich im Sinne des Purpose und des Heartbeats zu verhalten.

*«Wir als Board wollen uns an dieser Interpretation von der Organisation messen lassen.»*

Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe

### ***Verfestigung und Integration des EOS Purpose und EOS Heartbeat***

#### *Schaffung eines zentralen Bereichs für den weiteren Kulturwandel*

Parallel zu den beschriebenen Massnahmen wurde das Bewusstsein grösser, dass ein eigener Bereich geschaffen werden muss, um das Thema Kulturwandel auch langfristig und nachhaltig in der Organisation zu verankern. Deshalb wurde das Cultural Transformation Center gegründet. Dies ist als Stabsstelle ein neuer Bereich der EOS Holding und im Direct Report zum CEO Klaus Engberding angesiedelt. Das Cultural

Transformation Center soll mit einem eigenen Team den Kulturprozess vollumfänglich behandeln und zentral steuern. Das Cultural Journey Team wird dadurch abgelöst.

Eine der ersten Aktionen des Cultural Transformation Centers zum einjährigen Bestehen des EOS Purpose und Heartbeat ist die Suche nach dem so genannten Heartbeat-Star. Bei dieser Aktion können Kollegen nominiert werden, die über ihr Verhalten den EOS Heartbeat leben und deshalb sehr inspirierend für andere sind. Nach der Nominierung können die Mitarbeitenden, ähnlich wie bei dem Ideenwettbewerb, voten. Hierbei votet jedes Land für sich, sodass pro Land ein Gewinner feststeht. Aus diesem Gewinnerkreis werden als Belohnung drei Personen ausgelost, welche an dem nächsten Executive Meeting der gesamten Otto Group teilnehmen dürfen.

EOS hat erkannt, dass der Kulturwandel mit der Entwicklung des Purpose nicht abgeschlossen ist und beginnt mit dem Cultural Transformation Center den Schritt in eine zentrale Steuerung des Prozesses. Hierbei sind auch in Zukunft weitere Formate und Aktionen für Mitarbeitende und Führungskräfte, in Zusammenarbeit mit den Culture Companions, geplant.

#### *Gemeinsame Ausrichtung der Managementsysteme*

In Zukunft werden EOS Purpose und Heartbeat auch Implikationen für HR Instrumente und HR Prozesse haben. Dadurch soll der Kulturwandel mit Nachhaltigkeit in der EOS Gruppe weiter integriert und verbunden werden. Dies beginnt bei dem Recruiting. Der Culture Fit rückt bei der EOS Gruppe weiter in den Vordergrund, sodass neben den fachlichen und überfachlichen Kompetenzen auch die kulturelle Passung ein entscheidender Faktor bei der Personalauswahl wird.

Der Purpose und Heartbeat wird auch Implikationen für die Personalentwicklung haben. Die EOS Gruppe wird Learningformate darauf ausrichten und bestehende Kompetenzprofile der Mitarbeitenden in eine neue Richtung entwickeln. Hierfür wurde ein neues zukunftsweisendes Kompetenzmodell erarbeitet. Dieses enthält Implikationen für das Talent Management und das Lernmanagement sowie für die Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung. Letztendlich sollen Führungskräfte und Mitarbeitende an den Werten der EOS Gruppe gemessen werden, was bedeutet, dass auch Beurteilungstools neu ausgerichtet werden. Das Kompetenzmodell wurde aus verschiedenen Richtungen entwickelt und gestaltet. Zum einen enthält es Ableitungen aus der Vision, dem Purpose und dem Heartbeat und zum anderen Ergebnisse aus einer

Mitarbeiterbefragung zum Thema ‘Führungskraft der Zukunft’. Das Kompetenzmodell wurde schrittweise erarbeitet, diskutiert und angepasst. Besonders involviert waren neben dem HR als Gestalter, das Board, aber auch das Culture Transformation Center, der Betriebsrat, Change-Verantwortliche und die Führungsmannschaft.

Persönlichkeitskompetenzen	Handlungs- und Sozialkompetenzen	Führungs- und Managementkompetenz
Lern- und Veränderungsfähigkeit	Innovationskraft und Kreativität	Sinnstiftung
Gestaltungswille	Unternehmerisches Denken und Handeln	Transformationsverantwortung und -begleitung
Verantwortungsbewusstsein	Technologische Grundfähigkeit	Mitarbeiterentwicklung
Zielstrebigkeit	Kommunikationsfähigkeit	Geschäftsmodellinnovation
Vertrauen	Konsistenz und Umsetzung	Strategische Organisationsentwicklung
	Zielgerichtete Zusammenarbeit	Hochleistungsmanagement

**Abbildung 31: Kompetenzmodell der EOS Gruppe**

*«Wir müssen uns gegenseitig auf Grundlage von Purpose und Heartbeat Feedback geben, damit wir unsere Verhaltensweisen in die richtige Richtung entwickeln können.»*

Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe

Somit wird der EOS Purpose und Heartbeat ein wesentlicher Rahmengerber für HR Prozesse und Instrumente. Besonders in Bezug zum Personalmarketing und zur Personalauswahl, in der Personalentwicklung und im Leadership sowie in Mitarbeitergesprächen und in Bezug zur Zielerreichung.

#### *Veränderung des Führungsverständnisses*

Der EOS Gruppe wurde schon zu Beginn der Auseinandersetzung mit dem Thema Kulturwandel bewusst, dass es ein Unternehmen mit einer hierarchischen Prägung ist. Wie bereits erwähnt wurde, konnten viele Unternehmen früher der Logik folgen, dass die besten Experten an der Spitze der Hierarchie sitzen und dort die wichtigsten Entscheidungen treffen. EOS wollte dieses Prinzip durch die Cultural Journey jedoch aufbrechen. In der neuen Arbeitswelt sollen Entscheidungen zurück in die Teams

verlagert werden. Hierarchie sollte in Zukunft kein Synonym für gute und schnelle Entscheidungen sein. In der neuen Arbeitswelt würde dieses Verständnis anderenfalls zu einem Hindernis werden, begleitet von langen Entscheidungswegen und möglicherweise den falschen Entscheidungen.

Ein neues Führungsverständnis sollte dabei unterstützen, dass die Führungskräfte von EOS im Einklang mit Purpose, Heartbeat und Vision handeln. Deshalb wurde in einer Mitarbeiterbefragung nach den Erwartungen der Führungskraft der Zukunft gefragt. Was macht eine Führungskraft aus, damit diese den Herausforderungen der Zukunft innovativ begegnen kann? Die Ergebnisse zeigten, dass Führung mit neuen Anforderungen verknüpft wird. Das Denken in Hierarchie rückt in den Hintergrund. Stattdessen liegt der Fokus auf der Team- und Menschenorientierung. Im Vordergrund steht Führung mit der Übernahme der Rollen als Vorbild, Coach und Sinnvermittler.

*«Wir wandeln uns von einer hierarchisch getriebenen Aufbauorganisation, zu einer Organisation nach Prozessen, welche sich deutlich flexibilisieren wird, sodass wir uns zu einer Projektorganisation oder Kompetenzorganisation entwickeln, in welcher Hierarchien mehr und mehr in den Hintergrund treten.»*

[...]

*«Die Art der Zusammenarbeit wird zu einem Miteinander auf Augenhöhe und die Hierarchieebenen werden verschwinden. Wir werden sehr viel weniger Hierarchieebenen haben, wir brauchen aber nicht weniger Führung.»*

Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe

Hierarchiegedanken und ‘command and control’ sollen von einem neuen Führungsverständnis abgelöst werden. Führung soll als Möglichkeit gesehen werden, die Organisationsmitglieder zu empowern, zu inspirieren, zu befähigen und zu coachen. Führung soll bei der EOS Gruppe nicht mehr bedeuten, der Beste zu sein, sondern die besten Personen um sich zu versammeln. Diese Führung ist wichtig, da die Zusammenarbeit durch den Wandel stärker in eigeninitiativen und eigendynamischen Teams stattfinden wird. Eine starre Routine soll durch eine empowernde und coachende Führung aufgebrochen werden. Die neue Routine soll eine projekthafte und crossfunktionale Zusammenarbeit beinhalten, die von der Führung gefördert wird, damit ein gemeinsames zielgerichtetes Arbeiten fokussiert werden kann.

---

*Anpassungsfähige, flexible Strukturen und neue Informationsbeschaffung*

Eine weitere Implikation des Wandels in eine neue Arbeitswelt ist das Schaffen eines neuen Arbeitsumfelds. Durch den Wandel soll das Denken in vorgegebenen Strukturen aufgebrochen werden, was für die EOS Gruppe auch bedeutet, dass Räumlichkeiten flexibler werden müssen. Mehr Platz für Kreativität sollen Gewohnheiten und Routinen aufbrechen.

*«Diese neuen Arbeitsumgebungen brauchen wir, um dem Kulturwandel und dem neuen Denken auch ein sichtbares Umfeld zu geben.»*

Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe

Die Veränderung der Strukturen beinhaltet auch Implikationen für den Umgang mit Informationen. Informationen wurden häufig gezielt geteilt. Dies beschreibt im Grunde eine starre Informationsstruktur. Für die EOS Gruppe war dies in der neuen Arbeitswelt und den neuen Anforderungen nicht mehr realistisch umsetzbar. Deshalb wurde ein Informationsprinzip entwickelt, was durch Holschuld und Eigenverantwortung geprägt ist. Durch diesen Weg haben alle Organisationsmitglieder Zugriff auf alle Informationen, aber auch die Verantwortung, sich selbst die notwendigen Inhalte zu beschaffen. Hierfür hat die EOS Gruppe ein EOS Wiki etabliert. Mitarbeitende können hier alle Informationen teilen, sie müssen sich aber gleichzeitig selbst strukturieren, um die eigenen notwendigen Informationen zu erhalten.

-----

*«Mit dem Purpose haben wir von der ersten Sekunde an enorm viel Energie freigesetzt. Das hält bis heute an und darauf bin ich sehr stolz.»*

Klaus Engberding, CEO der EOS Gruppe

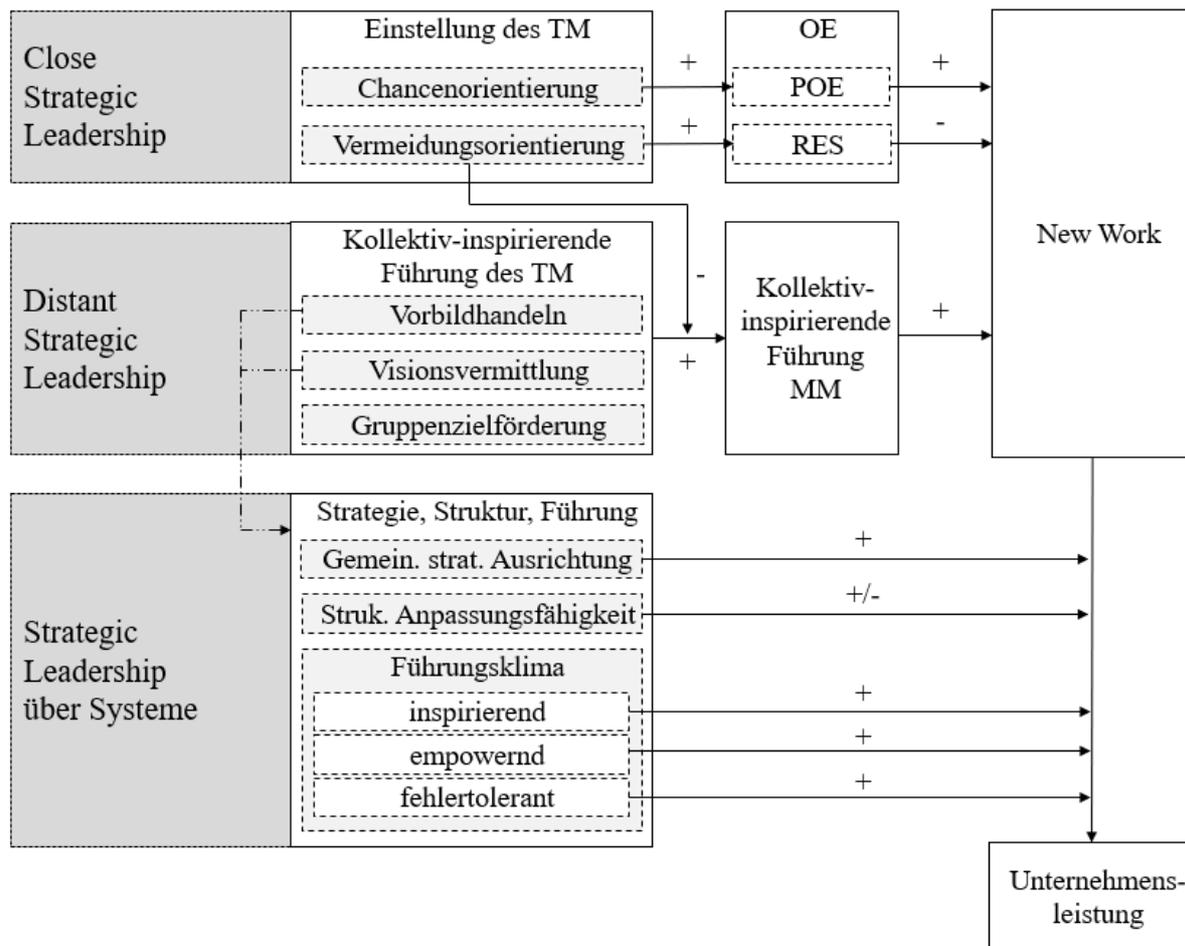
## 5 Abschliessende Diskussion

In der abschliessenden Diskussion werden zunächst die Kernerkenntnisse aus den vorangegangenen Studien aufgezeigt und ein integratives Gesamtmodell dargestellt. Daraus werden Implikationen für die Praxis abgeleitet. Zusätzlich wird auf die Einschränkungen der Arbeit eingegangen und Empfehlungen für die weiterführende Forschung gegeben.

### 5.1 Kernerkenntnisse

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, zu verstehen wie das Top Management über die unterschiedlichen Perspektiven des Strategic Leadership einen Beitrag und Einfluss auf New Work hat. Ein wichtiger Fokus war nicht nur, eine Perspektive aufzuzeigen, sondern mit einem ganzheitlichen Ansatz die unterschiedlichen Ebenen des Strategic Leadership zu betrachten. Zum einen fehlte es an einem Modell, welches Strategic Leadership in seiner Ganzheitlichkeit beschreibt, und ermöglicht bisherige Forschungsansätze zu sortieren und Strategic Leadership in seiner Mikro- sowie Makroperspektive zu betrachten (Bass, 2007; Boal & Hooijberg, 2000; Carter & Greer, 2013; Crossan et al., 2008). Zum anderen war bisher unklar, wie das Top Management gezielt Einfluss auf die Veränderung von Organisation in Zeiten von neuen Formen der Zusammenarbeit hat (Bruch et al., 2016; Finkelstein et al., 2009; Hooijberg, 2007; Ireland & Hitt, 1999). Mit Strategic Leadership wird ein breiterer Blickwinkel von Führung aufgegriffen (Rowe, 2001), da sich die Forschung mit der Frage beschäftigt, wie das Top Management als Gruppe Unternehmen beeinflusst (Finkelstein et al., 2009). Also befasst sich Strategic Leadership, anders als die klassische Führungstheorie, mit der Führung von Organisationen (Hooijberg, 2007) und meint weniger die direkte Führungsinteraktion zwischen Leader und Follower (Hooijberg, 2007). Grundsätzlich gilt, dass keine andere Gruppe so viel Einfluss auf das Schicksal eines Unternehmens hat, wie das Top Management (Bruch et al., 2016; Finkelstein et al., 2009).

Die Erkenntnisse der Dissertation sind in der folgenden Abbildung 32 nochmals integriert in einem Modell dargestellt.



**Abbildung 32: Integrativer Gesamtüberblick der Forschungserkenntnisse**

Folgend wird nochmals in einer kurzen Zusammenfassung auf die Kernerkenntnisse der drei betrachteten Perspektiven eingegangen.

### ***Close Strategic Leadership: Persönliche Einstellung des Top Managements***

In der ersten Studie in Kapitel 2 wird zunächst über das Close Strategic Leadership eine stark personenbezogene Perspektive des Strategic Leadership eingenommen und die Frage gestellt, wie und welche persönlichen Einstellungsmerkmale des Top Managements einen Einfluss auf die Entwicklung von Unternehmen in die neue Arbeitswelt haben:

***Forschungsfrage 1: Welchen Einfluss hat die persönliche Einstellung des Top Managements als Facette des Close Strategic Leadership auf New Work in Unternehmen?***

Hierbei zeigte sich, dass das Top Management mit einem positiven Mindset, New Work vorantreibt und mit einem negativen Mindset die Veränderung aufhält. Der Einfluss

einer positiven Einstellung gegenüber der neuen Arbeitswelt, also eine Chancenorientierung des Top Managements, wirkt über die produktive Energie in Unternehmen. Hingegen führt eine Vermeidungsorientierung des Top Managements zu einer resignativen Trägheit in der Organisation, sodass die New Work Transformation regelrecht verschlafen wird. Interessanterweise zeigt sich ein stärkerer Effekt bei einem vermeidungsorientierten Top Management, da hier auch ein direkter negativer Zusammenhang zu New Work aufgezeigt werden kann.

### ***Distant Strategic Leadership: Strategische Führung über ein Zukunftsbild***

In der zweiten Studie in Kapitel 3 wird der Blickwinkel breiter. Hier wird über das Distant Strategic Leadership die Führung des Top Managements durch ein Zukunftsbild beschrieben (Peterson et al., 2003):

***Forschungsfrage 2: Welchen Einfluss zeigt Distant Strategic Leadership über das kollektiv-inspirierende Führungsverhalten des Top Managements mit Berücksichtigung der Kaskadierung einer Vision auf New Work in Unternehmen?***

Die Perspektive des Distant Strategic Leadership beschreibt die Führung des Top Managements über das kollektiv-inspirierende Führungsverhalten. Es zeigt sich, dass Unternehmen Fortschritte in der New Work Transformation machen, wenn das Top Management eine Vision aufzeigt und vermittelt, als Vorbild handelt und Ziele auf einer Gruppenebene formuliert. Dies funktioniert jedoch nur, wenn dieses Führungsverhalten von dem mittleren Management gespiegelt wird und so die Vision in die Organisation getragen und sichtbar gemacht wird. Diese Visionskaskadierung wird jedoch verhindert, wenn das Top Management gleichzeitig eine starke Vermeidungsorientierung aufzeigt und dadurch unauthentisch für die Organisationsmitglieder wird. Das Top Management gilt dann nicht mehr als glaubwürdig und vertrauensvoll. Die New Work Transformation wird dadurch aufgehalten.

### ***Strategic Leadership über Systeme: Stellhebel des Top Managements***

Die beiden vorangegangenen Perspektiven beschreiben unterschiedliche Sichtweisen des Top Managements, beinhalten aber persönliche Attribute und Verhaltensmerkmale durch die Betrachtung der persönlichen Einstellung und dem Führungsverhalten. In Kapitel 4 wird hingegen gefragt, wie das Top Management über den Ansatz des Strategic Leadership über Systeme einen Einfluss zeigt. Der Ansatz des Strategic

---

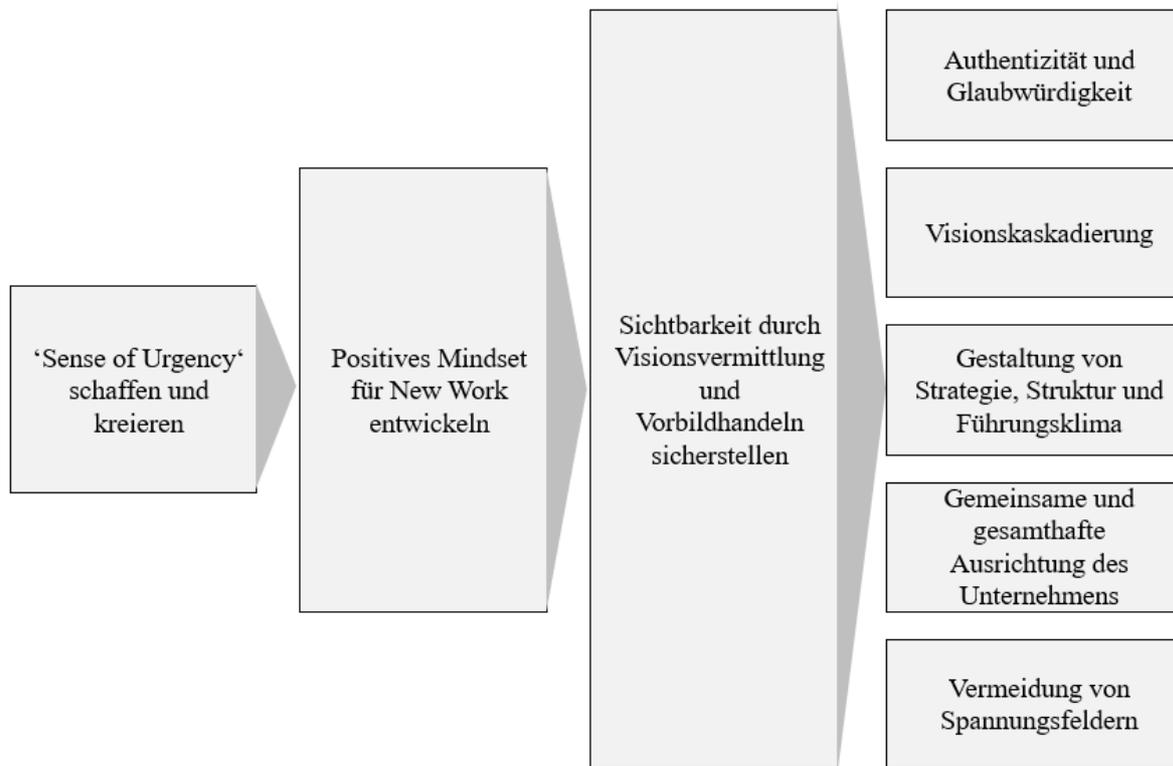
Leadership über Systeme unterscheidet sich in zwei Sichtweisen von dem Close und Distant Strategic Leadership: Zum einen werden Systeme und organisatorische Elemente betrachtet, welche als Stellhebel und Kanäle der Führung des Top Managements genutzt werden. Hier wird also kein direkter persönlicher Einfluss betrachtet. Und zum anderen wird davon ausgegangen, dass diese Systeme wichtig für die Unternehmensleistung von Unternehmen in der New Work Transformation sind und nicht direkt auf die Transformation wirken, wie dies bei dem Close und Distant Strategic Leadership der Fall ist.

***Forschungsfrage 3:** Welche Faktoren des Strategic Leadership über Systeme haben einen Einfluss auf die Unternehmensleistung im Kontext von New Work und wie kann das Top Management dies direkt beeinflussen*

Diese Makroperspektive des Strategic Leadership beschreibt einen Dreiklang über Strategie, Struktur und Führungsklima, in welchem sich Organisationsmitglieder in der täglichen Arbeit wiederfinden und dadurch eine Orientierung und einen Rahmen haben, in welchem sie handeln können. Hierbei zeigt sich, dass Unternehmen eine gemeinsame strategische Ausrichtung benötigen, damit sie in der neuen Arbeitswelt auch leistungsfähig sind. Zusätzlich wird eine strukturelle Anpassungsfähigkeit benötigt. Das Führungsklima sollte inspirierend, empowernd und fehlertolerant sein. Strategie und Struktur können aber auch eine Handlungs- und Verhaltenseingrenzung für die Führung in Unternehmen darstellen. Denn eine inspirierende, empowernde und fehlertolerante Führung benötigt Flexibilität und Offenheit, die durch starre Strukturen und eine fehlende gemeinsame Ausrichtung aller Organisationseinheiten auf ein Ziel ausgebremst werden können. Somit ist es wichtig, dass der Dreiklang des Strategic Leadership dem Zweck entsprechend auch im Einklang zueinandersteht. Das Top Management kann so einen Kontext schaffen und orchestrieren, durch welchen die Organisation in der Transformation Wege bereitet sind, die zu einer Unternehmensleistung führen. Hierbei zeigt sich, dass das Top Management durch Führungsverhalten des Distant Strategic Leadership grossen Einfluss auf die Ausrichtung des Dreiklangs hat.

## 5.2 Implikationen für die Praxis

Was können wir von einem Top Management lernen, welches Unternehmen in eine erfolgreiche neue Arbeitswelt geführt hat und dabei leistungsfähig ist? Die Abbildung 33 fasst die wichtigsten Punkte grafisch zusammen.



**Abbildung 33: Praktische Implikationen für das Top Management**

Als Startpunkt kann hierbei das Schaffen einer Dringlichkeit für den Wandel in die Arbeitswelt beschrieben werden, wie dies bei dem Praxisbeispiel der EOS Gruppe aufgezeigt wird. Dadurch kann ein breiteres Verständnis und ein Bewusstsein für den Nutzen von New Work geschaffen werden, der sich in einem chancenorientierten und positiven Mindset bzgl. des Wandels zeigen kann. Diese Einstellung führt als ersten Schritt zu der Entwicklung eines Zukunftsbildes, welches von dem Top Management vermittelt und vorgelebt werden muss. Diese inspirierenden Verhaltensweisen haben Einfluss auf Faktoren wie die Glaubwürdigkeit der Top Führung, die Kaskadierung der Vision, die Gestaltung sowie Ausrichtung von Managementsystemen und organisatorischen Elementen, aber auch auf die Vermeidung von Spannungsfeldern – für eine Balance zwischen Erwartungen und Realität.

### ***‘Sense of Urgency’ als Ursprung für die New Work Transformation***

Der *‘Sense of Urgency’* (deut. Prinzip der Dringlichkeit) beschreibt einen innen gerichteten und wegweisenden bzw. zieldefinierenden Sinn, welcher in Organisationen als Startpunkt für einen Wandel bezeichnet werden kann und dadurch bei Organisationsmitgliedern eine Motivation auslösen soll, auf eine gewisse Weise zu handeln (Kotter, 2008). Ein *‘Sense of Urgency’* hilft dabei, ein Vorhaben von einem *‘irgendwann’* oder *‘bald’* in ein *‘jetzt’* und *‘heute’* zu wandeln. Wie am Praxisbeispiel der EOS Gruppe deutlich wurde, hatte der Kulturwandel und die Transformation in die neue Arbeitswelt, trotz Vorleben durch die Muttergesellschaft Otto Gruppe, nur durch einen *‘Sense of Urgency’* die Möglichkeit, zu wachsen und umgesetzt zu werden. Bei der EOS Gruppe führte der *‘Sense of Urgency’* in erster Linie zu einer gemeinsamen Überzeugung für New Work innerhalb der Geschäftsführung und wurde danach sichtbar in die Organisation getragen. Die Dringlichkeit war dadurch gegeben, dass das Top Management der EOS Gruppe verstanden hat, dass ohne die Transformation in die neue Arbeitswelt, Flexibilität und Engagement verloren gehen.

Ein *‘Sense of Urgency’* muss in den meisten Fällen vom Top Management bzw. der Geschäftsführung in Unternehmen kreiert werden. Nur in seltenen Fällen wird dieser über Geschehnisse selbst erschaffen (z.B. durch Umweltbedingungen oder Unfälle). Kotter (2008) beschreibt das Erschaffen der Dringlichkeit für einen Wandel als eine besondere Aufgabe der Führung, welche zwingend notwendig ist, um eine Leistungsatmosphäre für den Wandel zu schaffen. Die Mehrheit der Menschen haben Mühe damit, den *‘Sense of Urgency’* selbständig zu erarbeiten und benötigen deshalb Unterstützung. Über diese Unterstützung entsteht ein Gefühl von Verantwortung und Verpflichtung. Das Top Management muss sich also selbst herausfordern, New Work als Veränderung mit Herz und Bewusstsein herbeizuführen. Bereits zu Beginn einer solchen Transformation ist der Wandel in die neue Arbeitswelt mit viel Arbeit verbunden. Das Top Management sollte sich nicht zurücklehnen und erklären, dass die Menschen in ihrer Umgebung nicht motiviert sind. Der *‘Sense of Urgency’* kann das Top Management in der Fähigkeit unterstützen, Organisationsmitglieder dazu zu bewegen, sich aktiv mit dem Grund für einen Wandel in die neue Arbeitswelt zu beschäftigen. Dies spielt als Ursprung für die New Work Transformation eine wichtige Rolle und trennt ein hochwirksames modernes Top Management von traditionellen Ansätzen.

Die Geschäftsführung von EOS hat sich zunächst sehr stark mit anderen Unternehmen beschäftigt, welche sich bereits in einem Wandel in die neue Arbeitswelt befanden. Dadurch wurde noch klarer, dass New Work ein Wandel für die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit ist und keine Transformation anspricht, welche allein über Strukturen und organisatorische Elemente abgedeckt werden kann, sondern vielmehr ein Wandel von Kultur bedeutet, ohne welchen die Transformation nicht gelingen kann. Dieser *'Sense of Urgency'* hat dazu beigetragen, dass die Geschäftsführung der EOS Gruppe New Work als priorisiertes Thema auf ihrer Agenda aufgenommen und eine Überzeugung für den Wandel entwickelt hat.

### ***Einstellung des Top Managements in die Organisation tragen***

Durch den *'Sense of Urgency'* hat sich bei der EOS Gruppe die Geschäftsführung auf den Wandel in die neue Arbeitswelt eingeschworen. Dadurch konnte der Wandel von der Top Führung mit Überzeugung orchestriert und in die Organisation getragen werden. Auch bei konversionsKRAFT war die Überzeugung und positive Einstellung für einen Wandel in die neue Arbeitswelt ausschlaggebend für die Transformation. Die Ergebnisse zeigen, dass die Chancenorientierung des Top Managements für die New Work Transformation eine produktive Energie in Organisation entstehen lässt, welche als kollektive Kraft in Unternehmen den Wandel in die neue Arbeitswelt unterstützen. Eine negative Einstellung führt zu resignativer Trägheit und hält den Wandel auf. Zudem kann ein negatives Mindset des Top Managements auch dazu führen, dass die Top Führung als wenig authentisch wahrgenommen wird (Palmer, 1994). Deshalb ist es wichtig, dass das Top Management die Überzeugung für den Wandel in die neue Arbeitswelt in die Organisation trägt. Der Fokus sollte hierbei also auf Chancen und Möglichkeiten gerichtet sein und weniger darin begründet, Krisen abzuwehren (Bruch & Goshal, 2003). Eine der wichtigsten Kanäle, um die Einstellung sichtbar zu machen, ist eine direkte Kommunikation der Top Führung in die Organisation, durch offizielle Events (bei der EOS Gruppe war dies beispielsweise das Executive Meeting) oder durch Einträge im Intranet oder anderen digitalen Kommunikationsplattformen und -formaten.

### ***Über Visionsvermittlung und Vorbildhandeln das Zukunftsbild von New Work kaskadieren***

Die Ergebnisse zeigen, dass das Top Management über die Visionsvermittlung und das Vorbildhandeln eine starke und besondere Rolle im Kontext von New Work einnehmen. Die Top Führung in Unternehmen sollte sich bewusst sein, dass sie einen massgeblichen

Einfluss darauf haben, wie sie von Organisationsmitgliedern und Führungskräften wahrgenommen werden.

### *Sichtbarkeit von Vision und Vorbildhandeln der Top Führung*

Um die Wahrnehmung zu schärfen, ist es wichtig, die Vision der Geschäftsführung für den Wandel sichtbar zu machen und vorzuleben. Dies bedeutet, dass das Handeln im Einklang mit Werten, Prinzipien und Standards stehen muss, welche die Top Führung durch die Vision vermittelt (Kunze et al., 2016). Der CEO der EOS Gruppe berichtet, dass es eine natürliche Verhaltensweise des Unternehmens ist, dass die Geschäftsführung von Organisationsmitgliedern im Handeln beobachtet wird. Wenn hierbei Verhaltensweisen oder Äusserungen auffallen, die sich widersprechen oder nicht im Sinne des Zukunftsbildes sind, kann dies schnell störenden Einfluss auf eine solche Transformation haben und die Top Führung als unglaubwürdig und unauthentisch darstellen. Deshalb ist es wichtig, dass auch das gesamte Top Management eine gemeinsame Vision vertritt und gemeinsam als Vorbild vorangeht. Dadurch entsteht eine natürliche Überzeugung für die Transformation in Unternehmen und die Motivation, diese zu unterstützen. Wichtig ist hierbei, dass dies kein natürliches Ende hat. Das Zukunftsbild und das Vorbildhandeln sollten stets wiederkehren und in den Alltag integriert sein. Nur mit einem glaubwürdigen und überzeugenden Auftreten kann das Top Management auch eine Wirkung in Organisationen entfalten.

### *Visionskaskadierung über mittleres Management anregen*

Über die Visionsvermittlung und das Vorbildhandeln hat die Top Führung einen besonderen Beitrag zur Entstehung von inspirierender Führung auf der mittleren Führungsebene. Die Ergebnisse zeigen, dass es nicht ausreichend ist, wenn das Top Management als Vorbild voran geht und die Vision vermittelt. Vielmehr muss dies auch von weiteren Führungsebenen gelebt und in die Organisation getragen werden. Hierbei ist das Top Management Anhalts- und Orientierungspunkt für das mittlere Management. Durch die hierarchische Nähe zwischen dem mittleren Management und der Top Führung in Unternehmen können engere Diskussionen stattfinden. Das Top Management kann dadurch schneller auf Fragen eingehen und noch enger die Vision und kollektive Ziele für einzelne Bereiche der Organisation für das mittlere Management darlegen bzw. mit diesem gemeinsam entwickeln (Conger & Kanungo, 1987). Das Top Management hat also einen direkten Einfluss auf die Führung des mittleren Managements (Bass, 1997). Hierbei ist wichtig, dass grundlegende Prinzipien

übernommen werden, welche durch eine kollektiv-inspirierende Führung des Top Managements deutlich und für das mittlere Management sichtbar werden. Das mittlere Management kann dadurch das Zukunftsbild weiter in die Organisation tragen und eine Überzeugung für die neue Arbeitswelt bei den eigenen Teams entwickeln (Waldman & Yammarino, 1999). Beispielsweise hat die EOS Gruppe Workshops mit Führungskräften durchgeführt, in welchen jeweils ein Vertreter der Geschäftsführung anwesend war. Hierdurch wurde ein enger Diskurs eröffnet und ein offener Austausch miteinander. Das mittlere Management sollte dadurch inspirierende Verhaltensweisen erlernen, sich aneignen und tagtäglich anwenden.

#### *Über Vision und Vorbildhandeln gemeinsam Managementsysteme ausrichten*

Auch zeigt sich, dass die Vision und das Vorbildhandeln einen Einfluss auf die Gestaltung und Ausrichtung von organisatorischen Systemen, Prozessen und Strukturen haben. Das Zukunftsbild hat also nicht nur einen Einfluss darauf, wie sich die Organisation im Grossen und Ganzen verändern wird, sondern hat darüber hinaus Implikationen für die Ausrichtung von Konzepten, Instrumenten und Systemen in Unternehmen. Die EOS Gruppe verdeutlicht dies dadurch, dass beispielweise Bewertungssysteme bzgl. der Verhaltensweisen von Mitarbeitenden auf den neu entwickelten Werten aufbauen. Hierbei lässt sich auch die Top Führung an diesen Werten messen. Es gilt also nicht allein für die Mitarbeitenden, sondern im gleichen Masse auch für die Geschäftsführung. Gleichzeitig kann es auch bedeuten, dass das Top Management Kontrolle abgibt, Freiräume schafft und Verantwortung übergibt. Dadurch werden Rahmenbedingungen geschaffen, die im Sinne der neuen Arbeitswelt sind und die von der Top Führung vorgelebt werden.

#### ***Strategie, Struktur und Führung in Einklang bringen – Spannungsfelder vermeiden***

Strategie, Struktur und Führungsklima sind organisatorische Elemente, über welche das Top Management die Organisation indirekt führen kann (Hooijberg et al., 2007). Hierbei hat sich gezeigt, dass dieser Dreiklang auf die neue Arbeitswelt ausgerichtet sein sollte, damit Unternehmen in der neuen Arbeitswelt auch eine Unternehmensleistung zeigen können. Das Top Management kann diese Kontextfaktoren, wie bereits erläutert wurde, prägen, insbesondere durch das Vorbildhandeln und die Visionsvermittlung. Diese Kontextfaktoren müssen aber auch in ihrer Gesamtheit im Einklang zueinanderstehen (Tosi & Slocum, 1984).

---

Das Top Management sollte also in der Gestaltung und Ausrichtung dieser Kontextfaktoren über die Vision ein Gesamtbild kreieren und die Managementsysteme zueinander orchestrieren, sodass diese das Zukunftsbild und die Ziele unterstützen und sich auch gegenseitig vernetzen (Hooijberg et al., 2007). In den Ergebnissen hat sich beispielsweise gezeigt, dass durch starre Strukturen und das Fehlen einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung der Managementsysteme auf die neue Arbeitswelt, ein Rahmen geschaffen wird, in welchem sich die notwendige Führung nicht vollständig entwickeln kann. Somit entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Realität von starren Strukturen und Prozessen und der Erwartung, in diesem Rahmen ein offenes, inspirierendes, und flexibles Führungsverhalten zu entwickeln. Durch einen engen Rahmen, der sich nicht an den Anforderungen der neuen Arbeitswelt orientiert, wird somit Potenzial in der Führung verschwendet. Die Ergebnisse zeigen, dass an Unternehmen sehr hohe Anforderungen bzgl. der strukturellen Anpassungsfähigkeit und der gemeinsamen strategischen Ausrichtung gestellt werden. Denn nur wenn diese beiden Faktoren sehr hohe Werte erzielen, wird auch ein positiver Effekt auf die Unternehmensleistung in der New Work Transformation beobachtet. Das Top Management sollte deshalb das Strategic Leadership über Systeme gezielt orchestrieren und an New Work ausrichten. So können Spannungsfelder vermieden werden, welche die Leistungsfähigkeit von Unternehmen einschränken.

### **5.3 Einschränkungen der Arbeit**

Die erste Einschränkung der vorliegenden Arbeit ist in dem Forschungsdesign begründet. Die Daten wurden über eine Querschnittsanalyse erhoben. Interessant wäre hierbei über eine Längsschnittstudie, Fortschritte von Organisationen zu beobachten und die angenommenen Wirkungszusammenhänge zu replizieren. Zusätzlich wird in den untersuchten Moderations- und Mediationsanalysen von kausalen Wirkzusammenhängen ausgegangen. Auch die Zusammensetzung der Stichprobe kann als Limitation beschrieben werden, da in der genutzten Stichprobe nur Unternehmen mit einer Grösse zwischen 20 bis 5'000 Mitarbeitende berücksichtigt wurden. Auch wenn diese Unternehmensgrösse repräsentativ für Deutschland ist, da die Mehrheit der Organisationen in Deutschland eine solche Grösse aufzeigen, ist die Frage zu stellen, ob die Ergebnisse auch bei der Untersuchung von grösseren Unternehmen übertragen werden können. Unternehmen mit einer Grösse über 5'000 Mitarbeitende zeigen

meistens Strukturen und Prozesse sowie eine Unternehmenskultur, welche sehr verfestigt sind und nur schwerlich aufgebrochen werden können, da grosse Organisationen meist auch eine grössere Trägheit in sich tragen (Hannan & Freeman, 1984). New Work kann hierbei also eine noch grössere Herausforderung für grössere Unternehmen darstellen. Auch wenn in allen Studien für die Unternehmensgrösse kontrolliert wurde und kein bedeutender Zusammenhang festgestellt werden konnte, ist diese Perspektive zusätzlich zu betrachten und als Limitation zu versehen. Darüber hinaus ist die Stichprobe nur in Deutschland erhoben worden. New Work spricht neue Formen der Zusammenarbeit an, die besonders relevant durch Globalisierung und Vernetzung werden und somit auch das Arbeiten über kulturelle und zeitliche Grenzen meint (Bruch et al., 2016; Drucker, 1997a; Peters et al., 2014). Fraglich kann also sein, ob die Ergebnisse auch in Daten repliziert werden können, wenn international tätige Unternehmen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen befragt werden.

Zusätzlich zu dem Forschungsdesign muss angemerkt werden, dass die verwendeten Daten auf individueller Ebene erhoben und anschliessend auf Ebene des Gesamtunternehmens aggregiert wurden. Für die methodisch und statistische Rechtfertigung und Überprüfung des Aggregationsverfahrens wurden Intra-Klassen-Korrelationskoeffizienten berechnet ( $ICC_1$  und  $ICC_2$ ) sowie der  $r_{wg(j)}$ -Parameter (Woehr et al., 2015). Hierbei zeigen sich bei der Überprüfung der Skalenaggregation zum Teil Werte des  $ICC_1$  und  $ICC_2$ , welche die empfohlenen Cut-off Werte aus der Literatur unterschreiten (Woehr et al., 2015). Hierbei beschreiben jedoch Woehr et al. (2015) sowie Chen et al. (2011), dass bei entsprechend hoch ausgeprägten Werten des  $r_{wg(j)}$  eine Aggregation von individuellen Daten gerechtfertigt ist. Zudem ist bekannt, dass besonders die Werte des  $ICC_2$  von der Gruppengrösse abhängig ist und somit mit steigender Fallzahl ebenfalls ansteigt (LeBreton & Senter, 2007). Deshalb verwundert es nicht, dass besonders die Skalen, in welchen nur ein Subsample für die Aggregation genutzt wurde, zum Teil schlechte Intra-Klassen-Koeffizienten aufzeigen. Dies war bei Skalen und Items zur Einschätzung von Einstellung und Verhaltensweisen in Bezug zum Top Management und dem mittleren Management der Fall. In Bezug dessen müssen die Intra-Klassen-Korrelationskoeffizienten als Einschränkung betrachtet werden und als Limitation, dass die aggregierten Unternehmenswerte ein wahres Abbild der Einzelwerte sind.

Darüber hinaus wird inhaltlich in der ersten Studie zu der Einstellung des Top Managements auf persönliche Indikatoren zurückgegriffen und ebenfalls aggregiert. Hierbei kann fraglich sein, ob persönliche Attribute wie die Einstellungsmerkmale auf einer übergeordneten Ebene aggregiert werden dürfen. Diese Problemstellung zeigt sich besonders durch das Untersuchungsmodell von persönlichen Attributen des Top Managements, also einer kleinen Gruppe im Unternehmen, auf Verhaltensweisen, die in der Gesamtorganisation zu orten sind. Hierbei ist die Limitation darin zu betrachten, dass unterschiedliche Analyseebenen in den Forschungsmodellen betrachtet werden, was besonders im Zusammenhang mit Moderationsanalysen eine methodische Schwierigkeit aufzeigt (Mathieu, Aguinis, Culpepper & Chen, 2012).

Zusätzlich wurde die Einstellung des Top Managements in Bezug zur neuen Arbeitswelt über eine Selbstauskunft erhoben. Diese Selbstauskunft kann trotz des Sicherstellens einer anonymen Befragung zu einer Verzerrung der Daten in Bezug zu Validität und Reliabilität gekommen sein, da hierbei Selbst- und Fremdwahrnehmung möglicherweise voneinander abweichen. Allerdings argumentiert Alwin (2007), dass die Sammlung von Daten auf Grundlage einer Selbstauskunft nicht so kritisch ist, wie häufig angenommen wird.

Darüber hinaus zeigt die Skala zu New Work nur moderate Aggregationswerte auf sowie moderate Werte in der Überprüfung der Validität über eine konfirmatorische Faktorenanalyse. Hierbei wurde in erster Linie einer praktischen Implikation für die Zusammensetzung der Skala gefolgt. Dennoch müssen die Werte strenggenommen als Limitation betrachtet werden.

#### **5.4 Implikationen für die weiterführende Forschung**

Die vorliegende Dissertation kann ein Impuls dafür sein, Strategic Leadership in unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Bisher wurde von der Forschung ein Modell verlangt, welche Mikro- sowie Makroperspektiven miteinander verbindet und so einen ganzheitlichen Ansatz und ein Modell für die Forschung im Bereich des Strategic Leadership bereitstellt (Crossan et al., 2008). Im Bereich des Close Strategic Leadership konnte in dieser Arbeit nur ein kleiner Blickwinkel eröffnet werden. Zukünftig wäre es interessant, weitere persönliche Attribute und Merkmale des Top Managements in Bezug zu New Work zu untersuchen, wie beispielsweise Persönlichkeitsfaktoren, Werte und Emotionen. Auch können Führungsausprägungen

---

einen tieferen Einblick zeigen, über welche weiteren Verhaltensweisen direkt unterstellte Mitarbeitende in der neuen Arbeitswelt eine Orientierung erhalten bzw. ob es noch stärkere Führungsmerkmale gibt, die New Work vorantreiben, um neben der Visionsvermittlung und dem Vorbildhandeln noch weitere Facetten zu fokussieren. Auch wäre die Frage zu stellen, welche Kompetenzen ein Top Management benötigt, um Unternehmen erfolgreich in die neue Arbeitswelt zu steuern und über welche Kanäle dies in die Organisation getragen wird. Darüber hinaus wäre auch ein Tiefenblick in die Wirkzusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Perspektiven des Strategic Leadership zu empfehlen, um die Vernetzung zu verstehen. Auch wenn in dieser Arbeit hierzu erste Ansätze gezeigt werden, sollten diese methodisch weiter überprüft werden, um ein gesamthafte Modell zu Strategic Leadership zu entwickeln bzw. weiter zu überprüfen. Auch wäre hier ein Cross-Level Ansatz zu empfehlen, da Strategic Leadership viele unterschiedliche Ebenen anspricht. Für die zukünftige Forschung ist ausserdem zu empfehlen, die unterschiedlichen Perspektiven des Strategic Leadership über unterschiedliche Forschungsebenen abzudecken, von der individuellen Ebene über die Teamebene zur aggregierten Unternehmensebene. So können Wirkungsweisen des Top Managements genauer betrachtet werden. Darüber hinaus sollte das Modell in unterschiedlichen kulturellen Kontexten und Arten von Organisationen getestet werden.

House et al. (2001), welche mit einem internationalen Team von Forschern am Projekt GLOBE arbeiten, haben die Wechselbeziehungen zwischen Gesellschaftskultur, Organisationskultur und Organisationsführung untersucht. Aus dem Projekt GLOBE hervorgegangene Forschungsergebnisse legen einige universelle Merkmale nahe, die zu einer effektiven Führung beitragen: Vertrauenswürdigkeit, Gerechtigkeit und Ehrlichkeit (Integrität); Vorausschauend sein und planen (charismatischer Visionär); positiv, dynamisch, ermutigend, motivierend und vertrauensbildend sein (charismatisch inspirierend). Viele der vom GLOBE-Projekt gemessenen Führungsmerkmale hängen mit den menschlichen Stärken zusammen, die in die Selbstführung einbezogen werden. Die Selbstführung war bisher kein Bestandteil des aktuellen ganzheitlichen Ansatzes des Strategic Leadership und könnte somit eine weitere Ebene darstellen. Jedoch stimmt das zugrunde gelegte theoretische Modell aus dem GLOBE-Projekt mit dieser Dissertation überein, da vorgeschlagen wird, dass die Attribute und Verhaltensweisen von Top Führungskräften die Organisationsform bzw. -struktur, -kultur und -praktiken beeinflussen. Hierbei sollte in Zukunft auch ein stärkerer Fokus auf die Kraft und den

---

Einfluss des Top Managements auf die Organisationskultur in Unternehmen gelegt werden, welche sich auf dem Weg in die neue Arbeitswelt befinden.

## **5.5 Abschliessendes Fazit**

In der vorliegenden Dissertation wurde ein Modell vorgeschlagen, welches einen ganzheitlichen Ansatz von Strategic Leadership beschreibt. Hierbei ist der Fokus auf Strategic Leadership im Kontext der neuen Arbeitswelt gesetzt. Durch die Integration unterschiedlicher Perspektiven der strategischen Führungsforschung wurde ein Versuch unternommen, diese Forschungsströme miteinander zu verbinden. Durch diese Perspektive wurde eine ganzheitliche Sicht auf die strategische Führungsrolle in einem dynamischen und komplexen Umbruch in der Arbeitswelt aufgezeigt. Zudem wird der Forderung der strategischen Führungsliteratur nachgegangen, welche nach der Integration von Mikro- sowie Makroperspektive des Strategic Leadership fragt. Es soll gezeigt werden, dass diese unterschiedlichen Perspektiven zu unterschiedlichen Wirkungsweisen führen. Bei der Mikroperspektive über die Eigenschaften und die Führung des Top Managements, wird ein Wandel in die neue Arbeitswelt vorangetrieben. Hingegen zeigt die Makroperspektive die Wichtigkeit des Strategic Leadership für Rahmenbedingungen im Kontext von New Work, welche für die Unternehmensleistung unabdingbar sind.

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass ein Top Management Fähigkeiten auf unterschiedlichen Ebenen aufzeigen muss und es nicht ausreichend ist, allein auf einer organisatorischen Ebene zu agieren und Rahmenbedingungen zu schaffen, sondern dass auch die persönliche Einstellung und der Einfluss über Verhalten und Handeln eine Wirkung zeigen. Das Top Management ist dafür zuständig, die gesamte Organisation auf ein Ziel auszurichten, sodass jeder Mitarbeitende und jede Führungskraft Teil der Veränderung ist. Das Top Management muss einen Rahmen entwickeln, in welchem sich die Organisationsmitglieder wiederfinden können und entsprechend den Erwartungen und der Zielrichtung handeln können. Dafür braucht es Mut, aber auch eine starke inspirierende Führung auf allen Ebenen, vorgelebt vom Top Management. Dadurch kann Führung entwickelt und Systeme integriert und kreiert werden; Macht muss abgegeben und die Flexibilität erhöht werden.

Ziel war es, Strategic Leadership im dynamischen Kontext der New Work Transformation zu untersuchen. Es ist anzunehmen, dass Anforderungen an die

strategische Führung in stabilen Arbeitskontexten anders sind. Die neue Arbeitswelt hält eine besondere Art der Transformation bereit, welche durch neue Formen der Zusammenarbeit stark davon abhängig ist, wie Organisationsmitglieder bei dieser Veränderung mitwirken. Nur selten wurde die strategische Führung in solchen Arbeitskontexten betrachtet.

Zusammenfassend wurde in dieser Dissertation ein Modell zum Strategic Leadership vorgeschlagen, das Mikro- und Makro-Führungstheorien integriert, um die strategische Führung in einem dynamischen Arbeitskontext zu untersuchen. In den Studien hat sich dabei gezeigt, dass das Vorbildhandeln und die Visionsvermittlung des Top Managements die wichtigsten Faktoren für Fortschritte und Leistung im Kontext von New Work sind.

-----

*«Today's leaders act in a global, complex, uncertain and interconnected business environment. Among the challenges in this context is the need to reduce complexity and uncertainty for people and provide a desirable picture of the future, which is shared by the people they lead. Leaders need to have a sense of purpose and guiding vision.»*

(Maak & Pless, 2006, S. 99)

## 6 Literaturverzeichnis

- Ahearne, M., Mathieu, J. E. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *The Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1998). *Multiple regression. Testing and interpreting interactions* (1. paperback print., 5. [print.]).
- Alwin, D. F. (2007). *Margins of error. A study of reliability in survey measurement* (Wiley series in survey methodology). Hoboken, N.J: Wiley-Interscience.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making. Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 123–148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Anderson, N. H. (1965). Primacy effects in personality impression formation using a generalized order effect paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2 (1), 1–9. <https://doi.org/10.1037/h0021966>
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance. A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 673–704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Antonakis, J. & Autio, E. (2007). Entrepreneurship and leadership. In J. R. Baum, M. Frese & R. A. Baron (Hrsg.), *The organizational frontiers. The psychology of entrepreneurship* (S. 189–207). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T. & Sternberg, R. J. (Hrsg.). (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

- Antonakis, J. & Hooijberg, R. (2007). Cascading vision for real commitment. In R. Hooijberg (Ed.), *Being there even when you are not. Leading through strategy, structures, and systems* (Monographs in leadership and management, v. 4, pp. 231–244). Amsterdam: Elsevier.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (2016). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46 (6), 681–703.  
<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire. The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#)
- Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2003). Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching. *Journal of Education for Business*, 79 (1), 18–22. <https://doi.org/10.1080/08832320309599082>
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development. Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership. Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Babcock-Roberson, M. E. & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144 (3), 313–326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bandura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of Communication*, 28 (3), 12–29.

- 
- Barkema, H. G., Baum, J. A. C. & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45 (5), 916–930.  
<https://doi.org/10.5465/3069322>
- Barlett, C. A. & Goshal, S. (1995). Changing the role of top management: beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 73 (3), 132–142.
- Barling, J., Christie, A. & Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership. Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81 (4), 851–861. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9552-8>
- Barling, J., Slater, F. & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence. An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (3), 157–161.  
<https://doi.org/10.1108/01437730010325040>
- Barney, J. (2016). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 111–118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.111>
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A. & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement. Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58 (1), 111–135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1986). Leadership and performance beyond expectations. *Human Resource Management*, 25 (3), 481–484.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>

- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52 (2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. (2007). Executive and strategic leadership. *International journal of Business*, 12 (1), 33.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1985). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administrative Quarterly*, 112–121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology. An International Review*, 45, 5–34.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181–217.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications* (3. ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. & Bebb, M. (2016). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12 (1), 73–87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- Baum, J. R., Locke, E. A. & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 43.
- Baumard, P. & Starbuck, W. H. (2005). Learning from failures. Why it may not happen. *Long Range Planning*, 38 (3), 281–298. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.03.004>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5 (4), 323–370. <https://doi.org/10.1037//1089-2680.5.4.323>

- Beauducel, A. & Wittmann, W. W. (2005). Simulation study on fit indexes in CFA based on data with slightly distorted simple structure. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12 (1), 41–75.  
[https://doi.org/10.1207/s15328007sem1201\\_3](https://doi.org/10.1207/s15328007sem1201_3)
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Berry, D. S., Pennebaker, J. W., Mueller, J. S. & Hiller, W. S. (2016). Linguistic bases of social perception. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23 (5), 526–537. <https://doi.org/10.1177/0146167297235008>
- Biemann, T., Cole, M. S. & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement. On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23 (1), 66–80.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1306922>
- Birnbaum, M. H. (1974). The nonadditivity of personality impressions. *Journal of Experimental Psychology*, 102 (3), 543–561. <https://doi.org/10.1037/h0036014>
- Bitter, M. E. & Gardner, W. L. (1995). A mid-range theory of the leader/member attribution process in professional service organizations: the role of the organizational environment and impression management. In M. J. Martinko (Hrsg.), *Advances in attribution theory: An organizational perspective* (S. 171–192). Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Blanchard, K. H., Carlos, J. P. & Randolph, W. A. (2001). *The 3 keys to empowerment. Release the power within people for astonishing results* (1st pbk. ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Bliese, P. D. (2016). Group size, ICC values, and group-level correlations. A simulation. *Organizational Research Methods*, 1 (4), 355–373.  
<https://doi.org/10.1177/109442819814001>
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection. An exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (6), 318–334.  
<https://doi.org/10.1108/01437730310494293>

- Block, P. (1987). *The empowered manager. Positive political skills at work* (The Jossey-Bass management series, 1. ed., 6. print). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boal, K. B. & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Hrsg.), *International leadership symposia series. Emerging leadership vistas* (S. 11–28). Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Boal, K. B. & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 515–549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J.G., Bruch, H. & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26 (2), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012>
- Bogardus, E. S. (1927). Leadership and social distance. *Sociology and Social Research*, 12, 173–178.
- Boin, A. & Lagadec, P. (2000). Preparing for the future. Critical challenges in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8 (4), 185–191. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00138>
- Bortz, J. & Döring, N. (2009). *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler* (Springer-Lehrbuch Bachelor, Master, 4., überarb. Aufl., Nachdr). Heidelberg: Springer-Medizin-Verl.
- Bowers, D. G. & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11 (2), 238. <https://doi.org/10.2307/2391247>
- Brenscheidt, F., Nöllenheidt, C. & Siefe, A. (2012). *Arbeitswelt im Wandel. Zahlen - Daten - Fakten* (1. Aufl.) (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg.). Dortmund.

- Brockner, J. & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory. Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 35–66. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972>
- Brooks, I. (1996). Leadership of a cultural change process. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (5), 31–37. <https://doi.org/10.1108/01437739610127496>
- Brown, A. (1992). Organizational culture. The key to effective leadership and organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 13 (2), 3–6. <https://doi.org/10.1108/01437739210009545>
- Bruch, H. & Block, C. (Juni 2017). *Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0. Leadership-, HRM- und Kommunikationsstrategien bei Schweizer Unternehmen*. (Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, Hrsg.). St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Bruch, H. & Block, C. (Juli 2019). *Speed – Wie Unternehmen Hochgeschwindigkeit aufnehmen können*. (zeag GmbH, Hrsg.). Konstanz / St. Gallen.
- Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (Juni 2016). *Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen*. (zeag GmbH, Hrsg.). Konstanz / St. Gallen.
- Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (Juni 2018). *Leadership der Zukunft – Zwischen Inspiration und Empowerment*. (zeag GmbH, Hrsg.). Konstanz / St. Gallen.
- Bruch, H. & Goshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45 (1), 45–51.
- Bruch, H., Körner, S. & Stephan, U. (2012). Aufsatz Mit Energie und Vertrauen voran Unternehmen Vertrauen. Zwischen Freiraum und Kontrollzwang - Der BMW Group Change Monitor. *ZOE* (1), 32–37.
- Bruch, H. & Schuler, A.-F. (2017). Die Zukunft in sieben Thesen. *Personalmagazin*, 9, 24–27.
- Bruch, H., Shamir, B. & Eilam-Shamir, G. (2007). Managing meanings in times of crisis and recovery: CEO prevention-oriented leadership. In R. Hooijberg (Ed.), *Being there even when you are not. Leading through strategy, structures, and systems* (Monographs in leadership and management, v. 4, pp. 127–153). Amsterdam: Elsevier.

- 
- Bruch, H. & Vogel, B. (2010, August). *Productive organisational energy as a mediator between strategic leadership and performance*, Montreal, Canada.
- Bruch, H. & Vogel, B. (2011). *Fully charged. How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*: Sage Publications.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *The Academy of Management Review*, 8 (1), 61–70. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4287661>
- Burgelman, R. A. (2002). *Strategy is destiny. How strategy-making shapes a company's future*. New York: Free Press.
- Burgelman, R. A. & Grove, A. S. (1996). Strategic dissonance. *California Management Review*, 38 (2), 8–28. <https://doi.org/10.2307/41165830>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17 (3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18 (3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Burns, J. M. (1987). *Leadership*. New York.
- Camelo, C., Fernández-Alles, M. & Hernández, A. B. (2010). Strategic consensus, top management teams, and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 31 (6), 678–695. <https://doi.org/10.1108/01437721011073373>
- Campbell, J. P., Bownas, D. A., Peterson, N. G. & Dunnette, M. D. (1974). *The measurement of organizational effectiveness. A review of relevant research and opinion*. San Diego, CA: Navy Personnel Research and Development Center.

- 
- Cannella, A. A. & Monroe, M. J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders. Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23 (3), 213–237. <https://doi.org/10.1177/014920639702300302>
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Planning*, 40, 30–44.
- Carmeli, A. & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. M. (2008). Organisational crisis-preparedness. The importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41 (2), 177–196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.001>
- Carmeli, A. & Sheaffer, Z. (2008). How learning leadership and organizational learning from failures enhance perceived organizational capacity to adapt to the task Environment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (4), 468–489. <https://doi.org/10.1177/0021886308323822>
- Carmeli, A., Tishler, A. & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams. The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10 (1), 31–54. <https://doi.org/10.1177/1476127011434797>
- Carpenter, M. A. & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 533–545. <https://doi.org/10.2307/3069368>
- Carter, S. M. & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership. Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (4), 375–393. <https://doi.org/10.1177/1548051812471724>
- Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M. & Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance. A meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 813–839. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00612.x>

- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L. & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 541–557.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. & Miller, S. R. (2001). Charisma is contagious: the effect of leaders' charisma on observers' affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2149–2159.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance. The role of strategic choice. *Sociology*, 6 (1), 1–22.  
<https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Chodkowski, M. (1999). *Relationships between leader characteristics, planned change and organizational culture in a dynamic manufacturing environment* (Dissertation). Kalamazoo, MI: Western Michigan University.
- Clements, C. & Washbush, J. B. (1999). The two faces of leadership. Considering the dark side of leader-follower dynamics. *Journal of Workplace Learning*, 11 (5), 170–176. <https://doi.org/10.1108/13665629910279509>
- Cohen, S. G., Chang, L. & Ledford Jr., G. E. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50 (2), 275–308.
- Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel, B. (2005, August). *Development and validation of a measure for organisational energy*, Honolulu, Hawaii.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44–55.
- Conger, J. A. (1993). The brave new world of leadership training. *Organizational Dynamics*, 21 (3), 46–58. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90070-H](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90070-H)
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12 (4), 637. <https://doi.org/10.2307/258069>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process. Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471–482.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

- Crook, T. R., Combs, J. G. & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its Implications for strategic management research. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management. Vol. 2* (Research methodology in strategy and management 1479-8387, pp. 259–286). Bingley, U.K.: Emerald.
- Crossan, M., Vera, D. & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership. Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19 (5), 569–581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>
- Crowe, E. & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations. Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69 (2), 117–132. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2675>
- Cruz, M. G., Henningsen, D. D. & Smith, B. A. (2016). The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, and perceptions of the leader. *Communication Research*, 26 (3), 349–369. <https://doi.org/10.1177/009365099026003004>
- Daboub, A. J., Rasheed, A. M. A., Priem, R. L. & Gray, D. A. (1995). Top management team characteristics and corporate illegal activity. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 138. <https://doi.org/10.2307/258890>
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J. & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance. A critical review. *Academy of Management Review*, 5 (1), 49–64. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288881>
- Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 615–634.
- Davies, B. J. & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24 (1), 29–38. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29 (1), 1–19.

- 
- Day, D. V. & Lord, R. G. (2016). Executive leadership and organizational performance. Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14 (3), 453–464. <https://doi.org/10.1177/014920638801400308>
- De Vries, M. F. (2003). *Dysfunctional leadership*: INSEAD.
- De Vries, M. F. & Balazs, K. (2016). Transforming the mindset of the organization. *Administration & Society*, 30 (6), 640–675. <https://doi.org/10.1177/00953999922019030>
- De Vries, M. F., Miller, D. & Noël, A. (2016). Understanding the leader-strategy interface. Application of the strategic relationship interview method. *Human Relations*, 46 (1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/001872679304600102>
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12, 339–363.
- Denis, J.-L., Lamothe, L. & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 809–837. <https://doi.org/10.5465/3069417>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- DiCarlo, L. (2002, 11. November). How Lou Gerstner got IBM to dance. *Forbes Magazine*. Zugriff am Juli 2018. Verfügbar unter [https://www.forbes.com/2002/11/11/cx\\_ld\\_1112gerstner.html#117c1b742574](https://www.forbes.com/2002/11/11/cx_ld_1112gerstner.html#117c1b742574)
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader–member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618–634.
- Downs, A., Taylor-Bianco, A. & Schermerhorn, J. (2006). Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (4), 457–470. <https://doi.org/10.1108/09534810610676662>
- Drucker, P. F. (1997a). Toward the new organization. *Leader to Leader*, 1997 (3), 6–8. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619970304>

- Drucker, P. F. (Sep.-Okt. 1997b). Managing people. Looking ahead: Implications of the present. *Harvard Business Review*. Zugriff am Juni 2018.
- Dubin, R. (1979). Metaphors of leadership: An overview. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Hrsg.), *Crosscurrents in leadership* (S. 225–238). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Dutton, J. E. & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues. Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12 (1), 76–90.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306483>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance. A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735–744.  
<https://doi.org/10.5465/3069307>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Edmondson, A. C. & Moingeon, B. (1999). Learning, trust and organizational change: Contrasting models of intervention research in organizational behavior. In M. Easterby-Smith, L. Araujo & J. Burgoyne (Hrsg.), *Organizational learning and the learning organization* (S. 157–175). London: Sage Publications.
- Efron, B. (1979). Computers and the theory of statistics. Thinking the unthinkable. *SIAM Review*, 21 (4), 460–480. <https://doi.org/10.1137/1021092>
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 80–89. <https://doi.org/10.1108/09534819910263631>
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438–1446.
- Ellis, S., Ganzach, Y., Castle, E. & Sekely, G. (2010). The effect of filmed versus personal after-event reviews on task performance. The mediating and moderating role of self-efficacy. *The Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 122–131.  
<https://doi.org/10.1037/a0017867>

- 
- EOS Gruppe (2019). EOS Gruppe. Homepagezugriff im Februar 2019. Verfügbar unter <https://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/konzernfirmen/eos.php>
- Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277–298.
- Fabrigar, L. R., Priester, J. R., Petty, R. E. & Wegener, D. T. (2016). The impact of attitude accessibility on elaboration of persuasive messages. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24 (4), 339–352.  
<https://doi.org/10.1177/0146167298244001>
- Ferris, G. R., Bhawuk, D. P. S., Fedor, D. F. & Judge, T. A. (1995). Organizational politics and citizenship: Attributions of intentionality and construct definition. Attribution theory: An organizational perspective. In M. J. Martinko (Hrsg.), *Advances in attribution theory: An organizational perspective* (S. 231–252). Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness* (McGraw-Hill series in management). New York: McGraw-Hill.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes. The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), 484. <https://doi.org/10.2307/2393314>
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership*. St. Paul: West Educational Publishing.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership. Theory and research on executives, top management teams, and boards* (Strategic management series). New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 37 (1), 1–6. <https://doi.org/10.1037/h0056314>
- Fleishman, E. A., Zaccaro, S. J. & Mumford, M. D. (1991). Individual differences and leadership. An overview. *The Leadership Quarterly*, 2 (4), 237–243.  
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90015-T](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90015-T)

- 
- Fleiss, J. L. (1986). *The design and analysis of clinical experiments*. New York, NY: Wiley.
- Ford, M. W. & Evans, J. R. (2018). Baldrige assessment and organizational learning. The need for change management. *Quality Management Journal*, 8 (3), 9–25.  
<https://doi.org/10.1080/10686967.2001.11918963>
- Fox-Wolfgramm, S. J., Boal, K. B. & Hunt, J. G. (1998). Organizational adaptation to institutional change. A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 43 (1), 87.  
<https://doi.org/10.2307/2393592>
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91 (4), 330–335.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E. & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), 365–376.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.365>
- Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 28 (4), 821–843. <https://doi.org/10.5465/256239>
- Friedman, R. S. & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (6), 1001–1013.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1001>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343–372.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027–1055.

- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Gerstner, L. V. (2004). *Who says elephants can't dance? Leading a great enterprise through dramatic change*. New York: Harper Business.
- Geyer, A. & Steyrer, J. (1998). Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. *German Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 377–401. <https://doi.org/10.1177/239700229801200401>
- Ghobadian, A., Kathuria, R., Joshi, M. & Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance. Past, present and future. *Management Decision*, 45 (3), 503–517. <https://doi.org/10.1108/00251740710745106>
- Gill, R. (2002). Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, 3 (4), 307–318. <https://doi.org/10.1080/714023845>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2014). Virtual teams research. *Journal of Management*, 41 (5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation. Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41 (3), 370. <https://doi.org/10.2307/2393936>
- Goleman, D. & Boyatzis, R. McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA, US: Harvard Business School Press.
- Gordon, A. & Yukl, G. A. (2004). The future of leadership research. Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 18 (3), 359–365. <https://doi.org/10.1177/239700220401800307>
- Green, S. G. & Mitchell, T. R. (1979). Attributional processes of leaders in leader–member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429–458.
- Grinyer, P. H. & Norburn, D. (1977-1978). Planning for existing markets: An empirical study. *International Studies of Management & Organization*, 7 (3-4), 99–123.

- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 25–41. <https://doi.org/10.5465/255955>
- Gupta, V., MacMillan, I. C. & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership. Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19 (2), 241–260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Hall, R. H. (1962). Intraorganizational structural variation. Application of the bureaucratic model. *Administrative Science Quarterly*, 7 (3), 295. <https://doi.org/10.2307/2390944>
- Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction. Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10 (S1), 5–15. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100703>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory. An update. *The Academy of Management Review*, 32 (2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons. The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9 (2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67 (3), 63–76.
- Hamstra, M. R.W., Bolderdijk, J. W. & Veldstra, J. L. (2011). Everyday risk taking as a function of regulatory focus. *Journal of Research in Personality*, 45 (1), 134–137. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.11.017>
- Hamstra, M. R.W., Sassenberg, K., van Yperen, N. W. & Wisse, B. (2014). Followers feel valued — When leaders' regulatory focus makes leaders exhibit behavior that fits followers' regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, 51, 34–40. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.11.003>
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49 (2), 149. <https://doi.org/10.2307/2095567>

- 
- Hart, S. L. & Quinn, R. E. (2016). Roles executives play. CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*, 46 (5), 543–574.  
<https://doi.org/10.1177/001872679304600501>
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*.
- Hayes, A. F. & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression. SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41 (3), 924–936. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.3.924>
- Hazlett, A., Molden, D. C. & Sackett, A. M. (2011). Hoping for the best or preparing for the worst? Regulatory focus and preferences for optimism and pessimism in predicting personal outcomes. *Social Cognition*, 29 (1), 74–96.  
<https://doi.org/10.1521/soco.2011.29.1.74>
- Heckhausen, J. & Dweck, C. S. (Hrsg.). (1998). *Motivation and self-regulation across the life span*. Cambridge: Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511527869>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York, NY: Wiley.
- Heinitz, K. & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51 (1), 1–15.  
<https://doi.org/10.1026/0932-4089.51.1.1>
- Hennessey, J. T. (1998). "Reinventing" government. Does leadership make the difference? *Public Administration Review*, 58 (6), 522.  
<https://doi.org/10.2307/977579>
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23 (5), 26–34.
- Hickman, G. R. (1998). *Leading organizations. Perspectives for a new era*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention. Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1–46.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60381-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60381-0)

- Higgins, E. T., Roney, C. J., Crowe, E. & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance. Distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (2), 276–286.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance. The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23 (1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Hodges, W. (1974). Heuristic principles and logical calculi. *Bulletin of the London Mathematical Society*, 6 (2), 247–248. <https://doi.org/10.1112/blms/6.2.247>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work-related values* (Cross-cultural research and methodology series, Bd. 5, Abridged ed., 6. print). Newbury Park Calif. u.a.: Sage Publications.
- Hooijberg, R. (Ed.). (2007). *Being there even when you are not. Leading through strategy, structures, and systems* (Monographs in leadership and management, v. 4). Amsterdam: Elsevier.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., Antonakis, J. & Boal, K. B. (2007). Leading through strategy, structures and systems: Concluding thoughts. In R. Hooijberg (Ed.), *Being there even when you are not. Leading through strategy, structures, and systems* (Monographs in leadership and management, v. 4, pp. 289–300). Amsterdam: Elsevier.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G. & Dodge, G. E. (2016). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23 (3), 375–408. <https://doi.org/10.1177/014920639702300305>
- Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U. & Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices. Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23 (1), 65–101. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21120>
- House, R. J. & Aditya, R. N. (2016). The social scientific study of leadership. Quo vadis? *Journal of Management*, 23 (3), 409–473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>

- 
- House, R. J. & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3 (2), 81–108.
- House, R. J., Javidan, M. & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE. An Introduction. *Applied Psychology*, 50 (4), 489–505. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00070>
- House, R. J. & Wright, N. S. Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In Earley, P. C. Erez, M. (Hrsg.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (S. 535–625). San Francisco California: New Lexington Press.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovations: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–903.
- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: the impact of leader–member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680–694.
- Howell, J. P., Dorfman, P. & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *The Academy of Management Review*, 11 (1), 88.  
<https://doi.org/10.2307/258333>
- Hu, L.-t. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1–55.  
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hui, C. (1994). *Effects of leadership empowerment behaviors and followers' personal control, voice, and self-efficacy on in-role and extra-role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo's empowerment process model*. Indiana University Bloomington: Unpublished doctoral dissertation.
- Hunt, J. G. (1993). *Leadership. A new synthesis* [Nachdr.]. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Hunt, J. G. (2004). What is leadership? In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Hrsg.), *The nature of leadership* (S. 19–47). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

- 
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, *54*, 129–139.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century. The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, *13* (1), 43–57.  
<https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311>
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 85–98.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1993).  $r$ -sub(wg). An assessment of within-group interrater agreement. *The Journal of Applied Psychology*, *78* (2), 306–309.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.306>
- Johnson, P. O. & Fay, L. C. (1950). The Johnson-Neyman technique, its theory and application. *Psychometrika*, *15* (4), 349–367.  
<https://doi.org/10.1007/BF02288864>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership. A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, *87* (4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership. A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89* (5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership. Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, *88* (2), 246–255.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Kark, R. & van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow. The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *The Academy of Management Review*, *32* (2), 500–528. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351846>
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2d ed.). New York: Wiley.

- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17 (S1), S81-S103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- Kawalek, J. (2004). Systems thinking and knowledge management: Positional assertions and preliminary observations. *Systems Research and Behavioral Science*, 21, 17–36.
- Keck, S. L. & Tushman, M. L. (1993). Environmental and organizational context and executive team structure. *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1314–1344. <https://doi.org/10.2307/256813>
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Floyd, S. W., Lechner, C. & Shaw, J. C. (2011). To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance. *Journal of Business Research*, 64 (2), 126–133. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.02.004>
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403.
- Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation. The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24 (4), 689–713. <https://doi.org/10.5465/256170>
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management. Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58–74. <https://doi.org/10.5465/256874>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance. The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 175–192. <https://doi.org/10.5465/20159571>
- Klein, K. J., Dansereau, F. & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *The Academy of Management Review*, 19 (2), 195–229. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745>

- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P. & Xiao, Y. (2016). Dynamic delegation. Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51 (4), 590–621.  
<https://doi.org/10.2189/asqu.51.4.590>
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A. et al. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 445–465.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<445::AID-SMJ27>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<445::AID-SMJ27>3.0.CO;2-V)
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*, 2 (5), 83–93.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). The leadership challenge. How to get extraordinary things done in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 1 (4), 415–418. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920010414>
- Kozlowski, S. W. & Bell, D. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Industrial and organizational psychology. Handbook of psychology* (Bd. 12, S. 333–375). New York, NY: Wiley.
- Kozlowski, S. W. & Bell, D. S. (2008). Team learning, development, and adaptation. In V. I. Sessa & M. London (Hrsg.), *Work group learning* (S. 15–44). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Nason, E. R. & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Hrsg.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (S. 240–292). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuhl, J. & Fuhrmann, A. (1998). Decomposing self-regulation and self-control. The volitional components inventory. In J. Heckhausen & C. S. Dweck (Hrsg.), *Motivation and self-regulation across the life span* (S. 15–49). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511527869.003>

- 
- Kunze, F., Boehm, S. A. & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences - A cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2), 264–290.
- Kunze, F., de Jong, S. B. & Bruch, H. (2016). Consequences of collective-focused leadership and differentiated individual-focused leadership. *Journal of Management*, 42 (4), 886–914. <https://doi.org/10.1177/0149206313498903>
- Lance, C. E., Butts, M. M. & Michels, L. C. (2016). The sources of four commonly reported cutoff criteria. *Organizational Research Methods*, 9 (2), 202–220. <https://doi.org/10.1177/1094428105284919>
- Lant, T. K., Milliken, F. J. & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation. An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13 (8), 585–608. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130803>
- Latham, J. R. (2013). A framework for leading the transformation to performance excellence part I. CEO perspectives on forces, facilitators, and strategic leadership systems. *Quality Management Journal*, 20 (2), 12–33. <https://doi.org/10.1080/10686967.2013.11918095>
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2007). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11 (4), 815–852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Levine, J. M., Higgins, E. T. & Choi, H.-S. (2000). Development of strategic norms in groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 88–101. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2889>
- Liberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J. & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), 1135–1145.
- Lindman, F. T., Callarman, T. E., Fowler, K. L. & McClatchey, C. A. (2001). Strategic consensus and manufacturing performance. *Journal of Managerial Issues*, 13 (1), 45–64.
- Lingle, J. H. & Schiemann, W. A. (1996). From balanced scorecard to IS management. *Management Review*, 85 (3), 56–61.

- 
- Lipnack, J. & Stamps, J. (1999). Virtual teams. The new way to work. *Strategy & Leadership*, 27 (1), 14–19. <https://doi.org/10.1108/eb054625>
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. In B. M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (1. Aufl., S. 265–340). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lockwood, P., Jordan, C. H. & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models. Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (4), 854–864. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.83.4.854>
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (7), 365–374. <https://doi.org/10.1108/01437739910302524>
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perception and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Lowe, K., Avolio, B. J. & Dumdum, U. (2002). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. *Leadership and Management*, 5, 71–75.
- Lowe, K., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership. A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Maak, T. & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society. A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66 (1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (2), 115–134. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>

- 
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves. The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32 (1), 106. <https://doi.org/10.2307/2392745>
- Mathieu, J. E., Aguinis, H., Culpepper, S. A. & Chen, G. (2012). Understanding and estimating the power to detect cross-level interaction effects in multilevel modeling. *The Journal of Applied Psychology*, 97 (5), 951–966. <https://doi.org/10.1037/a0028380>
- McCall, M. W. (Ed.). (1978). *Leadership. Where else can we go?* Durham/N.C.: Duke Univ. Press.
- McGraw, K. O. & Wong, S. P. (1996). Forming inferences about some intraclass correlation coefficients. *Psychological Methods*, 1 (1), 30–46. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.1.30>
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30 (1), 78. <https://doi.org/10.2307/2392813>
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B. & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate. Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22 (5), 893–909. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.010>
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T. & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63 (2), 18–40.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure. Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7 (3), 233–249. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>
- Miller, D. & Toulouse, J.-M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32 (11), 1389–1409. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1389>
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment. State, effect, and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12 (1), 133. <https://doi.org/10.2307/257999>

- 
- Mio, J. S., Riggio, R. E., Levin, S. & Reese, R. (2005). Presidential leadership and charisma. The effects of metaphor. *The Leadership Quarterly*, 16 (2), 287–294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.005>
- Mischel, W. (1996). From good intentions to willpower. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Hrsg.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (S. 197–218). New York: Guilford Press.
- Morgeson, F. P. & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs. Implications for multilevel research and theory development. *The Academy of Management Review*, 24 (2), 249–265. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1893935>
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader. Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32 (2), 77–97. <https://doi.org/10.2307/41166606>
- Nahavandi, A. (1993). Integrating leadership and strategic management in organizational theory. *Canadian Journal of Administrative Science*, 10 (4), 297–307. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1993.tb00035.x>
- Napier, B. J. & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3 (4), 321–357.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B. & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1220–1233. <https://doi.org/10.1037/a0012695>
- Obmann, C. (2018, 5. Juli). „Radikal digital“ – So sollten Führungskräfte die Digitalisierung angehen. *Handelsblatt*. Zugriff im Juli 2018. Verfügbar unter [https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the\\_shift/managementberater-reinhard-sprenger-radikal-digital-so-sollten-fuehrungskraefte-die-digitalisierung-angehen/22762548.html?ticket=ST-4644023-CcDbibA2VRFxyCEJ5O3d-ap3](https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the_shift/managementberater-reinhard-sprenger-radikal-digital-so-sollten-fuehrungskraefte-die-digitalisierung-angehen/22762548.html?ticket=ST-4644023-CcDbibA2VRFxyCEJ5O3d-ap3)

- Osborn, R. N., Hunt, J. G. & Jauch, R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 797–837.
- Otto Group (2019). Kulturwandel 4.0. Homepagezugriff im Februar 2019. Verfügbar unter <https://www.ottogroup.com/de/karriere/Unternehmenskultur/Kulturwandel-4.0.php>
- Palmer, P. J. (1994). Leading from within: out of the shadows, into the light. In J. A. Conger (Hrsg.), *Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership*. San Francisco California: Jossey-Bass.
- Panagopoulos, N. G. & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy. The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27 (1), 46–57.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.11.001>
- Parry, K. W. & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Leadership, culture and performance. The case of the new zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3 (4), 376–399. <https://doi.org/10.1080/714023843>
- Pawar, B. S. & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership. A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22 (1), 80–109.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180260>
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. et al. (2003). Transactors, transformers and beyond. *Journal of Management Development*, 22 (4), 273–307. <https://doi.org/10.1108/02621710310467587>
- Peeters, G. & Czapinski, J. (1990). Positive-negative asymmetry in evaluations. The distinction between affective and informational negativity effects. *European Review of Social Psychology*, 1 (1), 33–60.  
<https://doi.org/10.1080/14792779108401856>
- Peters, P., Poutsma, E., van der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B. & de Bruijn, T. (2014). Enjoying new ways to work. An HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53 (2), 271–290.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21588>

- 
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V. & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics. One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 795–808. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.795>
- Pfeffer, J. (2016). Organization theory and structural perspectives on management. *Journal of Management*, 17 (4), 789–803. <https://doi.org/10.1177/014920639101700411>
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 84 (1), 62.
- Pillai, R. & Meindl, J. R. (1998). Context and charisma. A "meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24 (5), 643–671. <https://doi.org/10.1177/014920639802400505>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (2016). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879–903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pool, S. W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *Journal of Management Development*, 19 (1), 32–49. <https://doi.org/10.1108/02621710010308144>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61–78.

- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879–891.
- Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14 (1), 67–81.
- Priem, R. L., Lyon, D. W. & Dess, G. G. (1999). Limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research. *Journal of Management*, 6, 935–953.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management. Mastering the paradoxes and competing demands of high performance* (The Jossey-Bass management series, 1. ed.). San Francisco California: Jossey-Bass.
- Rajagopalan, N. (1993). Strategic decision processes. Critical review and future directions. *Journal of Management*, 19 (2), 349–384.  
[https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90057-T](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90057-T)
- Reagans, R., Argote, L. & Brooks, D. (2005). Individual experience and experience working together. Predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together. *Management Science*, 51 (6), 869–881.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0366>
- Reger, R. K., Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1997). Strategic leadership. Top executives and their effects on organizations. *The Academy of Management Review*, 22 (3), 802. <https://doi.org/10.2307/259414>
- Roberts, K., Kossek, E. E. & Ozeki, C. (1998). Managing the global workforce. Challenges and strategies. *Academy of Management Perspectives*, 12 (4), 93–106. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333982>
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22 (5), 956–974.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York, NY: Praeger.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there Such a thing as “evidence-based management”? *The Academy of Management Review*, 31 (2), 256–269.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208679>

- 
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations. The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15 (1), 81–94.  
<https://doi.org/10.5465/AME.2001.4251395>
- Rowe, W. G. & Morrow, J. L. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Science*, 16, 58–70.
- Sassenberg, K., Ellemers, N. & Scheepers, D. (2012). The attraction of social power. The influence of construing power as opportunity versus responsibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48 (2), 550–555.  
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.11.008>
- Sastry, M. A. (1997). Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), 237.  
<https://doi.org/10.2307/2393920>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2. Aufl.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96 (5), 981–1003.
- Selznick, P. (2007). *Leadership in administration. A sociological interpretation* (California paperback ed., [Nachdr.]). Berkeley, Cal.: University of California Press.
- Senge, P. M. (1998). The leader's new work. *Leading Organizations*, 1, 439–457.
- Shah, J., Higgins, E. T. & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: how regulatory focus influences goal attainment. *Journal of personality and social psychology*, 74 (2), 258–293.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 489–505.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330806>
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6 (1), 19–47.

- 
- Shamir, B. (1999). Leadership in boundaryless organizations. Disposable or indispensable? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 49–71. <https://doi.org/10.1080/135943299398438>
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership. A self-concept based theory. *Organization Science*, 4 (4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units. Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 387–409. <https://doi.org/10.5465/257080>
- Shrout, P. E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies. New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7 (4), 422–445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Shrout, P. E. & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations. Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86 (2), 420–428.
- Slotegraaf, R. J. & Atuahene-Gima, K. (2011). Product development team stability and new product advantage. The role of decision-making processes. *Journal of Marketing*, 75 (1), 96–108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.1.96>
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Hrsg.), *The Sage handbook of organizational behavior* (S. 73–88). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Spreitzer, G. M., Perttula, K. H. & Xin, K. (2005). Traditionality matters. An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (3), 205–227. <https://doi.org/10.1002/job.315>
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams. Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>

- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Sturdy, A. & Grey, C. (2016). Beneath and beyond organizational change management. Exploring alternatives. *Organization*, 10 (4), 651–662. <https://doi.org/10.1177/13505084030104006>
- Sturm, R. E., Vera, D. & Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, 28 (3), 349–366. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.007>
- Tan, J. & Tan, D. (2005). Environment-strategy co-evolution and co-alignment. A staged model of Chinese SOEs under transition. *Strategic Management Journal*, 26 (2), 141–157. <https://doi.org/10.1002/smj.437>
- Taylor, B. (1995). The new strategic leadership - Driving change, getting results. In U. Krystek & J. Link (Hrsg.), *Führungskräfte und Führungserfolg* (S. 37–61). Wiesbaden: Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-90027-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-322-90027-2_3)
- Thomas, A. S. & Ramaswamy, K. (1996). Matching managers to strategy: Further tests of the miles and snow typology. *British Journal of Management*, 7 (3), 247–261.
- Thomas, A. B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33 (3), 388. <https://doi.org/10.2307/2392715>
- Thomas, J. A. & McDaniel, R. R. (1990). Interpreting strategic issues. Effects of strategy and the information-processing structure of top management teams. *Academy of Management Journal*, 33 (2), 286–306. <https://doi.org/10.2307/256326>
- Thomas, K. & Tymon, W. (1994). Does empowerment always work? Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6 (1), 1–13.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

- 
- Tosi, H. L. & Slocum, J. W. (1984). Contingency theory. Some suggested directions. *Journal of Management*, 10 (1), 9–26.  
<https://doi.org/10.1177/014920638401000103>
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in Organizational Behavior* (8), 113–164.
- Trope, Y. & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117 (2), 440–463. <https://doi.org/10.1037/a0018963>
- Troy, L. C., Hirunyawipada, T. & Paswan, A. K. (2008). Cross-functional integration and new product success. An empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72 (6), 132–146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.6.132>
- Tucker, A. L. & Edmondson, A. C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*, 45 (2), 55–72.
- Tuncdogan, A., van den Bosch, F. & Volberda, H. (2015). Regulatory focus as a psychological micro-foundation of leaders' exploration and exploitation activities. *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 838–850.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.004>
- Turner, B. A. & Toft, B. (2006). Organizational learning from disasters. In D. B. Smith & D. Elliot (Hrsg.), *Key readings in crisis management: Systems and structures for prevention and recovery* (S. 191–204). London: Routledge & Kegan Paul.
- Valle, M. (1999). Crisis, culture and charisma. The new leader's work in public organizations. *Public Personnel Management*, 28 (2), 245–257.  
<https://doi.org/10.1177/009102609902800206>
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L. & Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41 (2), 322.  
<https://doi.org/10.2307/2094477>
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. & Eastman, L. J. (2016). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness. *Group & Organization Management*, 24 (3), 300–339.  
<https://doi.org/10.1177/1059601199243004>

- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research. Toward verbal and statistical correspondence. *The Academy of Management Review*, 14 (3), 423. <https://doi.org/10.2307/258177>
- Venkatraman, N. & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of “fit” in strategic management. *Academy of Management Review*, 9 (3), 513–525. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279696>
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *The Academy of Management Review*, 29 (2), 222–240. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736080>
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1981). *Leadership and decision-making* (2. paperback print). Pittsburgh, Penn.: University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D. A., Javidan, M. & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level. A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15 (3), 355–380. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.013>
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 134–143.
- Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership. Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *The Academy of Management Review*, 24 (2), 266. <https://doi.org/10.2307/259082>
- Wall, T. D., Michie, J. Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57, 95–118.
- Walter, F. & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 21 (6), 765–782.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *The Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132–142.

- Warner, R. M. (2013). Moderation: Tests for interaction in multiple regression. *Applied Statistics From Bivariate Through Multivariate Techniques* (2), 611–644.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weierter, S. J. (1997). Who wants to play “follow the leader?” A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *The Leadership Quarterly*, 8, 171–193.
- Whetten, D. A. (2016). Albert and Whetten revisited. Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- White, R. & Lippitt, R. (1968). Leader behavior and member reaction in three “social climates”. In D. Cartwright & A. Zander (Hrsg.), *Group dynamics* (S. 318–335). New York, NY: Harper & Row.
- Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 91–121. <https://doi.org/10.2307/256474>
- Woehr, D. J., Loignon, A. C., Schmidt, P. B., Loughry, M. L. & Ohland, M. W. (2015). Justifying aggregation with consensus-based constructs. *Organizational Research Methods*, 18 (4), 704–737. <https://doi.org/10.1177/1094428115582090>
- Wunderer, R. (2006). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (6., überarb. Aufl.). München: Luchterhand.
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly*, 9 (2), 161–176.
- Yammarino, F. J. (1994). Indirect Leadership: Transformational leadership at a distance. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Hrsg.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (S. 26–47). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Yammarino, F. J. (2016). Dyadic leadership. *Journal of Leadership Studies*, 2 (4), 50–74. <https://doi.org/10.1177/107179199500200405>

- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J. & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis. A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, *16* (6), 879–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.002>
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4. ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th). New York, NY: Prentice Hall.
- Yun, S., Faraj, S. & Sims, H. P. (2005). Contingent leadership and effectiveness of trauma resuscitation teams. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 1288–1296.
- Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership. A conceptual and empirical analysis of success*. Washington: American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.1037/10398-000>
- Zaccaro, S. J., Kemp, C. & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Hrsg.), *The nature of leadership* (S. 101–124). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, *12* (4), 451–483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)
- Zanna, M. P. & Hamilton, D. L. (1972). Attribute dimensions and patterns of trait inferences. *Psychonomic Science*, *27* (6), 353–354.  
<https://doi.org/10.3758/BF03328989>
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity. The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, *53* (1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhao, X., Lynch, J. G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny. Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37* (2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>

## 7 Lebenslauf

**Christina Block**

christinablock@gmx.de

Geboren am 03.11.1987 in Wolfenbüttel, Deutschland

### AUSBILDUNG

- 
- |             |  |
|-------------|--|
| 2015 – 2019 | <b>Universität St. Gallen</b> , St. Gallen, Schweiz<br>Doktoratsstudium mit Schwerpunkt Strategy & Management<br>(Dr. oec. HSG)                                      |
| 2012 – 2014 | <b>Technische Universität Dortmund</b> , Dortmund, Deutschland<br>Master of Science, in Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt<br>Management & Organizations      |
| 2013 – 2014 | <b>California State University East Bay</b> , Hayward, USA<br>Auslandsstudium mit Abschluss International Business Diploma   |
| 2008 – 2011 | <b>University of Applied Sciences Bielefeld</b> , Bielefeld, Deutschland<br>Bachelor of Science in Wirtschaftspsychologie mit Schwerpunkt<br>Personal & Organisation |

### AKADEMISCHE UND BERUFLICHE ERFAHRUNG

- 
- |             |  |
|-------------|--|
| Seit 2015   | <b>energy factory St. Gallen AG</b> , St. Gallen, Schweiz<br><i>Consultant/ Senior Consultant/ Projektleitung/ Trainer/ Coach</i>  |
| Seit 2015   | <b>Universität St. Gallen</b> , St. Gallen, Schweiz<br>Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) bei Prof.<br>Heike Bruch<br><i>Wissenschaftlicher Mitarbeiter</i>                   |
| 2014        | <b>zeb</b> , Münster, Deutschland<br><i>Praktikum/Consulting Human Capital &amp; Change</i>  |
| 2012 – 2013 | <b>Technische Universität Dortmund</b> , Dortmund, Deutschland<br>Lehrstuhl für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement<br>bei Prof. Jens Rowold<br><i>Wissenschaftliche Hilfskraft</i> |
| 2009 – 2011 | <b>Beraternetzwerk – Erik Dancs</b> , Werlaburgdorf, Deutschland<br><i>Assistenz der Geschäftsführung (Nebentätigkeit)</i>   |
| 2011        | <b>Volkswagen AG</b> , Wolfsburg, Deutschland<br><i>Praktikum Human Resources (F&amp;E)</i>  |
| 2009 – 2011 | <b>University of Applied Sciences Bielefeld</b> , Bielefeld, Deutschland<br>Fakultät für Wirtschaftspsychologie bei Prof. Sybille Reichart<br><i>Studentische Hilfskraft</i>                   |